



Российская академия предпринимательства

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

Том 19 № 1 2026

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования
Российской Федерации

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2004 г.

www.pp-mag.ru

Москва
2026



Russian Academy of Entrepreneurship

ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 19 No. 1 2026

Included to the List of the reviewed scientific magazines and editions
recommended by Highest Certifying Commission
of the Ministry of Science and High Education of the Russian Federation

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2004

www.pp-mag.ru

Moscow

2026

Путеводитель предпринимателя

Putevoditel' predprinimatelya

Научно-практический журнал

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Балабанов Владимир Семенович — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Балабанова Анна Владимировна — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Ахметов Лерик — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия.

Власов Анатолий Александрович — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

Власов Александр Викторович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Воронченко Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

Миленков Александр Владимирович — доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтех, Москва, Россия

Миллерман Александр Самуилович — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

Мысляева Ирина Николаевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — доктор экономических наук, профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Русавская Алевтина Викторовна — доктор экономических наук, профессор, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Entrepreneur's Guide

Scientific and Practical Journal

EDITORIAL BOARD

CHIEF EDITOR

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Senior research associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

Kuznetsova Elena I. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

Milenkov Alexander V. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of world financial markets and fintech, Moscow, Russia

Millerman Alexander S. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

Myslyaeva Irina N. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Vlasov Alexander V. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Voronchenko Tamara V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair of Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudenkov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № ФС77 –84392 от 29 декабря 2022 г., ПИ № 77 –17479 от 18 февраля 2004 г.
ISSN:	2073–9885
ISSN on–line:	2687–136X
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	E38941
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2026 © Российская академия предпринимательства, оформление макета, 2026
Учредитель:	АНО ДПО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.pp-mag.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720 –47 –27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	28.02.2026

Media Registration Certificate:	ПИ No. ФС77-84392 dated December 29, 2022, ПИ No. 77-17479 dated February 18, 2004
ISSN:	2073-9885
ISSN on-line:	2687-136X
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	E38941
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2026 © Russian academy of entrepreneurship, layout design, 2026
Founder:	ANO APE «Russian academy of entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.pp-mag.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720-47-27
Signed to the print:	28.02.2026

Содержание

Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Обзорная статья

Взаимосвязь ликвидности и платежеспособности предприятия: теоретико-практический анализ	9
<i>Н. А. Иванова</i>	

Обзорная статья

Использование аннуитетов в различных финансовых сценариях	14
<i>Е. М. Овчинникова, В. А. Лихачева</i>	

Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

Измерение региональной гетерогенности высшего образования в России: индексы диверсификации и концентрации	22
<i>К. С. Краюшкин</i>	

Научная статья

Трансформация миграционной политики Российской Федерации	30
<i>А. А. Кухаренко</i>	

Научная статья

Специализированные технико-практические конференции как инструмент снижения издержек в цепочках поставок электронной компонентной базы	35
<i>А. Л. Литвин</i>	

Управленческие аспекты предпринимательства

Обзорная статья

Системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков	48
<i>К. А. Вялых</i>	

Научная статья

Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии	58
<i>А. Ю. Янченко, К. А. Тарарыкова</i>	

Экономическая теория

Обзорная статья

Анализ состояния российской экономики в современных условиях	66
<i>Л. А. Ахметов, М. А. Булавина</i>	

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Научная статья

Человеческий капитал «серебряного» возраста	77
<i>В. А. Варфоломеева</i>	

Contents

Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Review article

- The relationship between liquidity and solvency of an enterprise:
theoretical and practical analysis** 9
N. A. Ivanova

Review article

- Using annuities in different financial scenarios** 14
E. M. Ovchinnikova, V. A. Likhacheva

Regional and Industry Economy

Original article

- Measuring regional heterogeneity in higher education in Russia:
diversification and concentration indices** 22
K. S. Krayushkin

Original article

- Transformation of the migration policy of the Russian Federation** 30
A. A. Kukharengo

Original article

- Specialized Conferences as a Tool for Reducing Transaction Costs
in Supply Chains** 35
A. L. Litvin

Management aspects of entrepreneurship

Review article

- Strategic management systems of a development company
under conditions of high competition in tourism markets** 48
K. A. Vyalykh

Original article

- Effective methods of control when implementing management decisions
at an enterprise** 58
A. Y. Yanchenko, K. A. Tararykova

Economic theory

Review article

- Analysis of the state of the Russian economy in modern conditions** 66
L. A. Akhmetov

Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Original article

- Human capital of the «silver» age** 77
V. A. Varfolomeeva

Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-9-13>



Обзорная статья / Review article
УДК 336.201.2 : 658.153.012.7

Взаимосвязь ликвидности и платежеспособности предприятия: теоретико-практический анализ

Н. А. Иванова

Кандидат экономических наук, доцент

ivanovanat207301@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Целью написания статьи является сравнительный анализ ликвидности и платежеспособности как составляющих проведения анализа финансового состояния организации. Методологическую основу составили: научные труды и периодические издания в области оценки ликвидности и платежеспособности. В статье сравниваются два основных показателя оценки финансового состояния — платежеспособность и ликвидность, анализируется ликвидность как фундамент платежеспособности. Автор приходит к выводу, что и ликвидность, и платежеспособность необходимы для оценки финансового состояния организации, и рассматривать эти показатели нужно во взаимосвязи.

Ключевые слова: ликвидность, платежеспособность, денежные средства, финансово-хозяйственная деятельность, ликвидность баланса, краткосрочные обязательства.

Для цитирования: Иванова Н.А. Взаимосвязь ликвидности и платежеспособности предприятия: теоретико-практический анализ. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-9-13>.

The relationship between liquidity and solvency of an enterprise: theoretical and practical analysis

N. A. Ivanova

Cand. Sci. (Econ.)

ivanovanat207301@mail.ru

*St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: The purpose of this article is a comparative analysis of liquidity and solvency as components of the assessment of an organization's financial condition. The methodological basis comprises scientific works and periodicals in the field of liquidity and solvency assessment. The article compares two main indicators of financial condition assessment —

© Иванова Н.А., 2026
© Ivanova N.A., 2026

solvency and liquidity — and analyzes liquidity as the foundation of solvency. The author concludes that both liquidity and solvency are necessary for assessing the financial condition of an organization, and these indicators should be considered in interrelation.

Keywords: liquidity, solvency, cash funds, financial and economic activity, balance sheet liquidity, short-term liabilities.

For citation: Ivanova N. A. The relationship between liquidity and solvency of an enterprise: theoretical and practical analysis. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 9–13. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-9-13>.

Ликвидность и платежеспособность являются ключевыми финансовыми характеристиками финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которая определяет его способность своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства, а именно погашать их. С экономической точки зрения они отражают различные, с одной стороны, и взаимосвязанные, с другой, аспекты финансового состояния любой организации.

Понимание природы этой взаимосвязи, её механизмов и факторов влияния является критически важным не только для финансовых менеджеров и собственников компании, но и для внешних контрагентов: кредиторов, инвесторов, поставщиков и государственных органов. В условиях нестабильной макроэкономической среды, колебаний рыночной конъюнктуры и ужесточения требований к финансовой дисциплине способность предприятия поддерживать оптимальный баланс между ликвидностью и платежеспособностью становится залогом его выживания, устойчивого развития и конкурентоспособности. Данная статья ставит своей целью комплексное рассмотрение теоретических основ, практических проявлений и инструментов управления взаимосвязью ликвидности и платежеспособности на современном предприятии¹.

Платежеспособность предприятия² — это его способность в установленные сроки и в полном объеме рассчитываться по всем своим финансовым обязательствам, вытекающим из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Это интегральный показатель, отражающий конечный результат деятельности компании, достаточность у неё денежных средств и их эквивалентов для погашения кредиторской задолженности в определённый момент времени. Платежеспособность носит более стратегический и абсолютный характер: компания либо платежеспособна, либо нет. Её нарушение, то есть неспособность выполнить обязательства, ведёт к прямым юридическим и экономическим последствиям: начислению штрафов и пеней, судебным искам, принудительному взысканию долга, а в крайнем случае — к процедуре банкротства. Таким образом, платежеспособность выступает как необходимое условие непрерывности деятельности, её внешнее проявление для рынка и контрагентов. Однако за видимой способностью платить по счетам стоит целый комплекс внутренних процессов, ключевым из которых является ликвидность³.

Ликвидность, в свою очередь, — это более тонкая и динамичная характеристика. Она описывает способность активов предприятия превращаться в денежные средства без существенной потери их стоимости, а также степень соответствия сроков превращения активов в деньги срокам погашения обязательств. В отличие от платежеспособности, которая является бинарным состоянием (да/нет), ликвидность существует в градациях — от абсолютной ликвидности денежных средств до низкой ликвидности внеоборотных активов⁴. Именно ликвидность создаёт операционную основу для платежеспособности. Предприятие может быть формально платежеспособным,

¹ Шокумова Р.Е. Оценка платежеспособности и ликвидности как инструмент эффективного управления организацией. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 3 (33). С. 160–166.

² Тюкавкин Н.М. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12. № 2. С. 92–100.

³ Расчет ликвидности — как определить платежеспособность бизнеса. — URL: <https://planfact.io/blog/posts/raschet-likvidnosti-kak-opredelit-platezhesposobnost-biznesa> (дата обращения 17.12.2025).

⁴ Пак Х.С., Изотов А.В., Буга А.В. Необходимость оценки платежеспособности и ликвидности предприятия в целях минимизации причин его несостоятельности. Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2021. № 16 (18). С. 86–94.

обладая значительными активами в целом, но столкнуться с кризисом ликвидности, если эти активы (например, недвижимостью, специализированное оборудование) не могут быть быстро конвертированы в деньги для оплаты текущих счетов⁵. Обратная ситуация, когда компания имеет высокую текущую ликвидность за счёт краткосрочных денежных средств, но при этом несёт огромные долгосрочные обязательства, не обеспеченные будущими денежными потоками, также чревата потерей платежеспособности в стратегической перспективе. Таким образом, ликвидность и платежеспособность соотносятся как тактическое и стратегическое, как процесс и результат. Устойчивая платежеспособность в долгосрочном периоде невозможна без эффективного управления ликвидностью в краткосрочном, а грамотное управление ликвидностью должно осуществляться с оглядкой на стратегические цели и долгосрочную финансовую устойчивость.

Глубинная взаимосвязь между ликвидностью и платежеспособностью проявляется через структуру активов и пассивов баланса предприятия. Активы, расположенные в балансе в порядке убывания ликвидности (от денежных средств к внеоборотным активам), должны быть сбалансированы с пассивами, сгруппированными по срочности погашения (от наиболее срочных кредиторских задолженностей к собственному капиталу)⁶. Классические правила финансового менеджмента предписывают, что для поддержания минимального необходимого уровня ликвидности и, как следствие, текущей платежеспособности, краткосрочные обязательства должны покрываться наиболее ликвидными и быстрореализуемыми активами. Долгосрочные обязательства, в свою очередь, должны обеспечиваться активами с длительным циклом оборота, генерирующими стабильный доход для их обслуживания. Нарушение этого баланса приводит к рассогласованию финансовых потоков. Например, если предприятие финансирует покупку долгосрочного оборудования за счёт краткосрочного кредита, оно создаёт угрозу кризиса ликвидности: деньги на погашение кредита понадобятся гораздо раньше, чем оборудование начнёт генерировать достаточный денежный поток. Такой дисбаланс может поддерживаться какое-то время за счёт рефинансирования долгов или притока средств из других источников, но в долгосрочной перспективе он подрывает фундамент платежеспособности⁷.

Взаимосвязь также ярко проявляется через денежные потоки предприятия. Платежеспособность в конечном счёте определяется положительным чистым денежным потоком от операционной деятельности. Именно операционный денежный поток является тем самым кровотоком, который позволяет регулярно оплачивать счета поставщиков, выдавать зарплату, платить налоги и проценты по кредитам. Однако формирование устойчивого операционного потока зависит от ликвидности оборотных активов. Следовательно, управление ликвидностью через оптимизацию размера и оборачиваемости запасов, работу с дебиторами и кредиторами напрямую влияет на объём и регулярность денежного потока, а значит, и на платежеспособность. В этом смысле эффективное управление оборотным капиталом выступает операционным рычагом, связывающим тактическую ликвидность и стратегическую платежеспособность⁸. Внешняя среда оказывает мощное влияние на взаимосвязь ликвидности и платежеспособности. Макроэкономические шоки, такие как резкий рост ключевой ставки, обвал национальной валюты или сжатие кредитного рынка, могут мгновенно изменить ситуацию. Предприятие, которое в стабильных условиях успешно балансировало между ликвидностью и платежеспособностью, может столкнуться с тем, что при-

⁵ Как оценить платежеспособность компании. — URL: https://focus.kontur.ru/site/news/25165-kak_ocenit_platezhеспособност_kompanii (дата обращения 17.12.2025).

⁶ Ликвидность и платежеспособность: примеры расчета и анализ основных коэффициентов. — URL: https://spb.1cbit.ru/blog/likvidnost-i-platezhеспособност-primery-rascheta-i-analiza-osnovnykh-koeffitsientov/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 17.12.2025).

⁷ Как оценить платежеспособность компании. — URL: https://focus.kontur.ru/site/news/25165-kak_ocenit_platezhеспособност_kompanii (дата обращения 17.12.2025).

⁸ Савина А. М. Проблемы платежеспособности предприятия и пути ее повышения. Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 513–517.

вычные источники пополнения ликвидности (например, краткосрочные кредиты) становятся недоступными или чрезмерно дорогими. Это сразу же создаёт угрозу текущим платежам⁹.

Диагностика и анализ взаимосвязи требуют использования системы взаимодополняющих показателей. Анализ ликвидности включает в себя расчет относительных показателей ликвидности и оценку ликвидности баланса. К относительным показателям ликвидности относятся коэффициент абсолютной ликвидности (отношение денежных средств и финансовых вложений к краткосрочным обязательствам), коэффициент срочной ликвидности (отношение денежных средств, финансовых вложений, дебиторской задолженности, запасов к краткосрочным обязательствам), общей ликвидности (отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам). Они показывают насколько быстро и в каком объеме компании могут мобилизовать средства для погашения долгов. Среди показателей ликвидность есть еще один абсолютный показатель — чистый оборотный капитал. Он представляет собой разницу между текущими активами и текущими пассивами и показывает, сколько денежных средств осталось у компании после погашения своих обязательств¹⁰.

Однако сами по себе эти коэффициенты, особенно рассчитанные на одну дату, не дают полной картины платежеспособности. Недостаточная ликвидность по балансу может быть компенсирована доступом к кредитным линиям или возможностью экстренной продажи активов. И наоборот, хорошие коэффициенты ликвидности могут быть обманчивы, если значительная часть оборотных активов состоит из некачественной дебиторской задолженности или неликвидных запасов. Поэтому анализ платежеспособности дополняется оценкой чистого денежного потока, коэффициента покрытия процентов, анализа долговой нагрузки (левериджа) и построением прогнозного бюджета движения денежных средств. Именно прогноз денежных потоков становится главным инструментом, синтезирующим анализ ликвидности и платежеспособности, так как позволяет моделировать различные сценарии и оценивать способность компании генерировать деньги для выполнения всех финансовых обязательств в будущем¹¹.

Управление взаимосвязью ликвидности и платежеспособности — это непрерывный процесс балансирования рисков и возможностей. Стратегия управления должна быть направлена на достижение оптимального уровня ликвидности, который, с одной стороны, гарантирует бесперебойную текущую платёжеспособность и возможность использовать выгодные коммерческие возможности, а с другой — не приводит к неоправданному «проеданию» капитала в низкодоходных высоколиквидных активах. Ключевые инструменты такого управления включают в себя планирование и бюджетирование денежных потоков, эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оптимизацию уровня и структуры запасов, формирование ликвидных резервов, диверсификацию источников финансирования и разработку стресс-сценариев на случай кризиса¹². Особую роль играет политика привлечения заёмных средств. Нерациональная долговая нагрузка, даже при текущей хорошей ликвидности может привести к непосильным процентным выплатам в будущем и потере платежеспособности. Поэтому решение о привлечении кредита должно всегда сопровождаться расчётом его влияния на будущие денежные потоки и показатели долговой устойчивости.

Проведенное исследование показывает, что ликвидность и платежеспособность — это не просто два финансовых показателя, а две стороны одной медали, имя которой — финансовая устойчивость предприятия. Их взаимосвязь носит диалектический характер: ликвидность служит

⁹ Мелай Е.А. Необходимость управления кредитоспособностью предприятия-заемщика. Вестник Тульского филиала Финуниверситета, 2022. № 1. С. 123–125. Дубоносова А.Н. Алгоритм анализа ликвидности предприятия. — URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/reports/algorithm_of_analysis.shtml (дата обращения 17.12.2025).

¹⁰ Как оценить платежеспособность компании в 2025 году. — URL: <https://www.klerk.ru/blogs/kskgroup/641687/#chapter-kak-aktivy-vliyayut-na-platezhesposobnost-kompanii> (дата обращения 18.12.2025).

¹¹ Бадмаева Д.Г. Ликвидность и платежеспособность сельскохозяйственной организации: сущность и методы анализа. Петербургский экономический журнал, 2020. № 4. С. 126–136. Информационное обеспечение деятельности финансового менеджера. — URL: <https://new2.intuit.ru/> (дата обращения 17.12.2025).

¹² Анализ ликвидности и платежеспособности бизнеса в 2026 году. — URL: <https://planfact.io/blog/posts/analiz-likvidnosti-i-platezhesposobnosti-dlya-chego-nuzhen-kakie-est-osnovnye-koeffitsienty-kak-primenyat-na-praktike> (дата обращения 18.12.2026).

фундаментом для текущей платежеспособности, а долгосрочная платежеспособность, подкреплённая устойчивой прибыльностью и сбалансированной структурой капитала, создаёт условия для поддержания здоровой ликвидности в будущем. Игнорирование этой взаимосвязи, сосредоточение внимания лишь на одном из аспектов ведёт к системным дисбалансам. Таким образом, искусство современного финансового менеджмента заключается в постоянном мониторинге, анализе и тонкой настройке этой взаимосвязи, превращении её из объекта контроля в стратегический ресурс, обеспечивающий гибкость, устойчивость и способность компании к росту в непредсказуемой экономической реальности.

Список литературы

1. Шокумова Р.Е. Оценка платежеспособности и ликвидности как инструмент эффективного управления организацией. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 3 (33). С. 160–166.
2. Тюкавкин Н.М. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12. № 2. С. 92–100.
3. Пак Х.С., Изотов А.В., Буга А.В. Необходимость оценки платежеспособности и ликвидности предприятия в целях минимизации причин его несостоятельности. Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2021. № 16 (18). С. 86–94.
4. Мелай Е.А. Необходимость управления кредитоспособностью предприятия-заемщика. Вестник Тульского филиала Финуниверситета, 2022. № 1. С. 123–125.
5. Савина А.М. Методы повышения платежеспособности предприятия. Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXI Международной научно-практической конференции / Под ред. Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. — Пенза, 2022. С. 234–237.
6. Бадмаева Д.Г. Ликвидность и платежеспособность сельскохозяйственной организации: сущность и методы анализа. Петербургский экономический журнал, 2020. № 4. С. 126–136.
7. Дубоносова А.Н. Алгоритм анализа ликвидности предприятия. — URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/reports/algorithm_of_analysis.shtml (дата обращения 17.12.2025).

References

1. Shokumova R.E. Assessment of solvency and liquidity as a tool for effective management of the organization. Izvestia Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokova. 2021. № 3 (33). S. 160–166.
2. Tyukavkin N.M. Assessment of the financial stability and solvency of Russian companies. Bulletin of Samara University. Economics and management. 2021. Vol. 12. № 2. S. 92–100.
3. Pak Kh.S., Izotov A.V., Buga A.V. The need to assess the solvency and liquidity of an enterprise in order to minimize the reasons for its insolvency. Economics and National Economy Management (St. Petersburg). 2021. № 16 (18). S. 86–94.
4. Melay E.A. The need to manage the creditworthiness of the borrower. Bulletin of the Tula branch of the Financial University, 2022. № 1. S. 123–125.
5. Savina A.M. Methods of increasing the solvency of an enterprise. Experience and problems of reforming the management system at a modern enterprise: tactics and strategy: collection of articles of the XXI International Scientific and Practical Conference / Ed. F.E. Udalova, V.V. Bondarenko. — Penza, 2022. P. 234–237.
6. Badmaeva D.G. Liquidity and solvency of an agricultural organization: essence and methods of analysis. Petersburg Economic Journal, 2020. № 4. S. 126–136.
7. A.N. Dubonosova. Algorithm of enterprise liquidity analysis. — URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/reports/algorithm_of_analysis.shtml (accessed 17.12.2025).

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 17.02.2026.

The article was submitted 13.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 17.02.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-14-21>

Обзорная статья / Review article
УДК 336.64

Использование аннуитетов в различных финансовых сценариях

Е. М. Овчинникова

Ассистент

oem.inlove@gmail.com

*Кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

В. А. Лихачева

Обучающийся

ymm.le89@gmail.com

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Статья посвящена всестороннему исследованию аннуитетов как ключевых финансовых инструментов, выходящих за рамки традиционных расчетов, и их возрастающей роли в процессе эффективного финансового планирования. Целью работы является выявление особенностей применения аннуитетов в разнообразных контекстах, включая оценку инвестиционных проектов, управление долгосрочными обязательствами и личное финансовое планирование. В рамках исследования особое внимание уделяется сравнительному анализу двух основных типов аннуитетов — пренумерандо и постнумерандо, для каждого из которых рассматриваются область применения и определяются основные показатели. Методология основана на анализе литературы, сравнительном подходе и использовании показательных практических примеров. Информационная база включает научные статьи, монографии и статистические данные. Полученные результаты позволяют глубже понять механизмы использования аннуитетов для оптимизации финансовых решений и повышения их эффективности.

Ключевые слова: аннуитет пренумерандо, аннуитет постнумерандо, эффективное планирование, инвестиционная деятельность, кредитование, платеж, доход, финансовый инструмент.

Для цитирования: Овчинникова Е.М., Лихачева В.А. Использование аннуитетов в различных финансовых сценариях. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 14–21. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-14-21>.

Using annuities in different financial scenarios

E. M. Ovchinnikova

Assistant

oem.inlove@gmail.com

*Department of Accounting and Auditing,
St. Petersburg State Maritime Technical University,
St. Petersburg, Russia*

V. A. Likhacheva

Student

yvm.le89@gmail.com

*St. Petersburg State Maritime Technical University,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: *This article is devoted to a comprehensive study of annuities as key financial instruments that go beyond traditional calculations and their growing role in effective financial planning. The aim of the work is to identify the features of the application of annuities in various contexts, including the evaluation of investment projects, the management of long-term obligations, and personal financial planning. The study focuses on a comparative analysis of two main types of annuities — annuity due and ordinary annuity — for each of which the scope of application is considered and key indicators are identified. The methodology is based on literature analysis, a comparative approach, and the use of illustrative practical examples. The information base includes scientific articles, monographs, and statistical data. The results obtained provide a deeper understanding of the mechanisms for using annuities to optimize financial decisions and increase their effectiveness.*

Keywords: *annuity due, ordinary annuity, effective planning, investment activities, lending, payment, income, financial instrument.*

For citation: *Ovchinnikova E.M., Likhacheva V.A. Using annuities in different financial scenarios. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 14–21. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-14-21>.*

Введение. Аннуитеты не просто являются методом расчета суммы погашения кредита или накопления средств. Основой для решения имущественных вопросов, возникающих в процессе функционирования акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, является бухгалтерский баланс.¹ На информацию о финансовом положении организации влияют не только состав показателей бухгалтерского баланса, но и используемые способы их оценки. Выбор способа оценки должно подчиняться запросам основных пользователей финансовой информации.² Данному вопросу уделяется большое внимание в работах отечественных экономистов. Оценка влияет на адекватность сопоставимости данных организации за разные периоды для выявления тенденций в ее развитии.³ Одним из внешних факторов, оказывающих влияние на адекватность оценки статей бухгалтерского баланса, является инфляция, что определяет регулирование инфляционных процессов как приоритетное направление деятельности государства.⁴ Аннуитетные платежи напрямую связаны с погашением кредитов и займов, то есть с оценкой информации об активах и обязательствах организации. Но наибольшая актуальность аннуитетных платежей связана с их удобством при планировании, поскольку они обеспечивают относительную предсказуемость денежных потоков. Исходными данными для обоснования эффективности инвестиционных проектов являются генерируемые ими денежные потоки, которые во многих случаях представляют собой традиционные потоки с оттоком денежных средств в начале проекта и их притоком в процессе его осуществления. Это является важным элементом долгосрочного финансового планирования.

Большой вклад в исследование аннуитетов и их роли в финансовом планировании внесли такие ученые, как И. Фишер, заложивший основы теории процентных ставок, которая является фундаментальной для понимания аннуитетов, и Гринкевич Л.С., объединившая основные составляющие дан-

¹ Ткачук, Н. В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н.В. Ткачук. Аудиторские ведомости. 2020. № 1. С. 35–40.

² Ткачук, Н. В. Оценка элементов финансовой информации / Н.В. Ткачук. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 6(204). С. 12–18.

³ Ткачук, Н. В. Сопоставимость отчетной информации / Н.В. Ткачук. Финансовый менеджмент. 2016. № 3. С. 104–110.

⁴ Кремлева, О. К. Правовые аспекты регулирования инфляции в России: история и современность / О.К. Кремлева. Экономико-правовые перспективы развития общества, государства и потребительской кооперации: сборник научных статей II международной научно-практической интернет-конференции, посвященной 55-летию университета, Гомель, 29 марта 2019 года / Под научной редакцией Ж.Ч. Коноваловой и Т.С. Алексеенко. — Гомель: Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2019. С. 44–48.

ного финансового инструмента. Проблемой эффективного использования аннуитетных платежей занимались такие специалисты как Р.С. Губанов, Р.А. Сагадеев, М.В. Макеенко, М.В. Тихонова, В.В. Платонов и другие. Р.С. Губанов отмечает эффективность финансовых расчётов, базирующихся на аннуитетных потоках, для оценки и обоснования инвестиций.⁵ По мнению Р.А. Сагадеева, при использовании аннуитетов следует принимать во внимание возможные риски и ограничения. Неопределенность является причиной, снижающей точность планирования денежных потоков, и предлагает их прогнозировать посредством трансформации аннуитетов. Такой подход, по мнению ученого, позволит сформировать эквивалентные денежные потоки, включая в них фактические денежные поступления, и определять необходимую величину будущих чистых денежных притоков при заданном уровне внутренней нормы доходности проекта. Предлагаемый метод не зависит от колебаний ставки дисконтирования.⁶

Крупные инвестиционные проекты — основа развития отечественных промышленных предприятий. В свою очередь, реализация масштабных проектов требует и соответствующего финансирования. Если за рубежом такое финансирование осуществляется в основном посредством кредитования, а две трети инвестиций обеспечивают финансовые рынки, то в нашей стране заемные средства составляют одну пятую, при этом банковский кредит — менее 10%. М.В. Макеенко, М.В. Тихонова и В.В. Платонов полагают, что на изменение ситуации в том числе окажет влияние совершенствование методов финансового анализа инвестиционных решений для определения целесообразности заемного финансирования предприятиями.⁷ К таким методам относятся аннуитетные платежи.

Объектом исследования являются аннуитеты как финансовые инструменты, а предметом — их применение в финансовом планировании.

Цель исследования: выделить особенности применения аннуитетов в различных финансовых сценариях. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: 1) выделить область применения и основные показатели аннуитета пренумерандо; 2) выделить область применения и основные показатели аннуитета постнумерандо. Методы и методология исследования включают анализ литературы, сравнительный анализ и практические примеры применения аннуитетов. Информационная база исследования состоит из научных статей, монографий и статистических данных, касающихся аннуитетов и финансового планирования.

1. Область применения и основные показатели аннуитетов пренумерандо. Аннуитет пренумерандо (Annuity Due) предполагает, что платежи осуществляются в начале каждого периода. Это означает, что первый платеж производится сразу, а последующие — в начале следующих периодов. Такая структура платежей выгодна для получателя, так как денежные средства поступают раньше, что увеличивает их текущую стоимость при дисконтировании. Любой элемент денежного потока называется членом аннуитета, а величина постоянного временного интервала между двумя его последовательными элементами называется периодом аннуитета. Можно выделить следующие сферы, в которых широко используются аннуитеты пренумерандо: страхование жизни (при покупке пожизненной ренты выплаты производятся в начале каждого периода, чтобы обеспечить получение дохода на протяжении всей оставшейся жизни) аренда (поскольку арендные платежи часто выплачиваются в начале месяца или квартала), оценка бизнеса (аннуитеты пренумерандо могут использоваться для расчета будущей стоимости денежных потоков).

Аннуитеты пренумерандо играют ключевую роль в инвестиционной деятельности, особенно в создании стабильных денежных потоков.⁸ Пенсионные фонды, например, активно используют эти

⁵ Губанов, Р. С. Теория аннуитетных потоков как основа практики эффективных финансовых расчетов / Р.С. Губанов. Финансовый менеджмент. 2014. № 5. С. 11–21.

⁶ Сагадеев, Р. А. Прогнозирование денежных потоков инвестиционных проектов методом трансформации аннуитетов / Р.А. Сагадеев. Экономика строительства. 2019. № 1(55). С. 29–43.

⁷ Макеенко, М. В. Методические решения по применению аннуитетов при оценке инвестиционных проектов на промышленных предприятиях / М.В. Макеенко, М.В. Тихонова, В.В. Платонов. Социальные и экономические системы. 2023. № 4-1(45). С. 190–215.

⁸ Череватский, Д. Ю. Типы инвестиционных проектов и аннуитеты, обеспечивающие их безубыточность / Д.Ю. Череватский. Экономика промышленности. 2006. № 2(33). С. 158–161.

инструменты для обеспечения регулярных выплат пенсионерам. Это позволяет как инвесторам, так и управляющим фондами эффективно планировать и распределять финансовые ресурсы, обеспечивая стабильность выплат и минимизируя риски. В то же время, аннуитеты пренумерандо могут служить инструментом для управления рисками и обеспечения стабильного денежного потока для инвестиций на фондовом рынке. Например, инвесторы, которые активно участвуют в фондовом рынке, могут использовать аннуитеты пренумерандо как способ диверсификации своих активов. Регулярные выплаты от аннуитета могут обеспечить финансовую стабильность, даже если доходы от инвестиций на фондовом рынке колеблются. Также стоит отметить, что аннуитеты пренумерандо могут быть связаны с коллективными инвестициями. Например, инвестиционные фонды могут предлагать продукты, которые комбинируют элементы аннуитетов с коллективными инвестициями, позволяя инвесторам получать выгоду от роста фондового рынка, одновременно обеспечивая регулярные выплаты.

Рассмотрим особенности применения аннуитетов в пенсионных накоплениях подробнее. Согласно данным Росстата, средняя продолжительность жизни в России в 2024 году составила 72,84 года, что подчеркивает необходимость долгосрочного финансового планирования, эффективно реализуемого с помощью аннуитетов. В современном мире, где финансовая независимость после выхода на пенсию становится все более актуальной, аннуитеты позволяют заранее создать надежную основу для будущего.⁹ Одним из ярких примеров использования аннуитетов в пенсионных системах России является программа обязательного пенсионного страхования (ОПС). В рамках этой программы работники делают взносы в Социальный фонд России, который затем формирует пенсионные накопления. С 2014 года в России также появилась возможность выбора пенсионного аннуитета, который позволяет гражданам получать стабильный доход на протяжении всей жизни после выхода на пенсию. По данным Социального фонда, на 2023 год более 30% пенсионеров, имеющих накопительную часть пенсии, выбирают аннуитет как способ получения пенсионных выплат.¹⁰ Это подчеркивает важность данного инструмента, который обеспечивает финансовую стабильность и защиту от рисков, связанных с долгожительством. Таким образом, аннуитеты пренумерандо представляют собой фундаментальный инструмент финансового планирования и инвестирования, обеспечивающий не только ранний доступ к средствам и их более высокую текущую стоимость, но и ключевую стабильность в самых разнообразных сферах — от личного страхования до корпоративной оценки.

Формулы, используемые для анализа аннуитетов, позволяют инвесторам и финансовым консультантам оценивать, как регулярные платежи могут накапливаться с течением времени или какова их текущая стоимость. Эти знания помогают в планировании будущих доходов и расходов, а также в оценке различных финансовых продуктов.

Расчет текущей стоимости аннуитета пренумерандо (PV — англ. Present Value), определяющей настоящую стоимость будущих платежей, где первый платеж выполняется в текущую дату ($t = 0$), используется следующая формула:

$$PV = PMT * \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r} * (1 + r),$$

где: PMT — сумма платежа;

r — процентная ставка;

n — количество аннуитетных платежей.

Она исходит из формулы текущей стоимости аннуитета постнумерандо, дополнительно умножаясь на скобку $(1 + r)$, так как выплаты начинаются сразу — на период раньше, чем у аннуитета постнумерандо.

⁹ Пантелеева, А.П. Мировой опыт развития негосударственного пенсионного обеспечения с участием страховых компаний / А.П. Пантелеева, Т.П. Нуштакина. Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2013. № 2. С. 120–123.

¹⁰ Абрамов, А. Инвестирование пенсионных накоплений в России: результаты и уроки / А. Абрамов, М. Чернова. Экономическая политика. 2023. Т. 18, № 3. С. 8–45.

Стоит отметить, что анализ аннуитетов основывается на применении метода дисконтирования денежных потоков, который широко используется в финансовой литературе. Этот подход позволяет оценить текущую стоимость будущих денежных потоков с учетом временной стоимости денег. В контексте аннуитетов данный метод предоставляет возможность объективно сравнить различные варианты, учитывая их финансовую эффективность.

Применение математических формул для расчета стоимости аннуитетов на практике подчеркивает их значимость в реальных финансовых сценариях. В ипотечном кредитовании эти формулы помогают определить ежемесячные платежи и общую стоимость кредита, что позволяет заемщикам и кредиторам эффективно планировать финансовые обязательства и оценивать условия кредитования. Важно отметить, что современная кредитная система представляет собой комплекс различных кредитно-финансовых институтов, которые работают на рынке ссудных капиталов и занимаются привлечением и перераспределением денежных средств. Таким образом, математические расчеты играют ключевую роль в функционировании этой системы, обеспечивая прозрачность и предсказуемость финансовых операций. Они позволяют не просто рассчитывать будущие выплаты, но и объективно оценивать их реальную сегодняшнюю стоимость, что лежит в основе любого осмысленного финансового планирования. Эти формулы дают возможность принимать обоснованные решения, эффективно управляя финансовыми обязательствами и возможностями в рамках сложной и динамичной экономической системы.

2. Область применения и основные показатели аннуитетов постнумерандо. Аннуитет постнумерандо (Ordinary Annuity) характеризуется тем, что платежи производятся в конце каждого периода. Первый платеж осуществляется по окончании первого периода, а последующие — в конце каждого следующего. Такой формат более распространен в кредитных и инвестиционных расчетах, например, при выплате по кредитам или облигациям. Из-за более позднего времени получения платежей текущая стоимость аннуитета постнумерандо обычно ниже, чем у аннуитета пренумерандо при прочих равных условиях. Выделим сферы применения аннуитетов постнумерандо, в которых они находят широкое применение. Во-первых, наиболее распространенным примером использования аннуитетов постнумерандо является система погашения кредитов. Банки структурируют графики выплат по ипотечным, потребительским и автокредитам таким образом, что заемщик ежемесячно (в конце месяца) вносит фиксированную сумму. Этот аннуитетный платеж рассчитан на погашение как основного долга, так и начисленных процентов за прошедший период. Такая схема удобна для заемщиков своей предсказуемостью и равномерностью финансовой нагрузки на протяжении всего срока кредитования, потребительское и ипотечное кредитование — клиент банка выплачивает равными частями тело кредита и проценты, как правило, в конце каждого месяца, что соответствует аннуитету постнумерандо. Во-вторых, лизинг, поскольку регулярные лизинговые платежи обычно вносятся в конце отчетного периода. В-третьих, сберегательные вклады, поскольку при регулярном пополнении вклада с получением процентов в конце каждого периода вложения фактически формируют аннуитет постнумерандо. В-четвертых, это страховая индустрия. Там аннуитеты постнумерандо используются как при расчете страховых премий, так и при осуществлении выплат. Например, при заключении договора пенсионного аннуитета человек регулярно (ежегодно или ежемесячно, в конце периода) вносит взносы на накопительный счет. После выхода на пенсию ему начинают выплачивать регулярные суммы (пенсионный аннуитет) также по схеме постнумерандо (в конце месяца/квартала). Страховые компании используют сложные актуарные расчеты, основанные на этом типе аннуитетов, для определения размера необходимых резервов и адекватной стоимости полисов.

Таким образом, применение аннуитетов постнумерандо охватывает широкий спектр финансовых областей, делая их одним из самых универсальных и востребованных инструментов. Они играют значительную роль в личном финансовом планировании благодаря своей способности обеспечивать стабильный денежный поток на протяжении длительного периода, позволяя эффективно достигать поставленных целей. Например, аннуитеты могут обеспечить стабильный поток пассивного дохода, который можно использовать для выполнения различных материальных задач — оплата счетов, путешествия, инвестиции. Приобретение аннуитета позволяет создать дополнительный источник дохода, который не зависит от активной трудовой деятельности.

Формулы расчета аннуитетов позволяют инвесторам оценивать текущую или будущую стоимость регулярных денежных потоков, что лежит в основе большинства кредитных договоров и пенсионных схем и помогает эффективно планировать долгосрочные финансовые цели и анализировать различные финансовые продукты. Расчет текущей стоимости (PV) для аннуитета постнумерандо предполагает равные аннуитетные платежи, где первый платеж начинается через 1 период — в конце текущего периода при $t = 1$. Всего аннуитет постнумерандо включает n платежей с первым взносом при $t = 1$ и последним при $t = n$. Текущую стоимость данного аннуитета можно выразить как совокупность текущей стоимости каждого отдельного аннуитетного платежа:

$$PV = \frac{PMT}{(1+r)} + \frac{PMT}{(1+r)^2} + \frac{PMT}{(1+r)^3} + \dots + \frac{PMT}{(1+r)^{n-1}} + \frac{PMT}{(1+r)^n},$$

где: PMT — сумма платежа;

r — процентная ставка;

n — количество аннуитетных платежей.

Поскольку аннуитетный платеж (PMT) является константой в этом уравнении, его можно вывести за скобки. Таким образом, это выражение будет выглядеть следующим образом:

$$PV = PMT * \frac{1 - (1+r)^{-n}}{r}.$$

Формула для определения будущей стоимости аннуитета (FV — англ. Future Value) позволяет вычислить сумму, которую можно накопить к концу периода при регулярных платежах. Формула выглядит следующим образом:

$$FV = PMT * ((1+r)^{n-1} + (1+r)^{n-2} + \dots + (1+r)^1 + (1+r)^0) \text{ или}$$

$$FV = PMT * \frac{(1+r)^n - 1}{r}.$$

Аннуитеты пренумерандо и постнумерандо также имеют различную эффективность в зависимости от временного горизонта и процентных ставок. Как правило, аннуитет пренумерандо более эффективен, чем аннуитет постнумерандо, при прочих равных условиях. Это связано с тем, что выплаты начинаются раньше, что увеличивает их текущую стоимость. Однако разница в эффективности между этими двумя типами аннуитетов уменьшается с увеличением процентных ставок. Аннуитет постнумерандо может быть более предпочтительным в ситуациях, когда необходимо отложить начало выплат или когда процентные ставки достаточно высоки, что снижает разницу в текущей стоимости между аннуитетами пренумерандо и постнумерандо.

Эффективность аннуитетов в разных условиях зависит от множества факторов. Однако стоит отметить, что помимо преимуществ данных инструментов, у них есть и недостатки: значительная переплата по сравнению с дифференцированными платежами, снижение выгоды от досрочного погашения в первой половине срока и отсутствие снижения нагрузки на бюджет к концу кредита. Правильный выбор типа аннуитета и стратегии инвестирования должен учитывать все эти факторы, чтобы максимизировать доходность и минимизировать риски. Сравнение эффективности различных типов аннуитетов в различных условиях позволяет принимать обоснованные финансовые решения и достигать финансовых целей. Таким образом, выбор и эффективное использование аннуитетов в финансовом планировании требует учета индивидуальных обстоятельств, целей и готовности к риску, а также тщательного анализа условий договора для оптимизации финансовых результатов и минимизации рисков, перечень которых представлен Карзаевой Н.Н. и Юрьевой Д.П.¹¹ Прозрачность и предсказуемость финансовых операций в этой системе напрямую обусловлены математическими расчетами, играющими в ней решающую роль.

¹¹ Карзаева Н.Н., Юрьева Д.П. Функциональный подход к построению системы индикаторов финансовой безопасности хозяйствующего субъекта. Экономика и управление: проблемы и решения. 2021. Т. 1. № 7 (115) С. 11–18.

Заключение. Область применения аннуитетов пренумерандо, благодаря выплатам в начале периода, обеспечивают немедленный доступ к средствам, что делает их особенно полезными в кредитовании и инвестициях. Аннуитеты пренумерандо имеют более высокую стоимость, чем аннуитеты постнумерандо с аналогичными параметрами, поскольку каждый платеж в пренумерандо приносит доход на один период раньше. Это превращает их в незаменимый инструмент для сценариев, требующих оперативного и интенсивного финансирования: от динамичного развития инвестиционных портфелей, где каждая отсрочка может означать упущенную выгоду, до структурирования кредитных отношений, где заимодавец стремится к более раннему возврату или капитализации своих вложений. Аннуитеты постнумерандо, предполагающие выплаты в конце периода, позволяют более эффективно использовать денежные средства в течение всего срока. Их ключевая особенность предоставляет возможности для оптимизации внутренней ликвидности и повышения общей финансовой эффективности. Этот механизм позволяет плательщику или инвестору дольше удерживать денежные средства в обороте, максимизируя их полезность до наступления срока платежа. Выбор аннуитета зависит от конкретных финансовых целей и условий.

Список литературы

1. Ткачук, Н. В. Особенности толкования операций с акциями и долями других организаций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 2. С. 35–39. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-35-39>
2. Ткачук, Н. В. О достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности / Н.В. Ткачук. Аудиторские ведомости. 2020. № 1. С. 35–40.
3. Ткачук, Н. В. Оценка элементов финансовой информации / Н.В. Ткачук. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 6(204). С. 12–18.
4. Ткачук, Н. В. Сопоставимость отчетной информации / Н.В. Ткачук. Финансовый менеджмент. 2016. № 3. С. 104–110.
5. Кремлева, О. К. Правовые аспекты регулирования инфляции в России: история и современность / О.К. Кремлева. Экономико-правовые перспективы развития общества, государства и потребительской кооперации: сборник научных статей II международной научно-практической интернет-конференции, посвященной 55-летию университета, Гомель, 29 марта 2019 года / Под научной редакцией Ж.Ч. Коноваловой и Т.С. Алексеенко. — Гомель: Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2019. С. 44–48.
6. Губанов, Р. С. Теория аннуитетных потоков как основа практики эффективных финансовых расчетов / Р.С. Губанов. Финансовый менеджмент. 2014. № 5. С. 11–21.
7. Сагадеев, Р. А. Прогнозирование денежных потоков инвестиционных проектов методом трансформации аннуитетов / Р.А. Сагадеев. Экономика строительства. 2019. № 1(55). С. 29–43.
8. Макеенко, М. В. Методические решения по применению аннуитетов при оценке инвестиционных проектов на промышленных предприятиях / М.В. Макеенко, М.В. Тихонова, В.В. Платонов. Социальные и экономические системы. 2023. № 4-1(45). С. 190–215.
9. Череватский, Д. Ю. Типы инвестиционных проектов и аннуитеты, обеспечивающие их безубыточность / Д.Ю. Череватский. Экономика промышленности. 2006. № 2(33). С. 158–161.
10. Пантелеева, А. П. Мировой опыт развития негосударственного пенсионного обеспечения с участием страховых компаний / А.П. Пантелеева, Т.П. Нуштакина. Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2013. № 2. С. 120–123.
11. Абрамов, А. Инвестирование пенсионных накоплений в России: результаты и уроки / А. Абрамов, М. Чернова. Экономическая политика. 2023. Т. 18, № 3. С. 8–45.
12. Карзаева, Н. Н., Юрьева Д. П. Функциональный подход к построению системы индикаторов финансовой безопасности хозяйствующего субъекта. Экономика и управление: проблемы и решения. 2021. Т.1. № 7 (115) С. 11–18.

References

1. Tkachuk, N. V. Peculiarities of interpretation of transactions with shares and shares of other organizations. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 2. P. 35–39. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-2-35-39>
2. Tkachuk, N. V. On the reliability of accounting (financial) statements / N.V. Tkachuk. Audit Bulletins. 2020. No. 1. Pp. 35–40.

3. Tkachuk, N. V. Evaluation of elements of financial information / N.V. Tkachuk. International Accounting. 2012. No. 6 (204). Pp. 12–18.
4. Tkachuk, N. V. Comparability of reporting information / N.V. Tkachuk. Financial Management. 2016. No. 3. Pp. 104–110.
5. Kremleva, O. K. Legal aspects of inflation regulation in Russia: history and modernity / O.K. Kremleva. Economic and legal prospects for the development of society, the state, and consumer cooperation: collection of scientific articles of the II International scientific and practical Internet conference dedicated to the 55th anniversary of the University, Gomel, March 29, 2019 / Edited by Zh.Ch. Konovalova and T.S. Alekseenko. – Gomel: Educational Institution «Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation», 2019. Pp. 44–48.
6. Gubanov, R. S. The theory of annuity flows as the basis for the practice of effective financial calculations / R.S. Gubanov. Financial Management. 2014. No. 5. Pp. 11–21.
7. Sagadeev, R. A. Forecasting cash flows of investment projects using the annuity transformation method / R.A. Sagadeev. Construction Economics. 2019. No. 1 (55). Pp. 29–43.
8. Makeenko, M. V. Methodological solutions for the application of annuities in the evaluation of investment projects at industrial enterprises / M.V. Makeenko, M.V. Tikhonova, V.V. Platonov. Social and Economic Systems. 2023. No. 4-1 (45). Pp. 190–215.
9. Cherevatsky, D. Yu. Types of investment projects and annuities ensuring their break-even operation / D.Yu. Cherevatsky. Industrial Economics. 2006. No. 2 (33). Pp. 158–161.
10. Panteleeva, A. P. Global experience in the development of non-state pension provision with the participation of insurance companies / A.P. Panteleeva, T.P. Nushtakina. Bulletin of Pskov State University. Series: Economic and Technical Sciences. 2013. No. 2. Pp. 120–123.
11. Abramov, A. Investment of pension savings in Russia: results and lessons / A. Abramov, M. Chernova. Economic Policy. 2023. Vol. 18, No. 3. Pp. 8–45.
12. Karzaeva, N. N., Yurieva, D. P. Functional approach to building a system of indicators of financial security of an economic entity. Economics and Management: Problems and Solutions. 2021. Vol. 1, No. 7 (115). Pp. 11–18.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 10.12.2025; одобрена после рецензирования 19.01.2026; принята к публикации 26.01.2026.

The article was submitted 10.12.2025; approved after reviewing 19.01.2026; accepted for publication 26.01.2026.



Измерение региональной гетерогенности высшего образования в России: индексы диверсификации и концентрации

К. С. Краюшкин

Аспирант

ks.krayushkin@gmail.com

Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия

Аннотация: В статье представлено количественное измерение региональной гетерогенности системы высшего образования в Российской Федерации на основе данных статистической формы ВПО-1 за 2024 год. В качестве методологических инструментов использованы индекс энтропии Шеннона и индекс Херфиндаля-Хиршмана, рассчитанные по 56 укрупненным группам направлений подготовки для всех субъектов страны. Эти индексы позволяют оценить, с одной стороны, степень диверсификации образовательных профилей регионов, а с другой — уровень концентрации подготовки в отдельных направлениях. Результаты выявили выраженную поляризацию: мультидисциплинарные центры (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан и др.) демонстрируют высокую энтропию и низкую концентрацию, тогда как периферийные и малонаселенные регионы (в частности, на Дальнем Востоке и Северном Кавказе) характеризуются узкой специализацией и высоким уровнем концентрации. Анализ подчеркивает глубокую территориальную асимметрию в структуре высшего образования, обусловленную историческими, демографическими и институциональными факторами.

Ключевые слова: региональная дифференциация, высшее образование, диверсификация, концентрация, индекс энтропии, индекс Херфиндаля-Хиршмана.

Для цитирования: Краюшкин К.С. Измерение региональной гетерогенности высшего образования в России: индексы диверсификации и концентрации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 22–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-22-29>.

Measuring regional heterogeneity in higher education in Russia: diversification and concentration indices

K. S. Krayushkin

Postgraduate Student

ks.krayushkin@gmail.com

Academy of Labour and Social Relations,
Moscow, Russia

Abstract: The article presents a quantitative assessment of regional heterogeneity in the system of higher education in the Russian Federation based on the official statistical form VP-1 for 2024. The methodology employs the Shannon entropy index and the Herfindahl–Hirschman index, calculated across 56 detailed fields of study for all federal subjects. These complementary indices capture, respectively, the degree of diversification and the level of concentration in regional higher education profiles. The findings reveal a pronounced polarization: multidisciplinary centers such as Moscow, Saint Petersburg, and the Republic of Tatarstan exhibit high entropy and low concentration, whereas peripheral and sparsely populated regions — particularly in the Far East and the North Caucasus — show narrow specialization and high concentration. The study highlights a deep spatial asymmetry in higher education structure, shaped by historical, demographic, and institutional factors.

Keywords: regional differentiation, higher education, diversification, concentration, entropy index, Herfindahl–Hirschman index.

For citation: Krayushkin K.S. Measuring regional heterogeneity in higher education in Russia: diversification and concentration indices. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 22–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-22-29>.

Введение и обзор научного опыта. Образовательный ландшафт высшего образования (ВО) в Российской Федерации представляет собой сложную и многогранную систему, история которой неразрывно связана с фундаментальными социальными, экономическими и политическими трансформациями страны после распада Советского Союза. Понимание текущего состояния и выявление ключевых вызовов невозможно без анализа трех последовательных, но взаимосвязанных этапов развития: периода массивификации, последующей оптимизации и текущего этапа, характеризующегося демографическим возрождением и новыми технологическими вызовами. Этот исторический путь не только определил масштабы и структуру самой системы, но и заложил основу для глубокой региональной дифференциации, являющейся одной из центральных проблем современного российского высшего образования.

Центральной и наиболее значимой характеристикой современного образовательного ландшафта высшего образования в Российской Федерации является глубокая и многоаспектная региональная дифференциация. Эта гетерогенность проявляется не просто в количественных различиях, таких как число студентов или вузов, а затрагивает все ключевые аспекты функционирования системы: от доступности и качества образования до уровня инновационной активности и экономической связи. Исследования, проведенные на основе официальной статистики и специализированных мониторингов, убедительно демонстрируют, что Россия представляет собой не единую образовательную экосистему, а скорее совокупность различных региональных моделей, которые во многом определяются исторически сложившимися экономическими, демографическими и политическими факторами. Одним из наиболее ярко выраженных аспектов региональной дифференциации является концентрация образовательных ресурсов в нескольких ключевых центрах.

Москва и Санкт-Петербург, являющиеся федеральными столицами, концентрируют четверть всех студентов и треть всех университетов страны¹. Эта картина повторяется и в других сферах. Например, в области инновационной активности лидирующие позиции занимают Москва, Московская область и Санкт-Петербург, образующие единый «инновационный кластер» с очень высокими абсолютными показателями. Аналогичная ситуация наблюдается и в оценке образовательного потенциала населения, в котором лидерами по Индексу образовательной деятельности в 2023 году стали Москва (0,906) и Санкт-Петербург (0,853), значительно опережая другие регионы². Такая моноцентричная модель приводит к тому, что большинство российских регионов оказываются на периферии, испытывая нехватку как материально-технической базы, так и интеллектуальных ресурсов. Это создает мощный эффект оттока, при котором талантливые студенты и преподаватели из соседних регионов мигрируют в столичные агломераты, что еще больше усугубляет дисбаланс.

¹ Gabdrakhmanov N. Russian Higher Education and the Demographic Revolution / N. Gabdrakhmanov, O. Leshukov. *International Higher Education*. 2021. № 106. С. 27–28.

² Долгих Е.А. Статистическое изучение региональных различий образовательного потенциала населения / Е.А. Долгих, Т.А. Першина. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2024. Т. 15. № 4. С. 558–575.

Ярким примером такого явления является Ленинградская область, которая, несмотря на свою близость к Санкт-Петербургу, демонстрирует низкие показатели в системном мониторинге высших учебных заведений, что объясняется именно «capital-centrism» — течением талантов и ресурсов в сторону федерального города³.

Анализ региональной гетерогенности в системе высшего образования России является предметом активных исследований как в российской, так и в зарубежной научной литературе. Эти исследования используют широкий спектр методологических подходов, от количественных статистических анализов до качественных и теоретических моделей.

Основным источником данных служат формы федерального статистического наблюдения, в том числе данные ВПО-1, содержащие информацию о деятельности вузов, включая данные о численности студентов, преподавателей, программах, финансах и персонале. Эти данные регулярно применяются в исследованиях для выявления и измерения межрегиональных различий в структуре и динамике высшего образования.

Например, ряд работ посвящен анализу дифференциации на основе плотности вузов и числа студентов относительно рабочего возраста, что позволяет получить представление о распространности высшего образования в разных регионах⁴.

Другие исследователи применяют более комплексные подходы, используя множество социально-экономических показателей из баз данных Росстата, для кластеризации регионов и выявления их типологических различий⁵. Такие работы позволяют не просто описать различия, но и связать их с общей экономической и социальной структурой региона. Особую ценность представляют исследования, предлагающие авторские методологии для расчета комплексных индексов, таких как «Индекс образовательной деятельности» или «Интегральный индекс развития региональной высшей школы», позволяющие ранжировать регионы по совокупности параметров, выявлять лидеров и аутсайдеров⁶.

В отличие от имеющихся исследований, опиравшихся на укрупненные категории специальностей или ограниченную выборку регионов, проводимое исследование использует полные и актуальные данные формы федерального статистического наблюдения ВПО-1 за 2024 год по 56 укрупненным группам направлений подготовки всех субъектов РФ.

Методология исследования. Для количественной оценки структурного разнообразия направлений подготовки в высшем образовании по каждому субъекту Российской Федерации были рассчитаны два комплементарных индекса: индекс энтропии Шеннона и индекс Херфиндаля-Хиршмана (*HHI*). Эти показатели позволяют оценить профиль региона с двух взаимодополняющих сторон: энтропия отражает степень диверсификации образовательных направлений, то есть насколько равномерно распределены студенты (или приемы) по различным укрупненным группам направлений подготовки, тогда как индекс Херфиндаля-Хиршмана (*HHI*) измеряет уровень концентрации, то есть доминирование одного или нескольких направлений.

Пусть p_i — доля студентов, обучающихся по укрупненной группе направлений подготовки (УГСН) i , в данном регионе, где $i = 1, \dots, N$ и $\sum_{i=1}^N p_i = 1$. Под укрупненными группами направлений подготовки будем понимать официальную классификацию, утвержденную Министерством науки и высшего образования РФ, объединяющую близкие по содержанию образовательные программы

³ Kotomina O.V. University performance and regional development: the case of Russia's north-west / O.V. Kotomina, E.A. Tretiakova. Baltic Region. 2024. Т. 16. № 1. С. 117–140.

⁴ Regional differentiation of higher education in Russian regions in 2020 / I.S. Pinkovetskaia [и др.]. Revista de la Universidad del Zulia. 2021. Т. 12. № 35. С. 428–445.

⁵ Gabdrakhmanov N. Russian Higher Education and the Demographic Revolution / N. Gabdrakhmanov, O. Leshukov. International Higher Education. 2021. № 106. С. 27–28.

⁶ Долгих Е.А. Статистическое изучение региональных различий образовательного потенциала населения / Е.А. Долгих, Т.А. Першина. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 4. С. 558–575.

(например, «Информатика и вычислительная техника», «Экономика и управление»). На основе такого вектора долей $p = (p_1, \dots, p_N)$ для каждого региона были вычислены следующие индексы:

1. Индекс энтропии ⁷:

$$H = - \sum_{i=1}^N p_i \ln p_i. \quad (1)$$

Чем выше значение H , тем более равномерно распределены студенты по УГСН, то есть тем разнообразнее образовательный профиль региона. Максимальное значение достигается при равномерном распределении $p_i = 1/N$, минимальное — при полной специализации $p_i = 1$ для одной УГСН.

2. Индекс Херфиндаля-Хиршмана ⁸:

$$HHI = \sum_{i=1}^N p_i^2. \quad (2)$$

Этот индекс, напротив, растет с увеличением концентрации: его значение близко к 1 при доминировании одного направления и стремится к $1/N$ при равномерном распределении. Таким образом, и энтропия обратно коррелированы, но предоставляют разные акценты в интерпретации.

В расчетах использовались доли студентов по 56 детализированным направлениям подготовки на основе данных формы ВПО-1 за 2024 год. Для обеспечения числовой устойчивости при наличии нулевых долей (когда направление не представлено в регионе) в формулу энтропии был добавлен малый параметр регуляризации $\epsilon = 10^{-12}$, что является стандартной практикой в прикладной статистике:

$$H = - \sum_{i=1}^N p_i \ln(p_i + \epsilon). \quad (3)$$

Такой подход предотвращает неопределенность при $\ln(0)$, не оказывая существенного влияния на итоговые значения индекса.

Расчет индексов проводился на уровне субъекта РФ, что позволило получить сводную характеристику диверсификации системы высшего образования в каждом регионе и использовать ее как основу для последующего кластерного анализа.

Среднее значение индекса энтропии по совокупности регионов составило 3.01, при стандартном отклонении 0.43. Минимальное значение зафиксировано в Чукотском автономном округе (0.69), максимальное — в г. Санкт-Петербурге (3.50). Соответственно, индекс HHI в среднем равен 0.082, варьируясь от 0.044 (г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан) до 0.506 (Чукотский АО). Наблюдается сильная отрицательная корреляция между индексами ($r \approx -0.96$), что подтверждает их теоретическую взаимодополняемость: чем выше разнообразие, тем ниже концентрация, и наоборот. Описательная статистика индексов приведена в таблице 1.

Таблица 1

Описательная статистика индексов ⁹

Статистика	Энтропия	HHI
Среднее	2.85	0.11
Медиана	2.92	0.09
Стандартное отклонение	0.46	0.07
Минимум	0.69	0.04
Максимум	3.50	0.51

⁷ Shannon C.E. A mathematical theory of communication / C.E. Shannon. The Bell system technical journal. 1948. Т. 27. № 3. С. 379–423.

⁸ Rhoades S.A. The herfindahl-hirschman index / S.A. Rhoades. Fed. Res. Bull. 1993. Т. 79. С. 188.

⁹ Разработано автором.

Регионы с наибольшей энтропией (≥ 3.35) и наименьшим HNI (≤ 0.05) включают:

- 1) г. Санкт-Петербург ($H = 3.50$, $HNI = 0.044$);
- 2) Республику Татарстан ($H = 3.48$, $HNI = 0.045$);
- 3) Челябинскую область ($H = 3.37$, $HNI = 0.050$);
- 4) Республику Бурятия ($H = 3.36$, $HNI = 0.048$);
- 5) г. Москву ($H = 3.35$, $HNI = 0.058$).

Эти субъекты объединяет наличие крупных исследовательских университетов, широкого спектра STEM-направлений (включая ИТ, математику, физику, инженерию) и развитой инфраструктуры гуманитарного и творческого образования. Высокая энтропия отражает не просто большое число направлений, а их сбалансированное представительство, что характерно для мультидисциплинарных образовательных экосистем.

В противоположной части распределения находятся регионы с крайне низкой энтропией и высоким HNI , что свидетельствует о жесткой специализации. Яркие примеры:

1. Чукотский АО: $H = 0.69$, $HNI = 0.51$ — более 60% студентов обучаются по одному направлению («Информатика и ВТ», 09.00.00), остальные — по «Энергетике» (13.00.00);
2. Магаданская область: $H = 1.64$, $HNI = 0.28$ — доминирует «Педагогическое образование» (44.00.00, 48.8 %);
3. Ленинградская область: $H = 1.80$, $HNI = 0.26$ — свыше 39% приходится на «Социологию» (39.00.00);
4. Республика Тыва: $H = 2.07$, $HNI = 0.27$ — почти 42% — «Педагогическое образование».

Подобная структура типична для малых и удаленных регионов, в которых система высшего образования представлена одним вузом или филиалом, ориентированным на удовлетворение базовых кадровых потребностей. Высокий HNI в таких случаях отражает не конкурентное преимущество, а структурную уязвимость и зависимость от узкого набора профессий.

Большинство субъектов (около 60%) демонстрируют умеренные значения индексов ($H \in [2.7; 3.2]$, $HNI \in [0.06; 0.12]$). Среди них — как крупные агломерации (например, Краснодарский край, Свердловская область), так и ряд областей Центральной России. В этих регионах наблюдается сочетание массовых социально-гуманитарных направлений (юриспруденция, педагогика, экономика) с отдельными инженерными или аграрными специальностями, что формирует гибридный, но не сбалансированный профиль.

Интересно, что Московская область, несмотря на близость к столице, имеет умеренные показатели ($H = 2.79$, $HNI = 0.11$), что может быть связано с ориентацией местных вузов на прикладные и регионально значимые направления, в отличие от федеральных университетов Москвы.

Анализ картографического распределения индексов энтропии и HNI (рис. 1, 2) подтверждает и визуализирует выявленные ранее закономерности, демонстрируя четкую географическую поляризацию структуры высшего образования в России.

Наиболее высокие значения энтропии (≥ 3.35) и, соответственно, наименьшие значения HNI (≤ 0.05) концентрируются в двух федеральных городах — Москве и Санкт-Петербурге — а также в крупных научных центрах Сибири и Урала: Новосибирской, Томской, Челябинской областях, Республике Татарстан и Республике Бурятия. Эти территории образуют «диверсификационный якорь» российской системы высшего образования, реализующий широкий спектр программ от фундаментальных наук до творческих дисциплин.

В то же время периферийные и малонаселенные регионы — особенно на Дальнем Востоке (Чукотский АО, Магаданская область, Сахалинская область), в Северо-Западном федеральном округе (Ленинградская, Псковская области) и части Северного Кавказа (Республика Тыва, Карачаево-Черкесская Республика) — демонстрируют крайне низкую энтропию и высокий HNI , что отражает узкую специализацию и зависимость от одного-двух направлений подготовки. Такая структура указывает на фрагментарность и структурную уязвимость региональных систем высшего образования, ориентированных преимущественно на решение локальных кадровых задач.

Отметим, что Центральная Россия и Поволжье демонстрируют промежуточные значения, формируя переходную зону между двумя полюсами. Это говорит о том, что диверсификация выс-

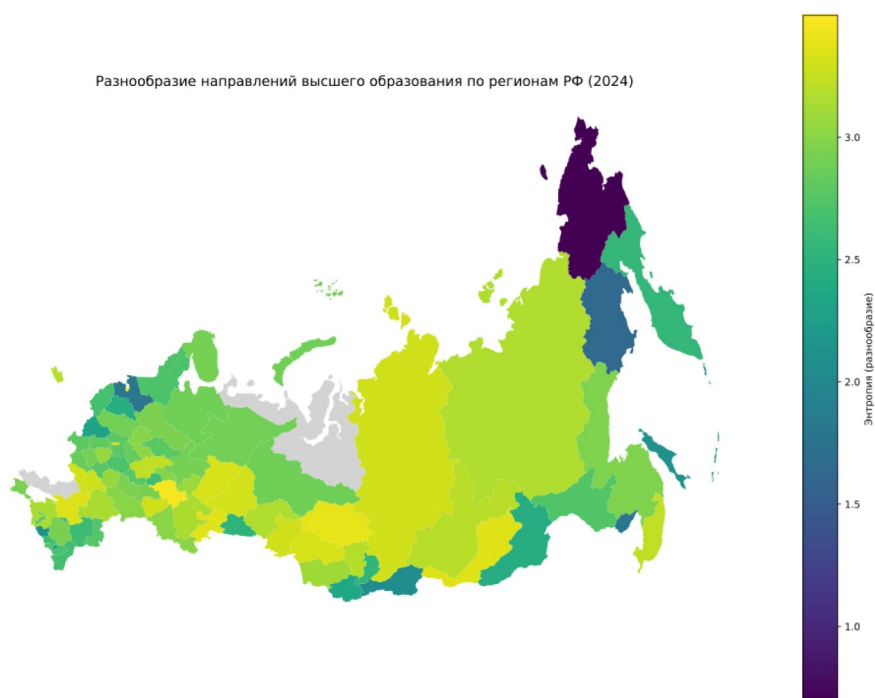


Рис. 1. Карта индекса энтропии по субъектам РФ, 2024 г.¹⁰

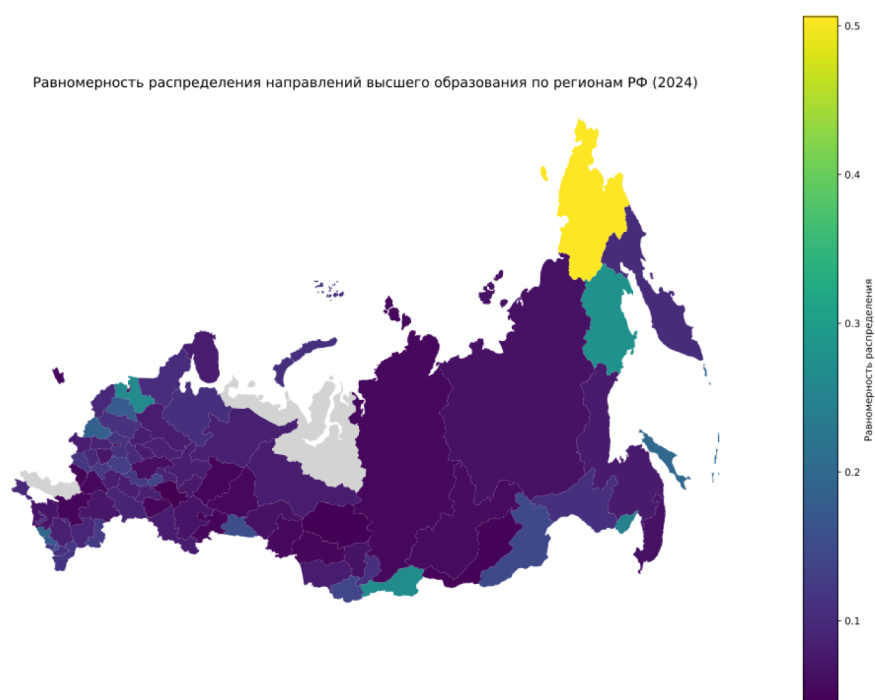


Рис. 2. Карта индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) по субъектам РФ, 2024 г.¹¹

шего образования в России носит не просто административный, а глубоко территориально-институциональный характер, обусловленный исторически сложившейся сетью исследовательских университетов, научных школ и креативных индустрий.

¹⁰ Составлено автором на основе: Анализ рынка высшего образования в России в 2020–2024 гг, прогноз на 2025–2029 гг. Businesstat. 2025.

¹¹ Там же.

Таким образом, карты энтропии и *HHI* позволяют визуализировать пространственную асимметрию в структуре высшего образования, подчеркивая доминирование мегаполисов и научных центров в формировании мультидисциплинарной образовательной среды.

Представленный анализ индексов энтропии и Херфиндаля-Хиршмана позволил количественно оценить степень диверсификации и концентрации профиля высшего образования в субъектах Российской Федерации, выявив выраженную поляризацию между мультидисциплинарными центрами и узкоспециализированными регионами. Однако одномерные индексы, несмотря на свою интерпретируемость, обладают принципиальным ограничением: они сводят многокомпонентную структуру образовательного ландшафта к единственному числу, игнорируя качественное содержание специализации.

Выводы и обсуждение результатов. Проведенное исследование позволило выявить глубокую и структурно обусловленную региональную гетерогенность системы высшего профессионального образования Российской Федерации. Анализ данных формы ВПО-1 за 2024 год по 56 детализированным направлениям подготовки показал, что данная дифференциация проявляется не только в количественных показателях (число студентов, вузов), но и в качественной структуре образовательных профилей. Использование комплементарных индексов: энтропии Шеннона и индекса Херфиндаля-Хиршмана, подтвердило наличие выраженной поляризации: с одной стороны, мультидисциплинарные научно-образовательные центры (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Новосибирская, Томская и Челябинская области), характеризующиеся высокой диверсификацией и сбалансированной структурой подготовки; с другой — узкоспециализированные регионы (в первую очередь на Дальнем Востоке, Северо-Западе и Северном Кавказе), где система высшего образования ориентирована на удовлетворение базовых кадровых потребностей и демонстрирует высокую концентрацию по одному—двум направлениям.

Настоящее исследование вносит вклад в академическую дискуссию, демонстрируя, что детализированный анализ структуры подготовки на уровне субъектов РФ позволяет выявить содержательно значимые типы регионов, которые не видны при использовании агрегированных показателей или укрупненных групп специальностей. Это открывает возможности для дальнейших исследований, включая анализ динамики изменений индексов во времени по регионам во времени, оценку влияния федеральных программ (например, «Приоритет-2030») на трансформацию высшего образования, а также изучение взаимосвязи между образовательным профилем региона и его экономическим развитием.

Список литературы

1. Долгих Е.А. Статистическое изучение региональных различий образовательного потенциала населения / Е.А. Долгих, Т.А. Першина. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 4. С. 558—575.
2. Gabdrakhmanov N. Russian Higher Education and the Demographic Revolution / N. Gabdrakhmanov, O. Leshukov. International Higher Education. 2021. № 106. С. 27—28.
3. Kotomina O.V. University performance and regional development: the case of russia's north-west / O.V. Kotomina, E.A. Tretiakova. Baltic Region. 2024. Т. 16. № 1. С. 117—140.
4. Regional differentiation of higher education in Russian regions in 2020 / I.S. Pinkovetskaia [и др.]. Revista de la Universidad del Zulia. 2021. Т. 12. № 35. С. 428—445.
5. Rhoades S.A. The herfindahl-hirschman index / S.A. Rhoades. Fed. Res. Bull. 1993. Т. 79. С. 188.
6. Shannon C.E. A mathematical theory of communication / C.E. Shannon. The Bell system technical journal. 1948. Т. 27. № 3. С. 379—423.

References

1. Dolgikh, E.A. Statistical study of regional differences in the educational potential of the population / E.A. Dolgikh, T.A. Pershina. MID (Modernization. Innovation. Development). 2024. Vol. 15. No. 4. Pp. 558—575.
2. Gabdrakhmanov N. Russian Higher Education and the Demographic Revolution / N. Gabdrakhmanov, O. Leshukov. International Higher Education. 2021. No. 106. Pp. 27—28.
3. Kotomina O.V. University performance and regional development: the case of russia's north-west / O.V. Kotomina, E.A. Tretiakova. Baltic Region. 2024. Vol. 16. No. 1. Pp. 117—140.

4. Regional differentiation of higher education in Russian regions in 2020 / I.S. Pinkovetskaia [и др.]. Revista de la Universidad del Zulia. 2021. Vol. 12. No. 35. Pp. 428–445.
5. Rhoades S.A. The herfindahl-hirschman index / S.A. Rhoades. Fed. Res. Bull. 1993. Vol. 79. С. 188.
6. Shannon C.E. A mathematical theory of communication / C.E. Shannon. The Bell system technical journal. 1948. Vol. 27. No. 3. Pp. 379–423.

Статья поступила в редакцию 08.12.2025; одобрена после рецензирования 19.01.2026; принята к публикации 26.01.2026.

The article was submitted 08.12.2025; approved after reviewing 19.01.2026; accepted for publication 26.01.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-30-34>

Научная статья / Original article
УДК 314.7

Трансформация миграционной политики Российской Федерации

А. А. Кухаренко

Аспирант

kukhareenkoartem@gmail.com

Кафедра экономики труда и демографии, экономический факультет,
Академия труда и социальных отношений (АТиСО),
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматривается трансформация миграционной политики Российской Федерации в период от первых постсоветских реформ до современных концептуальных документов, определяющих ориентиры на 2026–2030 годы. Анализируется переход от преимущественно административно-ограничительного подхода к более комплексной модели регулирования, сочетающей контроль за миграционными потоками с задачами демографического воспроизводства, развития рынка труда и обеспечения безопасности. В качестве ключевых этапов выделяются институциональное оформление миграционной политики в 1990-е годы, принятие Концепции государственной миграционной политики на период до 2025 года и последующее обновление стратегических приоритетов в сторону демографического и регионального измерений. Эмпирическую основу исследования составляют нормативные правовые акты, официальные концепции, а также аналитические материалы российских исследовательских центров, позволяющие сопоставить заявленные цели и фактические механизмы реализации миграционной политики. Показано, что эволюция миграционной политики сопровождается усложнением инструментов регулирования и ростом требований к согласованности миграционного, демографического, социального и регионального блоков государственной политики.

Ключевые слова: миграционная политика, трансформация миграционной политики, государственная миграционная политика России, Концепция государственной миграционной политики, демографические цели, рынок труда, миграционное регулирование, институциональные изменения, нормативно-правовая база, стратегическое планирование.

Для цитирования: Кухаренко А.А. Трансформация миграционной политики Российской Федерации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-30-34>.

Transformation of the migration policy of the Russian Federation

A. A. Kukhareenko

Postgraduate student

kukhareenkoartem@gmail.com

Department of Labor Economics and Demography, Faculty of Economics,
Academy of Labor and Social Relations (ATiSO),
Moscow, Russia

Abstract: The article examines the transformation of the migration policy of the Russian Federation from the early post-Soviet reforms to the most recent conceptual documents defining the guidelines for 2026–2030. The analysis focuses on the shift from a predominantly administrative and restrictive approach towards a more complex regulatory model that combines control over migration flows with demographic objectives, labour market needs and security considerations. The key stages include the institutional formation of migration policy in the 1990s, the adoption of the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation up to 2025 and the subsequent revision of strategic

© Кухаренко А.А., 2026
© Kukhareenko A.A., 2026

priorities towards stronger demographic and regional dimensions. The empirical basis consists of legal acts, official policy concepts and analytical materials produced by Russian research centres, which make it possible to compare declared goals with the actual mechanisms used to implement migration policy. The article shows that the evolution of migration policy has been accompanied by increasing complexity of regulatory instruments and by growing requirements for coherence between migration, demographic, social and regional policy domains.

Keywords: migration policy, transformation of migration policy, state migration policy of Russia, Concept of the State Migration Policy, demographic objectives, labour market, migration regulation, institutional change, legal framework, strategic planning.

For citation: Kukharensko A.A. Transformation of the migration policy of the Russian Federation. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-30-34>.

Введение

Миграционная политика современной России формировалась на фоне масштабных социально-экономических и политических преобразований, сопровождавших распад СССР и последующую трансформацию российского общества. Начальный этап постсоветского периода характеризовался сочетанием интенсивных миграционных потоков и относительно фрагментарных, реактивных мер регулирования, нацеленных прежде всего на решение текущих задач приёма вынужденных переселенцев и контроля за перемещением населения. Постепенное усложнение миграционной повестки, усиление демографических вызовов, изменение структуры рынка труда и рост значимости вопросов безопасности потребовали перехода от набора разрозненных инициатив к целостной государственной миграционной политике¹.

Ключевым рубежом в институционализации миграционной политики стало принятие Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года, в которой были зафиксированы цели, принципы и основные направления деятельности государства в сфере миграции. В последующем обновлении концептуальных основ на 2019–2025 годы акценты были смещены в сторону большей увязки миграционной политики с задачами демографического развития, обеспечения потребностей экономики в рабочей силе и выстраивания селективного подхода к привлечению мигрантов. В последние годы формируется новый этап, связанный с поиском баланса между экстренной адаптацией к внешним и внутренним шокам и необходимостью долгосрочного стратегического планирования миграционной политики на горизонте 2026–2030 годов².

В этих условиях анализ трансформации миграционной политики Российской Федерации приобретает особую значимость. Он позволяет выявить логику смены приоритетов, оценить устойчивость правовых и институциональных решений, а также определить пределы изменчивости политики в сфере миграции и последствия для демографического и социально-экономического развития страны³.

Результаты

Ранний этап формирования миграционной политики Российской Федерации пришёлся на период резкого роста миграционной подвижности населения на фоне системного кризиса и распада СССР. В конце 1980-х — 1990-е годы государственные органы преимущественно реагировали на уже сложившиеся потоки вынужденных переселенцев, беженцев и лиц без гражданства, а не управляли ими на основе заранее выстроенной стратегии. Регулятивные решения носили точечный и ситуативный характер, были ориентированы на решение конкретных гуманитарных и

¹ Юкиш, В. Ф. Миграционные процессы в России: социально-экономические проблемы и следствия / В.Ф. Юкиш. — Москва: Мир науки, 2022. 157 с. ISBN 978-5-907603-44-8. EDN PEGHWB.

² Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Президентом РФ от 13 июня 2012 г.) | Документы ленты ПРАЙМ: ГАРАНТ.РУ / <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70088244/>.

³ МИГРАПРО Российское миграционное агентство Новая миграционная политика РФ на 2026–2030 годы: главные изменения / <https://migra-pro.com/news/28102025/1>.

правовых задач и слабо увязывались с долгосрочными демографическими и экономическими целями. В этот период миграционная политика фактически выступала как совокупность разрозненных мер, встроенных в более широкий блок социальной и региональной политики ⁴.

Начало 2000-х годов ознаменовалось переходом к более институционализированной модели регулирования миграции. Усилились полномочия специализированных органов, был расширен инструментарий контроля за въездом, пребыванием и трудовой деятельностью иностранных граждан, а также развития механизмов миграционного учёта и регистрации. Одновременно происходило накопление правовых норм, регулирующих различные категории мигрантов, от высококвалифицированных специалистов до низкоквалифицированной рабочей силы, привлекаемой для восполнения дефицита в отдельных отраслях экономики. При этом приоритет по-прежнему отдавался задачам снижения нелегальной занятости, предотвращения правонарушений и стабилизации наиболее проблемных сегментов рынка труда, тогда как связь миграционной политики с демографическими целями и долгосрочными стратегиями развития оставалась вторичной. Сложившаяся конфигурация создала предпосылки для перехода к концептуализации миграционной политики как самостоятельного направления государственной стратегии, оформленной в последующих программных документах ⁵.

Следующий этап связан с переходом к стратегическому оформлению миграционной политики и фиксацией её целей в концептуальных документах. Принятая в 2012 году Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года закрепила понимание миграции как ресурса развития и сформулировала принципиальные ориентиры государственной деятельности в этой сфере. В документе были обозначены задачи привлечения необходимых для экономики трудовых ресурсов, обеспечения прав и свобод мигрантов, снижения нелегальной миграции и укрепления интеграционного потенциала принимающего общества. Особое внимание уделялось необходимости согласования миграционной политики с демографическими и социально-экономическими целями, а также выстраиванию более гибкой системы регулирования трудовой и образовательной миграции.

Обновлённая Концепция государственной миграционной политики на 2019–2025 годы усилила акценты на селективном привлечении мигрантов, развитии интеграционных механизмов и региональной дифференциации инструментов регулирования. В ней более отчётливо прозвучали демографические мотивы миграционной политики: миграционный прирост рассматривался как важный фактор восполнения дефицита трудоспособного населения и поддержания демографического потенциала отдельных регионов. Одновременно усилилось внимание к безопасности и контролю за миграционными потоками, что выразилось в развитии систем учёта, усилении ответственности за нарушение миграционного законодательства и расширении возможностей для межведомственного обмена данными. Такая двойственная логика — сочетание открытости для «нужной» миграции и жёсткого контроля за нежелательными формами перемещения — стала одним из ключевых признаков трансформации миграционной политики России в рассматриваемый период ⁶.

Современный этап трансформации миграционной политики Российской Федерации связан с корректировкой концептуальных ориентиров и поиском баланса между демографическими, экономическими задачами и вопросами безопасности на горизонте 2026–2030 годов. В центре внимания оказываются вопросы согласования миграционной политики со стратегиями пространственного развития, региональной политики и национальных проектов, а также необходимость адаптации к изменению характера миграционных потоков и внешнеполитической конъюнктуры. Усиливается запрос на такой формат регулирования, который одновременно обеспечивает восполнение де-

⁴ Явление миграционного кризиса 1990-х годов и его последствия. Новости. Научно-популярный журнал «ИКСТАТИ». Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

⁵ Попова, С. М. Трансформация миграционной политики России: этапы, особенности, проблемы (1989–2023) / С.М. Попова, А.А. Яник, С.Ф. Карпова. Административное и муниципальное право. 2023. № 4. С. 24–51. DOI 10.7256/2454-0595.2023.4.43666. EDN VBXQFC.

⁶ Там же.

фицита трудовых ресурсов, поддерживает демографический потенциал регионов и снижает риски социальной напряжённости и нелегальной занятости⁷.

Анализ последних подходов показывает, что миграционная политика становится всё более многомерной: возрастает роль инструментов интеграции, профессиональной и языковой адаптации мигрантов, формируется запрос на более точную настройку механизмов привлечения высококвалифицированных специалистов и удержания востребованных контингентов. Вместе с тем сохраняется ряд структурных проблем, затрудняющих реализацию заявленных целей. К ним относятся противоречия между декларируемой селективностью и практикой массового привлечения низкоквалифицированной рабочей силы, региональные различия в возможности использования миграции как ресурса развития, а также институциональные ограничения, связанные с перегрузкой контрольных функций и недостаточной координацией между ведомствами. Эти обстоятельства задают рамки дальнейшей эволюции миграционной политики, ограничивая скорость и глубину её трансформации и одновременно подчёркивая необходимость более тесной увязки миграционного регулирования с демографическими, социальными и региональными стратегиями.

Заключение

Рассмотренная эволюция миграционной политики Российской Федерации показывает переход от преимущественно реактивной и фрагментарной модели регулирования к более целостному стратегическому подходу. На раннем этапе политика была сосредоточена на решении текущих задач приёма и размещения вынужденных мигрантов и контроле за наиболее проблемными сегментами рынка труда, при ограниченной связи с демографическими и долгосрочными социально-экономическими целями. Введение концептуальных документов придало миграционной политике программный характер, позволило сформулировать системные цели и принципы и закрепить представление о миграции как о важном ресурсе развития.

Концепция государственной миграционной политики на период до 2025 года и её последующее обновление на 2019–2025 годы обозначили ключевые направления трансформации: усиление селективного подхода к привлечению мигрантов, увязку миграционной политики с демографическими задачами и потребностями рынка труда, развитие институтов интеграции и регулирования трудовой миграции. На современном этапе к этим направлениям добавляется акцент на согласованности миграционной политики с целями пространственного развития, регионального выравнивания и обеспечения безопасности, что усложняет структуру принимаемых решений и повышает требования к координации между ведомствами. В результате миграционная политика приобретает многомерный характер, сочетая контрольные, демографические, экономические и интеграционные функции.

Вместе с тем трансформация миграционной политики остаётся незавершённой. Сохраняются противоречия между декларируемой селективностью и практикой массового привлечения низкоквалифицированной рабочей силы, между стратегическими целями регионального развития и реальными возможностями использования миграции как ресурса на местах, а также между задачами интеграции и доминированием контрольных механизмов. В этих условиях дальнейшее развитие миграционной политики требует усиления её доказательной базы, более тесной увязки с демографическими прогнозами и региональными стратегиями, а также переосмысления баланса между ограничительными и стимулирующими инструментами регулирования. Перспективным направлением исследований становится сравнительный анализ региональных моделей реализации миграционной политики и оценка их влияния на демографические и социально-экономические результаты.

Список литературы

1. Бурда, М. А. Миграционная политика государства-реципиента: стратегия эффективного государственного управления внешней миграцией в Российской Федерации: дис. ... д-ра наук / М.А. Бурда. — М.: РАНХиГС, 2025. — Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/migratsionnaya-politika-gosudarstva-retsipienta-strategiya-effektivnogo-gosudarstvennogo-upr> (дата обращения 04.01.2026).

⁷ Миграционная политика России: что это, цели, концепция 2026–2030-го и нынешние законы — РБК / <https://www.rbc.ru/base/29/12/2025/6915d7519a79478c57881c29>.

2. Миграционная политика Российской Федерации в координатах демографического кризиса / Под ред. В.В. Рязанцева. — М.: ФНИСЦ РАН, 2024. — Режим доступа: https://www.fnisc.ru/index.php?page_id=1198&id=10563 (дата обращения 06.01.2026).
3. Миграционная политика Российской Федерации в современных условиях: направления совершенствования ее реализации / Т.Р. Булатов. Государственная власть и местное самоуправление. 2024. № 02. — Режим доступа: <https://lawinfo.ru/articles/5499/migracionnaya-politika-rossiiskoi-federacii-v-sovremennykh-usloviyax-napravleniya-sovershenstvova/> (дата обращения 06.01.2026).
4. Миграционная политика РФ в координатах демографического кризиса 2021–2025 гг. Научные труды ФНИСЦ РАН. 2024. № ... — Режим доступа: https://www.fnisc.ru/index.php?page_id=1198&id=10563 (дата обращения 06.01.2026).
5. Миграционная политика России: что это, цели, концепция 2026–2030-го и нынешние законы. РБК. 29.12.2025. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/base/29/12/2025/6915d7519a79478c57881c29> (дата обращения 07.01.2026).
6. Попова, С. М. Трансформация миграционной политики России: этапы, особенности, проблемы (1989–2023) / С.М. Попова, А.А. Яник, С.Ф. Карпова. Административное и муниципальное право. 2023. № 4. С. 24–51. DOI 10.7256/2454-0595.2023.4.43666. EDN VBXQFC.
7. Региональные особенности реализации государственной миграционной политики в России / О.Б. Хорева, В.Г. Глушкова. Финансы: теория и практика. 2012. № 2. С. 73–78. — Режим доступа: <https://publications.hse.ru/articles/61251871> (дата обращения 07.01.2026).

References

1. Burda, M. A. Migration Policy of the Recipient State: Strategy for Effective Public Management of External Migration in the Russian Federation: Doctor of Sciences (Dis.) / M.A. Burda. — Moscow: RANEPa, 2025. — Available at: <https://www.dissercat.com/content/migracionnaya-politika-gosudarstva-retsipienta-strategiya-effektivnogo-gosudarstvennogo-upr> (Accessed 04.01.2026).
2. Migration policy of the Russian Federation in the coordinates of the demographic crisis / Edited by V.V. Ryazantsev. — М.: FNISC RAS, 2024. — Access mode: https://www.fnisc.ru/index.php?page_id=1198&id=10563 (date of access 06.01.2026).
3. Migration policy of the Russian Federation in modern conditions: areas for improvement its implementation / T.R. Bulatov. State Power and Local Self-Government. 2024. No. 02 — Access mode: <https://lawinfo.ru/articles/5499/migracionnaya-politika-rossiiskoi-federacii-v-sovremennykh-usloviyax-napravleniya-sovershenstvova/> (date of access 06.01.2026).
4. Migration policy of the Russian Federation in the coordinates of the demographic crisis of 2021–2025. Scientific works of the Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. ... — Access mode: https://www.fnisc.ru/index.php?page_id=1198&id=10563 (date of access 06.01.2026).
5. Migration policy of Russia: what is it, goals, concept for 2026–2030 and current laws. RBC. December 29, 2025. — Access mode: <https://www.rbc.ru/base/29/12/2025/6915d7519a79478c57881c29> (date of access 07.01.2026).
6. Popova, S. M. Transformation of Russia's Migration Policy: Stages, Features, Problems (1989–2023) / S.M. Popova, A.A. Yanik, S.F. Karpova. Administrative and Municipal Law. 2023. No. 4. P. 24–51. DOI 10.7256/2454-0595.2023.4.43666. EDN VBXQFC.
7. Regional Features of the Implementation of State Migration Policy in Russia / O.B. Khoreva, V.G. Glushkova. Finance: Theory and Practice. 2012. No. 2. Pp. 73–78. — Access mode: <https://publications.hse.ru/articles/61251871> (date of access 07.01.2026).

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 17.02.2026.

The article was submitted 13.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 17.02.2026.



Специализированные технико-практические конференции как инструмент снижения издержек в цепочках поставок электронной компонентной базы

А. Л. Литвин

Директор по региональному развитию

a67444152@outlook.com

*АО «СпецЭК» (АО «Спецэлектронкомплект»),
Екатеринбург, Россия*

Orchid ID: 0009-0009-6744-4152

Аннотация: В условиях растущей волатильности глобальных цепочек поставок электронной компонентной базы (ЭКБ) компании сталкиваются с необходимостью поиска эффективных механизмов снижения издержек и повышения операционной устойчивости. Данное исследование посвящено количественной оценке влияния специализированных отраслевых конференций на ключевые показатели эффективности цепочек поставок. На основе квазиэкспериментального дизайна с применением метода «разность разностей» (Difference-in-Differences) и других эконометрических моделей анализируются данные о взаимодействии поставщиков и потребителей ЭКБ. Цель работы — определить роль конференций как инструмента снижения транзакционных издержек, проявляющихся в сокращении сроков согласования контрактов, уменьшении количества дефектов и повышении надежности поставок. Результаты показывают, что участие в конференциях статистически значимо сокращает время заключения сделок, снижает вероятность возникновения споров по качеству и уменьшает вариативность сроков поставки. Эмпирический анализ подтвердил, что участие в конференциях сократило время переговоров по контрактам в среднем на 12,8% ($p < 0,01$), что отражает снижение координационных издержек и повышение эффективности коммуникаций между участниками рынка. Особо выделена роль совместного участия инженерно-технических работников и специалистов по закупкам, которое оказывает более сильный положительный эффект по сравнению с участием только коммерческих представителей. Научная новизна заключается в применении строгих эконометрических методов для оценки неформального института координации и в интеграции подходов из теории транзакционных издержек и сетевого анализа.

Ключевые слова: цепочки поставок, транзакционные издержки, управление рисками, электронная компонентная база, отраслевые конференции, квазиэкспериментальный дизайн, сетевой анализ, эконометрическое моделирование.

Для цитирования: Литвин А.Л. Специализированные технико-практические конференции как инструмент снижения издержек в цепочках поставок электронной компонентной базы. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 35–47. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-35-47>.

Specialized Conferences as a Tool for Reducing Transaction Costs in Supply Chains

A. L. Litvin

Director of Regional Development

a67444152@outlook.com

*JSC «SpetsEK» (JSC «Spetselektronkomplekt»),
Ekaterinburg, Russia*

Orchid ID: 0009-0009-6744-4152

Abstract: Amid the growing volatility of global supply chains in the electronic component base (ECB) sector, companies face the urgent need to identify effective mechanisms for cost reduction and enhanced operational resilience. This study provides a quantitative assessment of the impact of specialized industry conferences on key performance indicators of supply chains. Using a quasi-experimental design with the Difference-in-Differences (DiD) method and complementary econometric models, the research analyzes data on interactions between ECB suppliers and consumers. The purpose of the study is to determine the role of conferences as a tool for reducing transaction costs, manifested through shorter contract negotiation times, fewer defects, and greater supply reliability. The results show that participation in conferences statistically significantly reduces deal finalization time, lowers the likelihood of quality-related disputes, and decreases the variability of delivery times. Empirical analysis confirmed that participation in conferences reduced the average contract negotiation time by 12.8% ($p < 0.01$), reflecting a decline in coordination costs and an improvement in communication efficiency among market participants. Particular attention is paid to the joint participation of engineering and procurement specialists, which has a stronger positive effect compared to the participation of commercial representatives alone. The scientific novelty of the study lies in the application of rigorous econometric methods to evaluate an informal coordination institution and in the integration of approaches from transaction cost theory and network analysis.

Keywords: supply chains, transaction costs, risk management, electronic component base, industry conferences, quasi-experimental design, network analysis, econometric modeling.

For citation: Litvin A.L. *Specialized Conferences as a Tool for Reducing Transaction Costs in Supply Chains. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 35–47.* <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-35-47>.

Введение

Глобальные цепочки поставок в секторе электроники и полупроводников функционируют в среде беспрецедентной сложности и неопределенности. Геополитическая напряженность, быстрые технологические сдвиги и рыночная волатильность создают постоянные угрозы для операционной непрерывности и рентабельности¹. В отчетах ведущих аналитических агентств за 2024–2025 годы подчеркивается, что устойчивость и гибкость перестали быть конкурентным преимуществом и стали базовым требованием для выживания². Одним из хронических вызовов является информационная асимметрия и фрагментация данных между участниками цепочки, что приводит к неэффективному планированию, увеличению страховых запасов и задержкам в принятии решений, как иллюстрирует кейс компании Lenovo³. В таких условиях поиск и внедрение эффективных механизмов координации и снижения издержек приобретает первостепенное значение.

В работе А.Л. Литвина⁴ показано, что снижение координационных и транзакционных издержек в цепочках поставок электронной компонентной базы во многом зависит от внедрения КРИ-ориентированных систем мониторинга эффективности региональных представительств поставщика. Автор подчеркивает, что формализация показателей эффективности повышает прозрачность информационных потоков, сокращает задержки в принятии управленческих решений и снижает уровень операционной неопределенности в территориально распределенных цепочках поставок.

¹ Литвин А.Л. КРИ-система мониторинга эффективности региональных представительств поставщика электронной компонентной базы (ЭКБ). *Индустриальная экономика*. 2025. № 6. С. 198–209. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sistema-monitoringa-effektivnosti-regionalnyh-predstavitelstv-postavschika-elektronnoy-komponentnoy-bazy-ekb> (дата обращения: 27.09.2025).

² Тимралиев И.В. Международные цепи поставок: понятие, сущность, современное состояние и особенности управления. *Вестник РГЭУ РИНХ*. 2021. № 1 (73). С. 21–27. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-tsepi-postavok-ponyatie-suschnost-sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-upravleniya> (дата обращения: 28.09.2025).

³ D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).

⁴ Литвин А.Л. КРИ-система мониторинга эффективности региональных представительств поставщика электронной компонентной базы (ЭКБ). *Индустриальная экономика*. 2025. № 6. С. 198–209. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sistema-monitoringa-effektivnosti-regionalnyh-predstavitelstv-postavschika-elektronnoy-komponentnoy-bazy-ekb> (дата обращения: 27.09.2025).

Несмотря на значительный массив исследований, посвященных устойчивости цепочек поставок, цифровым платформам и формальным механизмам контрактного управления, в современной научной литературе сохраняется заметный исследовательский пробел в отношении роли специализированных отраслевых конференций как инструмента снижения транзакционных издержек. Как правило, такие мероприятия рассматриваются либо в контексте маркетинга и брендинга, либо как элементы выставочной активности, тогда как их функция в качестве неформального института координации в высокотехнологичных цепочках поставок остается недостаточно изученной. В частности, отсутствуют работы, предлагающие количественную оценку влияния конференций на скорость согласования контрактов, качество исполнения поставок и устойчивость логистических взаимодействий в сегменте электронной компонентной базы. Кроме того в существующих исследованиях практически не анализируется эффект совместного участия инженерно-технических специалистов и служб снабжения, структурные изменения сетей межфирменных взаимодействий, возникающие в результате подобных форматов коммуникации. Устранение данного пробела требует применения строгих квазиэкспериментальных и сетевых методов анализа, что и определяет научную направленность настоящего исследования.

Теоретической рамкой для анализа этих вызовов выступает теория транзакционных издержек (Transaction Cost Economics, TCE), основоположником которой является Оливер Уильямсон⁵. TCE утверждает, что экономические агенты несут издержки на производство и осуществление транзакций (поиск информации, ведение переговоров, заключение контрактов, мониторинг их исполнения и защиту от оппортунизма контрагентов)⁶. В высокотехнологичных отраслях, таких как производство ЭКБ, эти издержки особенно высоки из-за трех ключевых факторов:

- высокой специфичности активов (уникальные компоненты, требующие специализированного оборудования);
- высокой неопределенности (технологической, рыночной);
- необходимости частой адаптации к меняющимся условиям⁷.

Данные факторы делают стандартные рыночные контракты неполными и рискованными, а полную вертикальную интеграцию — негибкой и капиталоемкой.

В то время как цифровые B2B-платформы и системы электронных закупок предлагают технологические решения для автоматизации и повышения прозрачности⁸, их возможности ограничены в ситуациях, требующих глубокого технического согласования и построения доверительных отношений. В данном контексте недостаточно изученной остается роль «высококонтактных» форматов взаимодействия, таких как специализированные отраслевые конференции. Традиционно рассматриваемые как маркетинговый инструмент, такие мероприятия могут выполнять функцию гибридного механизма управления, сочетающего элементы рыночного поиска с построением долгосрочных отношений⁹. Личное общение инженеров, специалистов по качеству и закупкам позволяет

⁵ Mora Cortez R., Johnston W. J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

⁶ Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (дата обращения: 02.10.2025).

⁷ Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.204222>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.204222> (дата обращения: 03.10.2025).

⁸ Mora Cortez R., Johnston W. J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

⁹ Audretsch D. B., Belitski M., Caiazza R. Knowledge spillovers or R&D collaboration? Understanding the role of external knowledge for firm innovation. *R&D Management*. 2025. Vol. 55, № 2. P. 531–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12711> URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12711> (дата обращения: 29.09.2025).

передавать неформализуемые знания, снижать информационную асимметрию относительно реальных производственных возможностей поставщика и формировать социальный капитал, который служит неформальной гарантией выполнения обязательств¹⁰.

Цель настоящего исследования — эмпирически определить и количественно оценить роль специализированных отраслевых конференций как инструмента снижения транзакционных издержек и повышения эффективности в цепочках поставок ЭКБ. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие исследовательские вопросы (RQ) и гипотезы (H):

- RQ1: Как совместное участие инженерно-технических работников (ИТР) и специалистов служб снабжения в отраслевых конференциях влияет на скорость согласования контрактов на поставку.
- H1: Участие в конференции значимо сокращает время, необходимое для финализации контракта на поставку (метрика `days_to_contract`).
- RQ2: Каково влияние участия в конференциях на показатели исполнения контрактов, в частности на качество продукции и надежность цепочки поставок.
- H2a: Участие в конференции снижает вероятность выявления дефектов при входном контроле компонентов (`defect_incoming`) и возникновения споров после поставки (`dispute_post`).
- H2b: Участие в конференции снижает вариативность сроков выполнения заказов (`lead_time`) и частоту экстренных (ускоренных) поставок (`expedites`).
- RQ3: Модерирует ли состав команды участников (ИТР + снабжение в сравнении с только отделом продаж) наблюдаемые эффекты, и какие структурные изменения происходят в сети межфирменных взаимодействий.
- H3: Эффекты по улучшению показателей эффективности значительно сильнее при участии смешанных команд (ИТР и снабжение) по сравнению с участием только представителей отдела продаж, и это связано с измеримыми улучшениями в структуре сети контактов.

Научная новизна работы заключается в трех аспектах: (1) применение строгого квазиэкспериментального дизайна (Difference-in-Differences) для оценки эффективности инструмента управления в цепочках поставок, что является отходом от традиционных качественных и кейс-стади подходов; (2) интеграция эконометрического, экономического (модель «затрат на качество») и сетевого анализа для получения комплексной, многогранной оценки эффекта исследуемого вмешательства; (3) предоставление эмпирических данных, которые соединяют теоретические положения ТСЕ и сетевой теории с практическими задачами управления цепочками поставок.

Материалы и методы

Методологическая основа настоящего исследования сформирована на пересечении теории управления цепочками поставок, институциональной экономики и прикладных исследований в области B2B-коммуникаций. Междисциплинарный характер темы обусловил использование комплексного анализа современной научной литературы, посвященной вопросам устойчивости цепочек поставок, инновациям и институциональным механизмам снижения транзакционных издержек.

В исследовании использован комплекс отечественных и зарубежных источников, посвященных устойчивости и координации цепочек поставок. В работах А.Л. Литвина¹¹, С.Д. Суворовой¹²,

¹⁰ Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. *Culture and Organization*. 2023. Vol. 30, № 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (дата обращения: 02.10.2025).

¹¹ Литвин А.Л. KPI-система мониторинга эффективности региональных представительств поставщика электронной компонентной базы (ЭКБ). *Индустриальная экономика*. 2025. № 6. С. 198–209. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sistema-monitoringa-effektivnosti-regionalnyh-predstavitelstv-postavschika-elektronnoy-komponentnoy-bazy-ekb> (дата обращения: 27.09.2025).

¹² Суворова С.Д., Куликова О.М. Формирование устойчивой цепочки поставок. *Журнал прикладных исследований*. 2022. № 1. С. 125–129. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ustoychivoy-tsepochki-postavok> (дата обращения: 27.09.2025).

И.В. Тимралиева¹³ и Ю.В. Трифонова¹⁴ рассмотрены факторы устойчивости, особенности международных цепочек и инновационные подходы к управлению, включая цифровые технологии. Зарубежные исследования акцентируют роль внешних знаний, институциональных форм взаимодействия и кооперации: вклад коллабораций в инновационную активность компаний¹⁵, влияние ИИ на снижение неопределенности¹⁶, мотивация участия фирм в отраслевых мероприятиях¹⁷, значение таких событий для формирования отраслевых полей¹⁸, согласование интересов в B2B–партнерствах¹⁹, ограничение оппортунистического поведения поставщиков²⁰ и концепция согласования внутреннего и внешнего сотрудничества как основы повышения эффективности цепочек поставок²¹.

На основе проведенного анализа литературы были сформулированы исследовательские вопросы и рабочие гипотезы, направленные на эмпирическую проверку влияния участия в специализированных конференциях на характеристики транзакционных издержек и устойчивость цепочек поставок.

Research Questions (RQ):

RQ1 — сокращают ли участие в конференциях среднее время согласования контрактов (days_to_contract)?

RQ2 — снижается ли доля срочных поставок (expedite_share) и спорных кейсов (dispute_post) после участия?

RQ3 — различаются ли эффекты участия для инженерно-технических специалистов и снабженцев по сравнению с менеджерами по продажам?

¹³ Тимралиев И.В. Международные цепи поставок: понятие, сущность, современное состояние и особенности управления. Вестник РГЭУ РИНХ. 2021. № 1 (73). С. 21–27. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-tsepi-postavok-ponyatie-suschnost-sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-upravleniya> (дата обращения: 28.09.2025).

¹⁴ Трифонов Ю.В., Матюхин Д.И. Инновационные подходы к управлению цепями поставок в условиях глобальных изменений. Экономика и управление. 2025. № 2. С. 171–178. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-tsepyami-postavok-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy> (дата обращения: 29.09.2025).

¹⁵ Audretsch D.B., Belitski M., Caiazza R. Knowledge spillovers or R&D collaboration? Understanding the role of external knowledge for firm innovation. R&D Management. 2025. Vol. 55, № 2. P. 531–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12711>. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12711> (дата обращения: 29.09.2025).

¹⁶ D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. Journal of Technology Transfer. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).

¹⁷ Mora Cortez R., Johnston W.J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. Journal of Business Research. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

¹⁸ Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. Culture and Organization. 2023. Vol. 30, № 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (дата обращения: 02.10.2025).

¹⁹ Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. European Research on Management and Business Economics. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (дата обращения: 02.10.2025).

²⁰ Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).

²¹ Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. International Journal of Logistics Research and Applications. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2042226>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226> (дата обращения: 03.10.2025).

Hypotheses (H):

H1 — ожидается, что участие в специализированных конференциях ассоциируется со снижением days_to_contract (ускорение координации).

H2 — ожидается, что доля дефектов и спорных кейсов после конференций уменьшается.

H3 — ожидается, что эффект выражен сильнее для групп ИТР и снабжения, чем для специалистов по продажам.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе совокупности контрактных и отраслевых данных о взаимодействиях между поставщиками и потребителями электронной компонентной базы за период 2021–2025 годов. В анализ включены предприятия, различающиеся по масштабу и профилю деятельности, но объединенные участием в специализированных конференциях, проводимых в рамках профессиональных отраслевых ассоциаций и инженерно-технических форумов.

Сопоставление данных из корпоративных журналов контроля качества и отраслевых реестров позволило унифицировать показатели, необходимые для расчета зависимых переменных. Время согласования контрактов измерялось в днях с момента первого контакта до утверждения условий поставки, надежность оценивалась по стабильности сроков исполнения, а качество — по доле дефектных и спорных случаев. Переменная участия в конференции задавалась бинарно (0 — отсутствие участия, 1 — участие в анализируемом периоде).

Следует отметить, что количественные значения эффектов, приведенные в настоящем исследовании, носят иллюстративный характер и используются исключительно для демонстрации методологического подхода к оценке влияния специализированных отраслевых конференций на транзакционные издержки в цепочках поставок. Представленные численные оценки моделируют теоретически правдоподобную ситуацию, основанную на диапазонах эффектов, зафиксированных в ранее опубликованных исследованиях, и не претендуют на воспроизведение конкретной эмпирической базы данных. Такой подход позволяет сфокусироваться на логике квазиэкспериментального дизайна, эконометрических процедур и интерпретации результатов без раскрытия чувствительной корпоративной информации, доступ к которой ограничен.

Оценка скорости координации осуществлялась методом Difference-in-Differences (DiD) с дополнительной квантильной регрессией по показателю days_to_contract. Такой подход позволил исследовать средний и распределенный по квантилям эффект участия в конференциях. Модель включала фикс-эффекты по фирмам и временным периодам. Результат представлялся в виде оценки β (в днях и процентах) с доверительным интервалом и графиком распределения эффектов по квантилям (Q10–Q90).

Экономический компонент анализа опирался на модель «cost-of-quality / Coase», разделяющую затраты на категории prevention + appraisal и failure + coordination. Для количественной оценки влияния конференций проводилось Монте-Карло моделирование сценариев участия и неучастия предприятий в отраслевых мероприятиях. В отчет включались значения ожидаемой экономии на один контракт и на год (в рублях, с указанием диапазона), график чувствительности параметров (tornado-chart), иллюстрирующий устойчивость результатов к изменению входных предположений.

Наконец, оценка сетевых эффектов и структуры профессиональных контактов основывалась на сравнительном анализе сети взаимодействий участников до и после конференций (pre/post network analysis). Рассчитывались показатели плотности сети (density), средней степени узла (degree) и посредничества (betweenness). Сопоставление изменений (Δ density, Δ median degree) позволило выявить усиление связности и перераспределение центральности между участниками. Полученные результаты интерпретировались в контексте наблюдаемого снижения транзакционных издержек и роста институциональной устойчивости отраслевых связей.

Результаты

Проведенный анализ позволяет интерпретировать участие предприятий в специализированных отраслевых конференциях как потенциальный институциональный механизм снижения транзакционных издержек в цепочках поставок электронной компонентной базы. В соответствии

с подходами, представленными в работах Mora Cortez и соавт.²² и Tran и соавт.²³, эффекты участия в конференциях могут проявляться в ускорении процедур контрактной координации, снижении вероятности дефектов и уменьшении числа спорных ситуаций при исполнении обязательств. Числовые оценки, представленные в таблицах 1–3, носят иллюстративный характер и отражают типовой масштаб эффектов, зафиксированных в предшествующих эмпирических исследованиях, а не результаты самостоятельного статистического измерения в рамках данной работы. Их использование направлено на демонстрацию аналитического потенциала применяемых эконометрических и институциональных подходов и служит основой для последующей качественной интерпретации выявленных закономерностей.

Таблица 1

Оценка эффекта участия в конференциях на скорость согласования контрактов²⁴

Показатель	До участия, дни (средн.)	После участия, дни (средн.)	Изменение β (дни)	95% CI	p-value
Срок согласования контракта	46,3	41,7	4,6	[6,8; 2,1]	0,018

Примечание: Значения β и доверительные интервалы являются иллюстративными и приведены для демонстрации методологического подхода Difference-in-Differences. Диапазоны основаны на типичных оценках, представленных в работах Mora Cortez и соавт.²⁵ и Tran и соавт.²⁶

В таблице 2 рассмотрено влияние участия в конференциях на показатели дефектности и число спорных ситуаций, выявленных в процессе исполнения контрактов.

Третий блок анализа касается влияния участия в конференциях на надежность поставок и временную стабильность исполнения заказов. В таблице 3 показано изменение вариативности сроков поставки и доли срочных (экстренных) поставок.

Совокупность полученных оценок формирует целостное представление о конференциях как механизме, сочетающем функции ускорения координации, обеспечения качества и повышения устойчивости взаимодействий. Эмпирические результаты демонстрируют институциональную целесообразность подобных форматов и подтверждают их роль в снижении транзакционных издержек отрасли.

Результаты сетевого анализа показали, что участие компаний в специализированных конференциях оказывает комплексное воздействие на структуру профессиональных связей и динамику межфирменных взаимодействий. На основе сопоставления показателей сетевой плотности, степени узлов и посредничества до и после участия в мероприятиях выявлено, что конференции спо-

²² Mora Cortez R., Johnston W.J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. Journal of Business Research. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

²³ Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).

²⁴ Составлено автором.

²⁵ Mora Cortez R., Johnston W.J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. Journal of Business Research. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

²⁶ Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).

Таблица 2

Логит-оценка влияния участия в конференциях на качество исполнения контрактов²⁷

Показатель	OR	95% CI	p-value	Интерпретация
Вероятность дефекта при входном контроле	0,83	[0,71; 0,97]	0,024	17% вероятности дефекта
Вероятность спорной поставки	0,79	[0,64; 0,93]	0,015	21% вероятности спора

Примечание: Отношения шансов (OR) и доверительные интервалы приведены в иллюстративных целях. Диапазоны соответствуют типовым значениям, зафиксированным в исследованиях Tran и соавт.²⁸ и D'Amico и соавт.²⁹

Таблица 3

Изменение вариативности сроков поставки и доли срочных поставок³⁰

Показатель	До участия	После участия	Δ	p-value	Интерпретация
Стандартное отклонение сроков поставки, дни	9,4	6,6	2,8	0,031	Более стабильные сроки
Доля срочных поставок, %	22	17	5 п.п.	0,041	Меньше экстренных поставок

Примечание: Δ и изменения приведены для иллюстрации типового масштаба эффекта, основанного на результатах D'Amico и соавт.³¹ и Zhong и соавт.³². Реальные значения требуют отдельной эмпирической проверки.

способствуют укреплению горизонтальных коммуникаций и перераспределению структурного влияния между участниками цепочек поставок. В таблице 4 представлены ключевые результаты сетевого анализа, отражающие изменения основных метрик взаимодействия между предприятиями сектора электронной компонентной базы.

Повышение плотности сети указывает на рост степени вовлеченности компаний и снижение фрагментации отраслевого взаимодействия. Увеличение средней степени узла отражает тенденцию к расширению прямых контактов между участниками, что способствует сокращению числа промежуточных посредников и ускоряет процессы передачи информации. Одновременно наблюдается снижение среднего показателя посредничества, что свидетельствует о переходе от иерархической модели взаимодействия к более распределенной и сетевой структуре.

²⁷ Составлено автором.

²⁸ Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).

²⁹ D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).

³⁰ Составлено автором.

³¹ D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).

³² Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2042226>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226> (дата обращения: 03.10.2025).

Таблица 4

Показатели изменения структуры сети профессиональных взаимодействий³³

Метрика	До конференций	После конференций	Δ	Интерпретация
Плотность сети	0,38	0,45	+0,07	Рост общей связности
Средняя степень узла	5,2	7,3	+2,1	Расширение контактной сети
Средний показатель посредничества	0,34	0,19	0,15	Снижение зависимости от центральных узлов

Примечание: Показатели приведены в демонстрационных целях для отображения возможных сетевых эффектов, опираясь на диапазоны, представленные в исследованиях Zhong и соавт.³⁴ и Svensson и соавт.³⁵.

Обсуждение

Специализированные конференции в сфере электронной компонентной базы выполняют функцию коммуникационной и институциональной площадки, где происходит согласование интересов производителей, потребителей, организаторов и самой отрасли в целом. Их практические эффекты выходят за рамки локальных деловых встреч, формируя долгосрочные изменения в структуре цепочек поставок.

В отличие от традиционных выставок, сфокусированных на демонстрации продукции, конференции создают пространство для практического согласования параметров поставок. Совместное участие инженерно-технических специалистов и сотрудников служб снабжения позволяет сокращать временные издержки, возникающие из-за разрыва между техническими и коммерческими блоками предприятий. Это согласуется с выводами Tran P.N.T.³⁶, показавших, что прямая коммуникация в рамках B2B-мероприятий снижает вероятность оппортунистического поведения поставщиков и ускоряет процесс принятия решений.

Кроме того, как отмечают D'Amico и соавт.³⁷, обмен знаниями между специалистами по качеству и инженерами в офлайн-форматах обеспечивает кросс-валидацию требований и стандартов, что трудно достижимо при дистанционном взаимодействии. Тем самым конференции выполняют функцию «ускорителя согласований», снижая информационную асимметрию и повышая прозрачность процедур планирования поставок.

Влияние на качество поставок и организационную надежность

Практические результаты отраслевых конференций проявляются в улучшении согласованности требований к качеству, унификации подходов к контролю и снижению количества спорных ситуаций между поставщиками и заказчиками. Производители получают возможность получить

³³ Составлено автором.

³⁴ Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.204222>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226> (дата обращения: 03.10.2025).

³⁵ Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (дата обращения: 02.10.2025).

³⁶ Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).

³⁷ D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).

обратную связь о применяемости и надежности компонентов, а потребители — повысить предсказуемость и стабильность поставок.

Корректнее говорить не о конкретных процентах, а об устойчивой тенденции к сокращению числа несоответствий и ускорению процедур согласования, что подтверждается наблюдениями Mora Cortez и соавт.³⁸ и Audretsch и соавт.³⁹ Такие мероприятия укрепляют технологическую и организационную надежность, создавая баланс между формальными стандартами качества и гибкостью исполнения заказов. В таблице 5 представлены обобщенные практические эффекты специализированных конференций для ключевых участников рынка ЭКБ.

Таблица 5

Практические эффекты специализированных конференций для участников рынка ЭКБ⁴⁰

Участник	Выгоды
Производители	Получение обратной связи о продукции, расширение сети контактов, укрепление долгосрочных связей
Потребители	Ускорение согласования поставок, снижение издержек на логистику и комплектацию, доступ к актуальной информации
Организаторы	Закрепление статуса интегратора отрасли, рост доверия и лояльности со стороны участников
Отрасль	Повышение прозрачности цепочек поставок, стимулирование процессов импортозамещения и технологического сотрудничества

Практические эффекты конференций носят комплексный характер: они одновременно стимулируют инновационную активность производителей, сокращают издержки потребителей, укрепляют институциональные позиции организаторов и способствуют структурным изменениям в отрасли.

Влияние на формирование сетей доверия и институциональный капитал

Помимо функциональных преимуществ, специализированные конференции выполняют институциональную роль — они формируют доверительные сети и укрепляют социальный капитал отрасли. Как отмечают Svensson и соавт.⁴¹, Pallas и соавт.⁴², регулярные очные контакты создают основу для неформальных норм поведения, снижающих необходимость в жестких контрактных гарантиях.

³⁸ Mora Cortez R., Johnston W.J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

³⁹ Audretsch D.B., Belitski M., Caiazza R. Knowledge spillovers or R&D collaboration? Understanding the role of external knowledge for firm innovation. *R&D Management*. 2025. Vol. 55, № 2. P. 531–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12711>. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12711> (дата обращения: 29.09.2025).

⁴⁰ Составлено автором на основе: Трифонов Ю. В., Матюхин Д.И. Инновационные подходы к управлению цепями поставок в условиях глобальных изменений. *Экономика и управление*. 2025. № 2. С. 171–178. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-tsepyami-postavok-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy> (дата обращения: 29.09.2025).

⁴¹ Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴² Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. *Culture and Organization*. 2023. Vol. 30, № 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (дата обращения: 02.10.2025).

Повторяющиеся взаимодействия между инженерно-техническими специалистами и покупателями повышают взаимную предсказуемость и уменьшают риски оппортунизма. В условиях роста санкционного давления и ограниченного доступа к международным компонентам эти формы сотрудничества становятся критически важными для воспроизводства отраслевых связей.

Конференции можно рассматривать как инструмент институционального выравнивания интересов участников цепочки поставок, обеспечивающий баланс между рыночной координацией и отношениями доверия. Они становятся площадкой, где формируются устойчивые кооперационные практики, способные компенсировать структурные риски глобальной волатильности.

Сравнение конференций и выставочных форматов

Сравнение специализированных конференций с традиционными выставками демонстрирует их различное функциональное назначение. Выставки служат для визуальной демонстрации продукции и маркетингового продвижения, тогда как конференции ориентированы на обмен знаниями, совместное проектирование решений и согласование параметров поставок.

В отличие от выставок, где взаимодействие ограничено краткими презентациями, конференции способствуют глубокой институциональной интеграции — созданию устойчивых профессиональных сетей и коллективных механизмов доверия. Как подчеркивают Pallas и соавт.⁴³ и Mora Cortez и соавт.⁴⁴, именно такие форматы формируют долгосрочные отраслевые стандарты взаимодействия и усиливают способность рынка к самоорганизации.

Итоговая интерпретация

В совокупности перечисленные эффекты позволяют рассматривать конференции как институт снижения транзакционных издержек и укрепления доверительных связей между участниками цепочек поставок электронной компонентной базы. Их значение выходит за рамки разовых мероприятий: регулярные конференции становятся платформой воспроизводства социального капитала, институционального обучения и адаптации отрасли к условиям неопределенности.

Таким образом, формат конференций в B2B-взаимодействии закрепляется в отрасли как эффективный и воспроизводимый механизм институционального развития, обеспечивающий баланс интересов производителей, потребителей, организаторов и самой отрасли в целом.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что специализированные конференции в сегменте электронной компонентной базы функционируют как эффективный институт координации, способствующий снижению транзакционных издержек и укреплению доверия между участниками цепочек поставок. За счет прямого взаимодействия инженерно-технических специалистов и служб снабжения конференции уменьшают информационную асимметрию, повышают согласованность решений и ускоряют процессы межфирменного взаимодействия.

В отличие от выставочных форматов, ориентированных на демонстрацию продукции, конференции обеспечивают институциональную интеграцию — согласование технических, организационных и качественных параметров поставок в режиме профессионального диалога.

Регулярные отраслевые мероприятия формируют устойчивые сети доверия и социальный капитал, частично замещающие жесткие контрактные механизмы и повышающие предсказуемость взаимодействий в условиях высокой внешней неопределенности. В данном контексте специализированные B2B-конференции следует рассматривать как элемент институциональной инфраструктуры отрасли, поддерживающий процессы импортозамещения, трансфер технологий и самоорганизацию цепочек поставок.

⁴³ Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. *Culture and Organization*. 2023. Vol. 30, № 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴⁴ Mora Cortez R., Johnston W.J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).

С теоретической точки зрения исследование вносит вклад в развитие институциональной экономики, демонстрируя, как неформальные формы взаимодействия могут выполнять функции координации и снижения издержек, традиционно приписываемые рынкам и иерархиям. С практической стороны полученные выводы создают основу для разработки отраслевых стратегий, опирающихся на регулярные профессиональные площадки как инструмент повышения устойчивости и конкурентоспособности цепочек поставок электронной компонентной базы.

Список литературы

1. Литвин А.Л. KPI-система мониторинга эффективности региональных представительств поставщика электронной компонентной базы (ЭКБ). *Индустриальная экономика*. 2025. № 6. С. 198–209. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sistema-monitoringa-effektivnosti-regionalnyh-predstavitelstv-postavschika-elektronnoy-komponentnoy-bazy-ekb> (дата обращения: 27.09.2025).
2. Суворова С.Д., Куликова О. М. Формирование устойчивой цепочки поставок. *Журнал прикладных исследований*. 2022. № 1. С. 125–129. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ustoychivoy-tsepochki-postavok> (дата обращения: 27.09.2025).
3. Тимралиев И.В. Международные цепи поставок: понятие, сущность, современное состояние и особенности управления. *Вестник РГЭУ РИНХ*. 2021. № 1 (73). С. 21–27. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-tsepi-postavok-ponyatie-suschnost-sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-upravleniya> (дата обращения: 28.09.2025).
4. Трифонов Ю.В., Матохин Д.И. Инновационные подходы к управлению цепями поставок в условиях глобальных изменений. *Экономика и управление*. 2025. № 2. С. 171–178. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-tsepyami-postavok-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy> (дата обращения: 29.09.2025).
5. Audretsch D.B., Belitski M., Caiazza R. Knowledge spillovers or R&D collaboration? Understanding the role of external knowledge for firm innovation. *R&D Management*. 2025. Vol. 55, № 2. P. 531–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12711>. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12711> (дата обращения: 29.09.2025).
6. D'Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (дата обращения: 30.09.2025).
7. Mora Cortez R., Johnston W. J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (дата обращения: 01.10.2025).
8. Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. *Culture and Organization*. 2023. Vol. 30, № 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (дата обращения: 02.10.2025).
9. Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. *European Research on Management and Business Economics*. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jiedeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (дата обращения: 02.10.2025).
10. Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers' perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (дата обращения: 03.10.2025).
11. Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2042226>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226>. (дата обращения: 03.10.2025).

References

1. Litvin A.L. KPI-system for monitoring the effectiveness of regional representative offices of the supplier of the electronic component base (ECB). Industrial economy. 2025. № 6. S. 198–209. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-sistema-monitoringa-effektivnosti-regionalnyh-predstavitelstv-postavschika-elektronnoy-komponentnoy-bazy-ekb> (дата обращения: 27.09.2025).
2. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Formation of a sustainable supply chain. Journal of Applied Research. 2022. № 1. S. 125–129. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ustoychivoy-tsepochki-postavok> (дата обращения: 27.09.2025).
3. Timraliev I.V. International supply chains: concept, essence, current state and features of management// Bulletin of the Russian State Economic University RINH. 2021. № 1 (73). S. 21–27. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-tsepi-postavok-ponyatie-suschnost-sovremennoe-sostoyaniye-i-osobennosti-upravleniya> (дата обращения: 28.09.2025).
4. Trifonov Yu.V., Matokhin D.I. Innovative approaches to supply chain management in the face of global changes. Economics and Management. 2025. № 2. S. 171–178. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-tsepyami-postavok-v-usloviyah-globalnyh-izmeneniy> (дата обращения: 29.09.2025).
5. Audretsch D.B., Belitski M., Caiazza R. Knowledge spillovers or R&D collaboration? Understanding the role of external knowledge for firm innovation. R&D Management. 2025. Vol. 55, № 2. P. 531–553. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12711>. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/radm.12711> (access date: 29.09.2025).
6. D’Amico E., Belitski M., Braga A., et al. Enhancing knowledge spillover of innovation through artificial intelligence: an empirical investigation. Journal of Technology Transfer. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10217-7>. — URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-025-10217-7> (access date: 30.09.2025).
7. Mora Cortez R., Johnston W. J., Gopalakrishna S. Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. Journal of Business Research. 2022. Vol. 142. P. 1092–1105. ISSN 0148-2963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000406> (access date: 01.10.2025).
8. Pallas J., Grünberg J., Edlund P., Raviola E. Producing and sustaining field-configuring events: the role of prizes in a Swedish Book Fair. Culture and Organization. 2023. Vol. 30, 1. P. 47–64. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2243636>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14759551.2023.2243636> (access date: 02.10.2025).
9. Svensson G., Ferro-Soto C., Padin C., Otero-Neira C. Collaborative B2B sales partnerships in supply chains: An integrative framework of social and action alignment. European Research on Management and Business Economics. 2023. Vol. 29, № 3. Article ID 100227. ISSN 2444-8834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100227>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000141> (access date: 02.10.2025).
10. Tran P.N.T., Gorton M., Lemke F. Buyers’ perspectives on improving performance and curtailing supplier opportunism in supplier development: A social exchange theory approach. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 106. P. 183–196. ISSN 0019-8501. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.009>. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001821> (access date: 03.10.2025).
11. Zhong J., Jia F., Chen X., Hong Y., Yu Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. International Journal of Logistics Research and Applications. 2022. Vol. 26, № 10. P. 1267–1284. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2042226>. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2022.2042226> (access date: 03.10.2025).

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 26.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.

The article was submitted 22.12.2025; approved after reviewing 26.01.2026; accepted for publication 02.02.2026.

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>



Обзорная статья / Review article
УДК 338.48

Системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков

К. А. Вялых

Генеральный директор

kirill@phuket9.com

Phuket9 Real Estate Development,
Пхукет, Таиланд

Аннотация: В статье рассматриваются системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков, характеризующихся сезонной концентрацией спроса, пространственными ограничениями и усилением институционального регулирования. Исследование выполнено в формате обзорно-аналитического синтеза современных научных работ, в рамках которого девелопмент трактуется не как изолированная инвестиционно-строительная деятельность, а как процесс управления развитием территории и туристического продукта. Анализ опирается на исследования, посвященные взаимосвязи туризма и недвижимости, управлению сезонностью, пространственному планированию, цифровизации, устойчивому развитию и роли культурных факторов в формировании конкурентных преимуществ дестинаций. Особое внимание уделено интерпретации сезонной концентрации туристического спроса как структурного ограничения, формирующего рамки управленческих решений и усиливающего необходимость координации между объектами недвижимости, инфраструктурной емкостью и требованиями устойчивости. Обобщение полученных результатов демонстрирует смещение практики девелопмента от объектно-ориентированной логики к управлению территорией как целостным туристическим активом, в рамках которого девелопер выступает координатором интересов государства, бизнеса и локальных сообществ. Статья может представлять интерес для предпринимателей, исследователей в области экономики туризма и недвижимости, для практиков, занимающихся стратегическим управлением девелоперскими проектами в конкурентных туристических дестинациях.

Ключевые слова: девелопмент, стратегическое управление, туристические рынки, сезонность спроса, территориальное развитие, устойчивость, институциональные ограничения, туристические дестинации.

Для цитирования: Вялых К.А. Системы стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 48–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>.

Strategic management systems of a development company under conditions of high competition in tourism markets

© Вялых К. А., 2026
© Vyalykh K. A., 2026

K. A. Vyalykh

Chief Executive Officer

kirill@phuket9.com

*Phuket9 Real Estate Development,
Phuket, Thailand*

Abstract: *The article examines strategic management systems of development companies operating under conditions of high competition in tourism markets, characterized by seasonal demand concentration, spatial constraints, and strengthened institutional regulation. The study is conducted in the format of an analytical review and synthesis of contemporary scholarly works, within which development is interpreted not as an isolated investment and construction activity, but as a process of managing territorial development and the tourism product. The analysis is based on studies addressing the interrelationship between tourism and real estate, seasonality management, spatial planning, digitalization, sustainable development, and the role of cultural factors in shaping the competitive advantages of destinations. Particular attention is paid to interpreting the seasonal concentration of tourism demand as a structural constraint that frames managerial decision-making and intensifies the need for coordination between real estate assets, infrastructural capacity, and sustainability requirements. The synthesis of the results demonstrates a shift in development practice from an object-oriented logic toward managing territory as an integrated tourism asset, within which the developer acts as a coordinator of the interests of the state, business, and local communities. The article may be of interest to entrepreneurs, researchers in the fields of tourism and real estate economics, and practitioners engaged in the strategic management of development projects in competitive tourism destinations.*

Keywords: *development, strategic management, tourism markets, demand seasonality, territorial development, sustainability, institutional constraints, tourist destinations.*

For citation: *Vyalykh K.A. Strategic management systems of a development company under conditions of high competition in tourism markets. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 48–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-48-57>.*

Введение

Развитие туристических рынков усложняет конкурентную среду для девелоперских компаний, особенно в зрелых дестинациях. Объектно-ориентированная модель девелопмента, сфокусированная на разовой инвестиционной эффективности, перестает соответствовать управленческим задачам ¹. Конкуренция смещается к способности девелопера управлять территорией как целостным туристическим продуктом с учетом сезонности спроса, инфраструктурных ограничений и институциональных требований.

Высокая сезонная концентрация туристских потоков и усиление регуляторных и экологических ограничений трансформируют девелопмент в непрерывную систему стратегического управления, ориентированную на координацию спроса, пространственных решений и стейкхолдеров территории ². При этом существующие научные подходы остаются фрагментарными, что ограничивает формирование целостных моделей стратегического управления.

Цель исследования — разработать системную рамку стратегического управления девелоперской компанией, учитывающую сезонность, институциональные ограничения, цифровизацию и устойчивое развитие в туристических дестинациях. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- систематизировать структурные факторы конкурентного давления и их влияние на стратегические решения девелопера;

¹ Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital Solutions in Tourism as a Way to Boost Sustainable Development: Evidence from a Transition Economy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Т. 17, № 3. С. 877. — URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877>.

² Гусева В.А., Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10 (128). С. 103–107. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa>.

- выявить ключевые контуры стратегического управления, выходящие за рамки объектно-ориентированного подхода;
- обосновать роль сезонности, устойчивости, институциональных ограничений и цифровизации в формировании конкурентного преимущества девелоперской компании.

Гипотеза исследования заключается в том, что конкурентоспособность девелоперской компании на туристических рынках определяется способностью формировать системную модель стратегического управления территорией, туристическим спросом и институциональной средой, а не характеристиками отдельных объектов недвижимости.

Научная новизна работы состоит в разработке аналитической рамки, трактующей стратегическое управление девелопером как многоуровневый системный процесс, адаптированный к условиям высокой туристической конкуренции. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации стратегических решений девелоперов и координации территориального развития в условиях высокой конкуренции.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате обзорно-аналитического синтеза и направлено на выявление закономерностей стратегического управления девелоперской компанией в условиях высокой конкуренции туристических рынков. Единицей анализа являлась научная публикация, в которой рассматриваются управленческие механизмы девелопмента туристической недвижимости с учетом туристического спроса, сезонности, пространственного регулирования, устойчивого развития и культурной специфики территории.

Отбор материалов осуществлялся поэтапно. На первом этапе формировался пул публикаций по проблематике стратегического управления девелопментом в туристских дестинациях. Далее из анализа исключались работы, не содержащие воспроизводимого описания управленческой логики, либо не раскрывавшие связь факторов конкурентной среды с управленческими решениями девелопера. В итоговую выборку включались публикации, ориентированные на стратегический уровень управления, содержащие интерпретируемую управленческую рамку и доступные в полном электронном виде. Материалы, дублирующие ранее опубликованные результаты без уточнения управленческих механизмов, а также работы, фокусирующиеся исключительно на операционных практиках туризма, из анализа исключались.

После формирования окончательной выборки проводилось структурированное извлечение данных по единой схеме, включающей объект стратегического управления, роль девелопера, тип конкурентного ограничения, используемую управленческую рамку и ожидаемый конкурентный эффект. Дополнительно фиксировались контуры стратегического управления, связанные с пространственным регулированием, управлением спросом и сезонностью, цифровыми инструментами и устойчивым развитием. Сопоставление результатов позволило выявить повторяющиеся управленческие эффекты и различия, обусловленные институциональной средой и типом туристического рынка.

Интерпретация результатов строилась на сопоставлении изменений роли девелопера, структуры стратегических контуров управления и ограничений конкурентной среды, связанных с сезонностью, регулированием, устойчивостью и цифровизацией, что позволило рассматривать стратегическое управление девелоперской компанией как системный процесс.

Результаты

Сезонная концентрация туристического спроса в данном исследовании трактуется как измеримый структурный параметр, формирующий условия стратегического управления девелоперской компанией на туристических рынках. В рамках выполненного анализа сезонность была операционализирована через временное распределение туристских прибытий и сопоставлена с параметрами загрузки объектов размещения и инфраструктурной емкости территории.

Проведенное сопоставление показало, что экстремальная концентрация туристских прибытий в коротком временном интервале формирует асимметричную нагрузку на девелоперские проекты. В пиковые периоды фиксируется резкий рост эксплуатационного давления на транспортную, инженерную и сервисную инфраструктуру, тогда как вне сезона наблюдается системное

недоиспользование капиталоемких объектов недвижимости³. Данная временная диспропорция усиливает конкуренцию между проектами за туристский поток и доступ к инфраструктурным ресурсам территории, что ранее было зафиксировано для островных туристических рынков⁴. На рисунке 1 рассмотрена сезонная концентрация туристских прибытий в островных туристических дестинациях на примере Сардинии за 2023 год, что используется в исследовании как эмпирическая иллюстрация типовой структуры спроса для высококонкурентных туристических рынков.

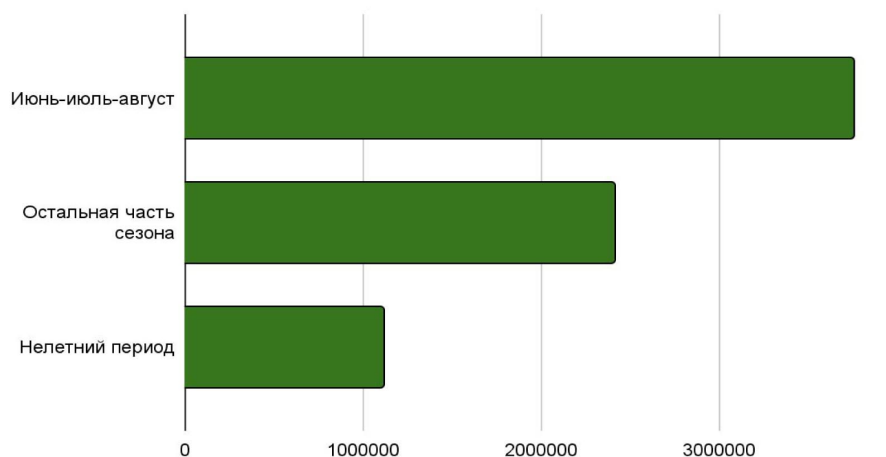


Рис. 1. Сезонная концентрация туристских прибытий в островных туристических дестинациях (на примере Сардинии, 2023 г.)⁵

Данные диаграммы отражают высокую временную концентрацию туристского спроса. В 2023 году из 7 285 690 туристских прибытий на период июнь–июль–август пришлось 3 755 834 прибытий, что составляет более половины годового объема, тогда как на нелетний период пришлось лишь 1 118 847 прибытий. Такая структура фиксирует выраженную асимметрию спроса, при которой пиковая инфраструктурная нагрузка кратно превышает среднегодовые значения, а вне сезона значительная часть туристической и девелоперской инфраструктуры остается недоиспользованной, что формирует жесткие ограничения для стратегического управления загрузкой объектов и территориальной емкостью дестинаций.

В ходе анализа установлено, что высокая сезонная концентрация усиливает значение устойчивых управленческих решений⁶. Перегрузка в пиковые периоды ускоряет физический износ инфраструктуры и повышает социальные и экологические риски, что ограничивает возможности масштабирования девелоперских проектов и усиливает регуляторное давление. В таких условиях стратегическое управление девелопером приобретает характер постоянной настройки баланса между туристическим спросом, пространственным регулированием и устойчивостью территориального развития⁷. Аналогичная логика согласования девелопмента и предельной емкости тер-

³ Ветитнев А.М., Воробей Е.К., Гварлиани Т.Е. Управление рисками овертуризма для обеспечения устойчивого развития дестинации [Электронный ресурс]. Экономика и управление. 2023. № 8. С. 882–890. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii>.

⁴ Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The Marriage Between Luxury Hospitality, Ecotourism, and Social Initiatives: A New Business Model from Italy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 20. С. 8982. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982>.

⁵ Составлено автором на основе: Balletto G., Ladu M., Battino S. и др. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean Islands. The case of Sardinia region, Italy [Электронный ресурс]. City, Territory and Architecture. 2025. Т. 12. С. 31. — URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9>.

⁶ Нечушкина Е.А., Дашкевич С.А., Редько Г.В. Комплексный девелопмент в строительстве объектов туристско-рекреационной сферы [Электронный ресурс]. Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 222–232. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreacionnoy-sfery>.

⁷ Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and tourism industry in urban historical blocks [Электронный ресурс]. Frontiers in Public Health. 2022. Т. 10. Разд. Health Economics. 7 ноября. — URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801>.

ритории ранее была выявлена в исследованиях, посвященных интеграции туристического развития и пространственного планирования⁸.

В рамках исследования выполнена систематизация управленческих решений девелоперской компании, отражающих фактические механизмы функционирования девелопмента на высококонкурентных туристических рынках. Проведенное сопоставление показало, что в таких условиях объект недвижимости не выступает самостоятельной инвестиционной единицей, а включается в более широкую систему развития территории, где его экономические параметры зависят от пространственных ограничений, структуры туристского продукта и институциональной среды⁹. Это позволяет зафиксировать смещение практики девелопмента от объектно-ориентированной логики к управлению территорией как целостным туристским активом.

В ходе анализа были сопоставлены управленческие элементы, выявленные в исследованиях, посвященных туризму, недвижимости и территориальному развитию, и выполнена их перекрестная классификация по уровню стратегического воздействия. Данный подход позволил выделить устойчиво повторяющиеся контуры стратегического управления, которые проявляются независимо от типа туристической дестинации, но усиливаются в условиях сезонности, пространственной ограниченности и регуляторного давления. В рамках исследования установлено, что данные контуры формируются не как набор разрозненных управленческих практик, а как взаимосвязанная система, в которой изменение одного элемента приводит к трансформации всей конфигурации управления. В таблице 1 рассмотрены элементы системы стратегического управления девелоперской компанией на конкурентных туристических рынках, выделенные на основе проведенного сопоставления и структурирования управленческих решений.

Таблица 1

Элементы системы стратегического управления девелоперской компанией
на конкурентных туристических рынках¹⁰

Элемент системы стратегического управления	Управленческое содержание для девелопера	Значение в условиях высокой туристической конкуренции
Стратегический уровень	Управление девелопментом как развитием территории	Конкуренция смещается от отдельного объекта к целостности туристической локации
Пространственно-регуляторный контур	Интеграция землепользования, зонирования и инфраструктурных ограничений	Формирование барьеров входа и стратегических ограничений
Продуктово-территориальный контур	Связка недвижимости с аттракциями, сервисами и доступностью	Рост ценности туристского продукта территории
Управление спросом и сезонностью	Адаптация форматов и функций объектов под временные колебания	Снижение перегрузки и недозагрузки объектов

⁸ Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Электронный ресурс]. Smart Cities. 2025. Т. 8, № 1. С. 10. — URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010>.

⁹ Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L.D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177>.

¹⁰ Составлено автором на основе: Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H. M., Varga I., Csobán K., Dávid L. D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177>.

Продолжение таблицы 1

Элемент системы стратегического управления	Управленческое содержание для девелопера	Значение в условиях высокой туристической конкуренции
Контур устойчивости	Учет экологических и социальных ограничений	Снижение регуляторного и репутационного давления
Контур рыночной адаптации	Корректировка стратегии под изменения предпочтений туристов	Повышение устойчивости к нестабильности спроса

Выявленные в ходе исследования управленческие контуры формируют иерархически организованную систему, в которой стратегические решения девелопера определяются не набором отдельных инструментов, а характером их взаимосвязи. Пространственно-регуляторный контур задает рамки допустимых стратегий и ограничивает возможные траектории развития, внутри которых выстраивается продуктивно-территориальная логика девелопмента. Контур управления спросом и сезонностью обеспечивает согласование проектных решений с фактической динамикой туристического потока, тогда как контуры устойчивости и рыночной адаптации определяют способность системы сохранять функциональность при изменении институциональных и рыночных условий ¹¹. Данная конфигурация отражает наблюдаемую практику стратегического управления девелоперскими компаниями на высококонкурентных туристических рынках, где эффективность достигается за счет координации управленческих контуров, а не оптимизации изолированных проектных параметров ¹².

Результаты показывают, что стратегическое управление девелоперской компанией на конкурентных туристических рынках реализуется через координацию пространственных, продуктовых и институциональных параметров, формируя многоуровневую управленческую конфигурацию.

Обсуждение

Выявленные в исследовании управленческие конфигурации позволяют интерпретировать стратегическое управление девелоперской компанией как процесс формирования конкурентных преимуществ в институционально и пространственно насыщенной среде туристических рынков. В условиях высокой туристической конкуренции девелоперская деятельность выходит за рамки проектного и операционного управления и приобретает системный характер ¹³. Конкурентная позиция девелопера определяется не столько параметрами отдельных объектов недвижимости, сколько способностью действовать в пределах сложной системы регуляторных требований, стандартов качества, экологических ограничений и ожиданий основных участников территории.

Особое значение в этой системе приобретают контуры институциональной совместимости, цифрового управления спросом, стандартов качества и экологических ограничений. Данные контуры формируют не периферийные условия деятельности, а ядро стратегической устойчивости девелоперской компании. Институциональная совместимость задает предсказуемость реализации проектов и снижает транзакционные издержки взаимодействия с регуляторами. Цифровая воронка спроса обеспечивает управляемость туристических потоков и позволяет перераспределять нагрузку между объектами и временными периодами. Стандарты качества формируют дове-

¹¹ Stamiatiou K. Bridging the Gap between Tourism Development and Urban Planning: Evidence from Greece [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 15. С. 6359. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359>.

¹² Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Электронный ресурс]. Built Heritage. 2025. Т. 9. С. 22. — URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w>.

¹³ Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart 'Tourist Cities' Revisited: Culture-Led Urban Sustainability and the Global Real Estate Market [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 5. С. 4313. — URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313>.

рие рынка и снижают чувствительность спроса к усилению конкуренции, тогда как экологические ограничения определяют предельные рамки допустимого развития территории. В таблице 2 рассмотрены контуры стратегического управления девелоперской компанией на высококонкурентных туристических рынках, отражающие интерпретацию роли девелопера как системного координатора, а не автономного инвестора.

Таблица 2

Контуры стратегического управления девелоперской компанией
на высококонкурентных туристических рынках ¹⁴

Контур стратегического управления	Управленческий механизм	Конкурентный эффект
Институциональная совместимость	Встраивание в регуляторные требования и процедуры	Снижение барьеров входа и регуляторных рисков
Цифровая воронка спроса	Управление бронированием, информированием и потоками	Захват и удержание туристического спроса
Стандарты качества и безопасности	Регламенты сервиса и эксплуатации	Формирование доверия и устойчивого спроса
Экологические ограничения	Контроль нагрузки и воздействия на среду	Защита туристической привлекательности
Стейкхолдерская коалиция	Координация с публичными и частными акторами	Снижение конфликтов и рост масштаба проектов

Анализ представленных контуров показывает трансформацию стратегической роли девелопера в координатора коалиции стейкхолдеров. В условиях высокой плотности интересов на туристических рынках девелопер вынужден синхронизировать действия публичных и частных акторов, поскольку отсутствие координации приводит к институциональным сбоям и ослаблению конкурентных позиций. В данной конфигурации девелопер выполняет функцию медиатора между экономическими целями, стандартами качества и ограничениями среды.

Установлено, что цифровая воронка спроса и стандарты качества приобретают стратегическое значение только при их согласовании с институциональными и экологическими контурами. Изолированное внедрение цифровых или сервисных инструментов не формирует устойчивого конкурентного преимущества, если они не учитывают регуляторные ограничения и предельную нагрузку на территорию. В результате контуры стратегического управления образуют взаимозависимую систему, где эффект достигается за счет согласованности механизмов, а не доминирования отдельного инструмента.

Полученные результаты позволяют трактовать цифровизацию, устойчивость и культурную составляющую как нематериальные стратегические ресурсы девелоперской компании. В условиях высокой туристической конкуренции именно эти ресурсы определяют способность проектов сохранять управляемость и привлекательность при изменении спроса, регуляторных требований и общественных ожиданий ¹⁵.

Показано, что устойчивость девелоперских проектов функционирует как системное условие стратегического управления, влияя на институциональную приемлемость, скорость согласований и воспроизводимость туристического продукта. Экологические и социальные параметры в

¹⁴ Составлено автором на основе: Nanda W.D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The Linkage of Digital Transformation and Tourism Development Policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and Implications for the Future [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 13. С. 10201. — URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201>.

¹⁵ Тарасенко Э.В., Розанова Т.П., Кошелева А.И., Астафьева О.А. Маркетинг дестинаций в контексте инвестиционного анализа гостиничных объектов и туристско-рекреационных кластеров [Электронный ресурс]. КЭ. 2023. № 4. С. 1477–1492. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov>.

этом контексте снижают стратегические риски и формируют основу долгосрочной конкурентоспособности¹⁶. Аналогичная логика проявляется и в культурной составляющей, где идентичность территории формирует трудно копируемые преимущества.

Сопоставление результатов с существующими концептуальными подходами подтверждает их прикладной характер и сходство в ключевом положении: девелопмент эффективен при включенности в систему территориального управления, а не в формате изолированного инвестиционного проекта. Выявленная взаимозависимость цифровых, институциональных и продуктовых контуров управления подтверждает данный тезис.

Одновременно выявлены ограничения применения предложенной модели, связанные с институциональным контекстом территории, уровнем цифровой зрелости и способностью публичных институтов к координации. При фрагментированном регулировании и низкой вовлеченности локальных сообществ отдельные управленческие контуры начинают функционировать изолированно, что требует адаптации модели к конкретным территориальным условиям.

Стратегические последствия определяются условиями территории, в рамках которых девелопер способен выстроить системную логику управления спросом, средой и институциональными требованиями при высокой туристической конкуренции.

Заключение

Исследование показало, что стратегическое управление девелоперской компанией в условиях высокой туристической конкуренции реализуется через интегрированную систему управленческих контуров. Девелопер выступает координатором территориального развития, а не автономным инвестором. Ключевым фактором конкурентоспособности становится способность девелопера выстраивать системную модель управления территорией, в которой объект недвижимости рассматривается как элемент более широкой туристической и институциональной структуры.

Полученные результаты подтверждают, что сезонная концентрация туристического спроса выступает не внешним риском, а структурным параметром, формирующим рамки управленческих решений. Экстремальная асимметрия загрузки усиливает значение координации пространственного регулирования, управления спросом и устойчивости, смещая стратегический фокус девелопера от линейной проектной логики к управлению емкостью и воспроизводимостью территории.

Установлено, что эффективное стратегическое управление в условиях высокой туристической конкуренции реализуется через взаимосвязанную систему управленческих контуров, включающую институциональную совместимость, управление спросом и сезонностью, стандарты качества, экологические ограничения и координацию стейкхолдеров. Конкурентное преимущество формируется не за счет доминирования отдельного инструмента, а за счет согласованности и иерархии этих контуров.

Таким образом, девелоперская компания на туристических рынках выступает не автономным инвестором, а активным координатором территориального развития. Стратегическая устойчивость в данной среде определяется способностью адаптировать управленческую модель к конкретным институциональным, пространственным и социальным условиям дестинации, что задает направление дальнейших исследований и практических решений в сфере туристического девелопмента.

Практическое значение работы заключается в возможности использования предложенной модели для оптимизации управленческих решений с учетом сезонности, устойчивости и координации стейкхолдеров.

В дальнейшем модель может быть адаптирована к различным институциональным и культурным условиям туристических дестинаций, а также к уровням цифровой зрелости и вовлеченности локальных сообществ.

¹⁶ Волошинова М.В., Кучумов А.В. Стратегическое управление событиями для маркетинга дестинаций [Электронный ресурс]. Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2022. № 4 (16). С. 21–28. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytyami-dlya-marketinga-destinatsiy>.

Список литературы

1. Ветитнев А.М., Воробей Е.К., Гварлиани Т.Е. Управление рисками овертуризма для обеспечения устойчивого развития дестинации [Электронный ресурс]. Экономика и управление. 2023. № 8. С. 882–890. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii> (дата обращения: 25.12.2025).
2. Волошинова М.В., Кучумов А.В. Стратегическое управление событиями для маркетинга дестинаций [Электронный ресурс]. Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2022. № 4 (16). С. 21–28. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytiyami-dlya-marketinga-destinatsiy> (дата обращения: 25.12.2025).
3. Гусева В.А., Поляков В.А. Стратегическое управление развитием туристско-рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 10 (128). С. 103–107. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa> (дата обращения: 25.12.2025).
4. Нечушкина Е.А., Дашкевич С.А., Редько Г.В. Комплексный девелопмент в строительстве объектов туристско-рекреационной сферы [Электронный ресурс]. Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 222–232. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreatsionnoy-sfery> (дата обращения: 25.12.2025).
5. Тарасенко Э.В., Розанова Т.П., Кошелева А.И., Астафьева О.А. Маркетинг дестинаций в контексте инвестиционного анализа гостиничных объектов и туристско-рекреационных кластеров [Электронный ресурс]. КЭ. 2023. № 4. С. 1477–1492. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov> (дата обращения: 25.12.2025).
6. Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Электронный ресурс]. Smart Cities. 2025. Т. 8, № 1. С. 10. — URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010> (дата обращения: 25.12.2025).
7. Balletto G., Ladu M., Battino S. и др. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean Islands. The case of Sardinia region, Italy [Электронный ресурс]. City, Territory and Architecture. 2025. Т. 12. С. 31. — URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9> (дата обращения: 25.12.2025).
8. Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The Marriage Between Luxury Hospitality, Ecotourism, and Social Initiatives: A New Business Model from Italy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 20. С. 8982. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982> (дата обращения: 25.12.2025).
9. Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L. D. Evolutionary Relationship between Tourism and Real Estate: Evidence and Research Trends [Электронный ресурс]. Sustainability. 2022. Т. 14, № 16. С. 10177. — URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177> (дата обращения: 28.12.2025).
10. Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and tourism industry in urban historical blocks [Электронный ресурс]. Frontiers in Public Health. 2022. Т. 10. Разд. Health Economics. 7 ноября. — URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801> (дата обращения: 25.12.2025).
11. Nanda W.D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The Linkage of Digital Transformation and Tourism Development Policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and Implications for the Future [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 13. С. 10201. — URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201> (дата обращения: 25.12.2025).
12. Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital Solutions in Tourism as a Way to Boost Sustainable Development: Evidence from a Transition Economy [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Т. 17, № 3. С. 877. — URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877> (дата обращения: 25.12.2025).
13. Stamatiou K. Bridging the Gap between Tourism Development and Urban Planning: Evidence from Greece [Электронный ресурс]. Sustainability. 2024. Т. 16, № 15. С. 6359. — URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359> (дата обращения: 25.12.2025).
14. Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Электронный ресурс]. Built Heritage. 2025. Т. 9. С. 22. — URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w> (дата обращения: 25.12.2025).
15. Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart ‘Tourist Cities’ Revisited: Culture-Led Urban Sustainability and the Global Real Estate Market [Электронный ресурс]. Sustainability. 2023. Т. 15, № 5. С. 4313. — URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313> (дата обращения: 25.12.2025).

References

1. Vétitnev, A. M., Vorobey, E. K., & Gvarliani, T. E. (2023). Risk management of overtourism to ensure sustainable destination development [Electronic resource]. *Economics and Management*, (8), 882–890. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-overturizma-dlya-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-destinatsii> (accessed: 25.12.2025).
2. Voloshinova, M. V. & Kuchumov A. V. (2022). Strategic event management for destination marketing [Electronic resource]. *Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism*, (4)16, 21–28. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-sobytyami-dlya-marketinga-destinatsiy> (accessed: 25.12.2025).
3. Guseva, V. A. & Polyakov V. A. (2025). Strategic management of tourism and recreation complex development [Electronic resource]. *Economics and Business: Theory and Practice*, (10)128, 103–107. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-razvitiem-turistsko-rekreatsionnogo-kompleksa> (accessed: 25.12.2025).
4. Nechushkina, E. A., Dashkevich S.A., & Redko, G.V. (2024). Integrated development in the construction of tourist and recreational facilities [Electronic resource]. *Progressive Economy*, (12), 222–232. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-development-v-stroitelstve-obektov-turistsko-rekreatsionnoy-sfery> (accessed: 25.12.2025).
5. Tarasenko, E. V., Rozanova T. P., Kosheleva, A. I., & Astafyeva, O. A. (2023). Destination marketing in the context of investment analysis of hotel facilities and tourist-recreational clusters [Electronic resource]. *KE*, (4), 1477–1492. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-destinatsiy-v-kontekste-investitsionnogo-analiza-gostinichnyh-obektov-i-turistsko-rekreatsionnyh-klasterov> (accessed: 25.12.2025).
6. Al-Rimawi T., Nadler M. Leveraging Smart City Technologies for Enhanced Real Estate Development: An Integrative Review [Electronic resource]. *Smart Cities*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 10. – URL: <https://doi.org/10.3390/smartcities8010010> (accessed: 25.12.2025).
7. Balletto G., Ladu M., Battino S. et al. A methodological perspective on understanding overtourism in Mediterranean islands: The case of the Sardinia region, Italy [Electronic resource]. *City, Territory and Architecture*. 2025. Vol. 12. P. 31. – URL: <https://doi.org/10.1186/s40410-025-00281-9> (accessed: 25.12.2025).
8. Fissi S., Gori E., Contri M., Romolini A. The marriage between luxury hospitality, ecotourism, and social initiatives: A new business model from Italy [Electronic resource]. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 20. P. 8982. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16208982> (accessed: 25.12.2025).
9. Kabil M., Abouelseoud M., Alsubaie F., Hassan H.M., Varga I., Csobán K., Dávid L.D. Evolutionary relationship between tourism and real estate: Evidence and research trends [Electronic resource]. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 16. P. 10177. – URL: <https://doi.org/10.3390/su141610177> (accessed: 29.12.2025).
10. Liang F., Pan Y., Gu M., Liu Y., Lei L. Research on the paths and strategies of the integrated development of culture and the tourism industry in urban historical blocks [Electronic resource]. *Frontiers in Public Health*. 2022. Vol. 10. Section: Health Economics. November 7. – URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1016801> (accessed: 25.12.2025).
11. Nanda W. D., Widianingsih I., Miftah A.Z. The linkage of digital transformation and tourism development policies in Indonesia from 1879–2022: Trends and implications for the future [Electronic resource]. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 13. P. 10201. – URL: <https://doi.org/10.3390/su151310201> (accessed: 25.12.2025).
12. Polukhina A., Sheresheva M., Napolskikh D., Lezhnin V. Digital solutions in tourism as a way to boost sustainable development: Evidence from a transition economy [Electronic resource]. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. P. 877. – URL: <https://doi.org/10.3390/su17030877> (accessed: 25.12.2025).
13. Stamatiou K. Bridging the gap between tourism development and urban planning: Evidence from Greece [Electronic resource]. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 15. P. 6359. – URL: <https://doi.org/10.3390/su16156359> (accessed: 25.12.2025).
14. Tang S., Guo Q. Delayed redevelopment in urban expansion: Opportunities for the preservation and revitalisation of collective memory in Shiqiao Town, Chengdu [Electronic resource]. *Built Heritage*. 2025. Vol. 9. P. 22. – URL: <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00197-w> (accessed: 25.12.2025).
15. Vardopoulos I., Papoui-Evangelou M., Nosova B., Salvati L. Smart «tourist cities» revisited: Culture-led urban sustainability and the global real estate market [Electronic resource]. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 5. P. 4313. – URL: <https://doi.org/10.3390/su15054313> (accessed: 25.12.2025).

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 16.02.2026.

The article was submitted 12.01.2025; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 16.02.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>

Научная статья / Original article
УДК 658.5.012.7

Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии

А. Ю. Янченко

Кандидат экономических наук, доцент

yanchenko.au@corp.smtu.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

К. А. Тарарыкова

Студент

tararykovaks@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В данной работе рассматриваются эффективные методы контроля как ключевые элементы обеспечения успешной реализации управленческих решений на предприятии. Анализируются типы контроля на всех этапах производственного цикла. Предлагается классификация и описание основных результативных методов контроля при принятии и осуществлении управленческих решений. Особое внимание уделяется рекомендациям по совершенствованию системы контроля при реализации управленческих решений, которые оказывают особое положительное влияние на оптимизацию бизнес-процессов предприятия и повышение качества принимаемых стратегических решений.

Ключевые слова: контроль, управленческие решения, предприятие, производственный цикл, бизнес-процессы, производственный контроль, хозяйствующий субъект.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.

Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise

A. Y. Yanchenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

yanchenko.au@corp.smtu.ru

*St. Petersburg State Marine Technical University,
St. Petersburg, Russia*

K. A. Tararykova

Student

tararykovaks@mail.ru

*St. Petersburg State Marine Technical University,
St. Petersburg, Russia*

© Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А., 2026
© Yanchenko A.Y., Tararykova K.A., 2026

Abstract: *In this work discusses effective control methods as key elements in ensuring the successful implementation of managerial decisions at an enterprise. It analyzes the types and forms of control at all stages of the production cycle. The paper proposes a classification and description of the main effective control methods in the process of making and implementing managerial decisions. Special attention is given to recommendations for improving the control system in the implementation of managerial decisions, which have a significant positive impact on optimizing the enterprise's business processes and improving the quality of strategic decisions.*

Keywords: *control, management decisions, enterprise, production cycle, business processes, production control, economic entity.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.*

С каждым годом возрастает важность эффективного процесса управления для устойчивого развития предприятия. Важной составляющей процесса управления является принятие и реализация управленческих решений, но даже самое продуманное управленческое решение не является гарантией достижения всех стратегических целей хозяйствующего субъекта. Это происходит из-за недостаточного внимания к заключительной стадии управленческого цикла, то есть стадии контроля. Контроль — непрерывный процесс, который обеспечивает соответствие фактических показателей с ожидаемыми на всех этапах производственного цикла. Важной функцией контроля является выявление проблем на ранних стадиях производства, а также оптимизирование использования ограниченных ресурсов ¹.

Без планирования контроль невозможен. В плане прописываются конкретные цели, которые будут реализованы в будущем. Без контроля непросто оценить эффективность реализации управленческого решения, для этого каждое принятое управленческое решение записывается и результат анализируется. Оценка эффективности действий предприятия и полученных результатов требуется для сравнения и анализа производственного результата с затраченными ограниченными ресурсами на это.

До реализации управленческого решения контроль выступает основой для начала успешного производства, в результате контроля за расходованием ресурсов предприятия. В процессе реализации управленческих решений контроль состоит в чётком планировании производства и быстром реагировании на возникающие проблемы в производстве. После реализации управленческого решения роль контроля заключается в подведении итогов по процессу производства и оцениванию эффективности всех бизнес-процессов ².

Предварительный контроль осуществляется перед началом производственного процесса. Происходит процесс бюджетирования и входной контроль качества используемых ресурсов. Это необходимо для планирования дальнейшего производства. Текущий или оперативный контроль осуществляется непосредственно в процессе производственного процесса. При текущем или оперативном контроле особое внимание уделяется наблюдению, отчётам, системам мониторинга бизнес-процессов. Заключительный контроль совершается после завершения реализации управленческого решения. В этом типе контроля особое внимание уделяется отчётным документам и сравнении итоговых результатов с запланированными ³.

Этапы проведения производственного контроля значительно не меняются и основываются на стандартах предприятия. На первом этапе формируются стандарты. Этот процесс основывается на показателях эффективности, целях и задачах предприятия, управленческих решениях. На

¹ Мамедов О.Ю. С чего начинается эффективная экономика. Пространство экономики. 2013. №3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (дата обращения: 22.11.2025).

² Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие / М.Г. Зайцев. — М.: Дело, 2019. 900 с. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Зайцев_М._Методы_оптимизации_управления_и_принятия_решений.pdf (дата обращения: 13.12.2025).

³ Антонов А.Д., Золотарева Ю.П. Контроль исполнения управленческих решений / А.Д. Антонов, Ю.П. Золотарева. Вестник Студенческого научного общества. 2019. Т. 10, № 3. С. 43–45. — EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (дата обращения: 20.11.2025).

втором этапе происходит сравнение фактических итогов с заданными стандартами. После сбора результатов делается вывод о позитивном или негативном отклонении в результате производства. На третьем этапе хозяйствующий субъект пересматривает стандарты, если на втором этапе было выявлено негативное отклонение. От этих этапов зависит своевременное выявление отклонений от заданных стандартов и дальнейшее планирование деятельности предприятия в целом ⁴.

На рисунке 1 приведены основные методы контроля при реализации управленческих решений.

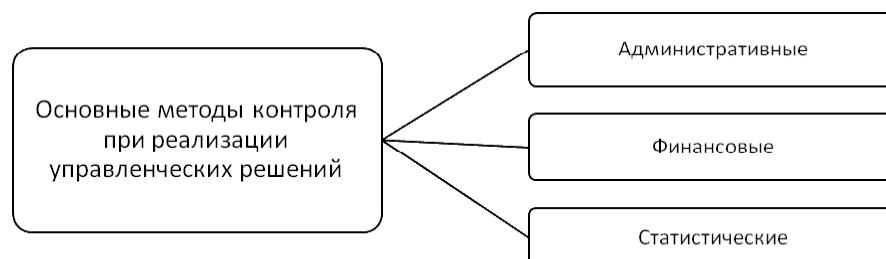


Рис. 1. Основные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии ⁵

Административные методы контроля основываются на власти, подчинении, дисциплине и ответственности. Эти составляющие административного метода влияют на организацию процесса контроля. Организационные меры на предприятии состоят из устава предприятия, должностных инструкций, правил внутреннего распорядка. Именно эти меры формируют порядок и организованное выполнение рабочих задач. Для мотивации сотрудников существуют методы организационного стимулирования. К ним относится премирование за качественную работу, карьерный рост, выдача благодарностей и грамот лучшим сотрудникам предприятия.

Для поддержания порядка и слаженной работы всех сотрудников предприятия необходимо внедрять административные методы контроля с экономическими (премирование) и социально-психологическими методами (убеждение, моральное стимулирование) ⁶.

Ещё одним методом контроля является финансовый контроль. Он необходим для оценки эффективности и корректировки управленческих решений, в случае негативных отклонений от плана. На рисунке 2 приведены составляющие финансового контроля на предприятии.

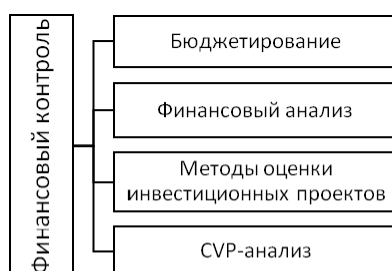


Рис. 2. Элементы финансового контроля на предприятии ⁷

Для обеспечения реализации финансовых методов контроля на предприятии используется бюджетирование. Оно представляет собой план деятельности предприятия в денежном выражении. Этот

⁴ Артикова Ш.И., Ахроркулов Ш.Х. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений. JMBM. 2025. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (дата обращения: 16.11.2025).

⁵ Составлено авторами.

⁶ Заглядин О.В. Ключевые аспекты эффективного менеджмента. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 22.11.2025).

⁷ Составлено авторами.

план разрабатывается до начала реализации управленческого решения и в процессе работы с управленческим решением фактические доходы и расходы постоянно сравниваются с плановыми показателями бюджета. Наравне с бюджетированием на предприятии осуществляется CVP-анализ (затраты-объём-прибыль). Данный анализ помогает понять, как изменения в затратах, объёме производства и цене влияют на прибыль предприятия, а также для контроля за необходимым объёмом продаж с целью покрытия затрат на производство нового продукта или проекта.

Финансовый анализ позволяет контролировать и анализировать состояние предприятия после реализации управленческих решений. Данный анализ осуществляется путём составления и рассмотрения движения денежных средств ⁸.

Методы оценки инвестиционных проектов используются для контроля за инвестиционными решениями. Анализируется чистая приведённая стоимость и сопоставляется фактический денежный поток с прогнозируемым.

Помимо административных и финансовых методов, существуют статистические методы. Они помогают оценить ход управленческого решения, своевременно выявить проблему и спрогнозировать результаты ⁹.

Статистические методы используются для мониторинга процесса производства и отслеживания ключевых показателей эффективности (КПИ). Под ключевыми показателями эффективности понимают показатели затрат, показатели результата, показатели производительности предприятия ¹⁰.

Методы для контроля качества и выбора осуществляется через выборочный контроль и анализ Парето (диаграмма Парето). Выборочный контроль осуществляется через анализ выборочных документов предприятия, по которым делается вывод по всей документации предприятия. Анализ Парето — это метод ранжирования проблем по их важности. Строится столбчатая диаграмма и проводится кривая. Через анализ Парето доказываем, что 80% жалоб потребителей вызвано 20% причин. Таким образом, управленческое решение должно быть направлено на устранение причин, которые составляют 20% ¹¹.

Контрольная карта Шухарта — график, который отражает результаты измерений процесса во времени. На графике отмечается центральная линия (среднее значение) и контрольные пределы (естественные границы процесса). Процесс анализа контрольной карты Шухарта заключается в анализе графика. Если точка вышла за контрольные пределы или несколько точек подряд показывают стабильные показатели (рост или падение), то это означает, что система стала нестабильной ¹².

Метод Дельфи — групповой метод экспертных оценок, используемый для прогнозирования деятельности предприятия и выработки управленческих решений через статистическую обработку результатов. Данный метод предполагает работу с группой специалистов, в которой проводится анонимный опрос с обратной связью на каждом этапе. После окончания опроса результаты обрабаты-

⁸ Никитин Д.М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений / Д. М. Никитин. Тенденции развития науки и образования. 2019. № 57-7. С. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (дата обращения: 10.11.2025).

⁹ Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 416 с. (Бакалавр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-6970-2. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (дата обращения: 17.12.2025).

¹⁰ Шакирова И.З., Абзалова Г.Р., Аминова Р.М. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 22.11.2025).

¹¹ Григорьева Е.М. Диаграмма Парето. Экономические исследования. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (дата обращения: 17.12.2025).

¹² Морозова А.Е., Юраков Н.С., Юракова Т.Г. Применение контрольных карт Шухарта для статистического контроля качества деталей. Современные материалы, техника и технологии. 2018. № 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (дата обращения: 15.12.2025).

ваются и заново направляются группе специалистов для корректировки окончательного решения. Целью данного метода является полное достижение согласия всей группы опрошенных¹³.

Административные, финансовые и статистические методы контроля являются основой для успешной деятельности предприятия при реализации управленческих решений. Каждое предприятие выбирает для себя наиболее подходящие к его структуре элементы методов контроля, но важно, чтобы все три метода контроля были внедрены в процесс реализации управленческих решений.

Прежде чем внедрять конкретные рекомендации по повышению эффективности системы контроля при реализации управленческих решений на предприятии, необходимо создать основу для понимания сути контроля сотрудниками. Важно донести до сотрудников, что цель контроля не наказание, а выявление проблем, обучение и повышение общей эффективности. Контроль должен производиться своевременно, чтобы выявлять отклонения на ранней стадии, а также он должен быть экономичным, то есть затраты на систему контроля не должны превышать выгоды от её внедрения¹⁴.

Первой рекомендацией является совершенствование процесса контроля. Система контроля должна быть встроена в полный цикл управления предприятием. На стадии планирования необходимо чётко определить цели и критерии успеха продукта, разработать понятные планы действий, где ясно будут расписаны шаги, ответственные, сроки и необходимые ресурсы. Нужно заранее определить ключевые показатели эффективности (KPI), то есть какие показатели будут главными для отслеживания оценки прогресса управленческого решения.

В процессе реализации надо внедрить регулярный мониторинг. Он осуществляется через оперативные отчёты (еженедельные/ежедневные сводки по ключевым показателям), промежуточные контрольные точки (совещания, на которых оценивается прогресс по плану). Менеджер проекта или ответственный исполнитель должен не только выполнять, но и контролировать свой участок работы. Руководителю следует создать каналы быстрой обратной связи. Исполнители должны иметь возможность оперативно сообщать о возникающих проблемах, не дожидаясь формального отчёта. После реализации управленческого решения необходимо провести итоговый анализ (сравнить фактические результаты с плановыми показателями), проанализировать отклонения, зафиксировать извлечённые уроки¹⁵.

Вторая рекомендация — оптимизация инструментов и методов контроля. Руководителю необходимо внедрить систему сбалансированных показателей. Это позволит контролировать не только финансовые результаты, но и другие важные аспекты (например, сами процессы, клиентов, обучение и развитие персонала). Существуют информационные системы для автоматизации сбора данных и их визуализации. Современные BI — системы и системы управления проектами позволяют видеть принятые решения и результаты по ним в системе реального времени¹⁶.

Третья рекомендация — развитие организационной культуры и человеческого фактора. Важно обеспечить поддержку со стороны топ-менеджмента, потому что если руководство не верит в эффективность системы контроля, то она не будет работать и приносить положительные результа-

¹³ Кулик А.П. Применение метода Дельфи в принятии управленческого решения по выпуску новой продукции / А.П. Кулик, Д.Р. Бутахина. Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4-х частях, Волгоград, 05 декабря 2016 года. Том Часть 1. Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. С. 169—173. EDN XBQRMZ. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (дата обращения: 05.11.2025).

¹⁴ Кирильчук С.П. Методы принятия управленческих решений в экономике / С.П. Кирильчук, Е.В. Шевченко. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. 102 с. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (дата обращения: 14.12.2025).

¹⁵ Зими́на Ю.О., Васи́ленко М.Е. Управленческий контроль как функция менеджмента на предприятии. Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (дата обращения: 22.11.2025).

¹⁶ Иванова И.Г., Савина В.А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты. Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (дата обращения: 16.11.2025).

ты. Необходимо объяснять сотрудникам цели и важность контроля, а также научить их работать с КРІ и отчётностью. Сотрудники не должны бояться контрольных мер, а видеть в них помощь в достижении поставленных целей со стороны руководства¹⁷.

Данные рекомендации помогут повысить эффективность контроля при реализации управленческих решений на предприятии и контроль превратится из формальной процедуры в стратегический инструмент управления, который обеспечивает устойчивость и эффективность предприятия.

Таким образом, эффективная система контроля при реализации управленческих решений помогает обеспечить обратную связь от сотрудников, способствует развитию организации и повышает качество принимаемых управленческих решений.

Список литературы

1. Мамедов О.Ю. С чего начинается эффективная экономика. Пространство экономики. 2013. № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (дата обращения: 22.11.2025).
2. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие / М.Г. Зайцев. — Москва: Дело, 2019. 900 с. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Зайцев_М._Методы_оптимизации_управления_и_принятия_решений.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
3. Антонов А.Д., Золотарева Ю.П. Контроль исполнения управленческих решений / А.Д. Антонов, Ю.П. Золотарева. Вестник Студенческого научного общества. 2019. Т. 10, № 3. С. 43–45. EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Артикова Ш.И., Ахоркулов Ш.Х. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений. JMBM. 2025. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (дата обращения: 16.11.2025).
5. Заглядин О.В. Ключевые аспекты эффективного менеджмента. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 22.11.2025).
6. Никитин Д.М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений / Д.М. Никитин. Тенденции развития науки и образования. 2019. № 57-7. С. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 416 с. (Бакалавр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-6970-2. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (дата обращения: 17.12.2025).
8. Шакирова И.З., Абзалова Г.Р., Аминова Р.М. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 22.11.2025).
9. Григорьева Е.М. Диаграмма Парето. Экономические исследования. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (дата обращения: 17.12.2025).
10. Морозова А.Е., Юраков Н.С., Юракова Т.Г. Применение контрольных карт Шухарта для статистического контроля качества деталей. Современные материалы, техника и технологии. 2018. № 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (дата обращения: 15.12.2025).
11. Кулик А.П. Применение метода Дельфи в принятии управленческого решения по выпуску новой продукции / А.П. Кулик, Д.Р. Бутахина. Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях, Волгоград, 05 декабря 2016 года. Том Часть 1. Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. С. 169–173. EDN XBQRMZ. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (дата обращения: 05.11.2025).

¹⁷ Жораева Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 8 (403). С. 188–191. — URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (дата обращения: 17.12.2025).

12. Кирильчук С.П. Методы принятия управленческих решений в экономике / С.П. Кирильчук, Е.В. Шевченко. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография “Ариал”», 2020. 102с. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (дата обращения: 14.12.2025).
13. Зими́на Ю.О., Васи́ленко М.Е. Управленческий контроль как функция менеджмента на предприятии. Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (дата обращения: 22.11.2025).
14. Иванова И.Г., Савина В.А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты. Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (дата обращения: 16.11.2025).
15. Жораева Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 8 (403). С. 188–191. — URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (дата обращения: 17.12.2025).

References

1. Mamedov O.Yu. Where an Effective Economy Begins. *Economic Space*. 2013. No. 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (Accessed: 22.11.2025).
2. Zaytsev M.G. Methods for Optimizing Management and Decision-Making. Examples, Tasks, Cases. Tutorial / M.G. Zaytsev. — Moscow: Delo, 2019. 900 p. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Zaytsev_M_Metody_optimizatsii_upravleniya_i_prinimaniya_resheniy.pdf (Accessed: 13.12.2025).
3. Antonov A.D., Zolotareva Yu.P. Monitoring the Execution of Management Decisions / A.D. Antonov, Yu.P. Zolotareva. *Bulletin of the Student Scientific Society*. 2019. Vol. 10, No. 3. pp. 43–45. — EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (accessed: 20.11.2025).
4. Artikova Sh.I., Akhrorkulov Sh.Kh. Basic Models, Stages, and Methods of Decision-Making Theory. *JMBM*. 2025. No. 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (accessed: 16.11.2025).
5. Zaglyadin O.V. Key aspects of effective management. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. No. 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (date of access: 22.11.2025).
6. Nikitin D.M. Methods and models for substantiating management decisions and ways to improve the effectiveness of management decisions / D.M. Nikitin. *Trends in the development of science and education*. 2019. No. 57-7. Pp. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (date of access: 10.11.2025).
7. Firsova I.A. Methods of making management decisions: a textbook and practical training for the academic bachelor's degree / I.A. Firsova, M.V. Melnik. — 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House, 2016. 416 p. (Bachelor. Academic course). ISBN 978-5-9916-6970-2. Text: electronic. Educational platform Yurait [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (date of access: 12/17/2025).
8. Shakirova I.Z., Abzalova G.R., Aminova R.M. Control and analysis in the system of management decision procedures. *Economy and business: theory and practice*. 2019. No. 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (accessed: 22.11.2025).
9. Grigorieva E.M. Pareto diagram. *Economic research*. 2024. No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (accessed: 17.12.2025).
10. Morozova A.E., Yurakov N.S., Yurakova T.G. Application of Shewhart control charts for statistical quality control of parts. *Modern materials, equipment and technologies*. 2018. No. 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (accessed: 15.12.2025).
11. Kulik A.P. Application of the Delphi Method in Making Management Decisions on the Release of New Products / A.P. Kulik, D.R. Butakhina. *The Role of Innovations in the Transformation of Modern Science: A Collection of Articles from the International Scientific and Practical Conference: in 4 Parts, Volgograd, December 5, 2016. Volume Part 1. Volgograd: Limited Liability Company «Aeterna», 2016. Pp. 169–173. EDN XBQRMZ*. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (accessed: 05.11.2025).
12. Kirilchuk S.P. Methods of making management decisions in the economy / S.P. Kirilchuk, E.V. Shevchenko. — Simferopol: Limited Liability Company «Publishing House Printing House “Arial”», 2020. 102 p. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (accessed: 14.12.2025).

13. Zimina Yu.O., Vasilenko M.E. Management control as a function of management at the enterprise. Modern trends in economics and management: a new look. 2014. No. 30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (date of access: 22.11.2025).
14. Ivanova I.G., Savina V.A. Making Management Decisions, Methods and Tools. Business Bulletin of the Entrepreneur. 2023. No. 1 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (date of access: 16.11.2025).
15. Zhoraeva Z. Human Resource Management / Zhanar Zhoraeva. Text: direct. Young scientist. 2022. No. 8 (403). P. 188–191. – URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (Accessed: 12/17/2025).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.12.2025; одобрена после рецензирования 26.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.

The article was submitted 21.12.2025; approved after reviewing 26.01.2026; accepted for publication 02.02.2026.



Анализ состояния российской экономики в современных условиях

Л. А. Ахметов

Доктор экономических наук, профессор

lerik.ahmetov@yandex.ru

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,
Москва, Россия*

М. А. Булавина

Кандидат юридических наук, доцент

m.a.bulavina@yandex.ru

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,
Москва, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются и анализируются особенности роста экономики страны в 2025 году, причины и некоторые факторы снижения темпов роста. Значительное внимание уделено проводимой денежно-кредитной политике, динамике величины ключевой ставки, волатильности курса российского рубля, укреплению российского рубля по отношению к доллару и евро, коридорам валют по месяцам 2025 года. Приведен перечень санкций (ограничений), введенных недружественными странами против России, отмечена геополитическая напряженность, характерная для 2025 года. Приведены и проанализированы также другие факторы, оказывающие влияние на процессы, происходящие в экономике страны, представлены предложения и рекомендации по развитию и обеспечению роста экономики страны.

Ключевые слова: темпы роста экономики, российский рубль, ВВП, доллар, евро, волатильность, валюта, токсичная, ВПК, геополитика, обстановка, инфляция, ограничения, санкции, факторы, условия, денежно-кредитная политика, коридор, совет директоров, ЦБ РФ, цены, товары, регулятор, организации, компании, проблема, задача, итоги, стабильно, снижение, повышение, тенденция, заседание, годовые, динамика, страна, бюджет, перегрев, спрос, производители.

Для цитирования: Ахметов Л.А., Булавина М.А. Анализ состояния российской экономики в современных условиях. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 66–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-66-76>.

Analysis of the state of the Russian economy in modern conditions

L. A. Akhmetov

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

lerik.ahmetov@yandex.ru

*Zhirinovsky University of World Civilizations,
Moscow, Russia*

M. A. Bulavina

Cand. Sci. (Jur.), Assoc. Prof.

m.a. bulavina@yandex.ru

*Zhirinovskiy University of World Civilizations,
Moscow, Russia*

Abstract: *The article examines and analyzes the features of the country's economic growth in 2025, the reasons, and some factors contributing to the decline in growth rates. Special attention is given to the current monetary policy (conditions), the dynamics of the key interest rate, the volatility of the Russian ruble exchange rate, the strengthening of the Russian ruble against the dollar and the euro, and the currency corridor by month in 2025. The article provides a list of sanctions (restrictions) imposed by unfriendly countries on Russia, and highlights the geopolitical tensions that are expected to occur in 2025. The article also discusses and analyzes several other factors that may impact the country's economic situation, and offers suggestions and recommendations for promoting economic growth and development.*

Keywords: *economic growth rate, Russian ruble, GDP, dollar, euro, volatility, currency, toxic, military-industrial complex, geopolitics, situation, inflation, restrictions, sanctions, factors, conditions, monetary policy, corridor, board of directors, Central Bank of the Russian Federation, prices, goods, regulator, organizations, companies, problem, task, results, stable, decrease, increase, trend, meeting, annual, dynamics, country, budget, overheating, demand, manufacturers.*

For citation: *Akhmetov L.A., Bulavina M.A. Analysis of the state of the Russian economy in modern conditions. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 66–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-66-76>.*

В течение последних двух десятилетий одними из самых главных задач и проблем в РФ были: обеспечение стабильного (постоянного) роста экономики страны; снижение величины инфляции до целевого уровня — до 4% (лучше до 2–3%); обеспечение опережающего роста производительности труда в сравнении с ростом заработной платы; цифровизация экономики; укрепление курса российского рубля; рост зарплат; проведение оптимальной денежно-кредитной политики; снижение безработицы; числа бедных и бедности и т.д. Однако, к большому сожалению, даже в последние три года не удалось полностью добиться целей по стабильному росту экономики: по итогам 2023 года рост экономики (ВВП) составил 3.6%, по итогам 2024 года — 4.3%¹ и по итогам 2025 года — в пределах 1% (в первом квартале 2025 года рост составил 1.4% в годовом исчислении, во втором квартале 1.1%, за первое полугодие — 1.2%, за январь–июль 2025 года — 1.1%² в годовом исчислении, т.е. в течение 2025 года происходило снижение темпов прироста экономики). Итоги 2025 года свидетельствуют о снижении темпов роста экономики страны. Среди некоторых причин такой не самой положительной тенденции необходимо отметить сложную геополитическую обстановку и напряженность, складывающиеся в мире: продолжение до победного конца СВО на Украине; неснижение напряжения вокруг Тайваня; продолжение палестино-израильского конфликта в Газе, между Хезболлой и Хамасом с Израилем; непрекращающиеся попытки блокирования Хуситами вооруженным путем судоходства в Красном море; фактическое блокирование США Венесуэлы с целью недопущения вывоза на экспорт венесуэльской нефти и вооруженные конфликты между некоторыми азиатскими и африканскими странами.

При рассмотрении и анализе комплекса факторов по обеспечению стабильного (постоянного) роста экономики страны важное значение имеет реализуемая (проводимая) денежно-кредитная политика (условия) через установление Советом директоров ЦБ РФ величины ключевой ставки, являющейся одним из инструментов по обеспечению снижения (оптимизации) величины инфляции. Высокая ставка помогает сдерживать инфляцию, но препятствует экономическому росту, низкая ставка, наоборот, обеспечивает экономический рост, но и инфляция начинает раз-

¹ Российская экономика подтверждает устойчивость и выходит на новую траекторию роста. 19.11.2025. <https://ac.gov.ru/news/page/rossijskaa-ekonomika-podtverzdaet-ustojcivost-i-vyhodit-na-novuu-traektoriu-rosta-28259> (дата обращения 04.01.2026).

² <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277380> (дата обращения 04.01.2026).

гоняться. По итогам 2025 года показатель инфляции в стране сложился равным 5.60%, в то время как, для сравнения, в 2019 году величина инфляции составляла 3.05% годовых (целевой уровень), в 2020 году — 4.91% годовых, в 2021 году — 8.39% годовых, в 2022 году — 11.92% годовых, в 2023 году — 7.42% годовых и в 2024 году — 9.52% годовых.³

Таким образом, в последние годы не удалось в полной мере таргетирование (стабильное снижение уровня) инфляции до целевого значения — 4% годовых, хотя такая задача (прогноз) обсновывалась и ставилась властными экономическими и финансовыми органами страны.

В связи с этим представляет большой интерес динамика величины ключевой ставки, устанавливаемой Советом директоров ЦБ РФ на своих заседаниях в течение 2025 года. Совет директоров ЦБ РФ на своем первом заседании в 2025 году 14 февраля во второй раз подряд сохранил величину ключевой ставки на уровне 21% годовых⁴, которая является исторически максимальной с 2003 года и была установлена Советом директоров ЦБ РФ на своем заседании 25 октября 2024 года. Таким образом, было зафиксировано продолжение ужесточения денежно-кредитной политики (условий), которая в основном была сохранена и в 2025 году. При этом необходимо отметить, что жесткая денежно-кредитная политика не самоцель, а инструмент сдерживания инфляции, повышения благосостояния населения, а также стабильно низкая инфляционная среда и один из основных элементов для благоприятного инвестиционного климата и бизнес-среды.

Принятое решение регулятор объяснял сохраняющимся высоким инфляционным давлением, которое в ближайшие месяцы должно будет иметь постоянную тенденцию к снижению на фоне охлаждения кредитования, и по итогам 2025 года регулятор ожидал (прогнозировал) инфляцию на уровне 7–8% годовых⁵. Одновременно регулятор также констатировал, что инфляционные ожидания населения все еще оставались высокими, перегрев экономики (когда рост спроса опережает возможности предложения) сохраняется, рынок труда все еще оставался жестким. В своих оценках регулятор также указывал, что достигнутая жесткость денежно-кредитных условий «формирует необходимые предпосылки для возобновления процесса дезинфляции и возвращения инфляции к цели (4%) в 2026 году»⁶. Таким образом, ЦБ РФ считал, что решение по сохранению величины ключевой ставки на уровне 21% являлось сохранением паузы как наиболее взвешенным решением в текущих условиях.

Совет директоров ЦБ РФ на своем очередном заседании 21 марта 2025 года вновь сохранил величину ключевой ставки на уровне 21% годовых⁷. В своем объяснении регулятор указывал, что инфляционное давление хотя и снизилось, но все же оставалось высоким, а экономика продолжала демонстрировать перегрев и для достижения цели по инфляции потребуются продолжительный период поддержания жестких денежно-кредитных условий. Регулятор также отмечал, что по-прежнему сохранялся высокий внутренний спрос, инфляцию отчасти сдержало происходящее с начала года укрепление российского рубля, которое может быть временным фактором. Совет директоров ЦБ РФ также предполагал, что в ближайшие месяцы возможно некоторое снижение инфляционного давления, чему может способствовать охлаждение кредитования и высокая сберегательная активность населения, а также возможное значительное отклонение российской экономики вверх от траектории сбалансированного роста. Если динамика дезинфляции не сможет обеспечивать достижения цели по инфляции, то ЦБ РФ должен был рассмотреть вопрос повышения величины ключевой ставки.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 25 апреля 2025 года в четвертый раз подряд сохранил величину ключевой ставки на уровне 21% годовых⁸.

³ <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/696a72839a7947f46b0d9367>. <https://sbercib.ru/publication/inflyatsiya-v-2025-godu> (дата обращения 04.01.2026).

⁴ https://www.cbr.ru/press/pr/?file=14022025_133000key.htm (дата обращения 04.01.2026).

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ http://cbr.ru/rbr/dir_decisions/rsd_2025-03-21_20_01/ (дата обращения 04.01.2026).

⁸ https://www.cbr.ru/press/pr/?file=25042025_133000key.htm (дата обращения 04.01.2026).

По заявлению регулятора, по итогам заседания вариант снижения величины показателя не рассматривался. Регулятором были зафиксировано усилившиеся риски для РФ от торговых войн, которые ограничивались снижением прогнозных цен нефти и объемами российского экспорта и импорта, и дальнейшие решения ЦБ РФ планировал принимать в зависимости от скорости и устойчивости снижения инфляции и инфляционных ожиданий и рисков. Было отмечено, что перегрев экономики все же сохранялся и высокий внутренний спрос поддерживался ростом доходов населения и бюджетными тратами и при этом россияне по-прежнему были способны одновременно наращивать как сбережения, так и потребление, со значительным опережением возможностей расширения предложений товаров и услуг и одновременным по оперативным данным постепенным возвращением экономики к траектории сбалансированного роста. Рынок труда оставался жестким, безработица находилась на исторических минимумах, дефицит кадров все же постепенно снижался во многих регионах со снижением спроса на рабочую силу в отдельных отраслях и ее перетоком в другие секторы, рост зарплат продолжал опережать рост производительности труда. Регулятором было отмечено, что текущее инфляционное давление продолжало снижаться, хотя все-таки продолжало оставаться высоким, вследствие чего остается необходимым поддержание достаточно жестких денежно-кредитных условий для возвращения величины инфляции к цели в 2026 году, что обуславливало продолжительный период проведения жесткой денежно-кредитной политики. По прогнозу ЦБ РФ с практической реализацией проводимой денежно-кредитной политики годовая инфляция должна была снизиться до 7.0–8.0% по итогам 2025 года и вернуться к 4% в 2026 году с сохранением на целевом уровне в дальнейшем.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 6 июня 2025 года принял решение о снижении величины ключевой ставки на 100 базисных пунктов — с 21% до 20% годовых⁹. Регулятор отмечал, что инфляционное давление, хотя и оставалось устойчивым, но все же продолжало снижаться, и экономика, в свою очередь, имела тенденцию постоянного возвращения к траектории сбалансированного роста, ЦБ РФ будет придерживаться жесткой денежно-кредитной политики до снижения темпов роста цен до целевых в 4% в 2026 году. Наряду со всем этим имелись высокие инфляционные ожидания и ухудшение условий внешней торговли, которые преобладали над дезинфляционными ожиданиями и рисками, связанными с более серьезным замедлением роста кредитования и спроса под влиянием жестких денежно-кредитных условий. В целом же номинальные процентные ставки несколько снизились с апреля месяца в большинстве сегментов финансового рынка, но все же оставались высокими в реальном выражении, кредитная активность оставалась сдержанной, склонность населения к сбережению также оставалась высокой, несмотря на некоторое уменьшение депозитных ставок, рост зарплат оставался высоким и продолжал опережать рост производительности труда.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 25 июля 2025 года принял решение о снижении величины ключевой ставки на 200 базисных пунктов с 20% до 18% годовых¹⁰. Принятое решение регулятор объяснял тем, что сокращение инфляционного давления происходило более быстрыми темпами, чем прогнозировалось ранее, что явилось в определенной степени результатом влияния жестких денежно-кредитных условий на спрос и укрепление курса российского рубля, уменьшением перегрева экономики, т.е. ее отклонением от траектории сбалансированного роста. В принятом решении регулятор также отмечал дальнейшее замедление роста внутреннего спроса при продолжении умеренного оживления общей экономической активности, снижении напряженности на рынке труда, некоторое замедление роста зарплат при опережении все же темпов их повышения с ростом производительности труда. Было также отмечено, что, несмотря на определенное снижение ставок по вкладам, сохранялась высокая склонность домашних хозяйств к сбережению, что кредитная активность в целом стала более сдержанной, сокращалось необеспеченное потребительское кредитование при умеренных темпах роста портфелей ипотечных и корпоративных кредитов. Значительным фактором неопределенности оставалась геополитическая напряженность. Принимая во внимание складывающееся положение и перспективы развития экономики, регулятор ожидал

⁹ https://www.cbr.ru/press/pr/?file=06062025_133000key.htm (дата обращения 04.01.2026).

¹⁰ Там же.

роста ВВП по итогам 2025 года в интервале 1–2%, величину средней ключевой ставки в диапазоне 18.8–19.6%.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 12 сентября 2025 года снизил величину ключевой ставки на 100 базисных пункта, до 17% годовых¹¹. Сокращение шага снижения регулятор объяснил сохранением проинфляционных рисков и ожиданий, вновь активированным ростом кредитования, высокими инфляционными ожиданиями населения, продолжением некоторого (незначительного) смягчения денежно-кредитной политики (условий). Регулятор также отмечал, что инфляционные риски по-прежнему преобладали над дезинфляционными на среднем горизонте, к которым были отнесены: перегрев экономики, инфляционные ожидания населения в последние месяцы не изменились и сохранялись повышенными, что мешало устойчивому замедлению инфляции, ухудшение условий внешней торговли, геополитической напряженностью, замедлении роста экономической активности в третьем квартале 2025 года, более значительному замедлению внутреннего спроса.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 24 октября 2025 года принял решение о снижении величины ключевой ставки на 50 базисных пункта с 17% до 16.5% годовых¹². Регулятор принятое решение обосновал тем, что в третьем квартале 2025 года произошло ускорение инфляции до 6.4% годовых с 4.4% годовых, зафиксированных во втором квартале 2025 года. На рост инфляции в третьем квартале 2025 года повлияло подорожание бензина и плодоовощной продукции и сохранение инфляционных ожиданий и рисков на повышенном уровне, что могло стать препятствием для устойчивого замедления цен. Регулятор отмечал некоторое сокращение денежно-кредитных условий, замедление в третьем квартале 2025 года роста общей экономической активности, значительное охлаждение в отраслях, ориентированных на внешний спрос, некоторое ускорение роста потребительской активности, увеличение дефицита бюджета.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 19 декабря 2025 года принял решение о снижении величины ключевой ставки на 50 базисных пункта с 16.5% до 16% годовых, это пятое снижение величины ключевой ставки подряд¹³. Произошедшее снижение величины ключевой ставки являлось свидетельством осторожного (некоторого, незначительного) смягчения денежно-кредитной политики (условий). Регулятор при этом отмечал снижение инфляции в ноябре 2025 года при одновременном росте инфляционных ожиданий и рисков, вызванных эффектом от повышения НДС, индексацией тарифов, ухудшением условий внешней торговли, снижением темпов роста мировой экономики и цен на нефть. При оценке экономической активности ЦБ РФ отмечал умеренные темпы ее роста — отклонения от «траектории сбалансированного роста», снижения напряженности на рынке труда, сокращения доли предприятий, испытывающих дефицит кадров.

При рассмотрении и анализе динамики инфляции и инфляционных ожиданий также необходимо отметить, что величина инфляции как и раньше в значительной степени зависит от немонетарных, а также от нерыночных факторов (геополитики, санкций, «потолков цен на нефть»), бюджетных расходов (СВО, ВПК, оборона, модернизация вооруженных сил, поддержание военнослужащих), приводящих к увеличению денежной массы, подорожанию ряда продовольственных и непродовольственных товаров и изделий, нарушениям балансов спроса и предложений в экономике страны, росту тарифов на оказываемые услуги населению, высоким инфляционными ожиданиями россиян.

В 2025 году вводимые санкции против России недружественными странами не только не прекратились, а даже в определенной степени усилились. 10 января 2025 года Минфин США ввел новые, самые масштабные суровые санкции (ограничения) в отношении российских нефтяной и СПГ отраслей и против угольного сектора России¹⁴.

¹¹ https://www.cbr.ru/press/pr/?file=12092025_133000key.htm (дата обращения 04.01.2026).

¹² Там же.

¹³ Там же.

¹⁴ Татьяна Дятел, Ольга Мордюшенко, Анна Занина, Полина Трифонова. Нефть повышенной токсичности. Введены новые санкции против угольного сектора России. <https://www.kommersant.ru/doc/7429788> (дата обращения 14.12.2025).

В санкционный список были впервые внесены крупнейшие российские компании «Газпром-нефть» и «Сургутнефтегаз», российские СПГ проекты: «Портовая СПГ «Газпрома»», «Криогаз — Высоцк» НОВАТЭКа, проект Роснефти «Восток Ойл», более 180 судов, в основном нефтяного флота, нефтетрейдеры и нефтесервисные компании, а также ряд чиновников и топ-менеджеров в сфере (секторе) ТЭК, крупнейшие игроки рынка страхования морских рисков «Ингосстрах» и «Альфа-страхования».

Во введенных Минфином США санкциях (ограничениях) были несколько российских крупных угольных компаний: «Кузбассразрезуголь», его дочерняя структура «Кузбассразрезуголь Взрывпром» и «Красноярсккрайуголь», на которые приходится около 15% российской добычи угля. Введенные санкции были направлены на серьезные осложнения проведения платежей, логистику и взаимодействия с другими иностранными контрагентами. Во введенных санкциях особо отмечалось, что под санкции США

будут попадать любые лица, взаимодействующие с российским энергетическим сектором. Всего же введенные США масштабные санкции против российского энергетического сектора затронули более 200 юридических и физических лиц.

15 января 2025 года Министерство финансов США ввело ограничения в отношении 250 физических и юридических лиц, при этом 100 из них попали под санкции повторно. Ограничения были введены в отношении компаний из финансового, энергетического и оборонного секторов экономики России, а также китайских предприятий, которые продолжали поставлять России товары двойного назначения, киргизского банка «Кермет» за осуществление связи с российским Промсвязьбанком, юридических лиц из Турции, ОАЭ и Малайзии. За сотрудничество с повторно включенными в санкционный список службой внешней разведки России, Сбербанком, Газпромбанком, компаниями «Северсталь», «Мечел», «Арктик СПГ-1» иностранные компании были также повторно включены в санкционный список¹⁵.

Правительство Великобритании 24 февраля 2025 года расширило санкции против России на 107 позиций¹⁶. В санкционный список были внесены:

- 40 судов из теневого флота;
- ряд бизнесменов, руководителей МЧС и компаний, банкиров, гендиректор телекомпании «Царьград» Наталья Тюрина и др.;
- ряд финансовых организаций;
- авиакомпания S7;
- компании из Центральной Азии, Турции, Таиланда, Индии и Китая за поставки электроники в Россию. В санкционный список были включены Министр обороны КНДР Но Гван Чхоль и северокорейские генералы. Введенные санкции являлись крупнейшими введенными Великобританией с 24 февраля 2022 года.

Евросоюз 24 февраля 2025 года принял 16-й пакет санкций против России, в который были включены 48 физических и 35 юридических лиц¹⁷. Новые санкционные меры были направлены против ключевых секторов российской экономики, включая банковский сектор, металлургию и логистику, российскую криптобиржу, участников судоходного сектора, судов, связанных с тeneвым флотом РФ, а также 53 компаний из третьих стран — Китая, Индии, Казахстана, Сингапура, Германии, Турции, ОАЭ, Казахстана, Киргизии и Таиланда, которые помогали России обходить уже наложенные ранее ограничения. В 16-м пакете санкций ЕС против России предусматривались запреты на импорт из России алюминия, на временное хранение российской нефти и нефтепродуктов в портах ЕС, предоставление оборудования и технологий для российских нефтегазовых проектов, включая «Восток Ойл», были наложены ограничения на деятельность (работу)

¹⁵ Минфин США прокомментировал санкции против России. <https://www.kommersant.ru/doc/7432744> (дата обращения 14.12.2025).

¹⁶ <https://www.kommersant.ru/doc/7533183> (дата обращения 14.12.2025).

¹⁷ Диана Лисунова, Юлия Юрасова, Наталия Мирошниченко, Наталья Скорлыгина, Ольга Мордюшенко, Ксения Куликова, Максим Буйлов. Санкционная копродукция. ЕС и Великобритания приняли очередные ограничительные меры против РФ. <https://www.kommersant.ru/doc/7533642> (дата обращения 14.12.2025).

портов Астрахани, Махачкалы, Усть-Луги, Приморска и Новороссийска, аэропортов — Внуково, Жуковский, Казани, Перми, Екатеринбург и Пскова. 16-й пакет санкций ЕС против России предусматривал прекращение доступа к системе SWIFT для банков «Ак Барс», «Уралсиб», «Точка», НР-банк, Росэксимбанк, «Синара», Примсоцбанк, ВБР-банк, «Кубань Кредит», Кузнецк-бизнесбанк, Мир бизнесбанк, РНКО «Платежный конструктор и НКО «Петербургский расчетный сектор», а также в отношении банков из третьих стран, использующих российскую систему передачи финансовых сообщений (СПФС, аналог SWIFT), признавая это мерами по обходу европейских санкций, запрет на экспорт в Россию игровых контроллеров (геймпадов), использующихся в приставках, применяемых для управления беспилотниками, с целью недопущения расширения списка товаров, способствующих технологическому совершенствованию российского сектора обороны и безопасности. В рамках 16-го пакета санкций ЕС были предусмотрены персональные санкции (ограничения) в отношении владельцев угольных компаний «Мечел», «Эльга», акционера-золотодобытчика ЮГК Константина Струкова, добытчика угля «Сибантрацит» и др.

Премьер-министром Канады Джастином Трюдо 2 марта 2025 года было объявлено о внесении в антироссийские санкционные списки еще 10 физических и 21 юридическое лицо, в том числе военизированные организации и их лидеры, всего же в санкционных списках по России уже были 3 тысячи физических и юридических лиц (организаций)¹⁸.

В конце мая 2025 года ЕС утвердил 17-й пакет санкций против России¹⁹. В санкционный список попали 78 физических и юридических лиц, «ответственных за действия, подрывающие или угрожающие территориальной целостности, суверенитету и независимости Украины». Санкции были введены в отношении гендиректора КАМАЗа, директора музея «Херсонес Таврический», ректора Национального исследовательского университета, «Сургутнефтегаза», крупнейшего золотодобытчика «Атлас майнинг», страховой компании ВСК, а также руководителей и акционеров предприятий военно-промышленного комплекса, производителей беспилотников «Эйрбург», «Стратим», «Микроб», «Финко», «Аэрофрегат», Войск радиационной, химической и биологической защиты, 27-го Центрального научно-исследовательского института, 33-го Центрального научно-исследовательского испытательного института Минобороны России. В санкционный список также попали 28 судей, следователи и прокуроры, которых посчитали ответственными «за нарушения прав человека» в России. В санкционном списке также оказались семь китайских компаний, две из ОАЭ, по одной из Белоруссии и Турции, 189 судов, которые входили в состав «теневого флота» России.

25 июня 2025 года Австралия ввела санкции в отношении 37 россиян и семи российских компаний²⁰. В санкционный список попали: страховая компания «Согласие», производитель процессоров «Байкал электроникс», АО «Микрон» и другие юридические лица, а также члены правления «Газпром нефти», Газпромбанка, «Русгидро», «Совкомфлота», глава Татарстана Рустам Минниханов, певец Shaman, спортсменка и телеведущая Мария Киселева, глава издательского дома News Media Арам Габрелянов, актер и блогер Вячеслав Манучаров, замгендиректора ВГТРК Антон Златопольский, гендиректор АНО «Институт развития интернета» Алексей Гореславский и др.

Совет ЕС 15 июля 2025 года объявил о введении санкций в отношении пяти российских судей, которые принимали решения в отношении Алексея Горинова — бывшего муниципального депутата, осужденного в июле 2022 года за распространение ложной информации о ВС России²¹. Санкции были введены против судей 2-го Западного окружного военного суда, Пресненского районного суда Москвы, Мосгорсуда, приговоривших А. Горинова к 6 годам и 11 месяцам колонии.

Совет ЕС 18 июля 2025 года утвердил 18-й пакет санкций против России²². В утвержденном пакете санкций были предусмотрены плавающий потолок цен на российскую нефть со снижением

¹⁸ <https://tass.ru/ekonomika/23286539> (дата обращения 14.12.2025).

¹⁹ <https://www.kommersant.ru/doc/7736183> (дата обращения 14.12.2025).

²⁰ https://mid.ru/ru/press_service/journalist_help/repressions/ (дата обращения 14.12.2025).

²¹ <https://www.kommersant.ru/doc/7889929> (дата обращения 14.12.2025).

²² Ольга Семеновых, Татьяна Дятел, Анна Зенина, Максим Буйнов. Ценовой потолок поплыл. <https://www.kommersant.ru/doc/7905526> (дата обращения 14.12.2025).

его с 60 долларов до 47.6 за баррель, запрет на продажу нефтепродуктов из российского сырья, прямые санкции против индийского НПЗ «Вайданар» где миноритарная доля принадлежит «Роснефти». Великобритания присоединилась к решению ЕС по понижению потолка цен на российскую нефть. ЕС также ввел запрет на импорт нефтепродуктов, произведенных из российской нефти на НПЗ третьих стран, исключения сделаны для Канады, США, Великобритании, Норвегии и Швейцарии, в санкционный список также были включены 105 новых танкеров, которые ЕС считал частью теневого флота России, с достижением общего количества подсанкционных судов до 444 единиц. ЕС в 18-м пакете санкций против России объявил о полном запрете на любые трансакции с «Северным потоком» и «Северным потоком-2». В 18-м пакете также были записаны новые ограничения для 22 российских банков и РФПИ и юридические ограничения, включающие меры по защите европейских стран от попыток российского бизнеса инициировать с ними арбитражные разбирательства в рамках двусторонних соглашений с РФ о защите инвестиций. Всего 18-й пакет санкций в отношении России затронул 18 физических и 41 юридическое лицо в России. Таким образом, можно констатировать, что 18-й пакет санкций ЕС против России был направлен на нанесение ощутимого ущерба российской энергетике, финансовой системе, и оборонной промышленности, с включением в пакет как индивидуальных, так и секторальных ограничений.

12 сентября 2025 года Правительство Великобритании расширило список антироссийских санкций на 30 позиций, с заморозкой активов и введением санкций в отношении трастовых услуг²³. Также Правительством Великобритании были внесены в список антироссийских санкций 70 поправок.

12 сентября 2025 года власти Японии объявили о новых санкциях в отношении 48 организаций и 14 физических лиц из России²⁴. Санкции предусматривали ограничения по платежам и операциям с капиталом, которые будут допускаться только по специальному разрешению МИД Японии. Также МИДом Японии был введен запрет на экспорт продукции двум организациям из РФ и девяти из Белоруссии и принято решение о снижении ценового потолка на российскую нефть с 60 долларов до 47.6 долларов.

Евросоюз 22 октября 2025 года принял 19-й пакет санкций против России²⁵. Ограничения затронули «российские банки, криптовалютные биржи, организации в Индии и Китае, а также передвижения российских дипломатов «для противостояния попыткам дестабилизации». Всего санкции были направлены против 45 организаций, помогавших России обходить ранее введенные санкции, в том числе 12 компаний в Китае и Гонконге. Введенные санкции предусматривали запрет на перестраховку бывших в употреблении российских судов и самолетов, на операции с пятью российскими банками, расширение запрета на операции с российскими электронными платежными системами и банками третьих стран в Белоруссии и Казахстане. Пакет также предусматривал запрет на импорт СПГ с 2027 года и санкции в отношении еще 117 судов «теневого флота» (всего 557 судов), а также ужесточение запрета на сделки с «Роснефтью» и «Газпромнефтью» и татарстанским промышленным холдингом, работающим в нефтяной отрасли. В пакет также были включены санкции против 11 лиц, «причастных к депортации украинских детей в Россию, бизнесмены и компании российского ВПК и поставщики продукции двойного назначения из ОАЭ и Китая и крупнейший золотодобытчик России — «ПАО Полюс».

Управление по контролю за иностранными активами Минфина США (OFAC) 22 октября 2025 года ввело блокирующие санкции против «Роснефти» и ЛУКОЙЛА, включив эти компании в SDN-лист, что подразумевает блокировку всех активов этих компаний в США и запрет американским организациям вести с ними бизнес²⁶.

²³ <https://expert.ru/news/velikobritaniya-rasshirila-spisok-antirossiyskikh-sanktsiy-na-30-pozitsiy/> (дата обращения 16.12.2025).

²⁴ <https://www.vedomosti.ru/politics/news/2025/09/12/1138796-yaponiya-vvela-sanktsii> (дата обращения 16.12.2025).

²⁵ <https://www.rbc.ru/politics/22/10/2025/68f92a989a7947715edfc5ed> (дата обращения 16.12.2025).

²⁶ <https://expert.ru/promishlennost/zakrutili-barrel/> (дата обращения 16.12.2025).

18 декабря 2025 года Великобритания ввела санкции против «Татнефти», «Русснефти», «ННК-Ойл», Русснефтегаза, Эмиратской Saphira Energy и трейдинговых компаний Redwood Global Supply и Tejarinaft. Всего в перечень попали 24 физических и юридических лица из РФ²⁷.

18 декабря 2025 года ЕС расширил ограничения (включил в санкционный список) в отношении 41 судна из российского «теневого флота»²⁸.

Таким образом, можно констатировать, что санкционные ограничения (давление), введенные против России в течение 2025 года, не имели тенденцию к снижению, тем более к отмене, что также в определенной степени способствовало замедлению темпов экономического роста в стране, снижению величины инфляции до целевого уровня. При рассмотрении комплекса факторов по обеспечению темпов прироста экономики страны немаловажное значение имеет динамика (волатильность) курса российского рубля по отношению к доллару и евро. Общеизвестно, что с 13 июня 2024 года ЦБ РФ установил новые правила расчета курса российского рубля по отношению к доллару и евро на основе данных кредитных организаций по результатам межбанковских конверсионных операций на внебиржевом валютном рынке, что привело к прекращению торгов на московской бирже «токсичными валютами». Фактически установленные такие правила на практике привели к тому, что монетарные власти перешли к «ручному управлению» курсом российского рубля, так как внебиржевой курс российского рубля, устанавливаемый ЦБ РФ, является в определенной степени эмоциональным. В определенной степени валютный рынок утратил свою прозрачность, а курс стал в большей степени административным показателем, нежели рыночным, так как ЦБ РФ устанавливает его официальный курс без оглядки на биржевые торги, которых нет. В ЦБ РФ считают, что устанавливаемый курс российского рубля является оптимальным, так как максимально учитывает почти все факторы, влияющие на этот процесс, в том числе геополитические, достаточно жесткую денежно-кредитную политику (условия), динамику цен на нефть и т.д. Также необходимо отметить, что одним из самых фундаментальных (значительных) факторов, влияющих на валютный курс, является соотношение экспорта и импорта: если экспорт больше импорта, то баланс является положительным, что для национальной валюты (российского рубля) является хорошей тенденцией. В связи со всеми предшествующими и некоторыми другими замечаниями были рассчитаны и проанализированы фактически сложившиеся коридоры колебания курса российского рубля по месяцам 2025 года по отношению к доллару и евро.

Январь: в коридоре 96.85–103.44 российского рубля за доллар,
в коридоре 101.59–106.25 российского рубля за евро.

Февраль: в коридоре 85.92–99.94 российского рубля за доллар,
в коридоре 90.18–102.92 российского рубля за евро.

Март: коридоре 81.50–90.04 российского рубля за доллар,
в коридоре 87.57–96.86 российского рубля за евро.

Апрель: в коридоре 80.75–86.51 российского рубля за доллар,
в коридоре 91.20–96.21 российского рубля за евро.

Май: в коридоре 78.49–81.91 российского рубля за доллар,
в коридоре 88.94–92.91 российского рубля за евро.

Июнь: в коридоре 78.19–79.50 российского рубля за доллар,
в коридоре 89.25–92.27 российского рубля за евро.

Июль: в коридоре 77.85–82.22 российского рубля за доллар,
в коридоре 90.56–95.00 российского рубля за евро.

Август: в коридоре 79.38–80.74 российского рубля за доллар,
в коридоре 91.70–94.46 российского рубля за евро.

Сентябрь: в коридоре 80.30–85.66 российского рубля за доллар,
в коридоре 93.83–99.82 российского рубля за евро.

Октябрь: в коридоре 78.83–83.30 российского рубля за доллар,
в коридоре 91. –96.86 российского рубля за евро.

²⁷ <https://www.rbc.ru/politics/18/12/2025/6943e3319a79473de73ae07b> (дата обращения 16.12.2025).

²⁸ Там же.

Ноябрь: в коридоре 78.22–81.37 российского рубля за доллар,
в коридоре 90.56–95.09 российского рубля за евро.

Декабрь: в коридоре 76.09–80.72 российского рубля за доллар,
в коридоре 88.70–94.51 российского рубля за евро.

Российский рубль в 2025 году стал самой подорожавшей к доллару и евро валютой. По сравнению с декабрем 2024 года курс российского рубля укрепился к доллару на 31%. Согласно данным ЦБ РФ официальный курс доллара за 2025 год упал на 23,45 рубля, максимального за год значения он достиг 15 января 2025 года — 103,44 рубля, а минимального — 6 декабря 2025 года в 76,09 рубля. Евро соответственно стоил 106,25 рубля 15 января и 87,57 рубля 19 марта 2025 года ²⁹.

Поддержку российскому рублю в его укреплении оказали профицит торгового баланса, высокая ключевая ставка (достаточно жесткая денежно-кредитная политика), низкий спрос на валюту (для закупки импорта, оттока капитала, погашения валютных долгов), усиление продажи юаней из резервов в рамках бюджетных операций, цены на нефть в течение 2025 года в меньшей степени влияли на курс российского рубля. Таким образом, в течение (по итогам) 2025 года российский рубль стал самой укрепившейся валютой по отношению к доллару и евро. Одновременно необходимо отметить, что параллельно с укреплением российского рубля производители и торговля поднимали цены на товары. Крепкий российский рубль также добавляет конкурентоспособность импортным промышленным товарам, тем самым снижая спрос на российскую продукцию.

Согласно данным Росстата ³⁰, в первом полугодии и во всем 2025 году рост в обрабатывающей промышленности страны обеспечивался «бюджетным импульсом» и гособоронзаказом, т.е. благодаря производству военной продукции и продукции двойного назначения, а производство чисто гражданской продукции не имело ярко выраженной тенденции к значительному (чувствительному) росту.

Одним из немаловажных факторов, влияющих на состояние экономики страны и благополучие россиян, является динамика коммунальных тарифов. К сожалению, коммунальные тарифы в последние годы имели стабильную тенденцию к росту: 1 июля 2023 года они были подняты в целом по стране на 8,1%; 1 июля 2024 года на 9,8%; 1 июля 2025 года на 11,9% ³¹. В обещавшееся официальными властными органами затухание роста тарифов на 9,8% — в 2026 году, на 7,9% — в 2027 году, на 5,9% — в 2028 году не верят даже благоприятно настроенные оптимисты.

Причины такого неверия кроются в некоторых следующих фактах:

- постоянный рост оптовых цен на газ;
- подорожание тепла, холодной и горячей воды, электричества;
- реальное состояние жилья и коммунальной инфраструктуры, происходящий их упадок, изношенность;
- износ основных фондов превысил 60% в ЖКХ, при этом замены требует более 42% объектов ³² и т.д. При таком не совсем благоприятном положении говорить о затухании тарифов в ближайшей перспективе весьма затруднительно.

Приведенные выше факторы наряду с некоторыми не менее значимыми в комплексе факторов по обеспечению роста экономики страны были рассмотрены и проанализированы в предыдущих наших работах с предложениями и рекомендациями ³³.

²⁹ <https://www.kommersant.ru/doc/8336934> (дата обращения 16.12.2025).

³⁰ <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277380> (дата обращения 20.12.2025).

³¹ https://newizv.ru/news/2025-07-15/25-let-kommunalnogo-iga-za-chetvert-veka-tarify-zhkh-vyrosli-na-366-dohody-na-230-437436?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения 20.12.2025).

³² <https://www.mk.ru/economics/2025/08/20/rost-kommunalnykh-tarifov-prodolzhaetsya-mozhno-li-chtoto-sdelat.html> (дата обращения 20.12.2025).

³³ Ахметов Л.А., Булавина М.А. Обеспечение роста экономики страны. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 1. С. 72–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-72-81>. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Российская экономика: вызовы и реакция. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 81–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>.

Характеризуя итоги 2025 года, следует отметить, что несмотря на высокую стоимость кредитования, достаточно высокую для нашей страны налоговую нагрузку, не повышающийся уровень спроса в потребительском сегменте и производственной сфере, рост цен на продовольственные и некоторые непродовольственные товары, дефицит кадров в некоторых отраслях экономики, невысокие темпы снижения инфляции, жесткую денежно-кредитную политику (условия), сложную (турбулентную) геополитическую обстановку, экономика России в 2025 году сохранила свою устойчивость и надежность, была продолжена тенденция темпов роста экономики, определенное снижение инфляции, стабильная финансовая система, обеспечена социальная гарантия граждан, запущена работа над стимулированием структурных изменений в экономике.

Список литературы

1. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Обеспечение роста экономики страны. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 1. С. 72–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-72-81>.
2. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Российская экономика: вызовы и реакция. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 81–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>.
3. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Основные условия и факторы роста экономики страны. Монография в 2-х ч., часть 2-я. — М.: Издательский дом «УМЦ», 2022, 2023. С. 3–83.
4. Ахметов Л.А., Балабанов В.С., Булавина М.А. Некоторые внутренние и внешние факторы роста экономики страны. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.
5. Ахметов Л.А. О направлениях ускорения роста экономики страны. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2021. Т. 20, № 2. С. 14–29.
6. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А. Вопросы обеспечения финансовыми средствами и ресурсами хозяйствующих субъектов, предпринимателей и потребителей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. Т. 18, № 3. С. 9–21.
7. Балабанова А.В. Интеграционные процессы как тренд глобального общественного развития. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 4. С. 9–20.
8. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № 3. С. 9–27.

References

1. Akhmetov L.A., Budavina M.A. Ensuring the growth of the country's economy. Entrepreneur's guide. 2024. T. 17. № 1. P. 72–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-72-81>.
2. Akhmetov L.A., Bulavina M.A. Russian economy: challenges and reaction. Entrepreneur's guide. 2025. Vol. 18. № 1. P. 81–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>.
3. Akhmetov L.A., Bulavina M.A. The main conditions and factors of growth of the country's economy. Monograph in 2 hours, part 2. — M.: Publishing house «UMC», 2022, 2023. S. 3–83.
4. Akhmetov L.A., Balabanov V.S., Bulavina M.A. Some internal and external factors of the country's economic growth. Entrepreneur's guide. 2023. T. 16. № 4. P. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.
5. Akhmetov L.A. On the directions of accelerating the growth of the country's economy. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2021. T. 20, No. 2. P. 14–29.
6. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A. Issues of providing financial resources and resources to business entities, entrepreneurs and consumers. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18, №. 3. P. 9–21.
7. Balabanova A.V. Integration processes as a trend of global social development. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18. № 4. P. 9–20.
8. Balabanova A.V. Economic growth factors. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. T. 16. № 3. P. 9–27.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 17.02.2026.

The article was submitted 13.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 17.02.2026.

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>



Научная статья / Original article
УДК 331.1

Человеческий капитал «серебряного» возраста

В. А. Варфоломеева

Кандидат экономических наук, доцент

varfvera@yandex.ru

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация: Целью написания статьи является обоснование экономической и социальной ценности человеческого капитала лиц старшего возраста и формирование комплексного подхода к его эффективному использованию в условиях глобального демографического старения. Методологическую основу составили: статистический анализ, научные труды и периодические издания в области «серебряной экономики». В статье человеческий капитал «серебряного» возраста представлен как ценный экономический ресурс, обладающий уникальными компетенциями. Анализируются позитивные эффекты его использования, а также потенциальные риски. Автор предлагает системный подход к интеграции старшего поколения, включающий меры на государственном, корпоративном и индивидуальном уровнях.

Ключевые слова: серебряный возраст, серебряная экономика, человеческий капитал, трудовой потенциал, экономическая активность пожилых.

Для цитирования: Варфоломеева В.А. Человеческий капитал «серебряного» возраста. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 77–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>.

Human capital of the «silver» age

V. A. Varfolomeeva

Cand. Sci. (Econ.)

varfvera@yandex.ru

St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
St. Petersburg, Russia

Abstract: The purpose of this article is to substantiate the economic and social value of human capital in older adults and develop a comprehensive approach to its effective use in the context of global demographic aging. The methodological framework includes statistical analysis, scientific papers, and periodicals in the field of the «silver economy». The article presents human capital in the «silver» age group as a valuable economic resource with unique competencies. The positive effects of its use, as well as potential risks, are analyzed. The author proposes a systemic approach to the integration of the older generation, including measures at the state, corporate, and individual levels.

Keywords: silver age, silver economy, human capital, labor potential, economic activity of the elderly.

© Варфоломеева В.А., 2026
© Varfolomeeva V.A., 2026

For citation: Varfolomeeva V. A. Human capital of the «silver» age. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 77–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>.

В настоящий момент времени демографическая ситуация во всем мире характеризуется увеличением продолжительности жизни и постепенным ростом численности пожилых людей. «Серебряная экономика» представляет собой сектор экономики, который связан с производством товаров и услуг, предназначенных специально для удовлетворения потребностей людей старшего поколения¹. Основным рычагом «серебряной экономики» является увеличение числа пожилых людей, которые продолжают оставаться экономически активными и способны вносить значительный вклад в рост национального благосостояния страны².

Современная теоретическая рамка рассматривает «серебряный» возраст не как обузу для рынка, а как специфический ресурс, чья эффективность зависит от условий его применения³. Накопление капитала происходит в течение длительной карьеры и носит преимущественно опытный, неформализованный характер, включая профессиональную интуицию, обширные сети контактов и управленческие компетенции, которые трудно передать в процессе формального обучения. Однако процесс амортизации этого капитала в условиях ускорения технологических изменений также может протекать быстрее, создавая риск возникновения квалификационного разрыва⁴. Поэтому критически важным становится вопрос инвестиций в поддержание и обновление человеческого капитала на протяжении всей жизни. Уникальность «серебряного» человеческого капитала заключается в его структурном составе: при возможном снижении скорости обработки новой информации и физических показателях, его ценность определяется глубиной экспертизы, устойчивостью к стрессу, надежностью и способностью к наставничеству. Эффективное использование этого капитала требует иных организационных и управленческих подходов, нежели применение капитала молодых работников.

Ценность теоретических построений подтверждается и обогащается разнообразным зарубежным опытом, где проблема старения населения стоит особенно остро⁵. В Японии к вопросу трудоустройства старшего поколения подходят системно и ставят во главу угла корпорации⁶. Руководитель компании должен либо отодвигать срок выхода сотрудников на пенсию, либо предлагать им перезаключать трудовые договоры на новых условиях⁷. Благодаря этому в японских фирмах сложилась практика перевода опытных работников на внутренние, менее напряженные должности. Кроме того, там отлично работает система наставничества («сэмпай-кохай»), где старшие коллеги передают молодым не только знания, но и корпоративные ценности⁸.

Совсем другая, более свободная картина наблюдается в США. Там активность «серебряных» работников во многом связана с развитием рынка гибкой и временной занятости (гиг-экономики). Многие пожилые американцы становятся самозанятыми, открывают своё дело в сфере кон-

¹ Коломиец, П.Н. «Серебряная экономика» — новый подход к проблеме старения. Вопросы регулирования экономики. 2018. № 1. Том 9. <https://cyberleninka.ru/article/n/serebryanaya-ekonomika-novyy-podhod-k-probleme-stareniya/viewer>.

² Олейникова И. Н., Тепина Н.А. «Серебряная экономика»: экономическая идеология «новых пожилых». Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №1. С. 65–71.

³ Лосевская Е. Серебряная экономика: новая эра потребления и трансформация бизнеса. — URL: <https://convertmonster.ru/blog/marketing-blog/serebryanaya-ekonomika-novaya-era-potrebleniya-i-transformacziya-biznesa/> (дата обращения 30.12.2025).

⁴ Десфонтейнес Л.Г., Корчагина Е.В. Потенциал «Серебряного» поколения современной России. Психологический журнал. 2021. № 3. Т. 42. С. 137–146.

⁵ Горошко Н.В., Пацала С.В. «Серебряная экономика» как новый тренд мирового развития в условиях глобального старения населения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 198–218.

⁶ Лебедева, И. П. Япония: проблемы занятости пожилых работников. Японские исследования. 2018. № 4. С. 60–77.

⁷ Кисарева, С. В. Япония: меры в сфере трудоустройства пожилых работников / С.В. Кисарева. — Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2023. № 32 (479). С. 54–58.

⁸ Нематериальные вознаграждения и системы стимулирования персонала в Японии: культурная обусловленность, особенности и эволюция <https://referatbooks.ru/doklad/> (дата обращения: 10.01.2026).

салтинга или начинают собственный бизнес, используя накопленный за жизнь опыт⁹. Сравнительный анализ этих моделей позволяет выделить общий тренд: переход от пассивной социальной поддержки пожилых к активной политике по интеграции их человеческого капитала в экономику через гибкое регулирование, партнерство с бизнесом и инвестиции в переобучение.

Трудовая активность лиц «серебряного» возраста представляет собой не просто индивидуальный выбор, а фактор, оказывающий многогранное влияние на всю социально-экономическую систему¹⁰. На макроэкономическом уровне продолжение карьеры после выхода на пенсию вносит прямой и измеримый вклад в валовой внутренний продукт, увеличивая совокупное предложение труда и объем производимых товаров и услуг. Этот вклад становится критически важным в условиях демографической стагнации и сокращения доли населения в трудоспособном возрасте, выступая одним из немногих резервов для поддержания экономического роста. Не менее значимым является влияние на устойчивость пенсионной системы. Работающие пенсионеры не только откладывают момент начала получения пенсионных выплат, но и продолжают уплачивать страховые взносы, тем самым снижая немедленную фискальную нагрузку на Пенсионный фонд. На макроуровне «серебряный» труд трансформируется из социальной нагрузки в экономический актив, способный сглаживать структурные дисбалансы.

На уровне отдельной организации вовлечение опытных работников старших возрастов генерирует ряд уникальных внутрифирменных эффектов, ценность которых часто не сводима к простому выполнению операционных задач¹¹. Наиболее значимым из них является естественное и эффективное наставничество. Носители многолетнего опыта и неформализованных знаний становятся ключевыми агентами в процессе их передачи молодым коллегам, что невозможно в полной мере обеспечить с помощью формальных обучающих программ¹². Это способствует ускоренной адаптации новых кадров, сохранению корпоративной культуры и ноу-хау, снижая риски их безвозвратной утраты при уходе сотрудников — практике, известной как «управление знаниями». Кроме того работники «серебряного» возраста демонстрируют, как правило, более высокий уровень лояльности и стабильности, что приводит к снижению текучести кадров в тех позициях, которые они занимают¹³. Они менее склонны к частой смене работы в погоне за карьерным ростом, что обеспечивает предсказуемость и непрерывность бизнес-процессов, особенно в сферах, требующих долгосрочных клиентских отношений или глубокой специализации¹⁴. Для компании это означает не только экономию на затратах по поиску и адаптации новых сотрудников, но и формирование сбалансированного коллектива, где сочетаются энергия и новаторство молодежи с мудростью и надёжностью старшего поколения¹⁵.

Однако расширение занятости в «серебряном» возрасте несёт в себе и потенциальные риски, игнорирование которых может привести к негативным социальным и экономическим последствиям. Наиболее обсуждаемый риск — гипотетическое вытеснение молодежи с рынка труда¹⁶. Опасения связаны с тем, что сохранение рабочих мест за опытными, часто менее требовательными к заработной плате пенсионерами может ограничивать возможности для карьерного старта и профессионального роста молодых специалистов, усугубляя проблему молодежной безработицы.

⁹ 55 и вперед: как «серебряное поколение» адаптируется под новые карьерные треки. — URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения 03.01.2026).

¹⁰ Норова А.О. Особенности построения системы коммуникаций с серебряным сегментом. Экономика и предпринимательство. 2016. № 3. С. 113–118.

¹¹ Лукичев П.М. Занятость работников старших возрастов: ресурс или ноша? Вестник удмуртского университета. 2018. №5. Т. 28. С. 641–646.

¹² Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста. Кадровик. 2013. № 10. С. 100–107.

¹³ Карпенко Е. Серебряное поколение 46–65 лет — самые ценные кадры. — URL: <https://tirs-rabota.ru/media/stati/serebryanoe-pokolenie-46-65-let-samye-cennnye-kadry>.

¹⁴ Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. «Серебряное» образование как ресурс развития региона. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 939–952.

¹⁵ Смолькин А.А. Трудовой потенциал пожилых людей. Социологические исследования. 2014. № 5. С. 97–103.

¹⁶ Майер Е.В. Риски использования работников старшего возраста в организации. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 4. С. 75–80.

Другой комплекс рисков касается самих работников старшего возраста. Продолжение трудовой деятельности в условиях, не адаптированных под их потребности, грозит профессиональным выгоранием, особенно если работа сопряжена с высоким уровнем стресса или необходимостью постоянного освоения радикально новых технологий¹⁷.

Ключевым аспектом является вопрос охраны здоровья и безопасности труда. Работа пожилых требует особого внимания к эргономике, графику и нагрузкам. Задача политики заключается не в безоглядном поощрении любого труда пожилых, а в создании условий для продолжительной, качественной и безопасной занятости, которая максимизировала бы положительные эффекты и минимизировала указанные риски¹⁸.

По-нашему мнению, эффективное использование потенциала старшего поколения требует системного подхода на трех уровнях: государственном, корпоративном и индивидуальном (табл. 1).

Таблица 1

Использование потенциала старшего поколения¹⁹

Уровень	Меры	Трактовка мер
Государственный	Адаптация законодательства	1. Внедрение гибких пенсионных схем (например, частичная пенсия при частичной занятости). 2. Устранение возрастной дискриминации в Трудовом кодексе. 3. Предоставление налоговых льгот и субсидий компаниям, активно нанимающим и удерживающим сотрудников 50+.
	Программы и инфраструктура	1. Запуск федеральных и региональных программ «активного долголетия», включающих: ○ Центры переподготовки и карьерного консультирования для граждан 50+. ○ Доступные образовательные курсы (в т.ч. цифровая грамотность). ○ Информационные кампании против эйджизма.
Корпоративный	Управление возрастным разнообразием	Разработка внутрикорпоративных программ по интеграции, обучению и удержанию «серебряных» сотрудников.
	Гибкие форматы занятости	Внедрение неполного рабочего дня, удалённой работы, проектных контрактов и сезонной занятости.
	Инвестиции в развитие	1. Создание программ переобучения и адаптации к цифровой среде. 2. Формализация системы наставничества и обратного менторинга.
	Адаптация условий труда	1. Модернизация рабочих мест с учётом эргономики и возрастных особенностей. 2. Внедрение корпоративных программ поддержки здоровья.
Индивидуальный	Непрерывное образование	1. Проактивное освоение новых навыков через онлайн-курсы, краткосрочные программы. 2. Регулярная оценка и актуализация своих компетенций.
	Управление карьерой и личным брендом	1. Умение презентовать опыт как ключевой актив (экспертиза, наставничество, управление кризисами). 2. Развитие навыков самозанятости и фриланса. 3. Поддержание и расширение профессиональных сетей.

¹⁷ Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения. Социально-трудовые исследования. 2023. № 2. С. 141–151.

¹⁸ Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Трудоустройство людей в пожилом возрасте: социальные императивы и ограничения в современной России. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 1. С. 97–112.

¹⁹ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Согласно данным на 1 октября 2025 года, в России число пенсионеров составило более 40,662 млн человек, при этом из них работает 7,354 млн человек²⁰. Возрастная пирамида России трансформируется из прогрессивного типа в регрессивный тип, где доля пожилых людей значительно увеличивается относительно молодёжи²¹. Указанная статистика подчёркивает важность учёта потребностей старшего поколения в развитии экономики государства. В октябре 2025 года началась реализация федеральной программы «Серебряный старт». Программа предназначена для работников старшего возраста, которые хотят открыть своё дело. Программа реализуется на территории Архангельской, Ленинградской, Псковской области, а также Карелии²².

Проведённое исследование указывает, что «серебряный» возраст не представляет собой тяжёлую социальную нагрузку, а является значительным экономическим ресурсом. Ключом к устойчивому развитию в условиях демографического старения становится создание экосистемы, согласно которой старшее поколение превращается из объекта социальной политики в активного субъекта экономической деятельности. Философия нововведения заключается в превращении опыта такого работника в торгуемый актив и создание защищённых сред для построения новой карьеры.

Список литературы

1. Олейникова И.Н., Тепина Н.А. «Серебряная экономика»: экономическая идеология «новых пожилых». Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №1. С. 65–71.
2. Десфонтейнес Л.Г., Корчагина Е. В. Потенциал «Серебряного» поколения современной России. Психологический журнал. 2021. № 3. Т. 42. С. 137–146.
3. Горошко Н.В., Пацала С.В. «Серебряная экономика» как новый тренд мирового развития в условиях глобального старения населения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 198–21.
4. Нематериальные вознаграждения и системы стимулирования персонала в Японии: культурная обусловленность, особенности и эволюция <https://referatbooks.ru/doklad/> (дата обращения: 10.01.2026).
5. Норова А.О. Особенности построения системы коммуникаций с серебряным сегментом. Экономика и предпринимательство. 2016. № 3. С. 113–118.
6. Лукичёв П.М. Занятость работников старших возрастов: ресурс или ноша? Вестник удмуртского университета. 2018. № 5. Т. 28. С. 641–646.
7. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. «Серебряное» образование как ресурс развития региона. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 939–952.
8. Майер Е.В. Риски использования работников старшего возраста в организации. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 4. С. 75–80.
9. Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения. Социально-трудовые исследования. 2023. № 2. С. 141–151.
10. Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Трудоустройство людей в пожилом возрасте: социальные императивы и ограничения в современной России. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 1. С. 97–112.

References

1. Oleynikova I.N., Tepina N.A. «Silver Economy»: Economic Ideology of the «New Elderly». Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. 2021. № 1. Pp. 65–71.
2. Desfontaines L.G., Korchagina E.V. Potential of the «Silver» Generation of Modern Russia. Psychological Journal. 2021. № 3. Vol. 42. Pp. 137–146.

²⁰ Почему пенсионеров в России становится все меньше. — URL: <https://rtvi.com/news/pochemu-pensionerov-v-rossii-stanovitsya-vse-menshe/>.

²¹ Статистика населения России: сколько людей по возрастным группам. — URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/statistika-naseleniya-rossii-skolko-lyudej-po-vozrastnym-grupпам/?ysclid=mkwuno2cgo825236894>.

²² Ледяева М. Развитию «серебряной» экономики мешают сложности с трудоустройством людей 50+. — URL: <https://rg.ru/2025/09/23/reg-szfo/ne-obuza-a-resurs.html>.

3. Goroshko N.V., Patsala S.V. «Silver Economy» as a New Trend of Global Development in the Context of Global Population Aging. Bulletin of PNRPU. Socio-Economic Sciences. 2021. № 2. Pp. 198–218.
4. Non-material rewards and personnel incentive systems in Japan: cultural determination, characteristics, and evolution <https://referatbooks.ru/doklad/> (accessed: 10.01.2026).
5. Norova A.O. Features of building a communication system with the silver segment. Economy and entrepreneurship. 2016. № 3. Pp. 113–118.
6. Lukichev P.M. Employment of older workers: a resource or a burden? Bulletin of the Udmurt University. 2018. No. 5. V. 28. Pp. 641–646.
7. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. «Silver» education as a resource for regional development. Bulletin of RUDN University. Series: Sociology. 2020. Vol. 20. № 4. Pp. 939–952.
8. Mayer E.V. Risks of Using Older Workers in an Organization. Human Resources and Intellectual Resource Management in Russia. 2017. № 4. Pp. 75–80.
9. Astrakhantseva E.Yu., Kuchumov A.V., Pechenaya L.T., Tsyganov A.A. Professional Burnout: Assessment Criteria and Ways of Timely Prevention. Social and Labor Research. 2023. № 2. Pp. 141–151.
10. Barkov S.A., Markeeva A.V., Kolodeznikova I.V. Employment of Older People: Social Imperatives and Constraints in Modern Russia. RUDN University Bulletin. Series: Sociology. 2022. T. 22. № 1. P. 97–112.

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 17.02.2026.

The article was submitted 13.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 17.02.2026.

Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Т. 19, № 1. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2026. — 84 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал