№1(17)
2026

ЭФО

экономика • финансы • общество

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ

научное периодическое
сетевое издание

Липецкий филиал
Финуниверситета

12+

Научное периодическое сетевое издание
«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»

№1(17). 2026

ISSN (Online): 2782-4845

Регистрационный номер СМИ:
Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.
Периодичность: 4 раза в год

Учредитель:
Смыслова Ольга Юрьевна

Издатель:
Липецкий филиал Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Липецкий филиал Финуниверситета)

Адрес издателя и редакции:
398050, город Липецк,
ул. Интернациональная, д. 12Б.
Липецкий филиал Финуниверситета
8 (4742) 27-09-62
e-mail: naukafineko@mail.ru

Сайт издания: efofinun.ru

Дизайн обложки:
Ю.Ю. Горшкова
Макет, верстка:
С.Г. Коноплев

Дата выхода: 25.04.2026

© Липецкий филиал Финуниверситета, 2026
© Авторы статей, 2026
Все права защищены

Редакционная коллегия:

Главный редактор: Макаров Иван Николаевич, д-р экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета, Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, Институт деловой карьеры (Россия, г. Москва, г. Липецк)
Заместители главного редактора: Линченко Андрей Александрович, канд. филос. наук, доцент; научный сотрудник, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Технический редактор: Филоненко Наталья Юрьевна, канд. филол. наук, доцент, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Выпускающий редактор: Коноплев Сергей Георгиевич, начальник отдела ОВТ, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Ответственный секретарь: Трутенко Елена Владимировна, преподаватель Липецкий филиал Финуниверситета, (Россия, г. Липецк)
Члены коллегии:
Башлыков Тимофей Васильевич, канд. соц. наук, доцент, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Громов Евгений Иванович, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» (Россия, г. Ставрополь)
Гурина Марина Анатольевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал РАНХиГС (Россия, г. Липецк)
Ермолов Юрий Алексеевич, канд. экон. наук, доцент; Чаплыгинский аграрный колледж (Россия, г. Чаплыгин)
Катаев Дмитрий Валентинович, д-р соц. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского» (Россия, г. Липецк)
Корякина Татьяна Валерьевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Кукина Елена Евгеньевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Меркулова Елена Юрьевна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина» (Россия, г. Тамбов)
Морозова Наталья Сергеевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Писарева Лилия Викторовна, канд. экон. наук, доцент; ООО «Квернеланд Групп Манюфектеринг Липецк» (Россия, г. Липецк)
Проваленова Наталья Владимировна, д-р экон. наук, доцент; ГБОУ ВО НГИЭУ Княгининский университет (Россия, г. Княгинино)
Рубцова Лариса Николаевна, д-р экон. наук, профессор; Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Рязанцева Елена Анатольевна, канд. пед. наук, доцент; Липецкий государственный педагогический университет (Россия, г. Липецк)
Строев Павел Викторович, канд. экон. наук, доцент; ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)
Сумина Екатерина Владимировна, д-р. экон. наук, доцент; Сибирский государственный университет науки и технологии им. академика М.Ф. Решетнева (Россия, г. Красноярск)
Ткачева Юлия Владимировна, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» (Россия, г. Воронеж)
Черкасов Алексей Викторович, канд. экон. наук, доцент; ООО «Агропарк –Инфраструктура» (Россия, г. Липецк)
Черпаков Игорь Владимирович, канд. физ-мат. наук, Липецкий филиал Финуниверситета (Россия, г. Липецк)
Шепелев Максим Иванович, канд. экон. наук, доцент, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина (Россия, г. Елец)
Шарапова Наталья Владимировна, д-р экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (Россия, г. Екатеринбург)
Якшибаева Гульнара Вахитовна - д-р, доцент, ГБНУ «Институт социально-политических и правовых исследований Республики Башкортостан» АН РБ. (Россия, Башкортостан, г. Уфа)

Редакционный совет

Председатель: Фаттахов Рафаэль Валиахметович, д-р экон. наук, профессор, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)
Члены редакционного совета:
Гончарова Елена Александровна, канд. юр. наук, доцент; Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Россия, г. Липецк)
Зайцев Александр Николаевич, канд. экон. наук, доцент; Федеральная служба государственной статистики по Липецкой области (Россия, г. Липецк)
Зенькова Инга Владимировна, канд. экон. наук, доцент, Полоцкий государственный университет (Белоруссия, г. Минск)
Запорожцева Людмила Анатольевна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I» (Россия, г. Воронеж)
Кундиус Валентина Александровна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет» (Россия, г. Барнаул)
Меренкова Ирина Николаевна, д-р экон. наук, профессор; филиал ФГБНУ «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева», (Россия, г. Воронеж)
Миэринь Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (Россия, г. Санкт-Петербург)
Поткина Ирина Владимировна, Управление Федеральной антимонопольной службы по Липецкой области (Россия, г. Липецк)
Пинская Миляуша Рашитовна, д-р экон. наук, профессор; ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации» (Россия, г. Москва)
Соломахина Елена Станиславовна, Управление государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области (Россия, г. Липецк)
Третьякова Лариса Александровна, д-р экон. наук, профессор; НИУ «БелГУ» (Россия, г. Белгород)
Турсунов Имомназар Эгамбердиевич, канд. экон. наук, профессор Ташкентского государственного экономического университета (Узбекистан, г. Ташкент)
Шульгина Лариса Владимировна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» (Россия, г. Воронеж)

Содержание

Региональная и отраслевая экономика	**Смыслова О.Ю., Жирнов М.А.** Инфраструктурный потенциал здравоохранения в системе факторов региональной резилиентности…..	4
	Толстолуцкий Р.О., Тоцкая Д.С. Финансовая устойчивость и развитие сельской территории: системные проблемы муниципального управления и направления их решения……	22
	Рубцова Л.Н., Володина А.И. Инновационные подходы в реализации государственной политики в сфере агропромышленного комплекса……....	37
	Шепелев М.И. Экономическая оценка технологической модернизации предприятий агропромышленного комплекса в условиях цифровой трансформации…..	54
Общество и экономика: проблемы развития	**Махмудов Н.М., Алимова Р.Б.** Понятийно-терминологический анализ рекреационно-туристской и военно-рекреационно-туристской деятельности как фактора воспитания молодёжи……	72
Факты, оценки, перспективы	**Донской Д.А., Володина Е.А.** Государственное регулирование банковской деятельности в России……....	86
Бизнес-информатика	**Джабриев А.Н., Турсунзода Ж.И.** Формирование инновационной системы управления затратами строительной организации……..	98
	Сидоров В.А., Турсунов И.Э. Развитие инновационных бизнес-моделей в современном бизнесе……	113

УДК 332.1:330.3
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-4-21

ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ РЕЗИЛИЕНТНОСТИ

О.Ю. Смыслова, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва, Россия
М.А. Жирнов, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва, Россия

Аннотация. *Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления роли здравоохранения в обеспечении устойчивости региональных систем перед лицом глобальных вызовов. В статье обосновываетсDOIя, что инфраструктурный потенциал здравоохранения трансформируется в стратегический фактор региональной резилиентности. Цель – теоретическое обоснование роли инфраструктурного потенциала здравоохранения в системе факторов региональной резилиентности и анализ методологических подходов к интегральной оценке готовности систем здравоохранения. Методология исследования включает системный и институциональный подходы, анализ официальной статистики Росстата, сравнительный межрегиональный анализ, кросс-секционную регрессионную оценку связи между ресурсной обеспеченностью и избыточной смертностью, а также кейс-анализ регионов с различными социально-экономическими профилями. Эмпирическая база разделена на три массива: данные 2000–2023 гг. использованы для анализа долгосрочной инфраструктурной динамики, данные 2018–2022 гг. – для регрессионной проверки, данные 2024–2025 гг. – для актуализации отдельных кадровых и финансовых показателей. Результаты исследования: выявлены ключевые диспропорции – сокращение стационарного сектора при росте амбулаторной мощности, кадровый разрыв между субъектами РФ, снижение численности среднего и младшего медперсонала, институциональные противоречия в системе ОМС. Показано, что высокая ресурсная обеспеченность сама по себе не гарантирует резилиентность: решающее значение имеют эффективность использования ресурсов, качество управления и способность системы к адаптации. Эмпирически подтверждена статистически значимая отрицательная связь между интегральным индексом ресурсной обеспеченности здравоохранения и показателями избыточной смертности в период пандемии COVID-19 (скорректированный $R^2 = 0,301$). Научная новизна заключается в обосновании инфраструктурного потенциала здравоохранения как материальной основы абсорбционной, адаптационной и трансформационной способностей региональной системы, а также в предложении типологии регионов по соотношению ресурсной обеспеченности и эффективности использования ресурсов. Практическая значимость связана с возможностью применения предложенных направлений при разработке стратегий социально-экономического развития и государственных программ «Развитие здравоохранения» субъектов Российской Федерации.*

Ключевые слова: *региональная резилиентность, инфраструктурный потенциал здравоохранения, интегральная оценка готовности, межрегиональная дифференциация, адаптационная способность, кадровый потенциал, обязательное медицинское страхование*

Для цитирования: Смыслова О.Ю., Жирнов М.А. Инфраструктурный потенциал здравоохранения в системе факторов региональной резилиентности // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 4-22. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-4-21

INFRASTRUCTURAL POTENTIAL OF HEALTHCARE IN THE SYSTEM OF REGIONAL RESILIENCE FACTORS

O.Yu. Smyslova, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
M.A. Zhirnov, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. *The relevance of the study is due to the need to rethink the role of health in ensuring the sustainability of regional systems in the face of global challenges. The article justifies that the infrastructural potential of health care is being transformed into a strategic factor of regional resilience. The goal is a theoretical justification of the role of health infrastructure potential in the system of regional resilience factors and an analysis of methodological approaches to the integral assessment of health systems readiness. The research methodology includes systemic and institutional approaches, analysis of official statistics of Rosstat, comparative interregional analysis, cross-sectional regression assessment of the relationship between resource security and excess mortality, as well as case analysis of regions with different socio-economic profiles. The empirical base is divided into three arrays: data 2000-2023. used to analyze long-term infrastructure dynamics, data 2018-2022. - for regression verification, data 2024-2025. - to update individual personnel and financial indicators. Study results: key imbalances were identified - a reduction in the inpatient sector with an increase in outpatient capacity, a personnel gap between the constituent entities of the Russian Federation, a decrease in the number of nurses and nurses, institutional contradictions in the compulsory medical insurance system. It has been shown that high resource availability in itself does not guarantee resilience: the efficiency of resource use, the quality of management and the ability of the system to adapt are crucial. A statistically significant negative association between the integral health care resource index and excess mortality rates during the COVID-19 pandemic period (adjusted $R^2 = 0.301$) was empirically confirmed. The scientific novelty lies in the substantiation of the infrastructural potential of health care as the material basis of the absorption, adaptation and transformation capabilities of the regional system, as well as in the proposal of a typology of regions in terms of the ratio of resource provision and resource efficiency. Practical significance is associated with the possibility of applying the proposed areas in the development of strategies for socio-economic development and state programs "Health Development" of the constituent entities of the Russian Federation.*

Keywords**:** *regional resilience, healthcare infrastructural potential, integral preparedness assessment, interregional differentiation, adaptive capacity, human resources, compulsory medical insurance*

Введение

Современная система международных отношений и глобальная экономика характеризуются высоким уровнем волатильности, что проявляется в учащении пандемий, масштабных природных катастроф, финансовых кризисов и

геополитических конфликтов. В ответ на эти вызовы в научный дискурс прочно вошло понятие резилиентности социально-экономических систем, под которой понимается их способность не только противостоять возмущениям, но и адаптироваться к новой реальности без потери критически важных функций.

В данной парадигме сфера здравоохранения претерпевает фундаментальную переоценку: она перестает восприниматься исключительно как затратная отрасль социального блока и начинает осознаваться в качестве стратегического инфраструктурного сектора. Состояние последнего напрямую влияет на сохранение трудового потенциала, социальную стабильность и общую конкурентоспособность региона в условиях стресса.

В рамках данной статьи резилиентность рассматривается не как простая синонимическая замена понятию «устойчивость», а как более сложная характеристика региональной системы. Она предполагает не только сохранение базовых функций в условиях внешнего воздействия, но и способность к перестройке, перераспределению ресурсов и последующему развитию на изменённой институциональной и организационной основе. Для сферы здравоохранения такой подход имеет принципиальное значение, поскольку она одновременно обеспечивает жизненно важные потребности населения и влияет на социально-экономическую стабильность региона.

Актуальность обращения к данной проблематике усиливается выраженной неоднородностью российских регионов. Различия в кадровом обеспечении, мощности стационарного сектора, доступности специализированной и высокотехнологичной помощи формируют неодинаковый запас прочности региональных систем здравоохранения. В результате одни субъекты РФ способны быстрее поглощать кризисную нагрузку за счёт накопленных ресурсов, тогда как другие оказываются более чувствительными к шокам. Последствия такой уязвимости проявляются не только в росте смертности, но и в потерях человеческого капитала, снижении трудовой активности и ухудшении условий социально-экономического развития территории.

Целью настоящего исследования выступает теоретическое обоснование роли инфраструктурного потенциала здравоохранения в системе факторов региональной резилиентности, а также анализ методологических подходов к интегральной оценке готовности региональных систем здравоохранения к реагированию на различные вызовы.

Научная новизна исследования заключается в обосновании инфраструктурного потенциала здравоохранения как материальной основы региональной резилиентности, обеспечивающей реализацию абсорбционной, адаптационной и трансформационной способностей системы. Дополнительно предложена типология регионов по соотношению ресурсной обеспеченности и эффективности использования ресурсов, позволяющая выявлять не только ресурсный дефицит, но и институциональную неэффективность. Такой подход позволяет перейти от пассивного мониторинга ресурсов к активному управлению резервами устойчивости.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляют концепция трехкомпонентной резилиентности, институциональная теория, системный подход, сравнительный межрегиональный анализ и элементы эконометрического моделирования. Теоретическая часть исследования направлена на адаптацию категории резилиентности к специфике региональных систем здравоохранения.

Эмпирическая база исследования включает несколько массивов данных. Данные Росстата за 2000–2023 гг. использованы для анализа долгосрочной динамики инфраструктурных показателей здравоохранения. Данные за 2018–2022 гг. применены для оценки связи между ресурсной обеспеченностью и избыточной смертностью в период пандемии COVID-19. Данные 2024–2025 гг. использованы для актуализации отдельных кадровых, финансовых и организационных показателей.

Для проверки гипотезы о влиянии инфраструктурного потенциала на региональную резилиентность использовалась кросс-секционная регрессионная модель, где единицей наблюдения выступал субъект Российской Федерации. Зависимой переменной являлся показатель избыточной смертности в период пандемии COVID-19, рассчитанный как отношение числа умерших в 2020–2021гг. к среднему значению за предшествующие три года. Данный показатель рассматривается как прокси-индикатор способности региональной системы здравоохранения противостоять критической нагрузке.

Общая спецификация модели имеет следующий вид:

$$EM_i = \beta_0 + \beta_1 RI_i + \beta_2 HR_i + \beta_3 Age50_i + \beta_4 Urban_i + \varepsilon_i, \qquad (1)$$

где EM_i – показатель избыточной смертности в i-м регионе;
RI_i – интегральный индекс ресурсной обеспеченности здравоохранения;
HR_i – показатель кадровой обеспеченности;
$Age50_i$ – доля населения старше 50 лет;
$Urban_i$ – уровень урбанизации;
ε_i – случайная ошибка.

Следует учитывать, что избыточная смертность используется как прокси-показатель резилиентности и не исчерпывает всего содержания данной категории, поскольку зависит не только от состояния здравоохранения, но и от демографических, социально-экономических, эпидемиологических и регистрационных факторов. Поэтому результаты регрессионного анализа интерпретируются как эмпирическое подтверждение связи между ресурсной обеспеченностью и устойчивостью системы, а не как исчерпывающее объяснение региональных различий.

Для углубленного анализа механизмов формирования резилиентности использован кейс-подход. Липецкая область рассматривается как промышленно

развитый регион с выраженным донорским потенциалом, Пензенская область – как регион со средними параметрами ресурсной обеспеченности, Республика Тыва – как высокодотационный субъект с институциональными и инфраструктурными ограничениями. Такое сопоставление позволяет выявить различия в механизмах формирования резилиентности при неодинаковой ресурсной базе.

Результаты исследования

Концепция резилиентности как научная категория прошла сложный путь эволюции от узкоэкологического понятия до междисциплинарной рамки, охватывающей психологию, социологию, экономику и региональную науку. В классической экологической трактовке С. Холлинга резилиентность определялась как «мера способности системы поглощать изменения и сохранять те же взаимоотношения между популяциями». В этом определении ключевым является акцент на абсорбционной способности – возможности системы противостоять возмущениям без потери базовой функциональности [13].

В региональной экономике и экономической географии понятие резилиентности получило развитие в работах Р. Мартина, который предложил рассматривать четыре фазы реакции региональной экономической системы на шок: резистентность, восстановление, переориентацию и обновление. Этот циклический подход позволяет анализировать не только краткосрочную способность региона «выдержать удар», но и долгосрочную траекторию адаптации и трансформации [14].

Институциональная экономика дополняет эту рамку пониманием роли формальных и неформальных институтов в формировании резилиентности. Как показано в исследовании Е.В. Градобоева, нормативно-правовая фрагментация и институциональные конфликты между уровнями управления могут существенно снижать адаптационную способность региональных систем, в частности в сфере обязательного медицинского страхования, где разрывы между федеральным регулированием и региональной практикой создают зоны институциональной неопределенности.

Концептуализация резилиентности применительно к системам здравоохранения требует учета их специфики как сложных, многоуровневых, ресурсоемких систем, функционирующих в условиях высокой неопределенности и критической значимости для жизнеобеспечения населения.

В операциональном плане для таких систем наиболее продуктивным является выделение трех ключевых компонентов резилиентности: адаптационной способности, трансформационной способности и абсорбционной способности.

Реализация всех трех компонентов резилиентности невозможна без наличия у системы соответствующего ресурсного обеспечения. В этой связи ключевое значение приобретает инфраструктурный потенциал здравоохранения, который выступает материальной основой для сохранения, перестройки и развития функций системы в условиях шоков.

Инфраструктурный потенциал здравоохранения представляет собой совокупность материально-технических, кадровых, организационно-управленческих и финансовых ресурсов, определяющих способность системы обеспечивать доступность и качество медицинской помощи в штатном режиме и в условиях повышенной нагрузки (рис. 1).

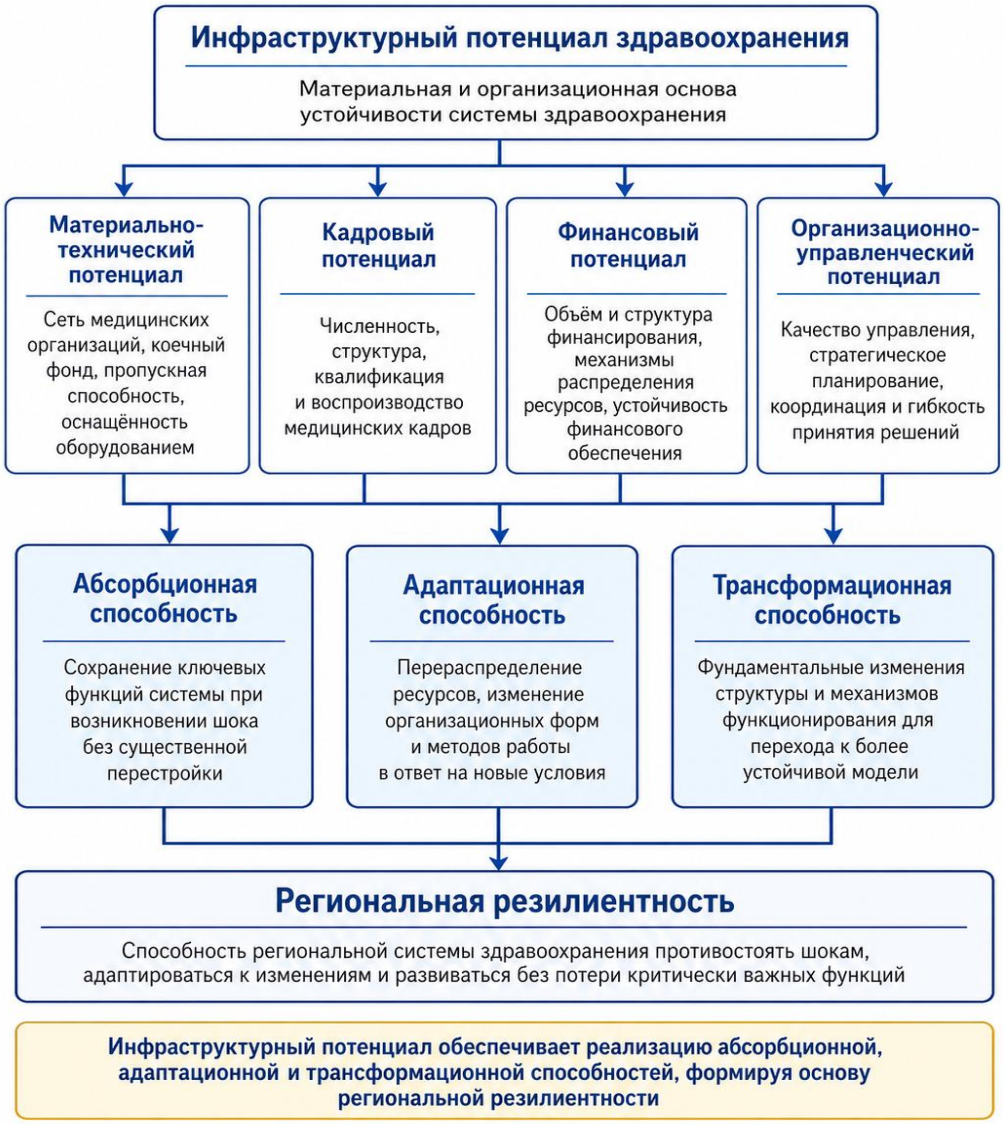

Рис.1*. Концептуальная схема формирования инфраструктурного потенциала здравоохранения как основы региональной резилиентности

**составлено авторами*

В структуре инфраструктурного потенциала можно выделить следующие ключевые компоненты:

1. Материально-техническая база – сеть медицинских организаций, их мощность (коечный фонд, пропускная способность амбулаторно-поликлинического звена), уровень оснащенности современным оборудованием.

2. Кадровый потенциал – численность, структура и качественные характеристики медицинских работников (уровень квалификации, компетенции, возрастная структура), механизмы воспроизводства и закрепления кадров.

3. Финансовый потенциал – объем и структура финансирования (бюджетные средства, средства ОМС, платные услуги), механизмы тарифообразования и распределения ресурсов.

4. Организационно-управленческий потенциал – эффективность управления на региональном и муниципальном уровнях, качество стратегического планирования, наличие механизмов координации между уровнями и секторами.

Как показывают данные официальной статистики и результаты расчётов, представленные в исследовании Н.В. Кривенко, «межрегиональная дифференциация ресурсной обеспеченности здравоохранения в России достигает значительных величин. Интегральный коэффициент ресурсной обеспеченности, рассчитанный по федеральным округам, варьируется от 0,454 (Северо-Кавказский ФО) до 1,592 (Северо-Западный ФО), что свидетельствует о более чем трёхкратном разрыве между регионами-лидерами и аутсайдерами. Такая дифференциация формирует устойчивый «резилиентный разрыв», при котором одни субъекты РФ обладают высокой абсорбционной способностью к шокам, тогда как другие оказываются в зоне критической уязвимости» [5, с. 96-100].

Проведённый ретроспективный анализ статистических данных за период 2000–2023 гг. выявляет устойчивую тенденцию к сокращению стационарного сектора российского здравоохранения и одновременному наращиванию мощностей амбулаторно-поликлинического звена. В соответствии с расчётами О.А. Рыкалиной, В.В. Калицкой и А.Ю. Бабинцевой число «больничных организаций в России сократилось с 10,7 тыс. в 2000 г. до 5,2 тыс. в 2023 г. (почти вдвое), число больничных коек на 10 000 населения – со 115 до 77,5 на 32,6%. В то же время мощность амбулаторно-поликлинических организаций выросла с 243,2 до 304,6 посещений в смену на 10 000 населения – на 25,3%. Авторами предложен интегральный показатель инфраструктурной эффективности (ИПИЭ), который демонстрирует устойчивый рост за последние десятилетия, что указывает на усиление амбулаторного звена относительно стационарного» [9, с. 80-82].

Однако за общероссийскими трендами скрывается значительная региональная неоднородность. Согласно данным Росстата, «наиболее высокие показатели обеспеченности больничными койками в 2023 г. демонстрируют Дальневосточный (113,0 коек на 10 000), Сибирский (104,6) и Уральский (97,0) федеральные округа, тогда как наименьшие – Северо-Кавказский (80,9) и Южный (90,7). По мощности амбулаторно-поликлинических служб лидируют Северо-Западный (344,3 посещения в смену на 10 000), Уральский (313,5) и Дальневосточный (309,3), тогда как аутсайдерами являются Северо-Кавказский (185,9) и Южный (242,1)» [9, с. 83].

Особого внимания заслуживает Северо-Кавказский федеральный округ, который «одновременно характеризуется самой низкой обеспеченностью больничными койками (80,9 на 10 000) и самой низкой мощностью амбулаторно-поликлинического звена (185,9 посещений в смену). По данным рейтинга эффективности региональных систем здравоохранения, Северо-Кавказский ФО занимает последнее место (8-е), что коррелирует с минимальным значением интегрального коэффициента ресурсной обеспеченности (0,454)», рассчитанным Н.В. Кривенко [5, с. 101–103].

Кадровое обеспечение является наиболее уязвимым компонентом инфраструктурного потенциала российского здравоохранения. По данным Росстата, а также исследованиям М.И. Костевич, в 2022 г. в России наблюдался значительный разрыв между числом штатных врачебных должностей, фактической численностью врачей и числом занятых работников. В целях методической корректности показатель следует трактовать именно как число штатных должностей или потребность в кадрах, а не как число вакансий в узком смысле. Средний коэффициент совместительства достиг 1,30, что свидетельствует о значительной перегрузке медицинских работников [4, с. 148–149].

Анализ межрегиональной дифференциации, проведённый в исследовании М.И. Костевич, «выявляет катастрофический разрыв между субъектами РФ по показателю сводного индекса кадровой нагрузки (суммарная численность врачей и среднего медицинского персонала на 10 тыс. населения). Минимальное значение зафиксировано в Чеченской Республике (130,7), максимальное – в Чукотском автономном округе (283,6). В Санкт-Петербурге этот показатель составляет 263,4, в Московской области – 137,0. Таким образом, разрыв между субъектами достигает более чем двукратной величины» [4, с. 149].

Особенно тревожной представляется динамика численности среднего медицинского персонала. Как показано в исследовании А.Н. Клепача и Р.Ф. Лукьяненко, «с 2013 по 2021 гг. численность целевых категорий среднего медицинского (фармацевтического) персонала сократилась почти на 9%, а младшего медицинского персонала – более чем на 60%. Эти процессы стали прямым следствием «оптимизации» здравоохранения, которая критически снизила способность системы противостоять пиковым нагрузкам в условиях пандемии COVID-19» [3, с. 78–79].

«Постпандемийное восстановление, по данным 2022–2023 гг., не привело к кардинальному улучшению кадровой ситуации. Сохраняется значительный кадровый дефицит: в первичном звене здравоохранения не хватает 36 тыс. врачей и 66 тыс. средних медицинских работников, в том числе 20 тыс. фельдшеров. Доля целевых мест для подготовки врачей в ряде регионов превысила 70 %» [4, с. 148].

«Расходы на здравоохранение в России в 2020 г. достигли максимального за последние 15 лет уровня – 7,1 % ВВП, однако к 2023 г. снизились до 6,3 % ВВП, что существенно ниже среднего уровня стран ОЭСР (9–12% ВВП).

Консолидированные расходы бюджетной системы на здравоохранение в 2021 г. составляли 3,8% ВВП, что, по оценке Г.Э. Улумбековой, недостаточно для обеспечения устойчивого функционирования системы в условиях нарастающих вызовов» [3, с. 77].

Анализ структуры финансирования здравоохранения в регионах выявляет ряд критических диспропорций. Во-первых, как показано в исследовании Е.В. Градобоева, «методика распределения субвенций ФОМС не в полной мере учитывает региональные различия в кадровой обеспеченности и расходах на оплату труда. В результате в некоторых субъектах РФ доля расходов на заработную плату в совокупных расходах по линии ОМС достигает 91,9% (Магаданская область), в то время как в Чеченской Республике – лишь 52,7%, что создаёт разнонаправленные стимулы для развития инфраструктуры» [2, с. 78–79].

Во-вторых, по данным А.Ю. Бельхеева, «в регионах наблюдается систематическое недовыполнение программных расходов. В Новосибирской области уровень исполнения государственной программы «Развитие здравоохранения» в 2023 г. составил лишь 92,32% от утверждённого бюджета. При этом реальный объём финансирования (с поправкой на инфляцию) в отдельные годы сокращался – в 2021 г. на 4,54%, в 2023 г. на 1,58%» [1, с. 8–9].

В-третьих, нарастают региональные диспропорции в инвестиционной активности. По расчётам А.Н. Клепача и Р.Ф. Лукьяненко, «фондовооружённость в секторе здравоохранения России составляет 18 тыс. долл. на одного занятого (в ценах 2018 г.), что в 10–11 раз ниже, чем в Германии (194 тыс. долл.) и Чехии (102 тыс. долл.). Это отражает глубокое технологическое отставание и ограничивает возможности цифровой трансформации отрасли» [3, с. 86].

В системе обязательного медицинского страхования сохраняется существенное противоречие между декларируемым принципом «деньги следуют за пациентом» и фактическим преобладанием административного распределения ресурсов. Данная проблема подробно рассматривается в работе Е.В. Градобоева [2]. На практике это проявляется в том, что финансовые потоки нередко закрепляются по инерции и слабо реагируют на изменение демографической структуры, эпидемиологической ситуации и реальной потребности населения в медицинской помощи. Кроме того, сохраняется размытость ответственности между федеральным, региональным и муниципальным уровнями управления, особенно в вопросах кадрового обеспечения и территориального планирования медицинской сети. В этих условиях экономические стимулы часто подменяются административным контролем, в том числе при реализации целевых показателей оплаты труда, которые не всегда напрямую связаны с объёмом и качеством оказываемой помощи.

Дополнительным ограничением выступает недостаточная увязка программ ОМС с системой стратегического планирования, предусмотренной Федеральным законом № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской

Федерации». В результате долгосрочные ориентиры развития здравоохранения, закреплённые в документах стратегического характера, не всегда согласованы с годовыми бюджетными циклами и механизмами распределения субвенций. Это снижает предсказуемость финансового обеспечения и затрудняет формирование устойчивой региональной политики в сфере здравоохранения.

Для эмпирической верификации гипотезы о влиянии инфраструктурного потенциала здравоохранения на региональную резилиентность был проведен регрессионный анализ на основе данных по 85 субъектам РФ за период 2018–2022 гг. (включая данные 2024–2025 гг. по отдельным показателям). В качестве зависимой переменной (прокси-показателя резилиентности) использовался показатель избыточной смертности в период пандемии COVID-19 (отношение числа умерших в 2020–2021 гг. к среднему числу за предшествующие три года). Выбор этого показателя обусловлен тем, что пандемия выступила в качестве экзогенного шока, позволившего оценить реальную способность региональных систем здравоохранения противостоять критической нагрузке.

В качестве независимых предикторов использовались: интегральный индекс ресурсной обеспеченности RI (по методике Н.В. Кривенко, включающей восемь показателей – от подушевых расходов до доступности лекарств и кадровой структуры), показатель кадровой нагрузки (численность врачей на душу населения), а также контрольные переменные (доля населения старше 50 лет, плотность и урбанизация).

Расчёты, выполненные с использованием метода наименьших квадратов, показали наличие статистически значимой обратной связи между интегральным индексом ресурсной обеспеченности здравоохранения и уровнем избыточной смертности в период пандемии. Значение скорректированного коэффициента детерминации составило $R^2 = 0{,}301$; коэффициент при переменной RI оказался отрицательным и статистически значимым: -0,009 при t = -4,5. В более простой спецификации, без расширенного набора контрольных переменных, различия в ресурсной обеспеченности регионов объясняют 11,3% вариации показателя избыточной смертности.

При интерпретации этих результатов необходимо учитывать ограниченность выбранного показателя. Избыточная смертность отражает не только состояние системы здравоохранения, но и возрастную структуру населения, уровень урбанизации, качество управления, особенности регистрации смертей, эпидемиологическую ситуацию и социально-экономические условия региона. Поэтому полученные оценки следует рассматривать не как доказательство единственной прямой причинной зависимости, а как подтверждение того, что инфраструктурный потенциал является одним из значимых факторов региональной резилиентности.

Отдельного внимания заслуживает сопоставление регионов по двум параметрам: уровню ресурсной обеспеченности и эффективности использования имеющихся ресурсов. Как следует из результатов Н.В. Кривенко, различия между «эффективными» и «неэффективными» регионами связаны не только с

объёмом ресурсов, но и с тем, насколько региональная система способна мобилизовать их в условиях повышенной нагрузки.

Для наглядного представления выявленных различий целесообразно использовать матричный подход, позволяющий сопоставить уровень ресурсной обеспеченности региональных систем здравоохранения с эффективностью использования имеющихся ресурсов. Такая типология позволяет выделить четыре группы регионов: ресурсно обеспеченные и эффективные, адаптивные, ресурсно обеспеченные, но неэффективные, а также регионы критической уязвимости (рис. 2).

Рис.2*. Матрица регионов по ресурсной обеспеченности и эффективности использования ресурсов

**составлено авторами*

Представленная матрица показывает, что высокая ресурсная обеспеченность сама по себе не гарантирует высокой резилиентности системы здравоохранения. Решающим фактором становится способность региональных институтов эффективно перераспределять и использовать имеющиеся ресурсы в условиях шоковой нагрузки.

В группу ресурснообеспеченных и эффективных регионов могут быть отнесены Москва, Санкт-Петербург и Республика Татарстан, характеризующиеся развитой сетью медицинских организаций, высокой

концентрацией квалифицированного персонала, развитой цифровой инфраструктурой и более устойчивыми механизмами управленческой координации. Московская область, с учетом выраженной территориальной неоднородности, может рассматриваться как регион с относительно высокой управленческой адаптивностью при неодинаковой ресурсной обеспеченности муниципальных территорий.

Для регионов данной группы характерны: развитая сеть хорошо оснащенных медицинских организаций; высококвалифицированный медицинский персонал; эффективные системы управления и координации; внедрение цифровых технологий и инновационных методов лечения.

В группу ресурснообеспеченных, но недостаточно эффективных регионов попадают территории, где наличие ресурсов не сопровождается сопоставимым уровнем результативности. К ним могут быть отнесены Республика Крым, Краснодарский край и Красноярский край. Для данных субъектов характерны дефицит координационных механизмов, низкая гибкость перераспределения ресурсов и институциональные ограничения, снижающие адаптационную способность системы.

Республика Тыва представляет собой особый случай: формально относительно высокий уровень отдельных ресурсных показателей не трансформируется в сопоставимую результативность здравоохранения. Поэтому данный регион корректнее рассматривать не как исключительно ресурсно бедный, а как институционально уязвимый субъект с низкой эффективностью использования ресурсов. Такое уточнение позволяет избежать противоречия между ресурсной оснащенностью и итоговым уровнем резилиентности.

Для углубленного анализа механизмов формирования резилиентности было проведено кейс-исследование трех субъектов РФ: Липецкой области (донорский регион с развитой промышленностью), Пензенской области (дотационный регион со средними показателями) и Республики Тыва (высокодотационный регион с низким уровнем развития инфраструктуры).

Липецкая область демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых показателей здравоохранения: за 2017–2023 гг. среднемесячная заработная плата медицинских работников выросла почти вдвое, была проведена масштабная модернизация первичного звена. Однако, как показывают данные Ю.Л. Есиной и А.В. Струковой, «в области сохраняется проблема высокой заболеваемости среди детского населения (рост на 3,7% за 2022–2024 гг.) и неравномерности распределения медицинских организаций – при росте числа амбулаторно-поликлинических учреждений в городах сельские территории сталкиваются с их дефицитом» [15].

По данным О.С. Кошевого, Пензенская область занимает промежуточное положение по ряду показателей функционирования регионального здравоохранения. Уровень удовлетворённости населения работой поликлиник в 2021 г. составил 60,3%, что выше среднероссийского значения 52,7%. Вместе с тем внутри региона сохраняются заметные различия между городскими и

сельскими территориями, прежде всего по доступности узких специалистов. Применение индекса Рябцева, значение которого составило 0,31, показывает, что в 2019–2021 гг. структурные изменения в оценках населения были незначительными, несмотря на увеличение финансирования и реализацию программ модернизации [10].

Иная ситуация наблюдается в Республике Тыва. Несмотря на относительно высокий уровень отдельных показателей ресурсной оснащённости, включая интегральный коэффициент 1,258, результативность использования этих ресурсов остаётся низкой. Это проявляется, в частности, в неблагоприятных показателях смертности, в том числе среди населения трудоспособного возраста. Кадровый дефицит частично компенсируется привлечением специалистов из других субъектов РФ, однако закрепление кадров остаётся слабым. Причинами выступают ограниченные возможности профессионального роста, недостаточная развитость социальной и медицинской инфраструктуры, а также высокая ротация персонала.

Сопоставление рассмотренных регионов показывает, что резилиентность нельзя сводить только к объёму имеющихся ресурсов. Она формируется на пересечении ресурсной базы, качества институтов, управленческой координации и способности системы быстро адаптироваться к изменению внешних условий.

Далее обобщены основные направления укрепления региональной резилиентности через развитие инфраструктурного потенциала здравоохранения (рис. 3).

Рисунок 3 систематизирует основные управленческие направления, через которые развитие инфраструктурного потенциала может способствовать повышению региональной резилиентности здравоохранения. Финансовый блок предполагает более точную настройку механизмов распределения субвенций ФОМС, расширение практики государственно-частного партнёрства и использование разных моделей финансирования в зависимости от уровня и вида медицинской помощи.

Кадровое направление связано с преодолением дефицита медицинских работников, снижением межрегиональных различий в оплате труда, развитием целевых программ привлечения специалистов и применением цифровых решений, позволяющих частично уменьшить нагрузку на персонал. Институциональный блок включает согласование стратегического планирования здравоохранения с региональным развитием, внедрение цифровых моделей управления, формирование резервов резилиентности и усиление межрегионального взаимодействия. В совокупности эти меры ориентированы на снижение уязвимости региональных систем здравоохранения и повышение их способности сохранять ключевые функции в условиях кризисной нагрузки.

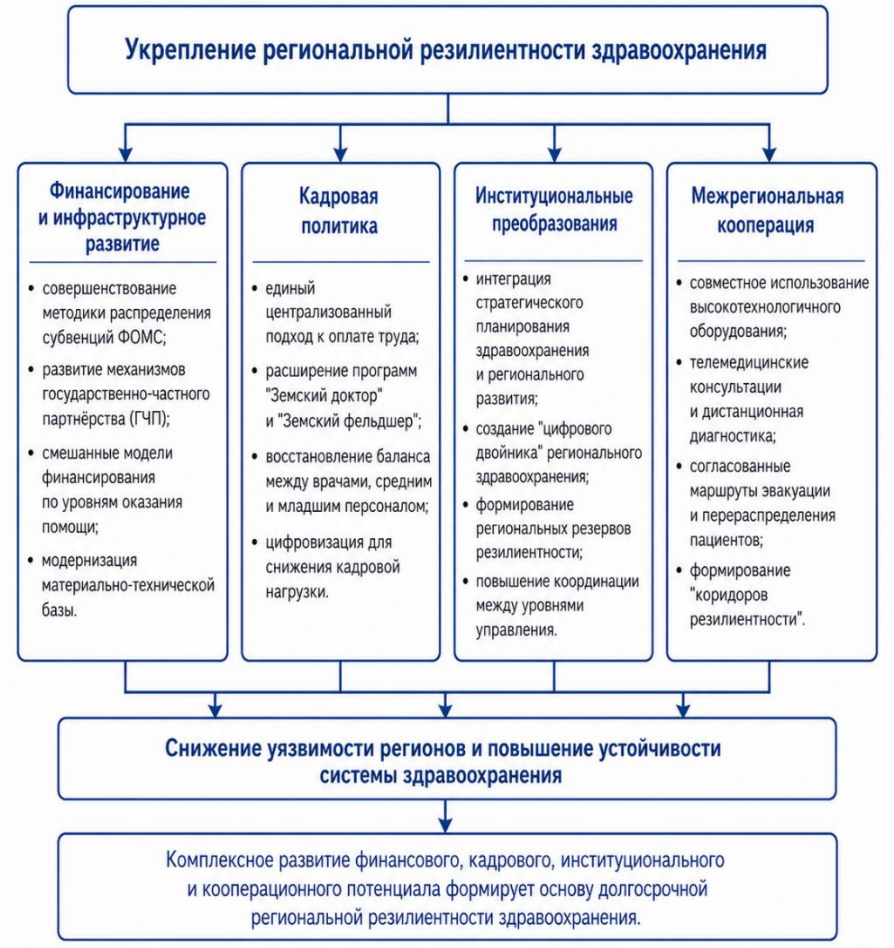

Рис.3*. Направления укрепления региональной резилиентности через развитие инфраструктурного потенциала здравоохранения

**составлено авторами*

В совокупности эти меры направлены на снижение уязвимости региональных систем здравоохранения и повышение их способности к адаптации и трансформации в условиях шоков.

Заключение

Проведенное теоретико-эмпирическое исследование позволяет сделать ряд концептуальных и практически значимых выводов.

Во-первых, концепция региональной резилиентности применительно к здравоохранению требует операционализации трех компонентов: абсорбционной способности (устойчивость к шокам в краткосрочной перспективе), адаптационной способности (гибкость и перераспределение ресурсов) и трансформационной способности (системное обновление для повышения устойчивости в будущем). Инфраструктурный потенциал здравоохранения выступает материальной основой реализации всех трех компонентов.

Во-вторых, российское здравоохранение характеризуется глубокими межрегиональными диспропорциями, формирующими «резилиентный разрыв» между регионами-лидерами (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан) и регионами-аутсайдерами (Северный Кавказ, некоторые территории Сибири и Дальнего

Востока). Наиболее критическими зонами уязвимости выступают кадровая обеспеченность (дефицит, старение, дисбаланс между врачами и средним медперсоналом), состояние материально-технической базы (высокий износ основных фондов, низкая фондовооруженность) и финансовый потенциал (диспропорции в распределении субвенций, неэффективное использование средств).

В-третьих, эмпирический анализ подтверждает статистически значимую связь между интегральным индексом ресурсной обеспеченности здравоохранения и показателями избыточной смертности в период пандемии COVID-19 – чем выше ресурсная обеспеченность, тем ниже смертность. При этом выявлены регионы с низкой эффективностью использования ресурсов (высокая смертность при высокой обеспеченности), что указывает на наличие институциональных «ловушек», снижающих адаптационную способность.

В-четвертых, укрепление региональной резилиентности требует системного подхода, включающего: диверсификацию источников и механизмов финансирования (с акцентом на ГЧП и дифференциацию подходов к разным уровням оказания помощи), комплексную кадровую политику (от единой системы оплаты труда до целевых контрактов для особо значимых территорий), институциональные преобразования в системе управления (интеграция стратегического планирования, цифровой двойник, межрегиональная кооперация) и создание системы резервов резилиентности на региональном уровне.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегических документов регионального развития – стратегий социально-экономического развития, государственных программ «Развитие здравоохранения» субъектов РФ, а также в рамках актуализации национального проекта «Продолжительная и активная жизнь». Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку и валидацию интегрального индекса региональной резилиентности здравоохранения, а также на анализ эффективности отдельных инструментов укрепления устойчивости в экспериментальном режиме (пилотные проекты в отдельных субъектах РФ).

Список использованных источников:

1. Бельхеев А.Ю. Особенности управления финансированием здравоохранения в Новосибирской области // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-4(96). С. 7–10.

2. Градобоев Е. В. Теоретическое обоснование мер повышения экономической безопасности региона на основе мероприятий в отрасли здравоохранения с применением институционального подхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 11. Т. 9. С. 75–85. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.09.010

3. Клепач А.Н., Лукьяненко Р.Ф. Российское здравоохранение: макроэкономические параметры и структурные проблемы // Проблемы прогнозирования. 2023. № 2 (197). С. 76-96.

4. Костевич М.И. Стратегирование кадрового потенциала отечественного здравоохранения в контексте достижения национальных целей развития России // Экономическое возрождение России. 2025. № 3(85). С. 143–157.

5. Кривенко Н.В. Уровень доступности медицинской помощи населению России: региональная дифференциация // Journal of New Economy. 2024. Т. 25, № 2. С. 89–107.

6. Орлов С.А., Александрова О.Ю. Методология интегральной оценки готовности региональной системы здравоохранения к реагированию на глобальные вызовы // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2025. Т. 33, № 6. С. 1336-1343. DOI: 10.32687/0869-866X-2025-33-6-1336-1343.

7. Орлов С.А., Александрова О.Ю. Современные проблемы оценки готовности национальных систем здравоохранения к биологическим угрозам (литературный обзор) // Медико-биологические и социально-психологические проблемы безопасности в чрезвычайных ситуациях. 2024. № 1. С. 108-117. DOI: 10.25016/2541-7487-2024-0-1-108-117.

8. Орлов С.А., Александрова О.Ю., Васильева Т.П., Горенков Р.В. Теоретическая модель ресурсного обеспечения региональной системы здравоохранения для устойчивого ответа на глобальные вызовы // Здоровье населения и среда обитания. 2024. Т. 32, № 9. С. 19-30. DOI: 10.35627/2219-5238/2024-32-9-19-30.

9. Рыкалина О.А., Калицкая В.В., Бабинцева А.Ю. Экономика здравоохранения России: динамика инфраструктурных показателей и факторы развития // Фундаментальные исследования. 2025. № 3. С. 77–83.

10. Кошевой О.С. Диагностика населением современного состояния системы здравоохранения региона // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 2. С. 36–42. DOI: 10.14258/erb202421.

11. Управление Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу. Социальная сфера: Здравоохранение. [Электронный ресурс]. URL: https://27.rosstat.gov.ru/folder/25664 (дата обращения: 20.04.2026).

12. Федеральная служба государственной статистики. Здравоохранение в России. 2025: Статистический сборник. М., 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13218 (дата обращения: 20.04.2026).

13. Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4, pp. 1-23.

14. Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. Journal of Economic Geography, Vol. 12, No. 1, pp. 1-32.

15. Есина, Ю. Л. Статистический анализ системы здравоохранения в Липецкой области / Ю. Л. Есина, А. В. Струкова // Вопросы отраслевой экономики. – 2025. – № 3(11). – С. 43-48. – DOI: 10.24888/2949-2793-2025-11-43-48. – EDN TKDLSX.

References

1. Belkheev, A.Yu. (2024). Features of Healthcare Financing Management in the Novosibirsk Region. International Journal of Humanities and Natural Sciences, No. 9-4(96), pp. 7–10.

2. Gradoboev, E.V. (2025). Theoretical Justification of Measures to Enhance the Economic Security of a Region Based on Healthcare Activities Using an Institutional Approach. Economics and Management: Problems, Solutions, Vol. 9, No. 11, pp. 75–85. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.09.010

3. Klepach, A.N., Lukyanenko, R.F. (2023). Russian Healthcare: Macroeconomic Parameters and Structural Problems. Problems of Forecasting, No. 2 (197), pp. 76-96.

4. Kostevich, M.I. (2025). Strategizing the Human Resources Potential of Domestic Healthcare in the Context of Achieving Russia's National Development Goals. Economic Revival of Russia, No. 3(85), pp. 143–157.

5. Krivenko, N.V. (2024). The Level of Accessibility of Medical Care to the Population of Russia: Regional Differentiation. Journal of New Economy, Vol. 25, No. 2, pp. 89–107.

6. Orlov, S.A., Alexandrova, O.Yu. (2025). Methodology for the Integral Assessment of the Preparedness of the Regional Healthcare System to Respond to Global Challenges. Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine, Vol. 33, No. 6, pp. 1336-1343. DOI: 10.32687/0869-866X-2025-33-6-1336-1343.

7. Orlov, S.A., Alexandrova, O.Yu. (2024). Modern Problems of Assessing the Preparedness of National Healthcare Systems for Biological Threats (Literature Review). Medical-Biological and Socio-Psychological Problems of Safety in Emergency Situations, No. 1, pp. 108-117. DOI: 10.25016/2541-7487-2024-0-1-108-117.

8. Orlov, S.A., Alexandrova, O.Yu., Vasilyeva, T.P., Gorenkov, R.V. (2024). Theoretical Model of Resource Provision for a Regional Healthcare System for Sustainable Response to Global Challenges. Public Health and Habitat, Vol. 32, No. 9, pp. 19-30. DOI: 10.35627/2219-5238/2024-32-9-19-30.

9. Rykalina, O.A., Kalitskaya, V.V., Babintseva, A.Yu. (2025). Economics of Russian Healthcare: Dynamics of Infrastructure Indicators and Development Factors. Fundamental Research, No. 3, pp. 77–83.

10. Koshevoy, O.S. (2024). Diagnostics by the Population of the Current State of the Regional Healthcare System. Economics. Profession. Business, No. 2, pp. 36–42. DOI: 10.14258/erb202421.

11. Federal State Statistics Service for Khabarovsk Krai, Magadan Oblast, Jewish Autonomous Oblast and Chukotka Autonomous Okrug. (2026). Social Sphere:

Healthcare. [Electronic resource]. URL: https://27.rosstat.gov.ru/folder/25664 (accessed: 20.04.2026).

12. Federal State Statistics Service. (2025). Healthcare in Russia. 2025: Statistical Compendium. Moscow. [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13218 (accessed: 20.04.2026).

13. Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4, pp. 1-23.

14. Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. Journal of Economic Geography, Vol. 12, No. 1, pp. 1-32.

15. Esina, Yu. L., Strukova, A. V. (2025). Statistical Analysis of the Healthcare System in the Lipetsk Region. Issues of Sectoral Economics, No. 3(11), pp. 43-48. DOI: 10.24888/2949-2793-2025-11-43-48. EDN: TKDLSX.

Сведения об авторах / Information about the author:

Смыслова Ольга Юрьевна *– профессор кафедры отраслевых рынков ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», д.э.н., доцент. E-mail: savenkova-olga@mail.ru* / ***Smyslova Olga Yuryevna*** *– Professor of the Department of Sectoral Markets at the Financial University under the Government of the Russian Federation, Doctor of Economics, Associate Professor. E-mail: savenkova-olga@mail.ru.*
SPIN РИНЦ 9388-0292
ORCID 0000-0001-7008-5319
Scopus ID: B-4693-2019
Web of Science Researcher ID: 57211477235

Михаил Александрович Жирнов *– соискатель ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: agas@gos-apteki.ru /* ***Zhirnov Mihail Aleksandrovich*** *– graduate student of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: agas@gos-apteki.ru*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Смыслова О.Ю. – *научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.*
Жирнов М.А. *– обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов.*

Smyslova O.Yu. – *scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.*
Zhirnov M.A. – *analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions.*

Дата поступления статьи: 20.02.2026
Принято решение о публикации: 20.03.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 332.146:352.075
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-22-36

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОЙ ТЕРРИТОРИИ: СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

Р.О. Толстолуцкий, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, Воронеж, Россия
Д.С. Тоцкая, Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, Воронеж, Россия

Аннотация. *Статья посвящена выявлению системных проблем муниципального управления на примере Каменского муниципального района Воронежской области и разработке комплекса мер по переходу от пассивного исполнения бюджета к стратегии устойчивого развития. Актуальность исследования обусловлена фундаментальным противоречием между дотационной зависимостью сельских муниципалитетов (до 73% доходов формируют межбюджетные трансферты) и необходимостью обеспечения базовых социальных гарантий, инфраструктурной модернизации и демографической стабилизации. На основе анализа финансовой отчётности администрации Каменского района за 2025–2027 гг. выявлены ключевые проблемные зоны: хронический дефицит бюджета (до –39,8 млн руб. в 2027 г.), износ водопроводных сетей на 85%, прогнозируемое сокращение численности населения на 420 человек к 2027 г., а также низкая эффективность управления. Сформулированы пять системных ограничений муниципального развития: хроническая дотационность, имущественная неэффективность, инвестиционная пассивность, демографическая депрессия и низкая прозрачность управления. Разработана пятикомпонентная программа преобразований, включающая повышение бюджетной устойчивости (рост поступлений по НДФЛ на 5–7%, имущественных налогов до 42 млн руб. к 2027 г.), оптимизацию управления муниципальным имуществом (снижение затрат на содержание бесхозяйных объектов на 10–15%), стимулирование инвестиционной активности (создание агропромышленного кластера, рост туристического потока на 20%), улучшение демографической ситуации (увеличение рождаемости на 5–7%, снижение миграционного оттока молодёжи на 30%) и цифровизацию управления (снижение нарушений при предоставлении субсидий практически до нуля). Доказано, что переход от реактивного бюджетного администрирования к стратегии развития возможен без привлечения дополнительных федеральных субсидий – за счёт институциональных изменений, повышения собираемости налогов и вовлечения в хозяйственный оборот неэффективно используемого имущества. Предложенный план может быть тиражирован на другие сельские районы Центрального Черноземья и регионы с аналогичной структурой расселения и экономики.*

Ключевые слова: *муниципальные финансы, бюджетная устойчивость, дефицит бюджета, межбюджетные трансферты, дотационность, управление муниципальным имуществом, инвестиционная привлекательность, демографическая политика, цифровизация управления, агропромышленный кластер, сельские территории*

Для цитирования: Толстолуцкий Р.О., Тоцкая Д.С. Финансовая устойчивость и развитие сельской территории: системные проблемы муниципального управления и направления их решения // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 23-37. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-22-36

FINANCIAL SUSTAINABILITY AND RURAL DEVELOPMENT: SYSTEMIC PROBLEMS OF MUNICIPAL GOVERNANCE AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION

R.O. Tolstolutsky, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, Russia
D.S. Totskaya, Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter the Great, Voronezh, Russia

Abstract. *The article is devoted to identifying systemic problems of municipal governance using the example of Kamensky Municipal District of Voronezh Oblast and developing a set of measures for the transition from passive budget execution to a sustainable development strategy. The relevance of the study is обусловлена the fundamental contradiction between the dependency of rural municipalities on interbudgetary transfers (up to 73% of revenues are formed by interbudgetary transfers) and the need to ensure basic social guarantees, infrastructure modernisation, and demographic stabilisation. Based on the analysis of financial statements of the Kamensky District administration for 2025–2027, key problem areas are identified: chronic budget deficit (up to –39.8 million rubles in 2027), 85% depreciation of water supply networks, a projected population decline of 420 people by 2027, as well as low management efficiency. Five systemic constraints to municipal development are formulated: chronic fiscal dependency, property inefficiency, investment passivity, demographic depression, and low governance transparency. A five-component transformation programme is developed, including: improving budget sustainability (increase in personal income tax revenues by 5–7%, property taxes up to 42 million rubles by 2027); optimisation of municipal property management (reduction of costs for maintaining ownerless objects by 10–15%); stimulation of investment activity (creation of an agro-industrial cluster, growth of tourist flow by 20%); improvement of the demographic situation (increase in birth rate by 5–7%, reduction of youth migration outflow by 30%); and digitalisation of governance (reduction of violations in the provision of subsidies to nearly zero by 2027). It is proved that the transition from reactive budget administration to a development strategy is possible without attracting additional federal subsidies – through institutional changes, increasing tax collection, and involving inefficiently used property in economic turnover. The proposed plan can be replicated in other rural districts of the Central Black Earth region and regions with a similar settlement and economic structure.*

Keywords**:** *municipal finance, budget sustainability, budget deficit, interbudgetary transfers, fiscal dependency, municipal property management, investment attractiveness, demographic policy, digital governance, agro-industrial cluster, rural territories*

Введение

Обеспечение финансовой устойчивости сельских муниципальных образований Российской Федерации является одной из ключевых проблем пространственного развития, зафиксированных в Стратегии пространственного

развития РФ до 2025 года (распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р) и последующих документах. Согласно официальным данным Федеральной службы государственной статистики, значительная часть сельских районов относится к категории дотационных: межбюджетные трансферты формируют до 70–80% доходной базы. В частности, в Каменском муниципальном районе Воронежской области доля безвозмездных поступлений достигает 73% при хроническом дефиците бюджета (–28,6 млн руб. в 2025 г.) и критическом износе водопроводной сети (85%). При этом прогнозируемое сокращение численности населения к 2027 году составляет около 420 человек.

Проблема носит системный характер и имеет два измерения – финансовое и социально-экономическое. С одной стороны, поддержание инфраструктуры (водоснабжение, дороги, школы, фельдшерско-акушерские пункты) требует значительных капитальных и текущих затрат, которые при снижающейся налоговой базе становятся экономически неэффективными. С другой стороны, отсутствие инвестиционной активности и ухудшение качества муниципального управления ведут к оттоку молодёжи, старению населения и консервации депрессивного состояния территорий. По данным Росстата, за период с 2010 по 2024 год число сельских населённых пунктов с числом жителей менее 10 человек увеличилось на 15%, а количество полностью опустевших деревень превысило 20 тысяч. Эта негативная динамика напрямую коррелирует с низкой эффективностью муниципальных финансов.

Таким образом, возникает фундаментальное противоречие, которое можно сформулировать как дилемму финансового развития сельской территории: требуется найти минимальный уровень бюджетной устойчивости, который, с одной стороны, обеспечивает базовые социальные услуги и модернизацию инфраструктуры, а с другой – не требует экономически неоправданного наращивания внешних заимствований или дотаций. Решение этой дилеммы невозможно без разработки теоретического инструмента, позволяющего диагностировать системные проблемы муниципального управления и предложить алгоритм перехода к стратегии развития.

Обзор литературы

В современной научной литературе проблематика финансовой устойчивости муниципальных образований разрабатывается в нескольких ключевых направлениях. Авторы Агибалов А.В. и Клеймёнов [2] акцентируют внимание на необходимости совершенствования управления развитием сельских территорий через повышение эффективности использования местных ресурсов. Гаджиева Х.В. с соавторами [6] анализируют финансовые основы местного самоуправления в РФ и приходят к выводу о необходимости расширения налоговой автономии муниципалитетов. Изотова Г.С., Еремин С.Г. и Галкин А.И. [9] рассматривают управление государственной и муниципальной собственностью как ключевой резерв роста неналоговых доходов. Карпова В.В., Карпова Т.П. и Ремжов А.В. [9] исследуют финансовый механизм распределения расходов между уровнями бюджетной системы и обосновывают необходимость

перехода к программному бюджетированию. Косоруков А.А. [11] демонстрирует потенциал цифровых технологий в повышении прозрачности и эффективности муниципального управления. Липатова и Антипова (2024) акцентируют важность аудита эффективности использования муниципального имущества. Сачук Т.В. с соавторами [15] разрабатывают инструментарий повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований. Наконец, Толстолуцкий Р.О. и Запорожцева Л.А. [16] обосновывают стратегические направления развития сельских территорий на основе баланса экономических, социальных и экологических факторов.

Однако, несмотря на значительное число работ, остаётся недостаточно разработанным интегральный подход, который объединял бы бюджетный анализ, имущественный аудит, инвестиционное стимулирование, демографическую политику и цифровизацию в единую систему мероприятий, адаптированную к конкретному муниципальному образованию с его уникальными проблемами. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел на примере Каменского района Воронежской области.

Цель настоящей работы – теоретически обосновать и практически апробировать подход к повышению финансовой устойчивости сельского муниципального района с использованием методов бюджетного анализа, аудита имущества и программно-целевого планирования. Работа базируется на данных официальной отчётности администрации Каменского района за 2025–2027 годы, а также на лучших практиках муниципального менеджмента, описанных в отечественной и зарубежной литературе.

Основная часть

Любая сельская территория как объект муниципального управления может быть описана через систему финансовых потоков: налоговые и неналоговые доходы, межбюджетные трансферты и расходные обязательства. Это утверждение является общепринятым в теории муниципальных финансов. Если муниципальное образование финансово устойчиво, то его собственные доходы (налоговые и неналоговые) покрывают не менее 50% расходных обязательств без учёта субсидий на исполнение переданных полномочий. Обратное также верно: доля безвозмездных поступлений свыше 70% при хроническом дефиците означает системную финансовую несостоятельность.

На сельских территориях плотность налогоплательщиков (физических и юридических лиц) крайне низка, а объекты инфраструктуры (водопроводы, дороги, котельные) характеризуются высоким физическим износом и низкой бюджетной отдачей. Поэтому стандартные инструменты городского бюджетного менеджмента здесь не работают – требуется адаптация. Возникает ключевой вопрос: существует ли такая минимальная доля собственных доходов в бюджете (коэффициент финансовой автономии), при превышении которой муниципалитет переходит из режима «выживания» в режим «развития»? Такой порог можно выразить через параметры налоговой базы, износа инфраструктуры и демографической динамики.

Анализ бюджета Каменского района за 2025–2027 гг. (табл. 1) показывает, что доля безвозмездных перечислений составляет 73–74% в доходах, а дефицит нарастает: –28,6 млн руб. → –37,3 млн руб. → –39,8 млн руб. Собственные доходы растут медленно (+14% за три года), но недостаточно для покрытия дефицита. Таким образом, коридор финансовой нестабильности – доля собственных доходов менее 30% при дефиците более 5% бюджета.

***Таблица 1*. Основные параметры бюджета Каменского района (млн руб.) ***

Показатель	2025 (факт)	2026 (план)	2027 (план)
Доходы всего	1 378,4	1 173,4	1 540,7
Собственные доходы	364,3 (26%)	390,3 (33%)	415,6 (27%)
Безвозмездные перечисления	1 014,1 (74%)	783,2 (67%)	1 125,0 (73%)
Расходы всего	1 406,9	1 210,7	1 580,4
Дефицит (–)	–28,6	–37,3	–39,8

** составлено авторами на основе официальной отчётности администрации Каменского муниципального района*

Особого внимания заслуживает структура собственных доходов (табл. 2). Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) является основным источником – 60–62% собственных доходов. Однако его рост ограничен сокращением численности занятых и высокой долей теневой занятости. Земельный налог и арендная плата за землю составляют около 10%, но их потенциал не раскрыт из-за неполного учёта земельных участков и заниженной кадастровой стоимости. Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) даёт около 8%, но его база зависит от конъюнктуры цен на сельхозпродукцию.

Таблица 2*. Структура собственных доходов Каменского района (тыс. руб.)

Показатель	2025 (факт)	2026 (план)	2027 (план)
НДФЛ	220 747	239 448	256 631
Акцизы на нефтепродукты	19 970	21 677	24 217
ЕСХН	29 196	30 358	31 534
УСНО	7 082	7 358	7 645
ПСНО	7 201	7 482	7 774
Аренда земли	37 196	39 056	41 006
Аренда имущества	981	1 029	1 099
Доходы от оказания услуг	33 527	34 996	36 511
Штрафы	1 592	1 654	1 721
ИТОГО собственных доходов	364 275	390 268	415 648

** составлено авторами на основе официальной отчётности администрации Каменского муниципального района*

Высокий износ водопроводной сети (85%) ведёт к постоянным авариям, потерям воды (до 30–40% от поданного объёма) и росту тарифов для населения, что, в свою очередь, увеличивает недоимку и снижает собираемость платежей. Возникает «петля отрицательной обратной связи»: чем выше износ, тем выше затраты на аварийный ремонт; чем выше затраты, тем меньше остаётся средств

на плановую замену; чем дольше откладывается замена, тем выше износ. Без первоочередных замены сетей (целевой показатель Стратегии 2035–0% износа) налоговая база по имущественным налогам и аренде не вырастет, а население продолжит уезжать из-за некачественного водоснабжения.

Демографический прогноз показывает сокращение численности населения на 420 человек к 2027 году. При сохранении текущей динамики (естественная убыль + миграционный отток) к 2030 году район потеряет ещё 600–700 жителей. Это приведёт к закрытию малокомплектных школ (оптимизация сети), сокращению числа фельдшерско акушерских пунктов и снижению доступности медицинской помощи. Ключевой порог: если численность населения падает ниже 15 000 человек, большинство социальных объектов становятся экономически нецелесообразными, и район переходит в категорию «депрессивных» с соответствующим снижением объёма межбюджетных трансфертов (применение понижающих коэффициентов при распределении дотаций).

Инвестиции в основной капитал падают на 48% к 2027 году (по проекту бюджета). Экономика района моноструктурна: основным налогоплательщиком является ООО «Евдаково» (крупное сельхозпредприятие), а также несколько фермерских хозяйств. Доля обрабатывающей промышленности и сферы услуг крайне мала. Такая монозависимость создаёт высокие риски при колебании цен на сельхозпродукцию или при изменении налогового законодательства. Необходима диверсификация – развитие событийного туризма (фестиваль «Каменское подворье»), кооперация фермеров и переработчиков в агропромышленный кластер, а также стимулирование малого бизнеса в сфере услуг.

На основе проведённого анализа можно выделить пять системных ограничений, которые препятствуют выходу Каменского района из кризиса при использовании стандартных подходов:

1. Хроническая дотационность. При доле безвозмездных поступлений >70% у муниципалитета отсутствуют стимулы к наращиванию собственной доходной базы, так как любой рост налоговых доходов может быть учтён при расчёте дотации на выравнивание (эффект «вымывания»).

2. Имущественная неэффективность. Значительная часть муниципального имущества (водопроводные сети, котельные, нежилые помещения) либо не используется, либо используется неэффективно, но при этом требует бюджетных расходов на содержание. Отсутствие публичного реестра с актуальной информацией о состоянии и загрузке объектов не позволяет принимать обоснованные решения о приватизации, передаче в концессию или списании.

3. Инвестиционная пассивность. Район не имеет чёткой инвестиционной стратегии, отсутствует пакет инвестиционных проектов разного уровня (от локальных до межмуниципальных), не сформирована система «одного окна» для инвесторов. Как следствие – низкая деловая активность и отсутствие новых рабочих мест.

4. Демографическая депрессия. Отток молодёжи и трудоспособного населения создаёт «эффект вырождения»: остаются преимущественно пенсионеры, снижается налоговая база, растёт нагрузка на социальную сферу. Без специальных мер по закреплению молодых семей на селе (жильё, рабочие места, социальная инфраструктура) процесс становится необратимым.

5. Низкая прозрачность управления. Отсутствие регулярной публичной отчётности о ходе реализации муниципальных программ, закрытость информации о субсидиях, выделяемых предприятиям, и о результатах аудита МУПов ведёт к недоверию граждан, снижению явки на выборы и росту социальной напряжённости.

Эти ограничения носят системный характер и не могут быть преодолены точечными мерами. Требуется комплексный подход, затрагивающий одновременно все пять направлений.

На основе выявленных системных проблем сформулировано пять направлений преобразований (табл. 1). Каждое направление содержит конкретные мероприятия, ожидаемые результаты и механизмы реализации.

Сравнение с лучшими практиками муниципального менеджмента [2, 15] показывает, что успешные случаи финансового оздоровления сельских районов всегда включают три обязательных элемента:

- жёсткий аудит дебиторской задолженности и недоимки;
- консолидацию имущества в профильные кластеры;
- цифровизацию контроля за исполнением программ.

В предложенном плане все три элемента присутствуют. Вопреки распространённому мнению о невозможности выхода дотационных районов из кризиса без внешних вливаний, проведённый анализ демонстрирует, что даже при стабильном объёме межбюджетных трансфертов можно добиться роста собственных доходов на 15–20% за трёхлетний период за счёт:

- легализации самозанятых и снижения теневой занятости (информационно-консультационные кампании);
- вовлечения в хозяйственный оборот пустующих земель сельскохозяйственного назначения (льготная аренда);
- перехода от ежегодных субсидий на покрытие убытков МУПов к концессионным соглашениям.

Таблица 3*. Комплексная программа преобразований по пяти направлениям

№	Направление	Проблема	Мероприятия	Ожидаемые результаты
1	Повышение бюджетной устойчивости и снижение дефицита	Высокая зависимость от безвозмездных поступлений (до 73% доходов), дефицит бюджета (–28,6 млн руб. В 2025 г.), снижение собственных доходов на 20,5% к 2027 г. По отдельным категориям	1. Сверка базы налогоплательщиков НДФЛ, земельного и имущественного налогов с данными Росреестра, налоговой службы и органов ЗАГС. 2. Создание межведомственной комиссии по снижению недоимки (ежеквартальные заседания с участием налоговой службы, судебных приставов, администрации). 3. Запуск муниципальной программы льготного микрокредитования для субъектов МСП (ставка 3–5% годовых, сумма до 1 млн руб.) За счёт возврата ранее выданных бюджетных кредитов. 4. Организация «налогового ликбеза» для самозанятых: информационные кампании, консультационные пункты, упрощённая регистрация.	1. Рост поступлений по НДФЛ на 5–7% ежегодно за счёт легализации занятых. 2. Рост имущественных налогов до 42 млн руб. К 2027 году (против 37,2 млн руб. В 2025 г.). 3. Увеличение числа субъектов МСП до 310 на 10 000 человек к 2035 году (целевой показатель Стратегии-2035). 4. Снижение дефицита бюджета до 3–4% к 2028 году.
2	Оптимизация управления муниципальным имуществом	Неэффективное использование имущества, высокие затраты на содержание бесхозных объектов, отсутствие прозрачного учёта	1. Создание публичной онлайн-карты муниципального имущества с указанием состояния (износ, загрузка, балансовая стоимость, потребность в ремонте) на сайте администрации. 2. Проведение аудита муниципальных унитарных предприятий (мупов) с оценкой финансовой эффективности и подготовкой рекомендаций по реорганизации или ликвидации убыточных. 3. Передача объектов водоснабжения в концессию или аренду с инвестиционными обязательствами концессионера по замене не менее 10% сетей ежегодно. 4. Вовлечение в оборот пустующих земель сельхозназначения через систему льготной аренды для молодых фермеров.	1. Снижение затрат на содержание бесхозных объектов на 10–15% к 2027 году. 2. Ликвидация не менее 2–3 нерентабельных мупов с передачей их функций частным операторам. 3. Прирост арендных платежей за землю на 20% за счёт вовлечения ранее неиспользуемых участков.

3	Стимулирование инвестиционной активности и диверсификация экономики	Падение инвестиций в основной капитал на 48% по проекту на 2027 год, доминирование АПК и переработки, отсутствие альтернативных источников занятости	1. Создание агропромышленного кластера на базе кооперации фермеров, ООО «Евдаково», перерабатывающих предприятий и логистических компаний. Формирование единого центра снабжения, переработки и сбыта. 2. Разработка и утверждение инвестиционной стратегии района на период до 2035 года с перечнем приоритетных инвестиционных проектов (агрологистика, переработка отходов, событийный туризм). 3. Проведение ежегодного фестиваля «Каменское подворье» с привлечением туристов из Воронежа, Липецка, Тамбова. Создание туристического информационного центра. 4. Формирование муниципального земельного банка для предоставления участков под инвестпроекты с подведённой инфраструктурой.	1. Рост въездного туристического потока на 20% в год. 2. Создание не менее 50 новых рабочих мест в несельскохозяйственных секторах к 2030 году. 3. Увеличение объёма инвестиций в основной капитал до уровня не ниже 120% к 2027 году (относительно 2025 г.).
4	Улучшение демографической ситуации и закрепление молодёжи	Старение и сокращение населения с каждым годом, отток молодёжи, низкая рождаемость	1. Предусмотреть в бюджете субсидии на первый взнос по ипотеке (до 30% от стоимости жилья, но не более 500 тыс. Руб.) Для молодых семей (оба супруга до 35 лет), работающих в социальной сфере или сельском хозяйстве. 2. Обеспечить гарантированные места в детских садах и школах для детей из многодетных семей, в том числе через строительство быстровозводимых модульных зданий. 3. Реализация программы «Молодая семья на селе»: обучение, стажировка, наставничество, содействие в трудоустройстве. 4. Модернизация фапа в селе Евдаково и сельской врачебной амбулатории в райцентре с привлечением врачей по программам «Земский доктор» и «Земский фельдшер».	1. Увеличение рождаемости на 5–7% к 2030 году. 2. Снижение миграционного оттока молодёжи на 30% за счёт создания привлекательных условий жизни и работы. 3. Достижение целевого показателя численности населения, заложенного в Стратегии-2035 (стабилизация на уровне не ниже 15 000 человек).

5	Цифровизация муниципального управления и повышение прозрачности	Нарушения при предоставлении субсидий, низкий внутренний контроль, закрытость информации для граждан	1. Утверждение регламента публичной защиты отчётов о реализации каждой муниципальной программы перед Общественным советом района (ежеквартально, онлайн-трансляция). 2. Проведение аудита субсидий, выделяемых ООО «Евдаково» и другими предприятиями, с публикацией результатов на официальном сайте администрации. 3. Внедрение электронного документооборота и системы внутреннего финансового аудита с автоматической проверкой обоснованности расходов. 4. Создание раздела «Открытый бюджет» на сайте администрации с визуализацией доходов и расходов в режиме реального времени.	1. Снижение количества нарушений при предоставлении субсидий практически до нуля к 2027 году. 2. Повышение уровня доверия населения к органам местного самоуправления (измеряемого через социологические опросы) на 15–20 процентных пунктов. 3. Увеличение доли граждан, удовлетворённых прозрачностью бюджетного процесса, до 60% к 2030 году.

* *составлено авторами*

Заключение

Предложенная система характеризуется пятью ограничениями, которые следует учитывать при её практической реализации:

1. Институциональная инерция. Даже при наличии утверждённого плана его реализация может столкнуться с сопротивлением со стороны части муниципальных служащих, не заинтересованных в повышении прозрачности и эффективности.

2. Временной лаг. Большинство мероприятий (замена водопроводных сетей, демографические сдвиги, рост инвестиционной привлекательности) дают эффект не ранее чем через 2–3 года. Однако политический цикл может подталкивать к поиску быстрых, но не системных решений.

3. Риск «вымывания» доходов. При росте собственных доходов выше среднеобластного уровня район может потерять часть дотации на выравнивание, что нивелирует финансовый эффект. Требуется согласование с региональными властями механизма «защиты» наращенной базы.

4. Неравномерность расселения. Предложенные меры ориентированы на районный центр и крупные сельские населённые пункты, тогда как малые деревни (менее 50 человек) могут остаться вне сферы преобразований. Требуется дополнительная политика для самых малых поселений (мобильные формы обслуживания, сезонная инфраструктура).

5. Отсутствие точной калибровки. Количественные оценки роста доходов (5–7% по НДФЛ, 42 млн руб. по имущественным налогам) являются экспертными и требуют уточнения по результатам первого года реализации плана.

Указанные ограничения не отменяют ценности предложенного подхода, но задают реалистичные ожидания и определяют направления для будущих исследований (в частности, имитационного моделирования бюджетных эффектов).

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. На примере Каменского района Воронежской области установлено, что системными проблемами муниципального управления являются хроническая дотационность (доля безвозмездных поступлений до 73%), дефицит бюджета (до –39,8 млн руб. в 2027 г.), критический износ водопроводной сети (85%), демографическая депрессия (сокращение населения на 420 человек к 2027 г.) и низкая прозрачность управления. Выявлены три пороговых индикатора финансовой нестабильности: доля собственных доходов менее 30%, дефицит бюджета более 5%, износ инфраструктуры более 80%. При одновременном выполнении всех трёх условий муниципальное образование попадает в «ловушку дотационности».

2. Разработана пятикомпонентная программа преобразований, включающая: повышение бюджетной устойчивости (рост собственных доходов на 5–7% по НДФЛ, до 42 млн руб. по имущественным налогам к 2027 г.);

оптимизацию управления муниципальным имуществом (снижение затрат на содержание бесхозяйных объектов на 10–15%); стимулирование инвестиционной активности (создание агропромышленного кластера, рост туристического потока на 20%); улучшение демографической ситуации (увеличение рождаемости на 5–7%, снижение миграционного оттока молодёжи на 30%); цифровизацию управления (снижение нарушений при предоставлении субсидий практически до нуля).

3. Доказано, что переход от реактивного бюджетного администрирования к стратегии развития возможен без привлечения дополнительных федеральных субсидий – за счёт институциональных изменений, повышения собираемости налогов и вовлечения в хозяйственный оборот неэффективно используемого имущества.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный план может быть непосредственно использован администрацией Каменского района при корректировке Стратегии 2035, а также тиражирован на другие сельские районы Центрального Черноземья (Терновский, Аннинский, Таловский районы Воронежской области) и регионы с аналогичной структурой расселения и экономики. Направлениями будущих исследований являются разработка имитационной модели бюджета района для оценки чувствительности результатов к изменениям внешних параметров, сравнительный анализ эффективности предложенного плана в районах с разной структурой экономики, а также исследование корреляции между прозрачностью бюджетного процесса и социально-экономическими показателями на панельных данных муниципальных районов РФ.

Список использованных источников:

1. Приказ Федеральной службы государственной статистики от 29.07.2022 № 531 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за состоянием экономики и социальной сферы муниципального образования» (вместе с формой № 1 МО «Сведения об объектах инфраструктуры муниципального образования») // Официальные документы в образовании. – 2022. – № 30. – С. 56–112.

2. Агибалов, А. В. Совершенствование управления развитием сельских территорий / А. В. Агибалов, Д. С. Клейменов. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2017. – 171 с.

3. Адуков, Р. Х. Этапы реформирования местного самоуправления как главного института развития сельских территорий / Р. Х. Адуков, А. Н. Адукова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 11(117). – С. 108-117.

4. Васюнина, М. Л. Опыт укрупнения муниципальных образований в сельскохозяйственных регионах: бюджетные аспекты / М. Л. Васюнина, О. С. Горлова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 11. – С. 169-180.

5. Васюнина, М. Л. Опыт укрупнения муниципальных образований в сельскохозяйственных регионах: бюджетные аспекты / М. Л. Васюнина, О. С. Горлова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 11. – С. 169-180.

6. Гаджиева, Х. В. К вопросу о финансовых основах местного самоуправления в РФ / Х. В. Гаджиева, З. И. Магомедханова, П. Г. Абдулазизова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2024. – № 2 (165). – С. 59–63.

7. Государственный менеджмент мезосистем: управление формированием транспортных кластеров в регионах / И. Н. Макаров, Г. Ф. Графова, Н. Ю. Филоненко [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7233–7250.

8. Дробот, Е. В. Теоретико методологические подходы к оценке возможностей инновационной оптимизации системы транспортного обеспечения городов и агломераций / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, О. В. Пивоварова // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1263–1274.

9. Изотова, Г. С. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом): учебник и практикум для вузов / Г. С. Изотова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под ред. С. Е. Прокофьева. – 3 е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 312 с.

10. Карпова, В. В. Финансовый механизм распределения расходов региональных и муниципальных бюджетов / В. В. Карпова, Т. П. Карпова, А. В. Ремжов. – М.: Вузовский учебник, 2017.

11. Косоруков, А. А. Цифровые технологии в системе государственного и муниципального управления / А. А. Косоруков. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 207 с.

12. Курепина, Н. Л. Методические подходы к оценке угроз экономической безопасности сельских муниципалитетов / Н. Л. Курепина, Н. Б. Берикова, Н. В. Ошланова // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 2. – С. 89-95.

13. Липатова, И. В. Аудит эффективности использования государственного (муниципального) имущества / И. В. Липатова, Д. В. Антипова // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 36–48.

14. Новоселов, А. С. Развитие методологии теоретических и прикладных исследований проблем регионального и муниципального управления / А. С. Новоселов // Регион: Экономика и Социология. – 2025. – № 1(125). – С. 249-276.

15. Сачук, Т. В. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования и привлечение инвесторов на местном уровне / Т. В. Сачук, О. О. Смирнова, Ф. О. Александров, И. Л. Быковников. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017.

16. Толстолуцкий, Р. О. Обоснование стратегических направлений развития сельских территорий / Р. О. Толстолуцкий, Л. А. Запорожцева. – Воронеж:

Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2023. – 162 с.

References

1. Order of the Federal State Statistics Service dated July 29, 2022 No. 531 “On Approval of Federal Statistical Observation Forms for Organizing Federal Statistical Observation of the State of the Economy and Social Sphere of a Municipality” (including Form No. 1 of the Municipal Administration “Information on Municipal Infrastructure Facilities”) // Official Documents in Education. 2022. No. 30. pp. 56–112.

2. Agibalov, A.V. Improving the Management of Rural Development / A.V. Agibalov, D.S. Kleimenov. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, 2017. 171 p.

3. Adukov, R.Kh. Stages of Reforming Local Self-Government as the Main Institution for the Development of Rural Areas / R.Kh. Adukov, A.N. Adukova // Economics, Labor, Management in Agriculture. 2024. No. 11(117). pp. 108–117.

4. Vasyunina, M.L. Experience in Enlarging Municipalities in Agricultural Regions: Budgetary Aspects / M.L. Vasyunina, O.S. Gorlova // Economics of Agricultural and Processing Enterprises. 2025. No. 11. pp. 169–180.

5. Vasyunina, M.L. Experience in Enlarging Municipalities in Agricultural Regions: Budgetary Aspects / M.L. Vasyunina, O.S. Gorlova // Economics of Agricultural and Processing Enterprises. 2025. No. 11. pp. 169–180.

6. Hajiyeva, Kh.V. On the Financial Foundations of Local Self-Government in the Russian Federation / Kh.V. Hajiyeva, Z.I. Magomedkhanova, P.G. Abdulazizova // Science and Education: Economy and Economics; Entrepreneurship; Law and Governance. 2024. No. 2(165). pp. 59–63.

7. State Management of Mesosystems: Management of the Formation of Transport Clusters in the Regions / I.N. Makarov, G.F. Grafova, N.Yu. Filonenko [et al.] // Economics, Entrepreneurship and Law. 2024. Vol. 14, No. 12. pp. 7233–7250.

8. Drobot, E.V. Theoretical and Methodological Approaches to Assessing the Possibilities of Innovative Optimization of the System of Transport Support for Cities and Agglomerations / E.V. Drobot, I.N. Makarov, O.V. Pivovarova // Issues of Innovative Economy. 2024. Vol. 14, No. 4. pp. 1263–1274.

9. Izotova, G.S. Management of State and Municipal Property: Textbook and Workshop for Universities / G.S. Izotova, S.G. Eremin, A.I. Galkin; edited by S.E. Prokofiev. 3rd ed. Moscow: Yurayt, 2025. 312 p.

10. Karpova, V.V. Financial Mechanism for Distributing Expenditures of Regional and Municipal Budgets / V.V. Karpova, T.P. Karpova, A.V. Remzhov. Moscow: University Textbook, 2017.

11. Kosorukov, A.A. Digital Technologies in the System of State and Municipal Administration / A.A. Kosorukov. Moscow: IP Ar Media, 2024. 207 p.

12. Kurepina, N.L. Methodological Approaches to Assessing Threats to the Economic Security of Rural Municipalities / N.L. Kurepina, N.B. Berikova, N.V. Oshlanova // APK: Economics, Management. 2024. No. 2. pp. 89–95.

13. Lipatova, I.V. Audit of the Effectiveness of the Use of State (Municipal) Property / I.V. Lipatova, D.V. Antipova // Accounting. Analysis. Audit. 2024. Vol. 11, No. 2. pp. 36–48.

14. Novoselov, A.S. Development of a Methodology for Theoretical and Applied Research on Problems of Regional and Municipal Management / A.S. Novoselov // Region: Economics and Sociology. 2025. No. 1(125). pp. 249–276.

15. Sachuk, T.V. Increasing the Investment Attractiveness of a Municipality and Attracting Investors at the Local Level / T.V. Sachuk, O.O. Smirnova, F.O. Alexandrov, I.L. Bykovnikov. Moscow: Delo Publishing House, RANEPA, 2017.

16. Tolstolutsky, R.O. Justification of Strategic Directions for the Development of Rural Areas / R.O. Tolstolutsky, L.A. Zaporozhtseva. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, 2023. 162 p.

Сведения об авторах / Information about the author:

Толстолуцкий Роман Олегович *- Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, экономический факультет, доцент, к.э.н., Россия, Воронеж, e-mail: tolromol@mail.ru / Tolstolutsky Roman Olegovich Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, Faculty of Economics, Associate Professor, PhD, Russia, Voronezh, e-mail: tolromol@mail.ru*

Тоцкая Диана Сергеевна *- Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, экономический факультет, обучающийся, Россия, Воронеж, e-mail: dianatotskaya2002@yandex.ru / Totskaya Diana Sergeevna Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I, Faculty of Economics, student, Russia, Voronezh, e-mail: dianatotskaya2002@yandex.ru*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Толстолуцкий Р.О. – *формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.*
Тоцкая Д.С. *– обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ*

Tolstolutsky R.O. *— formulation of the main research directions, development of theoretical foundations, revision of the text.*
Totskaya D.S. *— processing of research results, visualization, formulation of general conclusions and literary analysis.*

Дата поступления статьи: 21.02.2026
Принято решение о публикации: 25.03.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 338.43:001.895
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-37-53

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Л.Н. Рубцова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия
А.И. Володина, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

Аннотация. *Статья посвящена инновационным подходам к реализации государственной политики в агропромышленном комплексе (АПК) России в условиях цифровой трансформации, глобальной конкуренции и приоритета продовольственной безопасности. Цель работы — обобщение технологических, организационных и управленческих решений, повышающих эффективность и устойчивость отечественного аграрного сектора. Акцент сделан на концепции «Сельское хозяйство 4.0», включающей точное земледелие, интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные, цифровые двойники, беспилотную технику, робототехнику, дистанционное зондирование Земли и интеллектуальный мониторинг. Доказано, что эти технологии увеличивают урожайность, снижают издержки, оптимизируют логистику, улучшают качество продукции и способствуют рациональному использованию ресурсов. Проанализирована роль государственной поддержки: прямое и льготное финансирование, инфраструктурные и региональные программы, подготовка кадров, нормативно-правовая база. Отмечено, что модернизация АПК требует координации государства, бизнеса, науки и производителей. Рассмотрены перспективы биотехнологий, альтернативной энергетики, устойчивого земледелия, цифровых платформ, мобильных сервисов и новых моделей кооперации. Выявлены барьеры: дефицит финансирования, цифровое неравенство регионов, кадровый голод, инфраструктурные ограничения. Сделан вывод: гибкая государственная политика, сочетающая технологическое обновление, экологическую ответственность и предпринимательскую инициативу, — необходимое условие долгосрочного развития АПК и укрепления экспортного потенциала России. Результаты могут применяться при стратегическом планировании, стимулировании агростартапов, повышении доступности цифровых сервисов для малых хозяйств и организации межрегионального обмена данными. Практическая значимость — в определении приоритетов ускоренной модернизации и устойчивости сельских территорий в условиях технологических, климатических и рыночных изменений.*

Ключевые слова: *цифровизация, инновационное развитие, продовольственная безопасность, агропромышленный комплекс, государственная политика*

Для цитирования: Рубцова Л.Н., Володина А.И. Инновационные подходы в реализации государственной политики в сфере агропромышленного комплекса // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 38-54. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-37-53

INNOVATIVE APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

L.N. Rubtsova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia
A.I. Volodina, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. *The article examines innovative approaches to implementing state policy in the agricultural sector of the Russian Federation amid digital transformation, intensifying global competition, and the imperative of food security. The study aims to synthesize contemporary technological, organizational, and managerial solutions capable of enhancing the efficiency, resilience, and competitiveness of the domestic agrarian sector. Special attention is given to the "Agriculture 4.0" concept, encompassing precision farming, the Internet of Things, artificial intelligence, big data, digital twins, unmanned machinery, robotics, Earth remote sensing, and intelligent monitoring systems. The paper demonstrates that the adoption of such technologies contributes to higher crop yields, reduced production costs, optimized logistics, improved product quality, and more rational use of natural resources. The role of government support for innovation projects is analyzed separately, including direct and indirect financing instruments, subsidized lending, infrastructure development, regional programs, personnel training, and the formation of a regulatory framework. It is emphasized that the modernization of the agro-industrial complex is impossible without coordination among the state, business, research and educational organizations, and agricultural producers. Prospects for the application of biotechnologies, alternative energy, sustainable farming, digital platforms, mobile applications, and new cooperation models in the agricultural sphere are considered. Key barriers to innovation adoption are identified, including limited financial resources, uneven digital development across regions, a shortage of qualified specialists, and infrastructural constraints. It is concluded that a flexible and comprehensive state policy focused on technological renewal, environmental responsibility, and support for entrepreneurial initiative is an essential condition for the long-term development of Russia's agro-industrial complex and the strengthening of its export potential. The findings may be used in refining strategic documents, developing measures to stimulate agritech startups, improving access to digital services for small and medium-sized farms, and designing mechanisms for interregional data exchange. The practical significance of the study lies in identifying priorities for accelerated production modernization and enhancing the sustainability of rural territories amid technological, climatic, and market changes in the long-term perspective of contemporary Russia.*

Keywords**:** *digitalization, innovative development, food security, agro-industrial complex, public policy*

Введение

Усиление научных исследований и внедрение передовых технологий являются ключевыми для поддержания и улучшения конкурентных преимуществ агропромышленного комплекса (АПК) России в период трансформации. В случае игнорирования этих аспектов, в ближайшие десять лет отставание от передовых государств может значительно возрасти, что приведет к потере многих зарубежных рынков для российской аграрной продукции.

В агропромышленном секторе инновационная активность предполагает постоянное преобразование научных достижений в практические улучшения. Это включает разработку новых продуктов, современных материалов, передовых технологий и усовершенствованных управленческих решений. После этого инновации внедряются в производственные процессы, что способствует росту эффективности и качества продукции. Инновационные процессы в АПК обладают широким спектром, охватывая различные функциональные области, географические регионы, отрасли, технологические решения и организационные структуры. Развитие агропромышленного комплекса обеспечивается за счет ряда ключевых факторов, среди которых, можно выделить следующие: наличие достаточной ресурсной базы, развитая научно-образовательная инфраструктура, емкий внутренний рынок продовольствия, а также потенциал для выпуска экологически чистой продукции.

«Современные мировые продовольственные системы выходят на принципиально новый этап технологического развития, который получил название «Сельское хозяйство 4.0» (Agriculture 4.0) и основан на внедрении «умных» решений (робототехника, «точное» земледелие, IoT (интернет вещей)), биотехнологий, альтернативных технологий и источников сырья.

Сельское хозяйство 4.0 – это следующее поколение промышленного сельского хозяйства, которое объединяет современные технологии и инновации для повышения эффективности и устойчивости сельскохозяйственного производства. Сельское хозяйство 4.0 также известно как «Умное сельское хозяйство», «Умное земледелие» или «Цифровое земледелие». Оно основано на принципах Индустрии 4.0 – модели, описывающей четвертую промышленную революцию на основе цифровизации и автоматизации производственных процессов» [5].

Основная часть

В настоящее время агропромышленный комплекс представляет собой высокотехнологичную сферу, которая сочетает в себе ведущие научные достижения в различных областях. В связи с ожидаемым увеличением доли городского населения до 70% к 2050 году, что подтверждается авторитетными европейскими исследованиями, аграрный сектор сталкивается с необходимостью создания совершенно новых моделей функционирования. Эти модели предполагают интеграцию производителей и потребителей в комплексные, многоуровневые структуры, где ключевым драйвером разработки ассортимента готовой продукции становится ориентация на запросы конечного потребителя. В рамках модернизации аграрного сектора необходимо реализовать проекты, направленные на создание интегрированной взаимосвязанной среды, поддерживающей инновационные процессы на аграрных территориях на основе передовых технологий и оптимального развития человеческих ресурсов. Критически важно обеспечить полное формирование инфраструктуры, которая отвечает требованиям современного агробизнеса.

На сегодняшний день ключевую роль в финансировании базовых исследований в агропромышленном комплексе играют государственные ассигнования. Выделяют два типа финансирования инноваций: прямое и косвенное (рисунок 1).

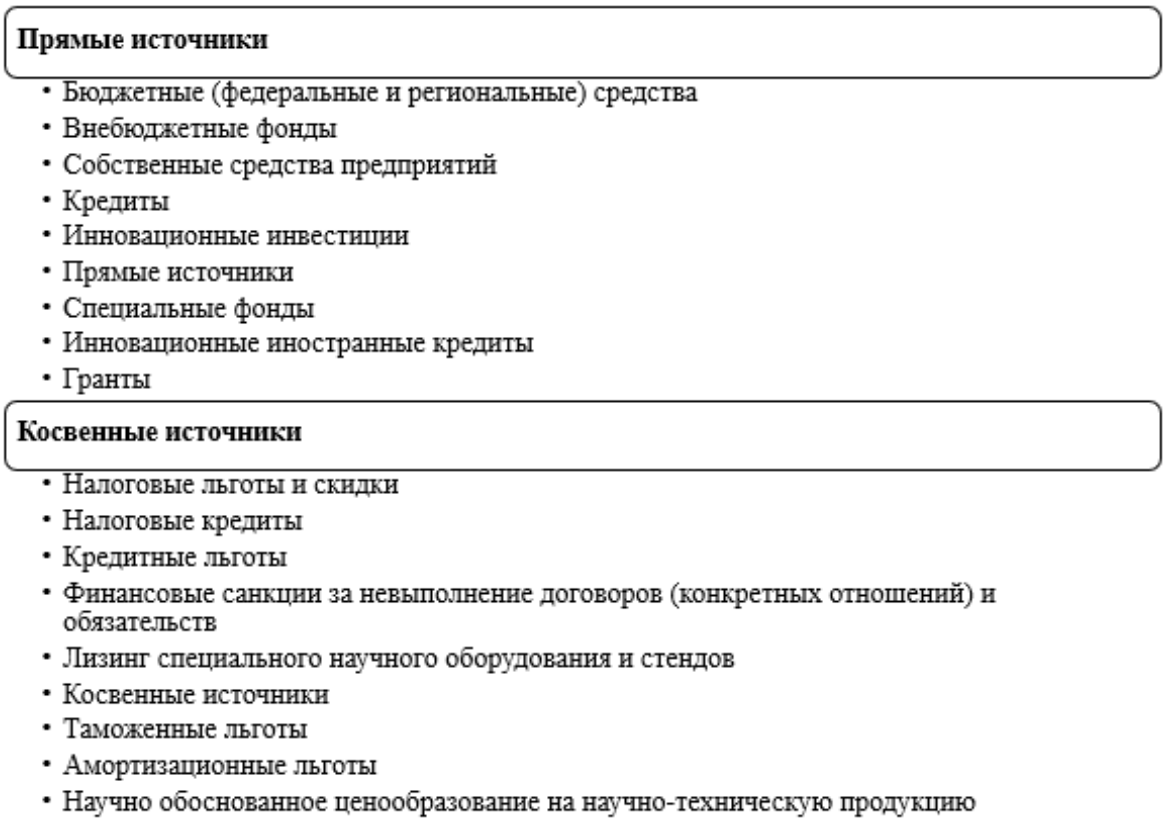

***Рис. 1.* Источники финансирования инноваций ***

**составлено авторами*

На фоне глобальных экономических изменений и усиления конкуренции поддержка различных секторов экономики приобретает всё большее значение. Разрабатываемые инструменты направлены на упрощение ведения бизнеса и стимулирование отраслевого развития, что способствует наращиванию производственных мощностей и повышению качества продукции. Такие стратегии направлены на обеспечение стабильности, увеличение операционной эффективности и снижение бизнес-рисков. Каждый инструмент прорабатывается с ориентиром на специфические нужды предпринимателей, направляясь на решение таких задач, как инновационное развитие, расширение производственных масштабов или повышение компетентности персонала. Это разнообразие подходов создает благоприятные условия для эволюции бизнеса и адаптации к новым экономическим реалиям, обеспечивает долгосрочную стабильность и открывает возможности для дальнейшего роста.

Агропромышленный комплекс ожидают фундаментальные изменения, которые к 2050 году преобразуют все сферы его деятельности. Данная трансформация будет определяться совокупностью взаимосвязанных факторов,

включая социальные, научно-технологические, экономические, экологические тренды, а также эволюцию общественных ценностей.

«Инновационные прорывы в АПК сопряжены с достижением трех взаимосвязанных целей: обеспечение продовольственной безопасности, ресурсосбережение, экологическое и социальное благополучие сельских территорий» [6].

«В рамках своих прогнозов, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций выделяет ряд ключевых направлений развития АПК:

1. Повышение эффективности животноводства: улучшение генетики, внедрение инновационных методов кормления и содержания животных, а также разработка альтернативных источников белка.

2. Биоэкономика замкнутого цикла – этот подход предполагает минимизацию потерь и максимальное использование отходов. Например, переработка органических отходов в компост, использование биогаза для получения энергии, переработка остатков сельскохозяйственных культур в биотопливо.

3. Использование природных решений для компенсации выбросов углерода: посадка деревьев, восстановление лесов, повышение плодородия почвы, сохранение биоразнообразия.

4. Развитие сектора альтернативных белков – производство белков растительного происхождения (соевый белок, гороховый белок), а также использование белков насекомых.

5. Стимулирование изменений: разработка политических мер, субсидий и программ поддержки фермеров, направленных на внедрение инноваций, повышение эффективности и устойчивое развитие АПК» [17].

Технологическое обновление в аграрном секторе активизирует экономическое развитие. В России появляются агротех-стартапы, которые разрабатывают инновационные подходы для увеличения эффективности и экологичности сельскохозяйственной деятельности.

«Стратегия развития агропромышленного комплекса на период до 2030 года устанавливает основные направления деятельности:

1. Обновление инфраструктурных объектов. Строительство современных складских помещений, логистических центров и транспортных хабов повысит эффективность циркуляции товаров.

2. Льготное кредитование в аграрном секторе усиливается за счет расширения программ субсидирования. Это позволяет агропромышленным компаниям осваивать передовые технологии.

3. Региональные меры поддержки. Локальные проекты способствуют укреплению аграрного сектора, включая отдалённые территории» [12].

Разработка инфраструктуры в отдаленных областях представляет собой ключевой элемент для усиления экономической независимости государства. Это способствует балансированию использования ресурсов, обеспечивает

равномерное распределение рабочих мест и уменьшает экономический разрыв между регионами. Такая стратегия способствует повышению самообеспеченности регионов, снижает их уязвимость перед внешними экономическими угрозами и стимулирует сформирование автономного развития.

Инвестиции в развитие инфраструктуры и управление населенными пунктами с низкой плотностью населения способствуют созданию устойчивого окружения, позволяющего жителям надежно строить перспективы на будущее. Это не только повышает уровень жизни, но также привлекает новые идеи, экспертизу и инновационные технологии в регионы, ранее отстающие в развитии. Такая стратегия способствует всестороннему прогрессу, открывает новые возможности и способствует укреплению экономической стабильности нации.

Государственная поддержка различных секторов экономики играет ключевую роль в создании устойчивых условий для развития и укрепления конкурентных позиций предприятий. Соответствующие меры могут быть ориентированы как на преодоление краткосрочных экономических трудностей, так и на формирование стратегических основ для инновационного роста и повышения производительности. В результате формируется благоприятный климат, позволяющий бизнесу полнее реализовывать свой потенциал и своевременно адаптироваться к изменяющимся рыночным и технологическим трендам.

Помимо сугубо экономических задач, государственная помощь выступает важным инструментом социальной политики, обеспечивая сохранение занятости, стабильность уровня жизни населения и сглаживание межрегиональных и межгрупповых различий в возможностях развития. Данный процесс носит многоаспектный характер и включает не только финансовые, но и управленческие инициативы, направленные на модернизацию инфраструктуры, повышение качества услуг и расширение доступа к современным технологиям.

Осознание глубины и масштаба воздействия государственной поддержки является ключевым для понимания её трансформирующей роли в экономической среде. Именно комплексный подход к её реализации обеспечивает переход к долгосрочному устойчивому развитию и повышению общего благосостояния.

Развитие территорий, удалённых от крупных городских центров, имеет стратегическое значение для укрепления внутреннего потенциала страны. Это позволяет создавать устойчивую модель распределения ресурсов, иметь равномерную занятость или снижать дисбаланс между регионами. Укрепление таких направлений дает рост самодостаточности, уменьшает зависимость от внешних факторов и закладывает основу для независимой экономической траектории.

Долгосрочные вложения в структуру и организацию жизни на малонаселённых участках способствуют формированию стабильной среды, в которой люди уверенно планируют своё будущее. Это не только улучшает

качество жизни, но и стимулирует приток инициатив, знаний и технологий в те зоны, которые ранее оставались в стороне от активного развития. Опора дает комплексный рост, создаёт новые горизонты или укрепляет внутреннюю устойчивость страны.

Механизмы государственной поддержки в различных отраслях экономики создают устойчивые условия для роста и повышения конкурентоспособности предприятий. Такие меры могут быть направлены как на преодоление временных трудностей, так и на формирование долгосрочной платформы для инновационного развития, повышения производительности и эффективности производства. Благодаря этому формируется благоприятная среда, в которой бизнес способен в полной мере реализовать свой потенциал, гибко адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и отвечать на технологические вызовы. Одновременно с этим государственная помощь выполняет важную социальную функцию: она способствует сохранению рабочих мест, поддержанию уровня жизни населения и выравниванию возможностей развития между различными регионами и социальными группами.

Поддержка представляет собой комплексный процесс, охватывающий не только финансовые, но и организационно-управленческие меры, направленные на развитие инфраструктуры, повышение качества услуг и расширение доступа к современным технологиям. Осознание многообразия и значимости этих аспектов позволяет глубже понять влияние государственной помощи, которое выходит далеко за рамки простого субсидирования и закладывает основу для устойчивого развития экономики в целом.

На рисунке 2 продемонстрировано, что государство играет ключевую роль в развитии АПК, осуществляя регулирование, поддержку и создание условий для эффективного функционирования отрасли. Эти меры охватывают широкий спектр инструментов — от финансового стимулирования и льготного кредитования до нормативно-правового обеспечения и инфраструктурных проектов, а именно:

− Обеспечение продовольственной безопасности страны является фундаментальной задачей государства, которая заключается в гарантированном снабжении населения достаточным количеством качественного и доступного продовольствия, произведённого на территории страны.

− Проведение единой земельной политики. Государство определяет правила использования земель сельскохозяйственного назначения, обеспечивает их охрану и эффективное использование.

− Обеспечение единства агропродовольственных рынков. Создание условий для свободного перемещения товаров между регионами страны, предотвращение монополизации рынков и обеспечение справедливой конкуренции.

− Проведение технологической политики в АПК. Поддержка научных исследований и разработок, внедрение инновационных технологий, обучение

кадров для повышения технологического уровня сельскохозяйственного производства.

− Экономическое регулирование в АПК. Государственное регулирование цен, субсидирование производителей, предоставление налоговых льгот, разработка программ поддержки АПК.

− Проведение структурной политики в АПК. Реформирование структуры сельского хозяйства, поддержка малого и среднего бизнеса, развитие кооперации и интеграции.

− Проведение внешнеторговой политики в АПК. Регулирование импорта и экспорта сельскохозяйственной продукции, участие в международных торговых организациях, защита интересов отечественных производителей.

− Обеспечение правового пространства АПК. Создание четкой и понятной нормативно-правовой базы для регулирования деятельности предприятий АПК, защита прав и интересов участников рынка.

Рис. 2*. Роль государства в развитии АПК

**составлено авторами*

Агропромышленный комплекс России, несмотря на значительный рост последних лет и достижения в области импортозамещения, по-прежнему сталкивается с рядом серьезных проблем, которые препятствуют его дальнейшему устойчивому развитию и полной реализации экспортного потенциала.

Ниже представлена таблица, которая структурирует информацию о ключевых инновационных подходах к развитию АПК в России.

Таблица 1. **Ключевые инновационные подходы к развитию АПК в России ***

Инновационный подход	Описание	Ожидаемые результаты
Цифровизация АПК. Повышение эффективности, снижение затрат, улучшение качества управления	Внедрение систем точного земледелия, автоматизации, IoT, Big Data, искусственного интеллекта, цифровых платформ для управления и мониторинга, электронной коммерции	Повышение урожайности, снижение потерь, оптимизация логистики, улучшение качества продукции, повышение конкурентоспособности, улучшение доступа к рынкам сбыта
Биотехнологии и генетика. Улучшение характеристик растений и животных, снижение зависимости от химических средств защиты	Селекция новых сортов и пород, разработка биоудобрений и биопестицидов, использование генетических технологий (CRISPR), создание ГМО (с учетом требований безопасности)	Повышение урожайности, устойчивости к болезням и климатическим условиям, снижение затрат на удобрения и пестициды, повышение качества продукции
Альтернативная энергетика. Снижение энергозатрат, повышение экологичности, снижение зависимости от традиционных источников	Использование солнечной, ветровой, геотермальной энергии, биогаза из отходов сельскохозяйственного производства	Снижение затрат на электроэнергию, снижение выбросов парниковых газов, повышение устойчивости к колебаниям цен на энергоносители
Устойчивое земледелие. Сохранение плодородия почв, снижение негативного воздействия на окружающую среду, повышение устойчивости к климатическим изменениям	Внедрение минимальной обработки почвы, севооборотов, органического земледелия, ресурсосберегающих технологий, развитие агролесомелиорации	Улучшение качества почв, снижение эрозии, снижение загрязнения окружающей среды, повышение урожайности в долгосрочной перспективе
Развитие логистики и инфраструктуры. Снижение потерь продукции, улучшение доступа к рынкам сбыта, снижение затрат на транспортировку	Строительство современных складов и хранилищ, развитие транспортной инфраструктуры (автомобильные и железные дороги, порты), создание логистических центров	Снижение потерь продукции при хранении и транспортировке, улучшение доступа к рынкам сбыта, снижение затрат на логистику, повышение качества продукции

**составлено авторами*

В России широко распространены различные мобильные приложения, предназначенные для аграрного сектора. Примеры таких приложений можно увидеть на рисунке 3.

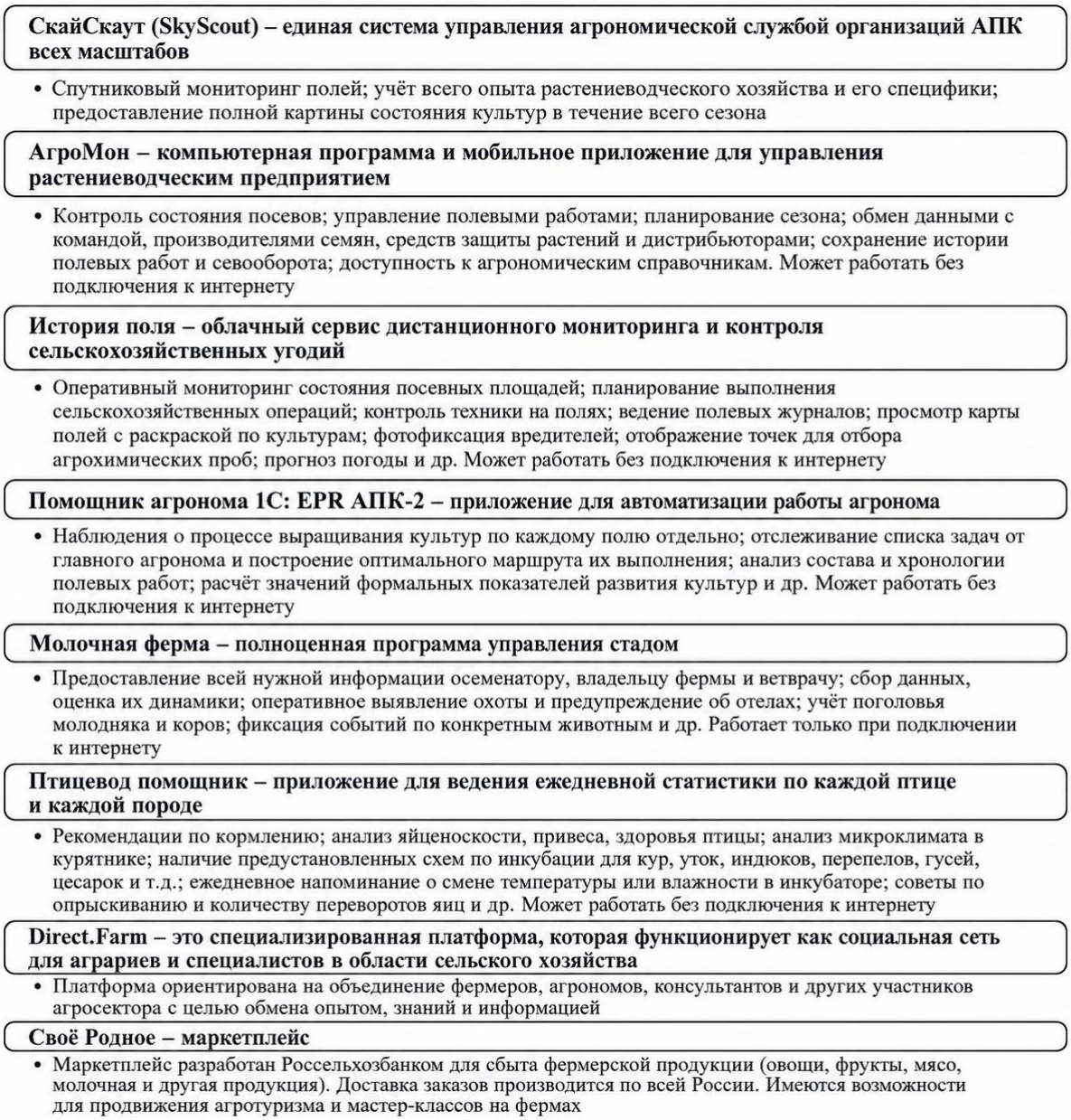

Рис. 3. **Мобильные приложения для АПК ***

**составлено авторами*

Цифровизация АПК является ключевым трендом, обеспечивающим повышение эффективности на всех стадиях производства — от планирования до сбыта. Необходимым условием реализации этого потенциала выступает создание единой цифровой платформы, интегрирующей данные из различных источников, что позволяет принимать более обоснованные управленческие решения. Наряду с этим, применение современных биотехнологий и методов генетики открывает возможность существенного повышения урожайности, а также устойчивости растений и животных к болезням и неблагоприятным климатическим факторам. При этом следует соблюдать меры предосторожности при использовании генно-модифицированных организмов. Кроме того, снижение зависимости от традиционных энергоносителей за счёт внедрения

возобновляемых источников энергии позволяет сократить производственные затраты и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Переход к устойчивым методам земледелия позволит сохранить плодородие почв и снизить негативное воздействие на окружающую среду, обеспечивая устойчивое развитие сельского хозяйства в долгосрочной перспективе. Сокращение потерь продукции при хранении и транспортировке, улучшение доступа к рынкам сбыта и снижение затрат на логистику - важные факторы повышения конкурентоспособности АПК. Объединение усилий малых и средних предприятий позволит им повысить конкурентоспособность, снизить затраты и улучшить доступ к рынкам сбыта. Важно формировать культуру сотрудничества и поддерживать развитие кооперативов.

В рамках исполнения Стратегической программы по развитию агропромышленного сектора, включая аграрную отрасль, фуд-индустрию, переработку, производство напитков и табачных изделий, а также рыбное хозяйство, планируется использование технологий, детализированных на рисунке 4.

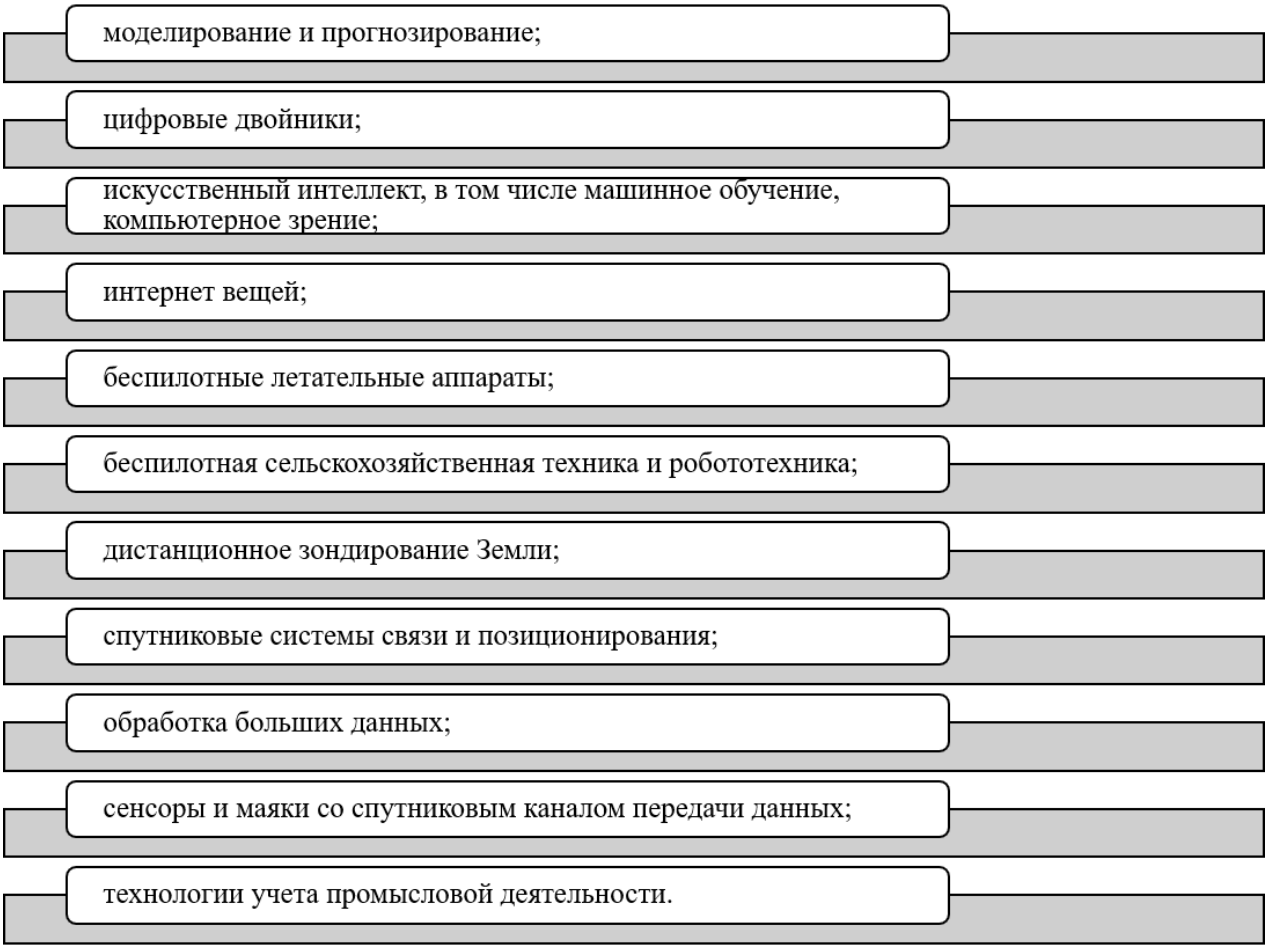

***Рис. 4*. Инновационные технологии в сфере АПК ***

**составлено авторами*

В России применение современных цифровых решений в аграрном секторе активно развивается, особенно в крупных агропромышленных объединениях Краснодарского края, Ставрополья, Ростовской области. Здесь широко внедряются инновации, такие как системы умного агромониторинга, датчики для контроля состояния посевов, системы управления животноводческими комплексами, автоматизированные тепличные комплексы, передовое оборудование для переработки продукции и интеллектуальные складские системы.

Тем не менее, возможности применения информационных технологий доступны не только для больших агропромышленных компаний, но и для фермерских хозяйств малого и среднего размера. В этом контексте критически важна роль государственной помощи, особенно для субъектов малого и среднего аграрного сектора.

В 2023 году Российское правительство определило стратегию цифровизации аграрного и рыбопромышленного секторов до 2030 года как ключевой механизм стимулирования ускоренного и устойчивого развития этих областей через внедрение технологий цифровой трансформации.

Определенные технологические решения найдут применение в области публичного администрирования и будут направлены на улучшение производственно-сбытовой деятельности в аграрной и рыбопромышленной секторах.

Заключение

Укрепление агропромышленного комплекса России требует комплексного подхода, включающего внедрение передовых агротехнологий, финансирование научных исследований в аграрной сфере, модернизацию сельскохозяйственной инфраструктуры, повышение квалификации кадров, а также формирование благоприятной предпринимательской среды и развитие кооперационных связей. Не менее значимым аспектом является соблюдение экологических стандартов и ориентация на устойчивое развитие отрасли.

Применение передовых подходов в аграрной политике становится ключевым фактором укрепления продовольственной независимости, повышения качества и конкурентоспособности отечественной сельхозпродукции, а также обеспечения устойчивого развития отрасли. Интеграция таких технологий, как цифровая агрономия, инновационное финансирование, биотехнологии, экологически ориентированные методы и профессиональная подготовка кадров, создаёт благоприятные условия для поступательного роста аграрного сектора и повышения его эффективности. Эффективная реализация поставленных задач требует гибкой государственной стратегии, способной оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям. Ключевым условием успеха выступает налаженное взаимодействие между государственными органами, бизнесом, научно-образовательным сообществом и институтами гражданского общества.

Список использованных источников:

1. Александрова Н.Р., Субаева А.К., Чутчева Ю.В. Цифровизация сельского хозяйства: тенденции и перспективы развития // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2 (52). – 25–30 с.

2. Винтер Н. М., Воробьева А. Г., Родюкова Т. Н. Инновационные подходы к управлению в отраслях агропромышленного комплекса // Вестник НГИЭИ. 2024. № 3 (154). С. 66–75.

3. Денисов, В. И. Перспективы инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса России / В. И. Денисов, А. С. Тулупов // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 581-590.

4. Зубарева, Д. Д. особенности развития агропромышленного комплекса России / Д. Д. Зубарева, Н. Д. Марфин, Е. Д. Банарцева // Промышленность и сельское хозяйство. – 2023. – № 4(57). – С. 16-20.

5. Инновационное развитие агропромышленного комплекса в России. Agriculture 4.0 [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Н. В. Орлова, Е. В. Серова, Д. В. Николаев и др.; под ред. Н. В. Орловой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 128 с.

6. Инновационное развитие АПК Сибири и сельских территорий: материалы XVI Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию СибНИИЭСХ СФНЦА РАН (Новосибирск, 19–20 июня 2025 г.) / СФНЦА РАН; под науч. ред. проф. Л.В. Тю, проф. К.С. Голохваста, проф. Е.В Рудого, к.т.н. Д.В. Шаповалова – Новосибирск, Изд-во «Агронаука», 2025. - 412 с.

7. Кокова, Э. Р. Цифровизация как фактор устойчивого развития сельского хозяйства региона / Э. Р. Кокова, И. А. Кокова // Научно-технический и социально-экономический потенциал развития АПК РФ: Материалы Всероссийской научно-практической конференции имени Заслуженного деятеля науки КБР, Заслуженного агронома РФ, доктора сельскохозяйственных наук, профессора М.Х. Ханиева, Нальчик, 08 декабря 2022 года. Том Часть II. – Нальчик: ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, 2022. – С. 342-346.

8. Коптева Л. А., Игишев А. В. Влияние применения инновационных разработок и моделей на развитие агропромышленного комплекса Российской Федерации // ЭТАП. 2024. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-primeneniya-innovatsionnyh-razrabotok-i-modeley-na-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskoy-federatsii Режим доступа свободный. Дата обращения 17.03.2026

9. Литвина Н.И., Черкашов М.В., Савичкина Н.В. Цифровизация сельского хозяйства // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2 (63). – 174–179 с.

10. Мельников, А. Б. Влияние цифровизации на АПК: анализ текущего состояния и перспективы развития / А. Б. Мельников, Е. Г. Щербина // Обеспечение продовольственной безопасности России в условиях формирования нового технологического уклада: Сборник материалов и докладов I Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию

экономического факультета, Краснодар, 14–16 апреля 2025 года. – Краснодар: ИП Алзидан М., 2025. – С. 340-347.

11. Прибыткова, И. И. Тенденции развития и перспективы цифровизации сельского хозяйства (на примере областей Центрально-Черноземного района) / И. И. Прибыткова // Научное обозрение: теория и практика. – 2024. – Т. 14, № 11(111). – С. 2046-2054.

12. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2021 г. № 3971-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов РФ на период до 2030 г.» [Электронный ресурс] URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236609/ (дата обращения: 17.03.2026).

13. Распоряжение от 8 сентября 2022 года №2567-р. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] URL: http://government.ru/docs/46497/ (дата обращения: 17.03.2026).

14. Смыслова О. Ю., Сергеева А. В., Юрова П. Н. Особенности развития агропромышленного комплекса России в направлении инновационного обновления // ЭПП. 2024. №12. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii-v-napravlenii-innovatsionnogo-obnovleniya (дата обращения: 17.03.2026).

15. Смыслова, О. Ю. Аграрная экономика в эпоху трансформаций: актуальные вызовы, достижения и инновационные подходы к устойчивому развитию / О. Ю. Смыслова // Аграрная наука - сельскому хозяйству: сборник материалов XX Международной (заочной) научно-практической конференции: в 2 кн., Барнаул, 06 февраля 2025 года. – Барнаул: Алтайский государственный аграрный университет, 2025. – С. 82-84.

16. Современные проблемы АПК и их решение: материалы VII Национальной конференции (17 октября 2024 года): в 2-х томах. Том 1. – Белгород: ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ, 2024. – 305 с.

17. Трансформация АПК к 2050 году: вызовы и возможности [Электронный ресурс] URL: https://agro.club/tpost/6m9jxz6il1-transformatsiya-apk-k-2050-godu-vizovi-i (дата обращения: 17.03.2026).

18. ТОП-10 российских мобильных приложений для АПК // Своё Фермерство: всё об агробизнесе и фермерстве [Электронный ресурс] URL: https://dzen.ru/a/YhjpZ5djp3lf-y4j?sid=12960588971064962 (дата обращения: 17.03.2026).

References

1. Aleksandrova N.R., Subaeva A.K., Chutcheva Yu.V. Digitalization of Agriculture: Trends and Development Prospects // Natural and Humanitarian Studies. 2024. No. 2 (52). pp. 25–30.

2. Vinter N.M., Vorobyova A.G., Rodyukova T.N. Innovative Approaches to Management in the Sectors of the Agro-Industrial Complex // Bulletin of NGIEI. 2024. No. 3 (154). pp. 66–75.

3. Denisov V.I., Tulupov A.S. Prospects for the Innovative Development of Enterprises in the Agro-Industrial Complex of Russia // Food Policy and Security. 2024. Vol. 11, No. 3. pp. 581–590.

4. Zubareva D.D., Marfin N.D., Banartseva E.D. Features of the Development of the Agro-Industrial Complex of Russia // Industry and Agriculture. 2023. No. 4 (57). pp. 16–20.

5. Innovative Development of the Agro-Industrial Complex in Russia. Agriculture 4.0 [Text]: Report for the XXI April International Academic Conference on Economic and Social Development, Moscow, 2020 / N.V. Orlova, E.V. Serova, D.V. Nikolaev et al.; edited by N.V. Orlova; National Research University Higher School of Economics. Moscow: HSE Publishing House, 2020. 128 p.

6. Innovative Development of the Agro-Industrial Complex of Siberia and Rural Territories: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference dedicated to the 70th anniversary of SibNIIESKh SFNCA RAS (Novosibirsk, June 19–20, 2025) / SFNCA RAS; scientific editors: Prof. L.V. Tyu, Prof. K.S. Golokhvast, Prof. E.V. Rudoy, PhD in Engineering D.V. Shapovalov. Novosibirsk: Agronauka Publishing House, 2025. 412 p.

7. Kokova E.R., Kokova I.A. Digitalization as a Factor in the Sustainable Development of Regional Agriculture // Scientific, Technical and Socio-Economic Potential for the Development of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference named after M.Kh. Khaniev, Honored Scientist of the Kabardino-Balkarian Republic, Honored Agronomist of the Russian Federation, Doctor of Agricultural Sciences, Professor. Nalchik, December 8, 2022. Part II. Nalchik: Kabardino-Balkarian State Agrarian University, 2022. pp. 342–346.

8. Kopteva L.A., Igishev A.V. The Impact of the Application of Innovative Developments and Models on the Development of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation // ETAP. 2024. No. 6. [Electronic resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-primeneniya-innovatsionnyh-razrabotok-i-modeley-na-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskoy-federatsii (accessed: 17.03.2026).

9. Litvina N.I., Cherkashov M.V., Savichkina N.V. Digitalization of Agriculture // Business. Education. Law. 2023. No. 2 (63). pp. 174–179.

10. Melnikov A.B., Shcherbina E.G. The Impact of Digitalization on the Agro-Industrial Complex: Analysis of the Current State and Development Prospects //

Ensuring Food Security in Russia under the Formation of a New Technological Paradigm: Collection of Materials and Reports of the I International Scientific and Practical Conference dedicated to the 65th anniversary of the Faculty of Economics, Krasnodar, April 14–16, 2025. Krasnodar: IP Alzidan M., 2025. pp. 340–347. EDN RGJQEL.

11. Pribytkova I.I. Development Trends and Prospects for the Digitalization of Agriculture: Evidence from the Regions of the Central Black Earth Region // Scientific Review: Theory and Practice. 2024. Vol. 14, No. 11 (111). pp. 2046–2054.

12. Order of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2021 No. 3971-r "On the Approval of the Strategic Direction in the Field of Digital Transformation of the Agro-Industrial and Fisheries Complexes of the Russian Federation for the Period up to 2030." [Electronic resource]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403236609/ (accessed: 17.03.2026).

13. Order dated September 8, 2022 No. 2567-r. Strategy for the Development of the Agro-Industrial and Fisheries Complexes of the Russian Federation for the Period up to 2030. [Electronic resource]. URL: http://government.ru/docs/46497/ (accessed: 17.03.2026).

14. Smyslova O.Yu., Sergeeva A.V., Yurova P.N. Features of the Development of the Agro-Industrial Complex of Russia towards Innovative Renewal // EPP. 2024. No. 12. [Electronic resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii-v-napravlenii-innovatsionnogo-obnovleniya (accessed: 17.03.2026).

15. Smyslova O.Yu. Agrarian Economy in the Era of Transformations: Current Challenges, Achievements and Innovative Approaches to Sustainable Development // Agrarian Science to Agriculture: Proceedings of the XX International Distance Scientific and Practical Conference: in 2 books, Barnaul, February 6, 2025. Barnaul: Altai State Agrarian University, 2025. pp. 82–84. EDN KJBTHH.

16. Modern Problems of the Agro-Industrial Complex and Their Solutions: Proceedings of the VII National Conference (October 17, 2024): in 2 volumes. Vol. 1. Belgorod: Belgorod State Agrarian University, 2024. 305 p.

17. Transformation of the Agro-Industrial Complex by 2050: Challenges and Opportunities [Electronic resource]. URL: https://agro.club/tpost/6m9jxz6il1-transformatsiya-apk-k-2050-godu-vizovi-i (accessed: 17.03.2026).

18. TOP 10 Russian Mobile Applications for the Agro-Industrial Complex // Svoe Farming: All about Agribusiness and Farming [Electronic resource]. URL: https://dzen.ru/a/YhjpZ5djp3lf-y4j?sid=12960588971064962 (accessed: 17.03.2026).

Сведения об авторах / Information about the author:

Рубцова Лариса Николаевна *– профессор кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», д.э.н., профессор. E-mail: LNRubtsova@fa.ru* / ***Rubtsova Larisa Nikolaevna*** *– a professor at the Department of Economics and Finance at the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: LNRubtsova@fa.ru.*
SPIN-код: 9956-3755

Володина Александра Ивановна *– преподаватель Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», студент магистратуры Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: AIVolodina@fa.ru* ***/ Volodina Alexandra Ivanovna*** *– Lecturer of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Master's student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: AIVolodina@fa.ru.*
SPIN-код: 6358-8635

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Рубцова Л.Н. – *научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.*
Володина А.И. *– проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ.*

Rubtsova L.N. *– scientific supervision, formulation of the main research directions, development of theoretical prerequisites, and revision of the text.*
Volodina A.I. *– analysis of key indicators, processing of research results, visualization, formation of general conclusions, and literature analysis.*

Дата поступления статьи: 20.03.2026
Принято решение о публикации: 21.04.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 332.1:330.3
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-54-71

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

М.И. Шепелев, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина», Елец, Россия

Аннотация. *В статье исследуются теоретические и методические основы экономической оценки технологической модернизации предприятий агропромышленного комплекса в условиях цифровой трансформации. Актуальность темы определяется необходимостью объективного обоснования инвестиций в цифровые решения, поскольку традиционные показатели эффективности не всегда отражают совокупный эффект от внедрения точного земледелия, интернета вещей, искусственного интеллекта, роботизации, больших данных и цифровых платформ. Цель исследования состоит в разработке комплексного подхода, позволяющего учитывать финансовые, операционные, стратегические, ресурсосберегающие, экологические и институциональные результаты модернизации. В работе систематизированы ключевые направления цифрового обновления АПК, раскрыты барьеры его внедрения, включая высокую капиталоемкость проектов, недостаточное развитие инфраструктуры, дефицит специалистов с цифровыми компетенциями, нормативно-правовую неопределенность и организационное сопротивление изменениям. Особое внимание уделено адаптации сбалансированной системы показателей к специфике сельскохозяйственного производства. Предлагаемый интегральный показатель объединяет финансовый блок, операционный блок и стратегический блок, что обеспечивает более точную оценку краткосрочных и долгосрочных эффектов цифровизации. На основе анализа эмпирических данных показано, что применение технологий точного земледелия способствует росту эффективности, сокращению затрат на удобрения, повышению урожайности и улучшению инвестиционной привлекательности агропредприятий. Подчеркивается значение дифференцированной региональной политики, государственно-частного партнерства, агротехнопарков, центров компетенций и механизмов цифровой верификации. Сделан вывод о том, что технологическая модернизация АПК должна рассматриваться как многоуровневый процесс, объединяющий цифровые технологии, управленческие инновации, кадровое развитие и институциональную поддержку для обеспечения продовольственной безопасности, конкурентоспособности и устойчивого развития аграрной экономики России. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного подхода при принятии инвестиционных решений, мониторинге эффективности ИТ-проектов и формировании стратегий цифрового развития предприятий и региональных систем управления АПК в условиях санкционного давления, климатических рисков и необходимости импортонезависимого технологического обновления. Это повышает практическую ценность полученных результатов для отрасли.*

Ключевые слова: *агропромышленный комплекс, технологическая модернизация, цифровая трансформация, экономическая оценка, точное земледелие, инвестиционная привлекательность, интегральный показатель эффективности*

Для цитирования: Шепелев М.И. Экономическая оценка технологической модернизации предприятий агропромышленного комплекса в условиях цифровой трансформации // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 55-72. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-54-71

ECONOMIC ASSESSMENT OF TECHNOLOGICAL MODERNIZATION OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

M.I. Shepelev, Bunin Yelets State University, Yelets, Russia

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations of economic assessment of technological modernization of agro-industrial complex enterprises in the context of digital transformation. The relevance of the topic is determined by the need for objective justification of investments in digital solutions, since traditional efficiency indicators do not always reflect the cumulative effect of implementing precision agriculture, the Internet of Things, artificial intelligence, robotics, big data, and digital platforms. The purpose of the study is to develop a comprehensive approach that makes it possible to consider the financial, operational, strategic, resource-saving, environmental, and institutional outcomes of modernization. The paper systematizes the key directions of digital renewal in the agro-industrial complex and identifies barriers to its implementation, including the high capital intensity of projects, insufficient infrastructure development, a shortage of specialists with digital competencies, regulatory uncertainty, and organizational resistance to change. Special attention is paid to adapting the balanced scorecard to the specifics of agricultural production. The proposed integral indicator combines financial, operational, and strategic blocks, providing a more accurate assessment of the short-term and long-term effects of digitalization. Based on the analysis of empirical data, the study shows that precision agriculture technologies contribute to higher efficiency, reduced fertilizer costs, increased yields, and improved investment attractiveness of agricultural enterprises. The importance of differentiated regional policy, public-private partnership, agro-technoparks, competence centers, and digital verification mechanisms is emphasized. It is concluded that technological modernization of the agro-industrial complex should be considered as a multi-level process integrating digital technologies, managerial innovations, personnel development, and institutional support to ensure food security, competitiveness, and sustainable development of Russia's agrarian economy. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach when making investment decisions, monitoring the effectiveness of IT projects, and developing digital growth strategies for enterprises and regional AIC management systems under sanctions pressure, climate risks, and the need for import-independent technological renewal. This increases the practical value of the obtained results for the sector.*

Keywords: *agro-industrial complex, technological modernization, digital transformation, economic assessment, precision agriculture, investment attractiveness, integral efficiency indicator*

Введение

Современный этап развития агропромышленного комплекса (АПК) Российской Федерации характеризуется переходом к новому технологическому укладу, основанному на цифровизации производственных процессов. Как

справедливо отмечают исследователи, «в российском АПК представлены все технологические уклады – от второго до шестого, что приводит к сочетанию патриархального уклада и передовых цифровых технологий» [3]. Эта специфика создает как дополнительные возможности для «перешагивания» через этапы, так и серьезные вызовы для единообразной экономической оценки эффективности модернизации.

В условиях глобальных вызовов – климатических изменений, санкционного давления и необходимости обеспечения продовольственной безопасности – «переход к инновационной модели развития АПК становится стратегическим императивом» [6]. Цифровая трансформация, включающая внедрение технологий точного земледелия, интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта (ИИ) и роботизации, обещает значительный рост производительности, оптимизацию ресурсов и снижение экологической нагрузки. Однако ключевой проблемой остается объективная и комплексная экономическая оценка эффективности этих инвестиций. Традиционные финансовые метрики (ROI, NPV, срок окупаемости), как правило, фокусируются на прямых экономических результатах и игнорируют стратегические и операционные выгоды, которые трудно поддаются количественной оценке в краткосрочной перспективе, но которые критически важны для устойчивого развития [4].

Цель данного исследования – разработка и обоснование комплексного методического подхода к экономической оценке технологической модернизации предприятий АПК в условиях цифровой трансформации, интегрирующего финансовые, операционные и стратегические показатели.

Материалы и методы исследования

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам цифровизации АПК, инновационного развития и оценки эффективности инвестиций. В работе использован комплекс общенаучных методов: системный анализ (для выявления взаимосвязей технологических детерминант и эффективности), метод сравнительного анализа (для сопоставления подходов к оценке), экономико-статистический метод (для обработки эмпирических данных), а также метод экспертных оценок.

Эмпирическую основу составили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические отчеты НИУ ВШЭ, материалы ведомственного проекта «Цифровое сельское хозяйство», а также результаты апробации методик, представленные в исследованиях по эффективности внедрения цифровых технологий в агрохолдингах.

Результаты и обсуждение

Анализ современных тенденций показывает, что технологическая модернизация АПК носит комплексный, межотраслевой характер, затрагивая не только производственные, но и управленческие, логистические и сбытовые процессы. Ключевыми направлениями, согласно систематизации, являются: роботизация и автоматизация сельскохозяйственных операций (посев, уход,

уборка, доение, кормление), интернет вещей (IoT) для мониторинга состояния почв, растений и животных, технологии больших данных (Big Data) и искусственный интеллект (ИИ) для прогнозной аналитики и поддержки принятия решений, точное земледелие на основе спутниковой навигации и ГИС, новые методы селекции (геномная селекция, CRISPR), а также блокчейн для обеспечения сквозной прослеживаемости продукции «от поля до прилавка» [6, 13].

Важной особенностью современного этапа является переход от разрозненных точечных решений к формированию единой цифровой экосистемы АПК, интегрирующей информационные потоки между производителями, переработчиками, логистами, ритейлерами и контролирующими органами [14]. Такая экосистема предполагает создание национальных цифровых платформ (например, «Цифровое сельское хозяйство»), агрегирующих данные о земельных ресурсах, севооборотах, применении удобрений и средств защиты растений, что позволяет повысить прозрачность и управляемость отрасли в целом.

Внедрение этих технологий обеспечивает мультипликативный эффект, выражающийся в синергии экономических, операционных и экологических результатов. В исследовании О.Т. Ергуновой и Е.А. Макаренко показано, что применение технологий точного земледелия позволяет повысить эффективность удобрений: коэффициент окупаемости возрастает до 4,7 руб./руб., нормы внесения минеральных удобрений снижаются на 15–20% без потери урожайности, а прирост урожайности по основным культурам составляет от 7,1% (озимая пшеница) до 15,6% (соя) в зависимости от биологических особенностей культуры и маржинальности производства. Дополнительно фиксируется экономия горюче-смазочных материалов (до 13%), сокращение времени на подготовку отчетности (в 4 раза) и повышение точности технологических операций до 85% [4].

Однако несмотря на очевидные преимущества, индекс цифровизации в российском АПК, оцениваемый в 27,2%, значительно отстает от показателей США (75,5%) и Бразилии (55%), что указывает на наличие значительного потенциала роста, но одновременно и на существование системных барьеров [1]. Причем данная ситуация усугубляется глубокой дифференциацией между крупными агрохолдингами, где уровень цифровизации может достигать 70–80%, и малыми и средними формами хозяйствования, где этот показатель не превышает 10–15% [5]. Такая «цифровая поляризация» создает риски усиления межхозяйственного неравенства и снижения общей устойчивости аграрного сектора.

Существенным ограничением выступает и кадровый дефицит: доля ИТ-специалистов в российском сельском хозяйстве составляет лишь 2,4%, тогда как в Германии – 4,5%, в США – 4,3%, в Великобритании – 4,1% [1]. Это свидетельствует о необходимости не только технологического переоснащения, но и масштабной перестройки системы профессионального образования и

повышения квалификации работников АПК, а также формирования цифровых компетенций у руководителей всех уровней.

Таким образом, технологическая модернизация АПК представляет собой многофакторный процесс, успех которого определяется не только доступностью цифровых решений, но и развитием инфраструктуры, кадрового потенциала, институциональной среды и механизмов государственной поддержки, дифференцированных с учетом региональных и отраслевых особенностей.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровой трансформации агропромышленного комплекса сталкивается с системными ограничениями, которые носят комплексный, взаимосвязанный характер. Исследователи выделяют следующие ключевые барьеры, сгруппированные по пяти основным направлениям (табл.1):

***Таблица 1*. Ключевые барьеры цифровой трансформации предприятий АПК ***

Группа барьеров	Содержание барьеров	Последствия
1. Финансово-экономические	высокая стоимость цифровых технологий и оборудования; длительный срок окупаемости инвестиций; ограниченная доступность кредитных ресурсов; неопределенность экономической эффективности; низкая инвестиционная привлекательность проектов цифровизации	ограничивают возможности финансирования и внедрения цифровых решений, замедляют темпы модернизации
2. Технологические	недостаточная техническая совместимость систем; дефицит отечественных цифровых решений; ограниченная инфраструктура: связь, датчики, платформы; низкий уровень надежности и безопасности данных; сложность интеграции новых технологий в существующие процессы	повышают задержки внедрения и эксплуатации, снижают надежность и масштабируемость решений
3. Кадровые	дефицит специалистов в области цифровых технологий; недостаточный уровень цифровой грамотности персонала; сопротивление изменениям со стороны работников; отсутствие системы мотивации и стимулов для освоения новых технологий	замедляют адаптацию персонала к новым условиям, снижают эффективность использования технологий
4. Институциональные (организационно-управленческие)	отсутствие стратегического видения и цифровой стратегии;низкий уровень цифровой зрелости управления; фрагментарность проектов и отсутствие координации;	приводят к неэффективной реализации проектов и ограничивают достижение

	неэффективные бизнес-процессы и регламенты	синергетического эффекта
5. Нормативно-правовые	недостаточная нормативно-правовая база цифровизации АПК; правовые риски, связанные с использованием данных; отсутствие стандартов и методик оценки эффективности; сложности с защитой интеллектуальной собственности	создают правовую неопределенность и увеличивают риски реализации проектов
6. Рыночные	низкий уровень спроса на цифровые решения; недостаточная конкуренция среди поставщиков решений; ограниченная кооперация и обмен данными между участниками цепочки создания стоимости	сдерживают развитие экосистемы и масштабирование цифровых решений
7. Инфраструктурные и территориальные	неравномерное покрытие сельских территорий интернетом; дефицит инфраструктуры хранения и обработки данных; территориальная удаленность и низкая плотность хозяйств	ограничивают доступ к цифровым технологиям, особенно в отдаленных и малонаселенных районах

**составлено автором*

Финансово-экономические барьеры: высокая капиталоемкость цифровых решений остается главным препятствием для широкомасштабного внедрения. Стоимость внедрения IoT-систем для одного хозяйства составляет 2–3 млн рублей, а комплексные решения для точного земледелия требуют инвестиций в размере 45–50 млн рублей на среднее предприятие [4, 5]. При этом малый и средний бизнес, составляющий около 30% от общего числа сельхозпроизводителей, цифровизирован лишь на 10–15% из-за недоступности кредитных ресурсов и недостаточности субсидий. Срок окупаемости проектов цифровизации (в среднем 3,5–4,5 года) также является сдерживающим фактором для хозяйств с ограниченным инвестиционным горизонтом.

Инфраструктурные барьеры: недостаточное развитие телекоммуникационной инфраструктуры в сельской местности создает технологические ограничения для работы систем IoT, облачных сервисов и передачи больших данных в режиме реального времени. Общий уровень покрытия высокоскоростным интернетом сельских территорий не превышает 65%, а в Сибири, на Дальнем Востоке и в арктических регионах этот показатель опускается ниже 40%. Кроме того, отсутствие развитых логистических центров, специализированных сервисных служб по обслуживанию цифрового оборудования и центров обработки данных на местах существенно затрудняет эксплуатацию внедренных решений.

Кадровые и образовательные барьеры: дефицит специалистов с компетенциями в области искусственного интеллекта, Big Data, IoT и робототехники является критическим ограничением. Доля ИТ-специалистов в российском сельском хозяйстве составляет лишь 2,4% от общей численности занятых, что почти в два раза ниже, чем в США (4,3%) и Германии (4,5%) [1]. Существующий персонал, особенно старшего возраста, демонстрирует низкий уровень цифровой грамотности и, как следствие, психологическое сопротивление внедрению новых технологий. Система профессионального образования не успевает адаптировать учебные программы под быстро меняющиеся требования рынка AgroTech-компетенций.

Институциональные и нормативно-правовые барьеры: разнородность технологической инфраструктуры, отсутствие единых стандартов обмена данными и унифицированных протоколов взаимодействия между различными цифровыми платформами приводят к формированию «цифровых анклавов» и затрудняют интеграцию информационных систем разных производителей [14]. Кроме того, наблюдается низкий уровень доверия к отечественным цифровым решениям со стороны аграриев, что объясняется как недостаточной апробацией российского ПО и оборудования в реальных производственных условиях, так и инерционностью мышления, характерной для консервативной отрасли сельского хозяйства. Зависимость от импортных технологий и комплектующих в условиях санкционных ограничений также создает значительные институциональные риски [7].

Организационно-управленческие и социально-психологические барьеры: многие руководители сельскохозяйственных предприятий не имеют четкого стратегического видения процессов цифровой трансформации и рассматривают цифровизацию как разовую закупку оборудования, а не как системную перестройку бизнес-процессов [8]. Отсутствие корпоративной культуры инноваций, «бюрократические барьеры и административные ограничения» (необходимость многочисленных согласований при внедрении новых технологий), а также опасения по поводу кибербезопасности и сохранности коммерчески значимых данных дополнительно замедляют процессы технологического обновления.

Преодоление этих барьеров требует не только финансовой поддержки, но и формирования целостной экосистемы инновационного развития АПК, включающей следующие элементы (рис. 1) [6, 9]:

− создание сети агротехнопарков и центров коллективного доступа к цифровым технологиям для малого и среднего бизнеса;

− формирование региональных центров компетенций и трансфера технологий, обеспечивающих консультационное сопровождение цифровизации на местах;

− внедрение механизмов государственно-частного партнерства для финансирования пилотных проектов и масштабирования успешных решений;

− разработку и принятие единых отраслевых стандартов обмена данными и протоколов взаимодействия цифровых платформ;

− модернизацию системы профессионального образования и программ повышения квалификации с акцентом на формирование цифровых компетенций у работников АПК всех уровней;

− создание системы налоговых и кредитных преференций для инновационно-активных сельхозпроизводителей, в том числе компенсацию части затрат на внедрение цифровых решений.

Особое значение приобретает дифференцированный подход к разработке мер поддержки с учетом типологии регионов по уровню цифровой зрелости и траекториям цифровой трансформации АПК, что позволяет повысить адресность и эффективность государственной политики в данной сфере [10]. Только комплексное, скоординированное воздействие по всем направлениям позволит преодолеть существующие системные ограничения и обеспечить переход отечественного АПК к модели устойчивого инновационного развития.

Рис. 1. **Экосистема преодоления барьеров цифровой трансформации АПК ***

**составлено автором*

Традиционные методы оценки инвестиций, такие как возврат на инвестиции (ROI), чистая приведенная стоимость (NPV) и срок окупаемости (PP), имеют ограниченную применимость в условиях цифровой трансформации агропромышленного комплекса. Основной недостаток данных методов заключается в том, что они фокусируются исключительно на прямых финансовых результатах, выраженных в денежном эквиваленте, и практически игнорируют «нематериальные» выгоды, которые трудно поддаются количественной оценке в краткосрочной перспективе, но играют критическую

роль в обеспечении долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности предприятия [4]. К числу таких трудно измеримых, но стратегически значимых эффектов относятся: повышение скорости и качества управленческих решений за счет доступа к данным в реальном времени, снижение операционных и производственных рисков (включая погодные, эпифитотийные и логистические), улучшение полноты, достоверности и актуальности данных для аналитики и прогнозирования, а также рост кадрового потенциала и цифровых компетенций персонала.

Кроме того, традиционные финансовые метрики, как правило, ориентированы на краткосрочный инвестиционный горизонт (3–5 лет) и не учитывают кумулятивный, накапливающийся характер эффекта от цифровой трансформации, когда основные выгоды могут проявляться после завершения активной фазы инвестиций. Игнорирование «нефинансовых» составляющих приводит к систематической недооценке реальной эффективности проектов цифровизации и, как следствие, к необоснованному отклонению экономически целесообразных инвестиционных решений.

Перспективным направлением преодоления указанных ограничений является адаптация сбалансированной системы показателей к специфике агропромышленного комплекса. М.Н. Кабаненко предлагает трехуровневую модель интегральной оценки эффективности внедрения цифровых технологий в сельскохозяйственном производстве, включающую следующие взаимосвязанные блоки:

1. Финансовый блок (общий вес в интегральной оценке – 0,35) базируется на традиционных метриках инвестиционного анализа, но адаптирован к условиям АПК. В его состав входят: показатель возврата на инвестиции (ROI) с весовым коэффициентом 0,210 и срок окупаемости проекта с весом 0,140. Данный блок позволяет оценить прямую экономическую отдачу от вложенных средств и сравнить эффективность цифровых проектов с альтернативными направлениями инвестирования.

2. Операционный блок (общий вес – 0,40) сформирован с учетом приоритетов ресурсосбережения и повышения производственной эффективности, особенно значимых в условиях аридного климата и дефицита природных ресурсов. Включает четыре ключевых параметра: эффективность использования минеральных удобрений (коэффициент окупаемости, снижение норм внесения) с весом 0,140; экономию горюче-смазочных материалов (вес 0,080); динамику урожайности основных сельскохозяйственных культур (вес 0,100); снижение себестоимости продукции растениеводства (вес 0,080). Именно операционный блок, обладающий наибольшим весом в общей системе оценки, отражает специфику аграрного производства и позволяет зафиксировать ресурсосберегающий эффект от внедрения технологий точного земледелия.

3. Стратегический блок (общий вес – 0,25) оценивает качественные изменения в управлении и развитии предприятия, которые создают основу для долгосрочного роста. Включает: уровень цифровой зрелости предприятия

(методика оценки на основе шести критериев, вес 0,100); полноту и качество данных для принятия управленческих решений (вес 0,088); уровень квалификации персонала и долю сотрудников, владеющих цифровыми компетенциями (вес 0,062). Данный блок фиксирует «нематериальные» эффекты, которые традиционные методы упускают, но в тоже время оникритически важны для адаптации предприятия к условиям цифровой экономики.

Интегральный показатель эффективности (Кинт) рассчитывается методом взвешенного суммирования после обязательной процедуры нормализации всех частных показателей к безразмерному виду от 0 до 1, что обеспечивает сопоставимость разнородных метрик. Весовые коэффициенты определяются методом парных сравнений с привлечением экспертов – руководителей функциональных подразделений агрохолдингов и независимых консультантов в области агротехнологий.

Апробация данной методики на данных одного из крупных агрохолдингов Южного федерального округа за период 2021–2024 годов показала устойчивую положительную динамику. Интегральный показатель эффективности вырос с 0,540 в базовом 2021 году (до начала активной фазы цифровизации) до 0,645 в 2022 году, 0,742 в 2023 году и 0,838 в 2024 году. Совокупный прирост за трехлетний период составил 55,2%, что подтверждает гипотезу о кумулятивном, нарастающем характере эффекта от цифровой модернизации: выгоды не только сохраняются, но и усиливаются с каждым годом по мере накопления данных, повышения точности алгоритмов и роста цифровых компетенций персонала. Финансовые результаты проекта также являются обнадеживающими: ROI достиг 26,4% при сроке окупаемости 3,8 года, что превышает средние показатели по агропромышленному комплексу и подтверждает экономическую целесообразность масштабных инвестиций в цифровую трансформацию [4].

Анализ чувствительности модели, проведенный автором, выявил, что наибольшее влияние на интегральный показатель оказывают эффективность использования удобрений (коэффициент чувствительности 0,142), показатель ROI (0,138) и динамика урожайности (0,121). Это свидетельствует о том, что именно операционные и финансовые результаты являются ключевыми драйверами общей эффективности цифровой трансформации в условиях конкретного агрохолдинга, однако высокие коэффициенты чувствительности стратегических показателей (цифровая зрелость – 0,112) указывают на их возрастающую роль в долгосрочной перспективе.

Развивая данный подход и дополняя его концепцией технологического инновационного потенциала, А.В. Сергеева и О.Ю. Смыслова предлагают различать технологические детерминанты обеспечения инновационно-инвестиционной привлекательности АПК по временному признаку:

Реализованный технологический потенциал – технические и технологические возможности, которые уже сформированы и использовались в прошлые периоды; результаты их применения уже проявились в текущем уровне

эффективности. Данный потенциал является явной детерминантой текущей инновационно-инвестиционной привлекательности АПК и характеризуется наименьшими рисками, поскольку имеется подтвержденный опыт применения.

Реализуемый технологический потенциал – возможности, которые формируются и внедряются в настоящий момент. Это явная детерминанта формирования привлекательности в ближайшем будущем (горизонт 1–3 года). Риски использования оцениваются как низкие, поскольку уже есть некоторый опыт апробации и пилотного внедрения.

Нереализованный явный технологический потенциал – возможности, которые формируются в процессе текущих научных исследований и разработок, пробных запусков, апробации инноваций на опытных полигонах. Данный потенциал является явной детерминантой привлекательности в более отдаленном будущем (горизонт 3–7 лет), но связан с высокими рисками, обусловленными неопределенностью результатов и необходимостью поиска инвесторов для коммерциализации.

Нереализованный скрытый технологический потенциал – возможности, которые могут раскрыться и сформироваться в будущем при создании необходимых условий (финансирование фундаментальных исследований, инвестиции в человеческий капитал, стимулирование креативности персонала). Это скрытая детерминанта, характеризующаяся наибольшими рисками и максимальной неопределенностью, но именно она определяет потенциал прорывных инноваций в долгосрочной перспективе (горизонт 7–10 лет и более).

Предложенная дифференциация технологических детерминант по временному признаку позволяет инвесторам и управленцам более обоснованно прогнозировать доходность вложений с учетом временного горизонта инвестиций и уровня принимаемых рисков. Для агробизнеса это дает возможность выстраивать сбалансированный портфель инновационных проектов, сочетая быстрые победы (реализуемый потенциал) с инвестициями в фундаментальные разработки (нереализованный скрытый потенциал). Для органов государственного управления – обосновывать дифференцированные меры поддержки: субсидирование апробации (для нереализованного явного потенциала) и создание инфраструктуры для генерации идей (для нереализованного скрытого потенциала) [8, 11].

Таким образом, интеграция трехуровневой модели BSC с концепцией разновременных технологических детерминант представляет собой перспективный методический инструмент для комплексной оценки эффективности цифровой трансформации, позволяющий преодолеть ограничения традиционных финансовых методов и учитывающий как накопленные, так и будущие эффекты технологической модернизации предприятий АПК.

Успешность цифровой трансформации агропромышленного комплекса существенно зависит не только от технологических и финансовых факторов, но и от региональной институциональной среды, сложившейся системы

государственной аграрной политики, а также от уровня социально-экономического развития конкретного субъекта Российской Федерации. Игнорирование региональной специфики при разработке и реализации мер поддержки цифровизации приводит к снижению их эффективности, нецелевому расходованию бюджетных средств и закреплению межрегионального цифрового разрыва.

О.Ю. Смыслова и А.О. Романов обосновывают необходимость формирования типологии регионов России по траекториям цифровой трансформации АПК, что позволяет разрабатывать дифференцированные управленческие стратегии поддержки внедрения технологий, учитывающие стартовый уровень цифровой зрелости, отраслевую структуру регионального АПК, климатические и почвенные особенности, а также кадровый и инфраструктурный потенциал территорий. На основе многомерного статистического анализа авторы выделяют несколько типов регионов: регионы-лидеры цифровой трансформации, регионы с высоким, но неравномерно реализуемым потенциалом, регионы «догоняющего развития» и депрессивные аграрные территории с низким уровнем цифровизации.

Так, в регионах-лидерах (Республика Татарстан, Костромская, Орловская области) высокие темпы цифровизации достигаются за счет комплексного, системного подхода, включающего синхронизацию федеральных и региональных программ поддержки, опережающее развитие телекоммуникационной и логистической инфраструктуры, стимулирование спроса на инновации со стороны сельхозтоваропроизводителей через механизмы субсидирования процентных ставок по инвестиционным кредитам на цифровое оборудование, а также активное вовлечение региональных научно-образовательных центров в процессы трансфера агротехнологий [1]. В Республике Татарстан, например, ежегодный международный форум «Kazan Digital Week» стал площадкой для демонстрации передовых AgroTech-решений, а направление точного земледелия и роботизации занимает значительное место в экспозиции, что способствует распространению лучших практик и привлечению инвестиций в региональный АПК.

В то же время в регионах с низким уровнем цифровизации (Чукотский автономный округ, Республика Ингушетия, Тамбовская область, Еврейская автономная область) ключевыми ограничениями выступают не только инфраструктурная и финансовая необеспеченность, но и острый дефицит квалифицированных кадров, низкая предпринимательская активность в аграрном секторе, а также отсутствие сформированной инновационной экосистемы [1]. Для таких территорий необходимы не столько масштабные инвестиции в «прорывные» цифровые решения, сколько создание базовых условий для цифровизации: обеспечение устойчивого доступа к высокоскоростному интернету через развитие спутниковых и волоконно-оптических линий связи, организация центров коллективного доступа к цифровым сервисам и оборудованию, внедрение упрощенных и адаптированных

к местным условиям цифровых решений (мобильные приложения для учета и мониторинга, облачные сервисы для малых форм хозяйствования).

В монографических исследованиях подчеркивается, что устойчивое развитие АПК в долгосрочной перспективе невозможно без достижения синергии трех ключевых компонентов: аграрного сектора (как непосредственного производителя сельскохозяйственной продукции и сырья), инновационной инфраструктуры (научно-исследовательские институты, вузы, центры трансфера технологий, агротехнопарки, бизнес-инкубаторы) и кадрового потенциала (система профессионального образования, программы повышения квалификации, механизмы привлечения и закрепления молодых специалистов на селе) [12].

Экосистемный подход, предполагающий создание опорных зон устойчивого развития сельских территорий и формирование агропромышленных кластеров, позволяет интегрировать ресурсы государства, бизнеса и образования на принципах государственно-частного партнерства, что напрямую влияет на инвестиционную привлекательность территорий [11]. Агропромышленные кластеры выступают не только как форма пространственной организации производительных сил, но и как институциональная среда для ускоренного распространения инноваций, межотраслевого и межрегионального трансфера технологий, а также для концентрации финансовых, материальных и кадровых ресурсов на приоритетных направлениях технологической модернизации. Формирование горнопромышленных и агропромышленных кластеров, а также опорных зон в Арктической зоне Российской Федерации показывает, что кластерный подход эффективен не только в обрабатывающей промышленности, но и в аграрном секторе, особенно в сложных природно-климатических условиях.

При этом ключевым инновационным элементом предлагаемой модели становится «цифровая верификация» региональных систем – механизм подтверждения достоверности, полноты и эффективности использования ресурсов (земельных, водных, энергетических, трудовых, финансовых) на основе технологий цифровых двойников, распределенных реестров (блокчейн) и геоинформационных систем (ГИС) [11]. Цифровая верификация позволяет:

− обеспечить прозрачность и прослеживаемость движения государственных субсидий и инвестиционных ресурсов от источника до конечного получателя, исключая нецелевое использование и коррупционные риски;

− создать объективную базу для оценки реальной эффективности реализуемых мер поддержки цифровой трансформации на региональном и муниципальном уровнях;

− сформировать «цифровые двойники» сельскохозяйственных территорий, позволяющие моделировать сценарии развития, прогнозировать риски и оптимизировать управленческие решения;

− автоматизировать сбор и верификацию статистической отчетности по цифровизации АПК, снизив нагрузку на сельхозтоваропроизводителей и повысив достоверность данных для анализа и прогнозирования.

Внедрение механизмов цифровой верификации требует создания единого цифрового пространства АПК на национальном уровне, интеграции существующих информационных систем (ФГИС «Зерно», «Сатурн», «Семеноводство», «Аргус-Фито» и др.), разработки унифицированных стандартов обмена данными и обеспечения информационной безопасности. Такой подход позволит не только повысить эффективность государственного управления агропромышленным комплексом, но и создать доверительную среду для инвесторов, снизить транзакционные издержки и ускорить процессы технологической модернизации на местах.

Таким образом, институциональные и региональные аспекты оценки эффективности цифровой трансформации АПК требуют комплексного учета: от типологии регионов по траекториям цифровизации и формирования агропромышленных кластеров до внедрения механизмов цифровой верификации использования ресурсов. Только такой многоуровневый, системный подход, интегрирующий усилия федерального центра, региональных органов власти, бизнеса и научно-образовательного сообщества, способен обеспечить устойчивое и сбалансированное развитие отечественного агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: технологическая модернизация агропромышленного комплекса на основе цифровых технологий является объективной необходимостью для обеспечения продовольственной безопасности и конкурентоспособности России в условиях глобальных вызовов, санкционного давления и климатических изменений. Ключевыми драйверами данной трансформации выступают точное земледелие, интернет вещей (IoT), искусственный интеллект и роботизация производственных процессов, которые в совокупности обеспечивают переход к модели «Сельское хозяйство 4.0» и формирование единой цифровой экосистемы АПК.

Вместе с тем традиционные финансовые метрики (ROI, NPV, срок окупаемости) недостаточны для комплексной оценки эффективности цифровой трансформации, поскольку они фокусируются исключительно на прямых экономических результатах и игнорируют стратегические и операционные выгоды, трудно поддающиеся количественной оценке в краткосрочной перспективе. Наиболее адекватным является интегральный подход, сочетающий модифицированную сбалансированную систему показателей (BSC) с методами экспертных оценок, который позволяет оценить как прямые экономические, так и стратегические эффекты, включая повышение цифровой зрелости, улучшение качества данных и рост квалификации персонала.

Эмпирически доказано, что внедрение технологий точного земледелия на предприятиях АПК обеспечивает рост интегрального показателя эффективности на 55,2%, снижение затрат на минеральные удобрения на 15,2% и прирост урожайности основных сельскохозяйственных культур до 15,6% при экономически приемлемых сроках окупаемости (3,8 года) и возврате на инвестиции на уровне 26,4%. Полученные данные подтверждают гипотезу о кумулятивном, нарастающем характере эффекта от цифровой модернизации, когда выгоды не только сохраняются, но и усиливаются с каждым годом по мере накопления данных, повышения точности алгоритмов и роста цифровых компетенций персонала.

Успешность цифровой модернизации требует преодоления системных барьеров – финансовых (высокая капиталоемкость и недоступность субсидий для малого и среднего бизнеса), инфраструктурных (недостаточное развитие высокоскоростного интернета в сельской местности), кадровых (дефицит специалистов с цифровыми компетенциями) и институциональных (отсутствие единых стандартов обмена данными и низкий уровень доверия к отечественным решениям). Преодоление этих ограничений возможно на основе дифференцированной региональной политики, учитывающей типологию регионов по траекториям цифровой трансформации АПК, а также за счет формирования инновационных экосистем, объединяющих науку, бизнес и государство через механизмы государственно-частного партнерства, создание агротехнопарков, центров компетенций и внедрение инструментов цифровой верификации региональных систем.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных методических подходов для обоснования инвестиционных решений в области цифровой трансформации, мониторинга эффективности реализованных ИТ-проектов, а также для стратегического планирования технологического развития в агропромышленном секторе на уровне как отдельных предприятий, так и региональных органов управления АПК.

Список использованных источников:

1. Баторшина, Г. Д. Факторы влияния на технологическое обновление АПК / Г. Д. Баторшина // Вестник НГИЭИ. – 2025. – № 9 (172). – С. 80–94.

2. Ергунова, О. Т. Анализ инновационности и уровня внедрения цифровых технологий в сельском хозяйстве РФ / О. Т. Ергунова, Е. А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 10. – С. 144–154.

3. Жужлев, Б. М. Специфика цифровой трансформации агропромышленного комплекса России // ЕГИ. 2024. №6 (56). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsifrovoy-transformatsii-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii (дата обращения: 15.06.2026).

4. Кабаненко, М. Н. Методика оценки эффективности внедрения цифровых технологий в сельскохозяйственном производстве / М. Н. Кабаненко // Вестник НГИЭИ. – 2026. – № 1 (176). – С. 80–93.

5. Лайпанов, А. И. Цифровая трансформация аграрного и промышленного секторов экономики Российской Федерации: вызовы и перспективы / А. И. Лайпанов, Н. В. Лазарева, В. А. Фурсов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 4. – DOI: 10.26726/rppe2025v4d10ta.

6. Морковкин, Д. Е. Современные тенденции развития агропромышленного комплекса в условиях технологической модернизации и цифровой трансформации / Д. Е. Морковкин, В. В. Остроумов, О. А. Зозуля, Т. В. Петрусевич // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № s2. – URL: https://esj.today/PDF/10FAVN225.pdf.

7. Павличенко, А. А. Тенденции и перспективы развития цифровой трансформации в управлении деятельностью предприятий агропромышленного комплекса России / А. А. Павличенко, Л. А. Цветкова // Московский экономический журнал. – 2024. – № 4. – DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_4_199.

8. Сергеева, А. В. Ключевые технологические детерминанты обеспечения инновационно-инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса / А. В. Сергеева, О. Ю. Смыслова // Вопросы отраслевой экономики. – 2025. – Т. 10. – С. 27–36.

9. Смыслова, О. Ю. Оценка влияния институциональной среды и региональной аграрной политики на темпы цифровой трансформации АПК в субъектах Российской Федерации / О. Ю. Смыслова, А. В. Сергеева, А. О. Романов // Экономика строительства. – 2026. – № 3. – С. 256-259.

10. Смыслова, О. Ю. Формирование типологии регионов России по траекториям цифровой трансформации АПК и выбор дифференцированных управленческих стратегий поддержки внедрения технологий / О. Ю. Смыслова, А. О. Романов // Экономика строительства. – 2026. – № 3. – С. 260-263.

11. Смыслова, О. Ю. Триада пространственного развития: стратегирование, ресурсы и цифровая верификация региональных систем: монография / О. Ю. Смыслова, И. Н. Макаров, Е. Е. Кукина [и др.]. – Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2026. – 164 с.

12. Смыслова, О. Ю. Экосистемный подход к развитию сельских территорий: синергия аграрного сектора, инновационной инфраструктуры и кадрового потенциала: коллективная монография / О. Ю. Смыслова, И. Н. Макаров, Г. Ф. Графова [и др.]. – Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2026. – 298 с.

13. Теунаев, Д. М. Предпосылки изменений трендов трансформации агропромышленного комплекса России / Д. М. Теунаев, А. М. Темержанов // Альманах Крым. Экономика, инновации. – 2024. – № 43. – С. 84–94.

14. Шадрина, Ж. А. Цифровая трансформация предприятий агропромышленного комплекса / Ж. А. Шадрина, А. Н. Точилова // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 10. – DOI: 10.17513/fr.43924.

References

1. Batorshina, G.D. Factors Influencing the Technological Renewal of the Agro-Industrial Complex / G.D. Batorshina // Bulletin of NGIEI. 2025. No. 9 (172). pp. 80–94. DOI: 10.24412/2227-9407-2025-9-80-94. EDN VFCQRZ.

2. Ergunova, O.T. Analysis of Innovation and the Level of Implementation of Digital Technologies in Agriculture of the Russian Federation / O.T. Ergunova, E.A. Makarenko // Economics and Management: Problems, Solutions. 2024. Vol. 2, No. 10. pp. 144–154. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.02.013.

3. Zhuzhlev, B.M. Specific Features of Digital Transformation of the Agro-Industrial Complex of Russia // Natural and Humanitarian Studies. 2024. No. 6 (56). [Electronic resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsifrovoy-transformatsii-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii (accessed: 15.06.2026).

4. Kabanenko, M.N. Methodology for Assessing the Effectiveness of the Introduction of Digital Technologies in Agricultural Production / M.N. Kabanenko // Bulletin of NGIEI. 2026. No. 1 (176). pp. 80–93.

5. Laipanov, A.I. Digital Transformation of the Agrarian and Industrial Sectors of the Economy of the Russian Federation: Challenges and Prospects / A.I. Laipanov, N.V. Lazareva, V.A. Fursov // Regional Problems of Economic Transformation. 2025. No. 4. DOI: 10.26726/rppe2025v4d10ta.

6. Morkovkin, D.E. Modern Trends in the Development of the Agro-Industrial Complex in the Context of Technological Modernization and Digital Transformation / D.E. Morkovkin, V.V. Ostroumov, O.A. Zozulya, T.V. Petrusevich // The Eurasian Scientific Journal. 2025. Vol. 17, No. s2. [Electronic resource]. URL: https://esj.today/PDF/10FAVN225.pdf (accessed: 15.06.2026).

7. Pavlichenko, A.A. Trends and Prospects for the Development of Digital Transformation in the Management of Enterprises of the Agro-Industrial Complex of Russia / A.A. Pavlichenko, L.A. Tsvetkova // Moscow Economic Journal. 2024. No. 4. DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_4_199.

8. Sergeeva, A.V. Key Technological Determinants of Ensuring the Innovation and Investment Attractiveness of the Agro-Industrial Complex / A.V. Sergeeva, O.Yu. Smyslova // Issues of Sectoral Economy. 2025. Vol. 10. pp. 27–36.

9. Smyslova, O.Yu. Assessment of the Influence of the Institutional Environment and Regional Agrarian Policy on the Pace of Digital Transformation of the Agro-Industrial Complex in the Constituent Entities of the Russian Federation / O.Yu. Smyslova, A.V. Sergeeva, A.O. Romanov // Economics of Construction. 2026. No. 3. pp. 256–259.

10. Smyslova, O.Yu. Formation of a Typology of Russian Regions according to the Trajectories of Digital Transformation of the Agro-Industrial Complex and the Choice of Differentiated Management Strategies to Support the Introduction of Technologies / O.Yu. Smyslova, A.O. Romanov // Economics of Construction. 2026. No. 3. pp. 260–263.

11. Smyslova, O.Yu. The Triad of Spatial Development: Strategizing, Resources, and Digital Verification of Regional Systems: Monograph / O.Yu. Smyslova, I.N. Makarov, E.E. Kukina [et al.]. Tambov: Derzhavinsky Publishing House, 2026. 164 p.

12. Smyslova, O.Yu. Ecosystem Approach to the Development of Rural Territories: Synergy of the Agricultural Sector, Innovation Infrastructure, and Human Resources: Collective Monograph / O.Yu. Smyslova, I.N. Makarov, G.F. Grafova [et al.]. Tambov: Derzhavinsky Publishing House, 2026. 298 p.

13. Teunaev, D.M. Prerequisites for Changes in Transformation Trends of the Agro-Industrial Complex of Russia / D.M. Teunaev, A.M. Temerzhanov // Almanac Crimea. Economics, Innovation. 2024. No. 43. pp. 84–94.

14. Shadrina, Zh.A. Digital Transformation of Enterprises of the Agro-Industrial Complex / Zh.A. Shadrina, A.N. Tochilova // Fundamental Research. 2025. No. 10. DOI: 10.17513/fr.43924.

Сведения об авторе / Information about the author:

Шепелев Максим Иванович *– заведующий кафедрой экономики и экономического анализа Елецкого государственного университета имени И.А. Бунина, к.э.н., доцент, E-mail: max-shepelev@rambler.ru /* ***Shepelev Maxim Ivanovich*** *– Head of the Department of Economics and Economic Analysis at Yelets State University named after I.A. Bunin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. E-mail: max-shepelev@rambler.ru.*
SPIN-код: 2776-2802

Дата поступления статьи: 18.03.2026
Принято решение о публикации: 21.04.2026

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

УДК 338.48:379.8:355.23
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-72-85

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТСКОЙ И ВОЕННО-РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФАКТОРА ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЁЖИ

Н.М. Махмудов, Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан
Р.Б. Алимова, Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан

Аннотация. *Статья посвящена понятийно-терминологическому анализу рекреационно-туристской и военно-рекреационно-туристской деятельности как фактора воспитания молодёжи. Актуальность исследования обусловлена отсутствием единого научного толкования категорий «рекреация», «туризм», «досуг», «военная рекреация» и «военный туризм», а также возрастающей потребностью в развитии форм отдыха, оздоровления и патриотического воспитания в условиях урбанизации, роста стрессовой нагрузки и постпандемийных социальных изменений. В работе обобщены подходы отечественных и зарубежных авторов к определению рекреации, туризма и рекреационно-туристской деятельности, выявлены их сходства, различия и функциональные взаимосвязи. Особое внимание уделено анализу законодательства Республики Узбекистан о туризме, в котором отсутствует самостоятельное определение рекреации, несмотря на её значимость для развития внутреннего туризма и укрепления здоровья населения. Авторами раскрывается роль экологически ориентированных форм отдыха и предлагается использовать категории «экорекреация» и «экорекреационная зона» для обозначения восстановления физических и духовных сил человека в природной среде с учётом требований охраны окружающей среды. В статье систематизированы подходы к пониманию военного и военно-исторического туризма, а также обоснована необходимость выделения военно-рекреационно-туристской деятельности как комплексного направления, сочетающего оздоровительные, образовательные, патриотические, культурно-исторические и социально-экономические функции. Сделан вывод о том, что развитие таких форм деятельности способно способствовать укреплению физического здоровья молодёжи, формированию гражданской ответственности, исторической памяти, навыков выживания, патриотического сознания и интереса к национальному культурному наследию. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного терминологического аппарата при разработке программ молодёжного туризма, экорекреационных территорий и военно-рекреационно-туристских комплексов в Узбекистане. Результаты исследования уточняют содержание ключевых понятий, устраняют терминологическую неоднозначность и создают методологическую основу для дальнейшего анализа рекреационных ресурсов, воспитательного потенциала туризма и инвестиционной привлекательности специализированных территорий в современной социально-экономической политике государства, регионов и национальной сферы туризма.*

Ключевые слова: *рекреация, туризм, рекреационно-туристская деятельность, военная рекреация, военный туризм, военно-рекреационно-туристская деятельность, экорекреация, воспитание молодёжи, патриотическое воспитание*

Для цитирования: Махмудов Н.М., Алимова Р.Б. Понятийно-терминологический анализ рекреационно-туристской и военно-рекреационно-туристской деятельности как фактора воспитания молодёжи // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 73-88. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-72-85

CONCEPTUAL AND TERMINOLOGICAL ANALYSIS OF RECREATIONAL TOURISM AND MILITARY-RECREATIONAL TOURISM ACTIVITIES AS A FACTOR IN YOUTH EDUCATION

N.M. Makhmudov, Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan
R.B. Alimova, Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan

Abstract. *The article is devoted to a conceptual and terminological analysis of recreational tourism and military-recreational tourism activities as a factor in youth education. The relevance of the study is determined by the absence of a unified scientific interpretation of the categories "recreation", "tourism", "leisure", "military recreation", and "military tourism", as well as by the growing need to develop forms of rest, health improvement, and patriotic education under conditions of urbanization, increasing stress, and post-pandemic social change. The paper summarizes the approaches of domestic and foreign researchers to defining recreation, tourism, and recreational tourism activities, identifying their similarities, differences, and functional interrelations. Particular attention is paid to the legislation of the Republic of Uzbekistan on tourism, where recreation is not defined as an independent concept despite its importance for domestic tourism and public health. The authors reveal the role of environmentally oriented forms of recreation and propose the categories "eco-recreation" and "eco-recreational zone" to denote the restoration of a person's physical and spiritual strength in a natural environment while observing environmental protection requirements. The article systematizes approaches to understanding military and military-historical tourism and substantiates the need to distinguish military-recreational tourism activity as a comprehensive area combining health-improving, educational, patriotic, cultural-historical, and socio-economic functions. It is concluded that the development of such activities can strengthen the physical health of young people, foster civic responsibility, historical memory, survival skills, patriotic consciousness, and interest in national cultural heritage. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed terminology in the development of youth tourism programs, eco-recreational territories, and military-recreational tourism complexes in Uzbekistan. The results clarify the content of key concepts, reduce terminological ambiguity, and create a methodological basis for further analysis of recreational resources, the educational potential of tourism, and the investment attractiveness of specialized territories within modern socio-economic policy.*

Keywords**:** *recreation, tourism, recreational tourism activity, military recreation, military tourism, military-recreational tourism activity, eco-recreation, youth education, patriotic education*

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена возрастающей ролью рекреационно-туристской деятельности в системе укрепления здоровья населения, организации свободного времени и формирования ценностных ориентиров молодёжи. В современных условиях ускоренной урбанизации, роста информационной и эмоциональной нагрузки, а также последствий пандемийных трансформаций потребность человека в восстановлении физических, духовных и психоэмоциональных сил приобретает не только социальное, но и экономическое измерение. Особую значимость приобретает научное осмысление тех форм туризма и рекреации, которые способны сочетать оздоровительные, воспитательные, экологические, культурно-познавательные и патриотические функции.

Несмотря на широкое использование терминов «рекреация», «туризм», «досуг», «военный туризм» и «военная рекреация» в научной литературе и нормативно-правовых документах, сохраняется терминологическая неоднозначность. Отсутствие единого понятийного аппарата затрудняет разработку целевых программ, оценку рекреационных ресурсов, проектирование специализированных территорий и формирование комплексных туристских продуктов. В связи с этим особую значимость приобретает понятийно-терминологический анализ, позволяющий определить границы, взаимосвязи и функциональное назначение рассматриваемых категорий.

Цель статьи состоит в уточнении сущности рекреационно-туристской и военно-рекреационно-туристской деятельности, выявлении их воспитательного потенциала и обосновании необходимости использования данных направлений в работе с молодёжью. Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи: анализ научных подходов к определению базовых категорий, изучение положений законодательства Республики Узбекистан о туризме, раскрытие особенностей экорекреации, военного туризма и военной рекреации, а также формулирование предложений по развитию военно-рекреационно-туристских комплексов как перспективной формы социально-экономического и патриотического воспитания.

Основная часть

Термин «рекреация» происходит от латинского *recreatio* – восстановление и в наиболее общем смысле понимается как восстановление физических и духовных сил человека, израсходованных в процессе активной трудовой или иной деятельности [22]. Согласно словарю «Dictionnaire de la langue française Larousse», рекреация трактуется как освежение, восстановление после работы через приятное времяпрепровождение, выполнение упражнений, а также деятельность, позволяющая отвлечься, расслабиться и получить удовольствие [3]. Н.Ф. Реймерс расширяет данное понимание, указывая, что рекреация представляет собой не только восстановление израсходованных сил, но и

процесс накопления новых запасов эмоционального и физического здоровья [19].

Термин «рекреация» стал активно употребляться в научно-публицистической литературе с конца 1950-х – начала 1960-х годов XX века. С развитием экономик и индустриализацией стран потребность в уточнении сущности рекреации только возрастала. Реймерс Н.Ф. проводит различие между понятиями «отдых» и «рекреация», отмечая, что рекреация – это та часть незанятого времени, которая направлена на восстановление сил человека именно на специализированных территориях, за пределами основного места проживания [19].

Анализ научной литературы показывает, что Мироненко С.Н. и Твердохлебов И.Т. также предприняли попытку внести определённую ясность в эти понятия, акцентируя внимание на категории «свободное время». По их мнению, рекреация представляет собой совокупность явлений и отношений, возникающих в процессе использования свободного времени для оздоровительной, познавательной, спортивной и культурно-развлекательной деятельности людей на специализированных территориях, находящихся вне населённого пункта, являющегося местом их постоянного жительства [14]. Николаенко Д.В. также выделяет различия между рекреацией и отдыхом, подчёркивая, что для того чтобы обычный отдых стал рекреацией, необходимо покинуть пределы своего места проживания для восстановления физических и духовных сил в специализированных территориях [16].

А.С. Кусков отмечает, что рекреация – понятие обширное, но не столь эмоционально окрашенное, как «отдых», и поэтому оно лучше отвечает задачам эмпирических и прикладных исследований. В отличие от рекреации, отдых – это понятие, прочно обосновавшееся в практическом обиходе и зачастую используемое в качестве фундаментального наряду с понятием «труд» [11].

Наиболее полную классификацию толкований термина «рекреация» предлагают И.В. Зорин и В.А. Квартальнов в туристском словаре. Они выделяют шесть основных значений [9]:

1. Расширенное восстановление физических, эмоционально-психологических и интеллектуальных сил человека;
2. Игровые, развлекательные и иные формы восстановления указанных сил;
3. Активный вид отдыха, позволяющий быстро восстановить физическую активность и психоэмоциональное состояние;
4. Праздничные дни, перерывы на работе или перемены в учебных заведениях;
5. Организованный отдых, предполагающий посещение специализированных рекреационных учреждений или территорий;
6. Лечебная рекреация, восстановление здоровья в лечебных заведениях.

Таким образом, рекреация представляет собой многомерное социальное явление, выходящее за рамки простого отдыха и включающее оздоровительные, культурные, образовательные и восстановительные компоненты.

Сегодня термин «туризм» всё чаще используется как самостоятельная категория, обозначающая сферу экономической деятельности. Анализ соотношения и сущности терминов «туризм» и «рекреация» показывает, что терминологическая путаница и разночтения усиливают потребность в научном уточнении этих понятий.

А.С. Кусков выделяет в качестве основных отличий туризма от рекреации социальные (социально-экономические) и биологические составляющие. Он отмечает сложившуюся в современной западной научной среде тенденцию, где понятие «туризм» сепарируют на «чистый туризм», «чистую рекреацию», переходную форму – рекреационный или лечебно-оздоровительный туризм – и пограничные виды туризма. Культурно-познавательный, спортивный, религиозный виды туризма занимают промежуточное положение между «чистым» и рекреационным туризмом, тогда как поездки на дачу располагаются на границе между рекреационным туризмом и «чистой» рекреацией. При этом А.С. Кусков считает, что туризм имеет чёткую экономическую составляющую, а рекреация – социальную, в связи с чем их объёмное соотношение является некорректным. Более того, по его мнению, туризм находится вне границ рекреации [11].

Противоположной позиции придерживается Д.В. Николаенко, отмечая, что современная организация труда и темпы жизни стирают тонкую грань между отдыхом и рекреацией, и потому эти понятия можно считать синонимами [16]. Аналогичное мнение высказывает И.И. Дедю, утверждая, что «отдых» и «рекреация» являются тождественными понятиями [5].

Для корректного понимания места туризма в рекреационной системе необходимо определить базовую категорию – «турист». Наиболее чёткое определение дано В. Смитом и М. Врентом: турист – это временно отдыхающий человек, который путешествует вдали от дома для смены обстановки [20]. Швейцарский учёный К. Каспар рассматривает туриста как субъекта туризма, являющегося потребителем туристских услуг и одним из двух основополагающих элементов туристской системы, вторым из которых выступают объекты туризма (туристский регион, предприятия и организации).

Согласно Закону Республики Узбекистан «О туризме», турист определяется как физическое лицо, посещающее страну (место) временного пребывания, не занимающееся деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране временного пребывания, на период от двадцати четырёх часов до двенадцати месяцев подряд или осуществляющее не менее одной ночёвки [8].

Важным сопряжённым понятием является «досуг», поскольку его продолжительность и частота выступают значимым фактором мотивации человека к туристской поездке. По своей сущности, досуг – это отрезок времени,

в период которого человек не занят повседневной работой, заботами и трудовой деятельностью, не связан с обогащением и доходами. Е.А. Гавришева определяет досуг как «время, остающееся у индивида после работы, сна и выполнения прочих дел, необходимых для обеспечения нормальной жизни», что, однако, ограничивает досуг рамками кратковременного явления, не в полной мере соответствующего сущности данного термина [3]. Досуг может трактоваться как в узком смысле (кратковременное явление), так и в широком – как время уикенда, в период которого человек может посетить природные и исторические достопримечательности, выехать за пределы постоянного места жительства.

Впервые определение туризма было дано профессорами Бернского университета К. Крапфом и В. Хунзикером. По их мнению, туризм – это ряд явлений и взаимоотношений, возникающих в результате путешествия людей до тех пор, пока это не приводит к постоянному пребыванию и не связано с получением какой-либо выгоды [1].

В принятом ООН в 1954 году определении туризм трактуется как активная форма отдыха для восстановления физических сил и здоровья, связанная с выездом с постоянного места жительства. Более широкую характеристику представила Академия туризма в Монте-Карло: туризм – общее понятие для всех форм временного выезда людей с места постоянного жительства в оздоровительных целях, для удовлетворения познавательных интересов в свободное время или в профессионально-деловых целях без занятия оплачиваемой деятельностью в месте временного пребывания.

В 1993 году Статистическая комиссия ООН приняла определение, одобренное ВТО: «Туризм охватывает деятельность лиц, которые путешествуют и осуществляют пребывание в местах, находящихся за пределами их обычной среды, в течение периода, не превышающего одного года, с целью отдыха, деловых поездок». Данное определение выражается в трёх основных критериях: выезд за пределы обычной среды, временный характер передвижения и цели поездки [2].

Согласно Закону Республики Узбекистан «О туризме», туризм – это выезды (путешествия) физического лица из постоянного места жительства без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания [8]. Важно отметить, что в данном законе отсутствует упоминание о рекреации. Исходя из проведённого анализа, можно утверждать, что туризм не только имеет тесную связь с рекреацией, но и является в определённой степени её составной частью. В этой связи представляется целесообразным включить в Закон Республики Узбекистан «О туризме» определение термина «рекреация», лежащего в основе развития внутреннего туризма страны.

На рисунке 1 представлена авторская схема, иллюстрирующая границы рекреационной активности и туризма в структуре свободного времени и их функциональное соотношение.

В условиях ускоренной урбанизации и роста психоэмоциональной нагрузки на население особое значение приобретают экологически ориентированные формы рекреации. Жители городов и мегаполисов постоянно пребывают в стрессовых ситуациях и испытывают высокую утомляемость, что способствует развитию различных заболеваний. В результате возникает объективная потребность в рекреации, которая проявляется не только в восстановлении жизненных сил, но и в повышении работоспособности и производительности труда.

Право на отдых закреплено в Конституции Республики Узбекистан как одно из основных прав человека. Как отметил Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев, необходимо, используя имеющиеся возможности и потенциал, опыт, накопленный во время пандемии, а также передовые зарубежные достижения, поднять на новый уровень реформы в сфере охраны и укрепления здоровья населения, уделяя особое внимание широкому утверждению здорового образа жизни среди населения, особенно молодёжи.

Пандемия коронавируса актуализировала вопросы сохранения и восстановления здоровья. По данным Всемирной организации здравоохранения, на март 2021 года число подтверждённых случаев заражения коронавирусом в мире превысило 118 млн, при этом около 67 млн человек выздоровели. Специфической чертой данного вируса является его негативное и долговременное воздействие на организм человека, что повышает потребность в проведении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного восстановительного лечения. При этом восстановление требуется не только физическому, но и психоэмоциональному состоянию человека.

Потребность в экотуризме, базирующемся на активном отдыхе на природе, в новых условиях приобретает новый вектор развития. У людей, переболевших коронавирусом, наблюдается физическое ослабление организма, поэтому активный отдых теряет свою актуальность. Вместе с тем возрастает потребность в гармоничном воссоединении человека и природы, в желании исцелить не только организм, но и восстановить психоэмоциональное состояние, возродить чувство «вкуса к жизни» и готовность с новыми силами жить дальше. Всё это свидетельствует о необходимости развития новых видов рекреационно-туристской деятельности и территориальных образований.

В этой связи авторами предлагается ввести в научно-практический оборот термин «экорекреация» – восстановление физических и духовных сил человека, сфокусированное на посещении относительно не затронутых антропогенным воздействием природных территорий. Наряду с этим предлагается использовать термин «экорекреационная зона» – механизм совмещения двух типов использования территории: природоохранного и рекреационного. Ключевым вопросом создания экорекреационных зон становится их инвестиционная привлекательность в рамках жёстких ограничений природопользования. Ценность окружающей природной среды не может быть выявлена прямо через рыночные цены, однако экологическая ценность может быть определена

косвенным путём – через анализ потребительского выбора товаров и услуг, характеристики которых взаимосвязаны с качеством среды.

Анализ базового терминологического аппарата рекреационно-туристской деятельности позволяет перейти к рассмотрению военно-рекреационно-туристской деятельности (ВРТД). Исследования в этом направлении на сегодняшний день недостаточны. В отечественной литературе отсутствуют конкретные определения «военной рекреации» и «военного туризма», причём данная проблема характерна и для мирового научного сообщества. На постсоветском пространстве ведутся практические работы по развитию военной рекреации и туризма, но теоретическая база остаётся недостаточно разработанной.

Е.А. Титова исследовала развитие военного туризма как нового направления на туристском рынке, однако теоретические и терминологические вопросы в её работах почти не рассматриваются [21]. Г.А. Гомилевская изучила вопросы развития военно-исторического туризма и выделила два базовых подхода: пассивный – основанный на принципах неприменения физических сил для удовлетворения потребностей в новых впечатлениях, и активный – основанный на развитии физического состояния туриста с активными передвижениями. Целостная картина военно-исторического туризма рассматривается ею как форма представления героических событий в виде событийных мероприятий (реконструкции, фестивали) и туристских маршрутов по местам военных действий и музеям [4].

Е.Д. Дрючина предприняла попытку уточнить суть «военного туризма», отмечая, что это не отдельный вид туризма, а общее определение мероприятия, компонент конкурентного преимущества, имеющего военное прошлое [6]. В. Кушнарёв определяет военный туризм как активное увлечение идеей, основанное на активизации любознательности людей, их стремлении к более полноценному пониманию собственной истории и чувству смены эпох [13]. Однако данное определение, по нашему мнению, не отражает в полной мере сущность военного туризма и ограничивает понятие временными рамками «военного прошлого».

Вопросы терминологического определения «военной рекреации» в исследованиях учёных СНГ не выявлены, экономические аспекты военной рекреации не рассматриваются как категория военно-экономических исследований. В зарубежной литературе понятийно-терминологический аппарат в области ВРТД разработан лучше, однако остаётся недостаточно теоретически изученным. В развитых странах вопросы военной рекреации в практическом аспекте исследуются серьёзно, хотя теоретическая составляющая нуждается в дальнейших научных изысканиях.

Современное мироустройство формирует спрос на развитие военной рекреации. Например, в штате Вашингтон разработана программа отчётности Министерства обороны по реализации стратегических планов, включая рекомендации по содействию сохранению военных миссий и расширению

потенциала. В отчёте за 2019 год даётся определение «военной рекреации» как комплекса услуг, включающего фитнес-клубы, развлекательные мероприятия, катки, боулинг, кинотеатры и т.д. [23].

В зарубежной литературе исследования в области «военного туризма» проведены более подробно. Деден Маулана Анггакарти (Университет Видьятама) отмечает, что военный туризм отражает события прошлых лет, позволяя получить и расширить знания, воспитать будущие поколения с сохранением памяти значимых событий [7].

Некоторые зарубежные учёные не разделяют понятия «военная рекреация» и «военный туризм», используя их как взаимодополняющие. П. Дж. О'Рурк определяет военный туризм как рекреационное путешествие в действующие или бывшие зоны военных действий с целью осмотра достопримечательностей или изучения истории [17].

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что понятийно-терминологический аппарат в сфере военной рекреации и военного туризма остаётся недостаточно изученным и требует переосмысления сущности данных понятий. Определение термина «военная рекреация», предложенное Г. Алимовой, представляет научный интерес: это восстановление израсходованных в процессе службы в системе военных и военизированных структур физических и духовных сил личного состава, оздоровление, патриотическое воспитание и формирование у молодёжи навыков выживания в различных условиях. Данное определение отражает специфику военной рекреации, охватывающей социальную составляющую процесса службы, непосредственно связанную с эффективностью и качеством несения службы. Военная рекреация также выполняет функцию физической и духовно-патриотической подготовки населения к различным вызовам.

Изучение научной литературы по военному туризму показывает, что исследования в этой области также недостаточны. Существует определённая консолидация мнений относительно историко-военной составляющей данного термина. Такой подход соответствует функциональным задачам военного туризма, однако следует добавить, что военный туризм имеет выраженную экономическую составляющую и способствует повышению валового регионального продукта.

Исходя из специфики военной и военизированной систем, представляется возможным сочетание понятий «военная рекреация» и «военный туризм». В случаях комплексного подхода к организации деятельности предлагается использовать термин «военно-рекреационно-туристская деятельность», что позволит объединить различные виды деятельности и создать военно-рекреационно-туристские комплексы.

Заключение

Проведённый понятийно-терминологический анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, рекреация и туризм являются взаимосвязанными, но не тождественными категориями. Рекреация выступает более широким социальным явлением, ориентированным на восстановление физических, духовных и психоэмоциональных сил человека, тогда как туризм представляет собой наиболее активную, организационно оформленную и экономически значимую часть рекреационной деятельности, предполагающую перемещение за пределы обычной среды. Развитие современных форм туризма требует уточнения терминологической базы, поскольку именно от научной определённости понятий зависит эффективность государственной политики, инвестиционного планирования и практической организации рекреационно-туристских проектов.

Во-вторых, в законодательстве Республики Узбекистан о туризме отсутствует самостоятельное определение рекреации, что создаёт терминологический пробел и затрудняет развитие внутреннего туризма. Представляется целесообразным включить в Закон «О туризме» определение рекреации как основы для формирования туристских продуктов и развития рекреационных территорий.

В-третьих, особое значение в современных условиях приобретает экорекреация, позволяющая соединить задачи восстановления здоровья человека с принципами бережного природопользования. Введение в научно-практический оборот понятий «экорекреация» и «экорекреационная зона» создаёт основу для проектирования территорий, где рекреационная функция сочетается с природоохранными ограничениями и требованиями устойчивого развития. Такой подход особенно актуален для Узбекистана, обладающего значительным природным, культурным и туристским потенциалом.

В-четвёртых, военно-рекреационно-туристская деятельность объединяет оздоровительные, образовательные, патриотические, культурно-исторические и социально-экономические задачи. Её развитие способствует воспитанию молодёжи, формированию гражданской ответственности, уважения к исторической памяти, готовности к преодолению трудностей и навыков выживания в различных условиях.

В-пятых, создание военно-рекреационно-туристских комплексов может стать перспективным направлением внутреннего туризма и молодёжной политики, а также инструментом повышения инвестиционной привлекательности специализированных территорий. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методических подходов к оценке эффективности таких комплексов, их организационных моделей и механизмов государственной поддержки.

Таким образом, результаты исследования уточняют содержание ключевых понятий, устраняют терминологическую неоднозначность и создают методологическую основу для дальнейшего анализа рекреационных ресурсов, воспитательного потенциала туризма и инвестиционной привлекательности

специализированных территорий в современной социально-экономической политике Узбекистана.

Список использованных источников:

1. Биржаков М.Б., Никифоров В.И. Большой глоссарий терминов международного туризма. – М.-СПб.: Невский фонд-Герда, 2006. – С. 53.
2. Beeton, Sue. Community Development Through Tourism. – Victoria (Australia): Land links Press, 2006. – 246 p.
3. Гавришева Е.А. Тенденции формирования и функционирования рекреационно-туристического комплекса Новгородской области: Дис. ... канд. экон. наук. – Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – С. 9.
4. Гомилевская Г.А. Организационно-экономические аспекты военно-исторического туризма в Приморском крае // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2018. – С. 55.
5. Дедю И.И. Экологический энциклопедический словарь. – Кишинёв: Гл. ред. Молд. сов. энцикл., 1990. – 406 с.
6. Дрючина Е.Д. Понятия «военно-исторический туризм» и «военно-патриотический туризм» в современной отечественной литературе // Социально-гуманитарные науки: современные парадигмы и исследования. – 2021. – С. 61.
7. Deden Maulana Anggakarti. Military Tourism Heritage QR code. – 2021. [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/356789985 (дата обращения: 02.02.2026).
8. Закон Республики Узбекистан «О туризме» № ЗРУ-549 от 18 июля 2019 года.
9. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 440.
10. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 85.
11. Кусков А.С. Туристское ресурсоведение: Учебник. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – С. 19.
12. Tursunov I.E. Охрана окружающей среды и зеленая экономика: анализ реализации нормативно-правовых документов // The Innovation Economy. – 2026. – Т. 2. – № 1.
13. Кушнарёв В. Военный туризм как фактор патриотического воспитания // Туризм и культурное наследие. – 2020. – № 2. – С. 45–52.
14. Мироненко Н.С., Твердохлебов И.Т. Рекреационная география. – М.: МГУ, 1981. – С. 90.
15. McIntosh R.W., Goeldner Ch.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies. – John Wiley & Sons Inc., USA, 1986.
16. Николаенко Д.В., Николаенко Т.В. Введение в рекреационную географию. – Харьков: Международный славянский университет, 1998. – С. 14.

17. O'Rourke P.J. Vintage Books, 1989. – 257 p.

18. Турсунов И.Э. Управление рисками маркетинговой деятельности в малом предпринимательстве // Современные проблемы развития социально-экономических систем. – 2021. – С. 214–217.

19. Реймерс Н.Ф. Природопользование: Словарь-справочник. – М.: Мысль, 1990. – С. 456–458.

20. Smith V., Brent M. (eds.) Hosts and Guests Revisited: Tourism Issues of the 21st Century. – Cognizant Communication Corporation, USA, 2001.

21. Титова Е.А. Военный туризм как новое направление на туристском рынке // Туризм и культурное наследие. [Электронный ресурс] URL: https://docplayer.ru/58986037-E-a-titova-voennyy-turizm-kak-novoe-napravlenie-na-turistskom-rynke.html (дата обращения: 02.02.2026).

22. Худяков Н.Б. Эколого-географические подходы к формированию региональных рекреационных систем (на примере Ивановской области): Дис. ... канд. геогр. наук. – М.: РГБ, 2005. – С. 14.

23. Washington State's Importance and Opportunities for the Department of Defense in Achieving Its Strategic Initiatives // Retaining and Expanding Military Missions. – 2019. – P. 66.

References

1. Birzhakov, M.B., Nikiforov, V.I. (2006). Bolshoy glossariy terminov mezhdunarodnogo turizma [Large Glossary of International Tourism Terms]. Moscow–St. Petersburg: Nevsky Fond–Gerda, p. 53. (In Russian)

2. Beeton, S. (2006). Community Development Through Tourism. Victoria (Australia): Land Links Press, 246 p.

3. Gavrisheva, E.A. (2017). Tendentsii formirovaniya i funktsionirovaniya rekreatsionno-turisticheskogo kompleksa Novgorodskoy oblasti [Trends in the Formation and Functioning of the Recreational-Tourist Complex of the Novgorod Region]. Cand. Sci. (Econ.) Dissertation. Novgorod State University named after Yaroslav the Wise, p. 9. (In Russian)

4. Gomilevskaya, G.A. (2018). Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty voenno-istoricheskogo turizma v Primorskom krae [Organizational and Economic Aspects of Military-Historical Tourism in Primorsky Krai]. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa [Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service], p. 55. (In Russian)

5. Dedyu, I.I. (1990). Ekologicheskiy entsiklopedicheskiy slovar [Ecological Encyclopedic Dictionary]. Chisinau: Main Editorial Board of the Moldovan Soviet Encyclopedia, 406 p. (In Russian)

6. Dryuchina, E.D. (2021). Ponyatiya «voenno-istoricheskiy turizm» i «voenno-patrioticheskiy turizm» v sovremennoy otechestvennoy literature [The Concepts of "Military-Historical Tourism" and "Military-Patriotic Tourism" in Contemporary Russian Literature]. Sotsialno-gumanitarnye nauki: sovremennye paradigmy i

issledovaniya [Social and Humanitarian Sciences: Modern Paradigms and Research], p. 61. (In Russian)

7. Deden Maulana Anggakarti. (2021). Military Tourism Heritage QR Code. Available at: https://www.researchgate.net/publication/356789985 (accessed: 02.02.2026).

8. Law of the Republic of Uzbekistan "On Tourism" No. LRU-549 of July 18, 2019. (In Russian)

9. Zorin, I.V., Kvartalnov, V.A. (2000). Entsiklopediya turizma: Spravochnik [Encyclopedia of Tourism: A Reference Book]. Moscow: Finansy i Statistika, p. 440. (In Russian)

10. Zorin, I.V., Kvartalnov, V.A. (2003). Entsiklopediya turizma [Encyclopedia of Tourism]. Moscow: Finansy i Statistika, p. 85. (In Russian)

11. Kuskov, A.S. (2008). Turistskoe resursovedenie: Uchebnik [Tourist Resource Studies: Textbook]. Moscow: Publishing Center "Akademiya", p. 19. (In Russian)

12. Tursunov, I.E. (2026). Okhrana okruzhayushchey sredy i zelenaya ekonomika: analiz realizatsii normativno-pravovykh dokumentov [Environmental Protection and Green Economy: Analysis of the Implementation of Regulatory Documents]. The Innovation Economy, Vol. 2, No. 1. (In Russian)

13. Kushnaryov, V. (2020). Voennyy turizm kak faktor patrioticheskogo vospitaniya [Military Tourism as a Factor of Patriotic Education]. Turizm i kulturnoe nasledie [Tourism and Cultural Heritage], No. 2, pp. 45–52. (In Russian)

14. Mironenko, N.S., Tverdokhlebov, I.T. (1981). Rekreatsionnaya geografiya [Recreational Geography]. Moscow: Moscow State University, p. 90. (In Russian)

15. McIntosh, R.W., Goeldner, Ch.R. (1986). Tourism: Principles, Practices, Philosophies. USA: John Wiley & Sons Inc.

16. Nikolaenko, D.V., Nikolaenko, T.V. (1998). Vvedenie v rekreatsionnuyu geografiyu [Introduction to Recreational Geography]. Kharkiv: International Slavic University, p. 14. (In Russian)

17. O'Rourke, P.J. (1989). Vintage Books, 257 p.

18. Tursunov, I.E. (2021). Upravlenie riskami marketingovoy deyatelnosti v malom predprinimatelstve [Risk Management of Marketing Activities in Small Business]. Sovremennye problemy razvitiya sotsialno-ekonomicheskikh sistem [Modern Problems of Socio-Economic Systems Development], pp. 214–217. (In Russian)

19. Reimers, N.F. (1990). Prirodopolzovanie: Slovar-spravochnik [Environmental Management: Dictionary-Reference]. Moscow: Mysl, pp. 456–458. (In Russian)

20. Smith, V., Brent, M. (eds.) (2001). Hosts and Guests Revisited: Tourism Issues of the 21st Century. USA: Cognizant Communication Corporation.

21. Titova, E.A. (2020). Voennyy turizm kak novoe napravlenie na turistskom rynke [Military Tourism as a New Direction in the Tourist Market]. Turizm i kulturnoe nasledie [Tourism and Cultural Heritage]. Available at: https://docplayer.ru/58986037-E-a-titova-voennyy-turizm-kak-novoe-napravlenie-na-turistskom-rynke.html (accessed: 02.02.2026). (In Russian)

22. Khudyakov, N.B. (2005). Ekologo-geograficheskie podkhody k formirovaniyu regionalnykh rekreatsionnykh sistem (na primere Ivanovskoy oblasti) [Ecological-Geographical Approaches to the Formation of Regional Recreational Systems (on the Example of Ivanovo Region)]. Cand. Sci. (Geogr.) Dissertation. Moscow: Russian State Library, p. 14. (In Russian)

23. Washington State's Importance and Opportunities for the Department of Defense in Achieving Its Strategic Initiatives. (2019). Retaining and Expanding Military Missions, p. 66.

Сведения об авторах / Information about the author:

Махмудов Носир Махмудович *– профессор кафедры «Макроэкономика» Ташкентского государственного экономического университета, д.э.н. E-mail: n.makhmudov@tsue.uz /* ***Makhmudov Nosir Makhmudovich*** *- professor of the Department of Macroeconomics, Tashkent State University of Economics, Doctor of Economics, E-mail: n.makhmudov@tsue.uz*

Алимова Райхона Баходир кизи *– исследователь Ташкентского государственного экономического университета, E-mail: tursunov-ie64@mail.ru/* ***Alimova Rayhona Bakhodir kizi*** *- researcher at Tashkent State University of Economics, E-mail: tursunov-ie64@mail.ru*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Махмудов Н.М. – *постановка научной проблемы статьи, разработка теоретико-методологических основ исследования, научное руководство, формулирование основных выводов и доработка текста.*
Алимова Р.Б. *– анализ научной литературы, систематизация понятийно-терминологического аппарата, обработка материалов исследования, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ.*

Makhmudov N.M. – *formulation of the scientific problem of the article, development of the theoretical and methodological foundations of the research, scientific supervision, formulation of the main conclusions, and revision of the text.*
Alimova R.B. – *analysis of scholarly literature, systematization of the conceptual and terminological framework, processing of research materials, preparation of the main text, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.*

Дата поступления статьи: 21.03.2026
Принято решение о публикации: 21.04.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 336.711
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-86-97

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ

Д.А. Донской, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия
Е.А. Володина, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

Аннотация. *Статья посвящена комплексному исследованию системы государственного регулирования банковской деятельности в Российской Федерации и её роли в обеспечении устойчивости финансового сектора, защиты прав клиентов, снижения системных рисков и поддержания доверия к банковским институтам. Актуальность темы обусловлена тем, что банковский сектор выступает ключевым звеном национальной финансовой системы, обеспечивая перераспределение денежных ресурсов, кредитование экономики, функционирование платёжной инфраструктуры и реализацию денежно-кредитной политики государства. В работе рассматриваются нормативно-правовые основы регулирования банковской деятельности, включая федеральные законы, положения и указания Банка России, требования к лицензированию, отчётности, капиталу, ликвидности и внутреннему контролю. Особое внимание уделено полномочиям Центрального банка РФ как мегарегулятора, осуществляющего банковский надзор, контроль за платёжными системами, разработку обязательных нормативов и применение мер воздействия к кредитным организациям. Анализируются основные инструменты регулирования: нормативы достаточности капитала, показатели ликвидности, стресс-тестирование, риск-менеджмент, антиотмывочные процедуры, мониторинг отчётности и механизмы надзорного реагирования. В статье раскрываются этапы развития российской банковской системы, влияние международных стандартов и современные вызовы, связанные с цифровизацией финансовых услуг, развитием финтеха, киберугрозами, санкционным давлением, концентрацией капитала и необходимостью повышения прозрачности банковских операций. Сделан вывод о том, что дальнейшее совершенствование государственного регулирования должно основываться на балансе между финансовой стабильностью, защитой интересов участников рынка и стимулированием инновационного развития банковского сектора. Практическая значимость исследования заключается в формировании рекомендаций по повышению эффективности надзорных процедур, адаптации нормативной базы к технологическим изменениям и укреплению устойчивости кредитных организаций в условиях быстро меняющейся экономической среды. Полученные результаты могут быть использованы при оценке действующих регулятивных механизмов, разработке мер банковского надзора и совершенствовании политики Банка России в сфере управления рисками с учетом национальных приоритетов, международных стандартов и цифровой трансформации финансового рынка.*

Ключевые слова: *государственное регулирование, банковская деятельность, Центральный банк РФ, нормативное регулирование, финансовая стабильность, банковский сектор, банковский надзор, риск-менеджмент*

Для цитирования: Донской Д.А., Володина Е.А. Государственное регулирование банковской деятельности в России // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 89-100. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-86-97

STATE REGULATION OF BANKING ACTIVITIES IN RUSSIA

D.A. Donskoy, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russia Federation, Lipetsk, Russia
E.A. Volodina, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russia Federation, Lipetsk, Russia

Abstract. *The article is devoted to a comprehensive study of the system of state regulation of banking activities in the Russian Federation and its role in ensuring the stability of the financial sector, protecting clients' rights, reducing systemic risks, and maintaining confidence in banking institutions. The relevance of the topic is determined by the fact that the banking sector is a key element of the national financial system, ensuring the redistribution of financial resources, lending to the economy, the functioning of payment infrastructure, and the implementation of the state's monetary policy. The paper examines the legal and regulatory framework for banking regulation, including federal laws, regulations and instructions of the Bank of Russia, as well as requirements for licensing, reporting, capital, liquidity, and internal control. Special attention is paid to the powers of the Central Bank of the Russian Federation as a mega-regulator responsible for banking supervision, oversight of payment systems, the development of mandatory standards, and the application of enforcement measures to credit institutions. The main regulatory instruments are analyzed: capital adequacy requirements, liquidity indicators, stress testing, risk management, anti-money laundering procedures, reporting monitoring, and supervisory response mechanisms. The article reveals the stages of development of the Russian banking system, the influence of international standards, and current challenges associated with the digitalization of financial services, fintech development, cyber threats, sanctions pressure, capital concentration, and the need to increase the transparency of banking operations. It is concluded that the further improvement of state regulation should be based on a balance between financial stability, protection of market participants' interests, and stimulation of innovative development in the banking sector. The practical significance of the study lies in developing recommendations to improve the effectiveness of supervisory procedures, adapt the regulatory framework to technological changes, and strengthen the resilience of credit institutions in a rapidly changing economic environment. The results obtained may be used in assessing existing regulatory mechanisms, developing banking supervision measures, and improving the policy of the Bank of Russia in the field of risk management, taking into account national priorities, international standards, and the digital transformation of the financial market.*

Keywords: *government regulation, banking, Central Bank of the Russian Federation, regulatory regulation, financial stability, banking sector, banking supervision, risk management*

Введение

Банковский сектор является одним из ключевых элементов финансовой системы любой страны, поскольку именно он обеспечивает мобилизацию, перераспределение и эффективное использование финансовых ресурсов,

стимулирует экономический рост, а также выступает инструментом реализации денежно-кредитной политики государства. Надзор за деятельностью банков, установление нормативных требований, мониторинг рисков – все эти меры служат для предотвращения кризисных ситуаций, защиты интересов вкладчиков, кредиторов и других участников рынка, а также для обеспечения прозрачности и устойчивости сектора.

В России, как в стране с развивающейся рыночной экономикой и сложной историей формирования финансовой системы, регулирование банковской деятельности – это сложная и многоуровневая система, основанная на нормативных актах, международных стандартах и практических инструментах. Система регулирования банковской деятельности основана на комплексной нормативно-правовой базе, в которой центральное место занимает Центральный банк РФ, являясь также надзорным органом, осуществляя контроль за соблюдением требований, внедряя новые технологии и адаптируя систему к современным вызовам [1].

Цель исследования – предоставить всесторонний обзор государственного регулирования банковской деятельности в России, выявить её сильные и слабые стороны, а также предложить рекомендации по повышению эффективности регулировочных мер в условиях современного рынка.

Основная часть

Государственное регулирование банковской деятельности – это систематический комплекс мер, направленных на установление правил функционирования банков, контроль за их соблюдением и применением санкций в случае нарушений. Целью такого регулирования является создание условий для стабильной работы банковской системы, предотвращение финансовых кризисов и защита интересов вкладчиков, кредиторов и государства.

Основные задачи регулирования включают:

− обеспечение финансовой стабильности и предотвращение системных кризисов;

− защита прав и интересов клиентов банков;

− обеспечение прозрачности и честности банковских операций;

− создание условий для конкуренции и развития сектора;

− формирование условий для эффективного функционирования национальной экономики [6].

Эффективное регулирование в свою очередь основывается на ряде фундаментальных принципов, к которым можно отнести:

1. Системность – регулирование должно охватывать все уровни и аспекты банковской деятельности, обеспечивая согласованную работу системы.

2. Пропорциональность – требования к банкам должны соответствовать их размеру, рискам и значимости для системы.

3. Прозрачность – нормативные акты должны быть ясными, понятными и доступными для всех участников сектора.

4. Превентивность – меры должны приниматься заранее, чтобы предотвратить возможные негативные последствия.

5. Ответственность – регулятор и участники рынка несут ответственность за соблюдением правил и нормативов.

6. Гибкость – регулирование должно своевременно адаптироваться к изменениям в экономике и технологиях.

На протяжении истории развития банковской системы в России регулирование проходило через различные этапы. В дореволюционный период существовали государственные и частные банки, регулирование которых осуществлялось через законодательство, касающееся эмиссии, кредитования и валютных операций. В советский период банковская деятельность была централизованной и плановой, с минимальным участием рыночных механизмов.

После распада СССР и перехода к рыночной экономике в начале 1990-х годов началось формирование новой системы регулирования, ориентированной на международные стандарты. В 1990-х годах была принята первая редакция федеральных законов, регулирующих деятельность банков, а также созданы органы надзора [4].

Международные стандарты, такие как стандарты Базеля по капиталу, стали важной основой для формирования внутренней нормативной базы. Так, в России был принят Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86 – ФЗ, закрепивший статус и функции регулятора. Одной из функций Центрального банка РФ является разработка и реализация монетарной политики, гарантирующей стабильность рубля [9].

В течение последних двух десятилетий система регулирования постоянно совершенствовалась в направлении повешения прозрачности, укрепления капитальной базы и внедрения современных технологий управления рисками.

В целом, российская банковская система прошла через несколько значительных этапов своего развития. В каждом из них можно выделить характерные черты, значительно влияющие на её трансформацию, что проиллюстрировано в таблице 1.

Таблица 1. **Этапы развития российской банковской системы***

Этап	Период	Характеристика
Императорский период	1860–1917	Создание первых частных банков, кредитных кружков
Советский период	1917–1991	Национализация банков, структура единообразной системы
Переходный период	1991–2000	Либерализация, возникновение частного банковского сектора
Современный этап	2000-н.в.	Введение современных стандартов, развитие надзора и регулирования

**составлено авторами*

В современном мире регулирование банковской деятельности требует не только соблюдения национальных стандартов, но и учёта глобальных вызовов,

таких как кибербезопасность, цифровизация, финтех-инициативы и международное сотрудничество по противодействию отмывания доходов и финансирования терроризма.

Нормативно-правовая база регулирования банковской деятельности в России формируется на основе федеральных законов, нормативных актов Центрального банка, а также международных стандартов, интегрированных в национальную систему.

Можно выделить Федеральный закон «О банках и банковской деятельности от 02.12.1990 № 395–1, который регулирует организацию и деятельность банков, порядок лицензирования, требования к капиталу, управление рисками и отчетности, а также Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем» от 07.08.2001 № 115 – ФЗ, который в свою очередь создаёт нормативные основы борьбы с преступными финансовыми операциями [7,8].

Среди нормативных актов выделяются: указы и положения Банка России, стандарты по раскрытию информации. Международные стандарты, такие как стандарты Базеля, интегрированы в российскую нормативную базу посредством требований к капиталу и управлению рисками. В соответствии с ними, банки обязаны поддерживать достаточный уровень для покрытия рисков, что обеспечивает их устойчивость.

Банк России издаёт регулятивные документы, определяющие конкретные требования к деятельности банков, например: указания по капиталу, положения о ликвидности, методики стресс-тестирования, инструкции по управлению рисками и отчетности [2].

Центральный банк России был создан в 1860 году. После распада СССР он был реорганизован и получил современное название и функции.

В структуру Банка России входят:

- совет директоров;
- председатель;
- филиалы и подразделения по надзору и регулированию;
- управления по различным направлениям деятельности.

Среди функций и полномочий можно выделить:

- лицензирование и контроль за деятельностью банков;
- установление нормативов по капиталу, ликвидности, рискам;
- проведение денежно-кредитной политики;
- обеспечение стабильности национальной валюты;
- надзор за платёжными системами;
- введение учётной политики и регулирование курса рубля.

Помимо Центрального банка, важную роль в регулировании финансового сектора играют федеральные органы исполнительной власти, а также законодательные органы, принимающие соответствующие нормативно-правовые акты. Динамика изменения количества кредитных организаций в России в период с 2020 по 2025 год представлена на рисунке 1. [10].

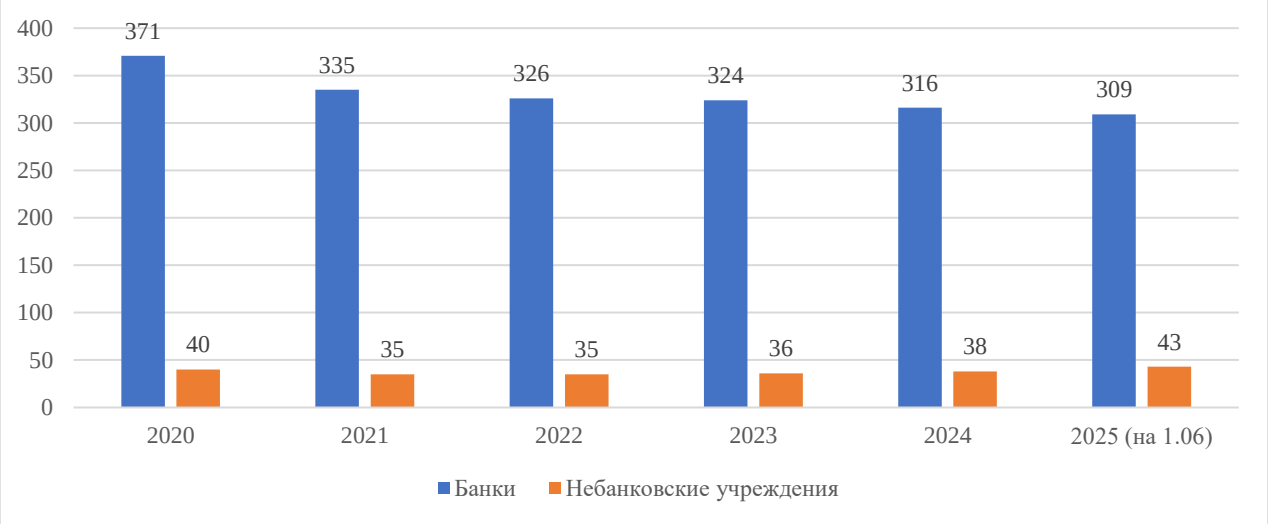

Рис.1*. Структура кредитных организаций в России, в период с 2020 по 2025 года

* *составлено авторами*

Основными инструментами регулирования являются:

– нормативы капитала – минимальные требования к собственному капиталу банка, что обеспечивает их устойчивость и способность покрывать возможные потери;

Таблица 2*. Примеры нормативов капитала по Банку России

Норматив	Описание	Минимальное значение
Н 1.0 Норматив достаточности базового капитала	Минимальное отношение базового капитала к активам, взвешенным с учетом риска	4,5%
Н 1.1 Норматив достаточности основного капитала	Отношение основного капитала к активам, взвешенным с учетом риска	6,0%
Н 1.2 Норматив достаточности совокупного капитала	Отношение всего собственного капитала к активам, взвешенным с учетом риска	8,0%

**составлено авторами*

– нормативы ликвидности – обязательства по поддержанию достаточного уровня ликвидности активов для своевременного выполнения обязательств;

Таблица 3.* Примеры нормативов ликвидности

Норматив	Описание	Значение
Н2 Норматив мгновенной ликвидности	Отношение высоколиквидных активов к обязательствам до востребования	Минимум 15%

Н3 Норматив текущей ликвидности	Отношение ликвидных активов к обязательствам до востребования и на срок до 30 дней	Минимум 50%
Н4 Норматив долгосрочной ликвидности (структурной ликвидности)	Ограничивает долю долгосрочных кредитов в источниках финансирования. Рассчитывается как отношение выданных кредитов сроком более года к собственному капиталу и обязательствам сроком более года	Максимум 120%

**составлено авторами*

− риск-менеджмент – установление требований к внутренним системам оценки и контроля рисков (кредитных, рыночных, операционных);

Примеры требований:

а) создание внутренней рейтинговой системы (ВРС): банк должен сам оценивать кредитоспособность заёмщиков, присваивая им рейтинг (например, от AAA до D), на основе которых рассчитывается вероятность дефолта (PD) и величина потерь при дефолте (LGD);

б) лимитная политика: установление внутренних лимитов на концентрацию рисков (например, не более 10% капитала на одного заёмщика или группу связанных заёмщиков, не более 25% на один регион).

− лицензирование и контроль – процедура получения лицензии, а также периодические проверки для обеспечения соблюдения нормативов;

Для получения генеральной лицензии банк должен иметь уставный капитал не менее 1 млрд руб.

Осуществляются выездные проверки Банка России, в ходе которых анализируется не только формальные нормативы (Н1, Н2 и другие), но и качество активов, адекватность резервов, достоверность отчётности, соблюдение внутренних процедур риск-менеджмента. Также проводится надзор в режиме постоянного мониторинга, а именно, анализ ежемесячной и ежеквартальной отчётности банков с помощью автоматизированных систем для раннего выявления проблем.

− стресс-тестирование – моделирование ситуации кризиса для оценки устойчивости банков;

− антиотмывочные меры – требования по идентификации клиентов и контролю за денежными потоками [5].

Эффективное использование этих инструментов позволяет регулировать банковский сектор, оперативно реагировать на угрозы и поддерживать его стабильности.

Капитал является основным инструментом обеспечения финансовой устойчивости банка. Законодательство устанавливает минимальные размеры собственного капитала, который должен покрывать возможные убытки и риски, связанные с банковской деятельностью. В рамках требований Базеля российские банки обязаны поддерживать нормативы капитала:

− капитал первого уровня – основной капитал, включающий уставный капитал, нераспределенную прибыль и другие компоненты;

− капитал второго уровня – дополнительные резервы и инструменты, допускаемые к использованию при расчётах нормативов.

Поддержание достаточного уровня капитала позволит банкам выдержать негативные ситуации, связанные с ухудшением экономической ситуации или внутренними проблемами.

Ликвидность – это способность банка своевременно выполнять свои обязательства без значительных потерь. Для её обеспечения применяются нормативы ликвидности, такие как:

− норматив краткосрочной ликвидности (LCR) – показатель, отражающий способность банка покрыть краткосрочные обязательства за счёт ликвидных активов;

− норматив устойчивой ликвидности (NSFR) – долгосрочный показатель, определяющий стабильность ликвидных ресурсов.

Банки обязаны регулярно формировать и поддерживать резервы ликвидных активов, а также разрабатывать планы по управлению ликвидностью в условиях кризисных ситуаций.

Стресс-тестирование – это моделирование различных сценариев возможных негативных событий с целью оценки устойчивости банка и выявления потенциальных уязвимых зон.

Банки должны регулярно проводить внутренние стресс-тесты и представлять их результаты в регулятор. Это помогает своевременно выявлять и устранять потенциальные угрозы, совершенствовать системы управления рисками.

В случае выявления нарушений регулятор имеет право применять меры воздействия, включая:

− временное ограничение или приостановление отдельных видов деятельности;

− взыскание штрафов и санкций;

− временную или постоянную ликвидацию лицензии;

− требование о дополнительном капитале или реструктуризации.

Одним из наиболее значимых вызовов современности является активное развитие цифровых технологий и финтех-компаний, что приводит к необходимости адаптации нормативной базы. Технологические инновации позволяют создавать новые форматы банковских продуктов и услуг, такие как мобильные платежи, криптовалюты, смарт-контракты и децентрализованные финансы [3].

Для регулирования этой сферы Банк России разрабатывает новые стандарты и нормативы, направленные на обеспечение безопасности, защиты прав потребителей и предотвращения финансовых преступлений.

Рост числа кибератак, утечек данных и мошеннических схем делает кибербезопасность приоритетной задачей для регулирования. Банки обязаны

внедрять современные системы защиты информации, проводить регулярные тесты на уязвимость и обучать сотрудников.

В рамках борьбы с отмыванием доходов и финансированием терроризма усиливаются требования по идентификации клиентов, мониторингу транзакций и отчётности. Внедрение автоматизированных систем и аналитических платформ помогает своевременно выявлять подозрительные операции и предотвращать преступные схемы.

Перспективные направления развития регулирования:

− усиление требований к устойчивости банков через внедрение новых нормативов по управлению рисками;

− развитие системы автоматического мониторинга и применения искусственного интеллекта для более оперативного выявления нарушений;

− внедрение стандартов по устойчивому развитию и социальной ответственности банков;

− модернизация нормативной базы с учётом новых технологий и вызовов, таких как криптовалюты и финтех.

Заключение

В современном мире банковская система России сталкивается с множеством вызовов, обусловленных технологическими инновациями, глобализацией и изменениями в нормативно-правовой сфере. Регулирование банковской деятельности играет ключевую роль в обеспечении стабильности сектора, защите интересов участников рынка и создании условий для устойчивого экономического развития.

Анализ нормативных актов, инструментов и политики регулятора показывает, что российская система регулирования активно развивается, адаптируется к новым вызовам. Внедрение современных технологий, таких как автоматизация мониторинга, искусственный интеллект и блокчейн, открывает новые возможности для повышения эффективности надзорных процедур и повышения уровня доверия к банковской системе.

Тем не менее, остаются актуальные задачи совершенствования нормативной базы, усиления мер по противодействию финансовым преступлениям, а также регулирования новых форм финансовых технологий. Важным направлением является дальнейшее развитие международного сотрудничества и создание условий для внедрения инновационных решений, таких как цифровая валюта центральных банков.

Перспективы развития системы регулирования требуют постоянного мониторинга, гибкости и готовности к адаптации. Обеспечение баланса между защитой интересов участников рынка и стимулированием инноваций станет залогом устойчивого развития российского банковского сектора в условиях быстро меняющейся глобальной экономики.

Список использованных источников:

1. Круглов, В. Н. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин, Е. В. Емельянова [и др.]; под общ. ред. В. Н. Круглова. – Москва: КноРус, 2025. – 258 с. – ISBN 978-5-406-13596-9. – URL: https://book.ru/book/955401. – Текст: электронный.

2. Лаврушин, О. И. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. Е. Бровкина, Н. И. Валенцева [и др.] ; под ред. О. И. Лаврушина. – Москва: КноРус, 2024. – 630 с. – ISBN 978-5-406-12871-8. – URL: https://book.ru/book/952840. – Текст: электронный.

3. Лаврушин, О. И. Банковские риски: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева, Л. Н. Красавина [и др.]; под ред. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцевой. – Москва: КноРус, 2026. – 361 с. – ISBN 978-5-406-15035-1. – URL: https://book.ru/book/958976. – Текст: электронный.

4. Ларина, О. И., Банковское дело: учебник / О. И. Ларина, В. В. Кузнецова. – Москва: КноРус, 2025. – 278 с. – ISBN 978-5-406-13810-6. – URL: https://book.ru/book/955892. – Текст: электронный.

5. Соколинская, Н. Э., Анализ и оценка финансового состояния коммерческого банка на основе международных стандартов финансовой отчетности: учебное пособие / Н. Э. Соколинская. – Москва: Русайнс, 2024. – 260 с. – ISBN 978-5-466-06089-8. – URL: https://book.ru/book/956538 – Текст: электронный.

6. Янкина, И. А., Государственное регулирование банковской деятельности: учебник / И. А. Янкина, Н. Н. Савяк, Ю. И. Черкасова. – Москва: Русайнс, 2026. – 183 с. – ISBN 978-5-466-10235-2. – URL: https://book.ru/book/959832. – Текст: электронный.

7. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1 (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 20.03.2026 г.).

8. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 20.03.2026 г.).

9. Федеральный закон "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" от 10.07.2002 N 86-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 20.03.2026 г.).

10. Официальный веб-сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/ (дата обращения: 20.03.2026 г.).

References

1. Kruglov, V.N. Risk Management: Textbook / V.N. Kruglov, D.V. Tyutin, E.V. Emelyanova [et al.]; under the general editorship of V.N. Kruglov. Moscow: KnoRus, 2025. 258 p. ISBN 978-5-406-13596-9. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/955401. Text: electronic.

2. Lavrushin, O.I. Banking: Textbook / O.I. Lavrushin, N.E. Brovkina, N.I. Valentseva [et al.]; edited by O.I. Lavrushin. Moscow: KnoRus, 2024. 630 p. ISBN 978-5-406-12871-8. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/952840. Text: electronic.

3. Lavrushin, O.I. Banking Risks: Textbook / O.I. Lavrushin, N.I. Valentseva, L.N. Krasavina [et al.]; edited by O.I. Lavrushin, N.I. Valentseva. Moscow: KnoRus, 2026. 361 p. ISBN 978-5-406-15035-1. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/958976. Text: electronic.

4. Larina, O.I.; Kuznetsova, V.V. Banking: Textbook. Moscow: KnoRus, 2025. 278 p. ISBN 978-5-406-13810-6. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/955892. Text: electronic.

5. Sokolinskaya, N.E. Analysis and Assessment of the Financial Condition of a Commercial Bank Based on International Financial Reporting Standards: Textbook. Moscow: RuScience, 2024. 260 p. ISBN 978-5-466-06089-8. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/956538. Text: electronic.

6. Yankina, I.A.; Savyak, N.N.; Cherkasova, Yu.I. State Regulation of Banking Activities: Textbook. Moscow: RuScience, 2026. 183 p. ISBN 978-5-466-10235-2. [Electronic resource]. URL: https://book.ru/book/959832. Text: electronic.

7. Federal Law “On Banks and Banking Activities” dated December 2, 1990 No. 395-1 (latest edition) [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (accessed: 20.03.2026).

8. Federal Law “On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism” dated August 7, 2001 No. 115-FZ (latest edition) [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (accessed: 20.03.2026).

9. Federal Law “On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)” dated July 10, 2002 No. 86-FZ (latest edition) [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (accessed: 20.03.2026).

10. Official Website of the Bank of Russia [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/ (accessed: 20.03.2026).

Сведения об авторах / Information about the authors:

Донской Дмитрий Александрович *– старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». E-mail: DADonskoj@fa.ru /* ***Donskoy Dmitry Alexandrivich*** *– Senior Lecturer, Department of Economics and Finance of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: DADonskoj@fa.ru*
SPIN-код: 9633-4368

Володина Елизавета Анатольевна *– студент Липецкого филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», старший специалист ПАО Банк Зенит. E-mail: DADonskoj@fa.ru /* ***Volodina Elizaveta Anatolyevna*** *- student of the Lipetsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, and a senior specialist at the Bank Zenit. E-mail: DADonskoj@fa.ru.*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Донской Д.А. *– научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.*
Володина Е.А. *– проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ.*

Donskoy D.A*. – scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.*
Volodina E.A. *– analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.*

Дата поступления статьи: 15.03.2026
Принято решение о публикации: 21.04.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 658.155:69
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-98-112

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Н. Джабриев, Ташкентский архитектурно-строительный университет, Ташкент, Узбекистан
Ж.И. Турсунзода, Ташкентский архитектурно-строительный университет, Ташкент, Узбекистан

Аннотация. *Статья посвящена формированию инновационной системы управления затратами строительной организации в условиях цифровой трансформации и усиления требований к эффективности инвестиционно-строительных проектов. Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные сметно-нормативные методы и постфактумный контроль освоенного объёма не позволяют своевременно прогнозировать отклонения стоимости, учитывать жизненный цикл объекта и снижать риски перерасхода ресурсов. Цель работы состоит в обосновании интегральной модели управления затратами, объединяющей технологические, организационные и финансовые инновации. В статье проведён критический анализ существующих подходов к управлению строительными затратами, выявлены их ограничения и раскрыта необходимость перехода к предиктивному управлению стоимостью. Особое внимание уделено применению BIM и 5D BIM, IoT, дронов, лазерного сканирования, таргет-костинга, бережливого строительства и контрактов жизненного цикла. Показано, что цифровые инструменты позволяют интегрировать проектные, календарные и стоимостные данные, повышать точность бюджетирования, сокращать сроки реализации проектов, снижать логистические издержки и уровень брака. На основе анализа строительной отрасли Узбекистана обоснована блок-схема организации научных исследований, включающая анализ текущего состояния, выявление системных проблем, разработку организационно-экономического механизма, оценку эффективности и мониторинг результатов внедрения. Доказано, что значительная часть затрат имеет структурный характер и предопределяется стратегическими решениями, поэтому их оптимизация требует пересмотра технологий, масштаба деятельности и управленческой архитектуры. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для строительных организаций, государственных органов и научного сообщества, направленных на повышение конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и устойчивого инновационного развития строительной отрасли Узбекистана. Полученные результаты могут быть использованы при внедрении цифровых платформ управления проектами, формировании корпоративных стандартов бюджетирования, оценке экономической эффективности инноваций и разработке отраслевых мер поддержки, обеспечивающих переход от реактивного контроля к системному управлению стоимостью на всех этапах строительства и эксплуатации объектов в современных рыночных условиях.*

Ключевые слова: *инновационная система управления затратами, строительная организация, BIM, таргет-костинг, бережливое строительство, Lean Construction, стоимость жизненного цикла, LCC, структурные затраты, цифровая трансформация, предиктивное управление, Узбекистан*

Для цитирования: Джабриев А.Н., Турсунзода Ж.И. Формирование инновационной системы управления затратами строительной организации // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 101-115. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-98-112

FORMATION OF AN INNOVATIVE COST MANAGEMENT SYSTEM FOR A CONSTRUCTION ORGANIZATION

A.N. Jabriev, Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, Tashkent, Uzbekistan
J.I. Tursunzoda, Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, Tashkent, Uzbekistan

Abstract. *The article is devoted to the formation of an innovative cost management system for a construction organization under conditions of digital transformation and increasing requirements for the efficiency of investment and construction projects. The relevance of the study is determined by the fact that traditional cost-estimation methods and retrospective control of earned value do not allow timely forecasting of cost deviations, consideration of the facility life cycle, or reduction of resource overrun risks. The purpose of the paper is to substantiate an integrated cost management model that combines technological, organizational, and financial innovations. The article provides a critical analysis of existing approaches to construction cost management, identifies their limitations, and reveals the need to move toward predictive cost management. Particular attention is paid to the use of BIM and 5D BIM, IoT, drones, laser scanning, target costing, lean construction, and life cycle contracts. It is shown that digital tools make it possible to integrate design, schedule, and cost data, improve budgeting accuracy, shorten project implementation periods, reduce logistics costs, and lower defect rates. Based on an analysis of Uzbekistan's construction industry, the article substantiates a flowchart for organizing scientific research, including analysis of the current state, identification of systemic problems, development of an organizational and economic mechanism, efficiency assessment, and monitoring of implementation results. It is proved that a significant share of costs is structural in nature and predetermined by strategic decisions; therefore, their optimization requires a revision of technologies, scale of activity, and management architecture. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for construction organizations, government bodies, and the scientific community aimed at improving competitiveness, investment attractiveness, and sustainable innovative development of Uzbekistan's construction industry. The results obtained can be used in the implementation of digital project management platforms, the formation of corporate budgeting standards, the assessment of the economic efficiency of innovations, and the development of industry support measures ensuring the transition from reactive control to systematic cost management at all stages of construction and facility operation in modern market conditions.*

Keywords: *innovative cost management system, construction organization, BIM, target costing, lean construction, Lean Construction, life cycle costing, LCC, structural costs, digital transformation, predictive management, Uzbekistan*

Введение

Строительный комплекс Узбекистана занимает стратегическое положение в национальной экономике, формируя до 7–8% ВВП и обеспечивая занятость

значительной части трудоспособного населения. Однако отрасль сталкивается с тремя фундаментальными вызовами: (1) высокая волатильность цен на строительные ресурсы, обусловленная как внешними (мировые рынки), так и внутренними (логистика, тарифы) факторами; (2) растущие требования заказчиков к соотношению «цена – качество» в условиях насыщения первичного рынка жилья в крупных агломерациях; (3) необходимость цифровой трансформации в рамках государственных программ «Цифровой Узбекистан – 2030» и отраслевых дорожных карт по внедрению BIM-технологий.

В этих условиях инновационное управление затратами перестаёт быть узкоучётной функцией и превращается в стратегический фактор конкурентоспособности. Традиционные методы, основанные на сметном нормировании и постфактумном контроле освоенного объёма, демонстрируют системную недостаточность: они не позволяют прогнозировать отклонения, не интегрированы с проектными данными и не учитывают стоимость жизненного цикла объекта. Как показано в исследовании Eastman et al. (2018), погрешность традиционных смет в сложных проектах достигает 10–15%, что при масштабах типового жилого комплекса в 50–100 млн долл. оборачивается неконтролируемыми потерями.

Центральная научная проблема настоящего исследования может быть сформулирована следующим образом: существует ли интегральная модель управления затратами, которая, объединяя технологические, организационные и финансовые инновации, позволяет перейти от реактивного контроля к предиктивному управлению стоимостью на всех этапах жизненного цикла строительного объекта? Гипотеза исследования заключается в том, что такая модель существует и её ключевыми элементами являются цифровое информационное моделирование (BIM), методы целевого проектирования себестоимости (таргет-костинг) и принципы бережливого производства, адаптированные к специфике строительства.

Обзор литературы

В современной научной литературе проблематика управления затратами в строительстве разрабатывается в рамках трёх последовательно сменявших друг друга парадигм.

Первая парадигма – сметно-нормативная – восходит к классической школе управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт) и предполагает детальное нормирование ресурсов, калькулирование прямых затрат и контроль отклонений. В узбекской практике эта парадигма до сих пор доминирует в государственном заказе, однако её ограничения очевидны: статичность норм, нечувствительность к инновациям и отсутствие связи с рыночным ценообразованием.

Вторая парадигма – управленческо-учётная – фокусируется на классификации затрат (постоянные/переменные, прямые/косвенные) и методах калькулирования (директ-костинг, абзорпшен-костинг). В работах Усманова (2024) и Джабриева (2024) показана применимость этих методов к строительным

предприятиям Узбекистана, однако отмечено, что они не решают проблему управления стоимостью на этапах проектирования и эксплуатации.

Третья, наиболее динамично развивающаяся парадигма – инновационно-стоимостная – связана с переносом фокуса с учёта затрат на управление ценностью. Ключевые работы в этой области:

BIM-моделирование: доказано, что 5D BIM снижает количество коллизий на 80–90%, а точность бюджета повышается до 1–3%.

Таргет-костинг: проектирование под заданную рынком себестоимость позволяет удерживать маржинальность на уровне 15–20% даже в условиях жёсткой конкуренции.

Бережливое строительство: минимизация восьми видов потерь сокращает продолжительность проектов на 15–25% и снижает себестоимость на 10–15%.

Однако, как показал анализ публикаций за 2020–2025 гг., существует значительный теоретический пробел: отсутствует интегральная модель, объединяющая технологические, организационные и финансовые инновации в единую систему управления затратами строительного предприятия, адаптированную к условиям развивающихся рынков (включая Узбекистан). Настоящее исследование направлено на восполнение этого пробела.

В работе использован комплекс методов, обеспечивающих как теоретическую обоснованность, так и практическую применимость результатов. Теоретические методы: системный анализ – для структурирования факторов формирования затрат на макро-, мезо- и микроуровне; сравнительный анализ – для сопоставления традиционной и инновационной моделей управления затратами; абстрактно-логический метод – для построения блок-схемы научных исследований. Эмпирические методы: анализ финансовых данных Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан за 2020–2025 гг. (динамика объёмов строительных работ, структура затрат); метод экспертных оценок – для верификации предложенной блок-схемы (опрос 12 экспертов из числа руководителей строительных компаний, профессорско-преподавательского состава и государственных служащих); кейс-стади – анализ внедрения BIM на трёх строительных предприятиях Узбекистана (Golden House, Murad Buildings, Trest-12).

Анализ и результаты

Для того чтобы обосновать необходимость формирования инновационной системы управления затратами в строительной организации, следует прежде всего проанализировать текущее состояние строительной отрасли Узбекистана, поскольку именно отраслевой контекст определяет как объективные предпосылки для инноваций, так и ограничения, с которыми сталкиваются предприятия. Современное состояние развития строительной отрасли характеризуется её ведущей ролью в формировании национальной экономики – от определения стратегии инновационного развития до оценки результатов инновационной деятельности. Большинство государств, включая Узбекистан, реализуют инновационную политику и формируют национальные

инновационные системы в виде совокупности финансово-организационных мероприятий. Рынок недвижимости Узбекистана продолжает активно развиваться, при этом государство делает акцент на повышении качества строительства и защите прав покупателей. Уже сейчас разрабатываются новые нормативные документы, которые вступят в силу в 2026 году и станут логическим продолжением реформ последних лет – ужесточение требований к застройщикам, введение эскроу-счетов, стандартизация BIM-моделирования. Все эти меры создают внешний импульс к инновационным изменениям, но для того чтобы этот импульс был реализован на уровне конкретных предприятий, необходимо понимать внутреннюю динамику отрасли.

Обратимся к количественным данным. Динамика объёмов строительных работ в Узбекистане за период 2020–2025 годов отражает наличие устойчивой тенденции роста. По данным Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, среднегодовой темп прироста составил около 8–10%, что существенно выше темпов роста ВВП (5–6%). На первый взгляд, это свидетельствует о благополучии отрасли. Однако за этим ростом скрываются структурные диспропорции: высокая концентрация в Ташкенте, Самарканде и Бухаре (более 60% всех объёмов), доминирование жилищного строительства (около 70%) при недостаточном развитии инфраструктурных и промышленных объектов, а также низкая доля частно-государственного партнёрства (менее 5% от общего объёма инвестиций). Крупнейшими строительными компаниями Узбекистана на сегодняшний день являются Discover Invest, Mimar Group и Trest-12, а также девелоперы с крупными проектами, такие как Golden House, Murad Buildings и Xon Saroy. Другие известные застройщики включают Agromir Buildings и First Development Group. Конкуренция на рынке постепенно усиливается, и именно это обстоятельство – растущая конкуренция – становится главным драйвером внедрения инноваций. Компании, которые первыми осваивают новые методы управления затратами, получают конкурентное преимущество: они могут предлагать более низкие цены при том же качестве или более высокое качество при той же цене.

На развитие строительной отрасли влияют различные внешние и внутренние факторы, которые можно систематизировать следующим образом. Во-первых, урбанизация – рост населения крупных городов и связанная с этим потребность в жилье, социальной и транспортной инфраструктуре. Во-вторых, новые требования к городскому строительству: энергоэффективность, сейсмостойкость, экологичность – параметры, которые невозможно обеспечить без применения современных материалов и технологий. В-третьих, стандартизация строительства – переход на международные нормы и технические регламенты, что требует пересмотра устаревших сметных нормативов. В-четвёртых, цифровизация государственных услуг в сфере строительства: электронные разрешения, экспертиза проектов, которые создают техническую основу для цифрового обмена данными между застройщиком, проектировщиком и контролирующими органами. Эти вопросы не могут быть

решены в рамках традиционного подхода – они требуют инновационного развития строительной отрасли. Инновационный уровень предприятия определяет его способность преобразовать новизну в инновацию, то есть в «положительное изменение показателей, характеризующих конечные результаты деятельности пользователя инновации, и включение её в сферу практического использования» [4].

От анализа текущего состояния отрасли логично перейти к вопросу о том, какие именно инновации наиболее значимы для управления затратами и как они классифицируются. Системный подход к управлению затратами заключается в учёте влияния различных факторов на инновационную деятельность предприятий – факторов внешней и внутренней среды. В проведённых исследованиях используются различные виды классификации инноваций. При этом процессные и продуктовые инновации делятся на технологические и нетехнологические, к последним относятся управленческие, организационные и маркетинговые инновации. Для целей управления затратами наиболее значимыми являются технологические инновации (новые материалы, технологии строительства) и процессные инновации (методы организации работ, управления проектами). Однако, как будет показано далее, ни те, ни другие не дают устойчивого эффекта без организационных изменений в системах планирования, учёта и контроля.

Дальнейшее развитие инновационной деятельности предприятий зависит от производственных возможностей, умения использовать и коммерциализировать современные технологии. С учётом сложившейся ситуации в строительной отрасли была разработана блок-схема научно-исследовательских работ по формированию системы устойчивого инновационного развития строительной отрасли Узбекистана (рисунок 1). Данная схема представляет собой не просто перечень этапов, а логическую последовательность, в которой каждый последующий этап опирается на результаты предыдущего, а возвратные связи обеспечивают адаптивность системы. Эта блок-схема фиксирует методологическую основу исследования. Однако для того чтобы перейти от методологии к конкретным инструментам, необходимо ответить на вопрос: какие именно инновационные технологии управления затратами доступны строительным организациям сегодня и какова их доказанная эффективность?

В строительной отрасли инновационный подход к управлению затратами переносит фокус с постфактумного контроля (анализа освоенного объёма) на сквозное предиктивное управление стоимостью на основе цифровых моделей. Ключевые инновационные технологии в строительстве образуют взаимосвязанную систему, которую удобно рассматривать по уровням: от цифровой модели всего объекта до контроля отдельных операций на площадке.

Рис.1*. Блок-схема по формированию научных исследовании по обеспечению устойчивого и инновационного развития строительной отрасли

**составлено авторами*

Первый и наиболее фундаментальный уровень – это BIM/ТИМ (Building Information Modeling). Пятимерное моделирование (5D BIM), объединяющее трёхмерное проектирование, календарный график (4D) и стоимость (5D), позволяет исключать коллизии и перерасход материалов ещё до выхода на строительную площадку. Система автоматически генерирует спецификации и ведомости объёмов работ. Второй уровень – BIM-сметы: автоматизированный расчёт объёмов работ напрямую из цифровой модели здания, исключающий человеческие ошибки при подсчётах (как арифметические, так и методологические). Важно, что эти системы интегрируются с программными комплексами сметного нормирования, адаптированными к узбекским нормам. Третий уровень – умная строительная площадка (IoT): установка датчиков на технику и спецодежду для контроля расхода топлива, времени работы оборудования, мониторинга местоположения и предотвращения простоев. Система в реальном времени сигнализирует об отклонениях от графика. Четвёртый уровень – дроны и лазерное сканирование: оперативный контроль объёмов выполненных земляных и монолитных работ с автоматическим сравнением фактических данных с проектной моделью, что сокращает время приёмки работ и минимизирует споры с подрядчиками.

На основе внедрения этих технологий можно определить интегральный показатель инновационного потенциала строительного предприятия за анализируемый период. Данная методика используется для оценки инновационного потенциала и отслеживания его динамики, что в определённой степени позволяет объективно оценить готовность предприятия к преобразованиям. Однако технологии сами по себе – лишь инструмент. Чтобы понять, как они вписываются в систему управления затратами, необходимо обратиться к принципам и проблемам эффективного управления затратами в целом.

Управление затратами охватывает всесторонний контроль и влияние на процесс формирования расходов, что, в свою очередь, способствует выявлению резервов, устранению и предотвращению ненужных затрат и потерь в достаточно короткие сроки. Иными словами, основная цель управления затратами предприятия – их оптимизация, что в дальнейшем позволяет достичь запланированного уровня прибыльности, являющегося результатом управления деятельностью организации. Эффективное управление затратами требует, во-первых, знания о том, в каких объёмах и каким образом расходуются ресурсы предприятия; во-вторых, определения различных факторов, влияющих на поведение каждого вида затрат; в-третьих, обеспечения максимальной отдачи от использования ресурсов предприятия; в-четвёртых, организации непрерывного контроля затрат и поиска резервов для их эффективного сокращения; в-пятых, сосредоточения на предотвращении увеличения затрат, а не только на их учёте; в-шестых, быстроты и оперативности в получении и анализе информации о затратах. Каждое из этих требований вступает в противоречие с традиционной организацией учёта и контроля на большинстве строительных предприятий Узбекистана.

В настоящее время возникают определённые трудности в управлении затратами, которые носят не случайный, а системный характер. Это, во-первых, проблемы с точным определением состава расходов – особенно косвенных и накладных. Во-вторых, затруднения в учётных процессах, вызванные разрозненностью учётных систем (бухгалтерский учёт, налоговый учёт, управленческий учёт, производственный учёт). В-третьих, отсутствие оперативного контроля над некоторыми видами затрат, что приводит к тому, что информация о перерасходе поступает уже после того, как средства потрачены. В-четвёртых, ограничения в оперативном учёте, приводящие к задержкам в получении финансовой отчётности. В-пятых, низкое качество планирования затрат, хотя планирование является одним из основных методов управления. Недостаточно эффективное управление затратами (включая некачественное планирование, распределение и контроль) приводит к неспособности оперативно реагировать на изменения и способствует увеличению издержек. Таким образом, традиционные методы управления затратами на предприятиях часто не соответствуют критериям оперативности, непрерывности и превентивности.

Для обеспечения чётких и последовательных целей в области производительности первым шагом в любом предприятии является формирование согласованных ожиданий. Это особенно верно в управлении затратами, где многие менеджеры ошибочно отождествляют эффективное управление затратами исключительно с сокращением затрат (сокращение персонала, рационализация продуктов, сокращение капитальных бюджетов). Как подчёркивается в исследовании [5], эффективное управление затратами опирается на базовые системы, формирующие структурные элементы себестоимости. Принципиальное различие между тактической экономией и стратегическим управлением структурой затрат является ключевым для понимания предлагаемого подхода.

К числу наиболее перспективных инновационных методов управления стоимостью на строительных предприятиях, которые непосредственно реализуют принцип предиктивного управления, относятся следующие. Первый метод – Target Costing в девелопменте: проектирование под заданную рынком стоимость квадратного метра с жёстким контролем маржинальности на этапе концепта. При превышении целевой себестоимости пересматриваются проектные решения либо спецификации материалов. Второй метод – контракты жизненного цикла (LCC – Life Cycle Costing): расчёт затрат не только на возведение объекта, но и на его последующую эксплуатацию, техническое обслуживание и утилизацию. Этот метод особенно актуален для инфраструктурных проектов (дороги, мосты, коммунальные сети), где эксплуатационные расходы многократно превышают первоначальные инвестиции. Третий метод – бережливое строительство (Lean Construction): минимизация восьми видов потерь на строительной площадке: лишние перемещения, избыточные запасы материалов, ожидание техники, дефекты, перепроизводство, излишняя обработка, неиспользованный потенциал сотрудников, лишняя транспортировка. Важно отметить, что эти методы не являются альтернативой BIM и IoT – напротив, они наилучшим образом реализуются именно на цифровой платформе.

Аналогичным образом существуют потенциальные компромиссы между традиционными процессами экономии затрат на закупку и потребностями производства в стабильности процесса и снижении вариаций. Это особенно верно для предприятий, где целостность и последовательность продукции являются залогом успеха. Для эффективного управления затратами ожидаемые результаты и цели должны быть согласованы таким образом, чтобы не сводить на нет достижения в одной области за счёт увеличения затрат в другой. Например, экономия на закупке более дешёвого материала может привести к росту брака и переделок, что в итоге увеличит совокупные затраты. Этот принцип применим и в отношении управленческих кадров. Чтобы обеспечить эффективный контроль затрат, менеджеры должны знать конкретные факторы затрат своего бизнеса, понимать разницу между операционной эффективностью и структурными затратами. Они должны технически понимать процесс

производства и продаж, а также иметь детальные знания о системах, которые управляют повседневной деятельностью компании.

Организации, которые хотят добиться наибольшей эффективности в управлении затратами, постоянно и смело применяют критерий актуальности и ценности к каждой повседневной деятельности. Как показано в работе [6], они не только контролируют свои расходы, но и постоянно ищут новые возможности для сокращения расходов и оптимизации своих процессов. Их стремление к постоянному улучшению позволяет им оставаться конкурентоспособными на рынке и добиваться успеха в своей отрасли. Они тщательно анализируют свои затраты, чтобы понимать, на что тратится больше всего средств, и какие меры могут быть предприняты для сокращения этих расходов. В итоге это позволяет улучшить финансовую стабильность и увеличить прибыльность.

После того как теоретические основы и инструментарий инновационного управления затратами описаны, возникает закономерный вопрос: каков количественный экономический эффект от внедрения этого подхода? Экономический эффект от внедрения инновационного подхода в строительстве измеряется сокращением совокупной стоимости владения объектом (TCO – Total Cost of Ownership), ускорением оборачиваемости капитала и минимизацией прямых потерь на этапе строительно-монтажных работ. Сравнение традиционного и инновационного подходов представлено в таблице 1, где сопоставлены ключевые показатели эффективности.

Таблица 1. **Экономический эффект от внедрения инновационного подхода в строительстве***

Показатель эффективности	**Традиционный подход**	**Инновационный подход**
Точность бюджета	Погрешность смет до 10–15% из-за ошибок подсчёта и коллизий	Погрешность в пределах 1–3% за счёт 5D BIM и автоматических спецификаций
Сроки реализации проекта	Регулярные срывы из-за переделок и несогласованности	Сокращение сроков на 15–20% за счёт виртуального строймонтажа
Издержки на логистику	Заказ материалов «с запасом» (до 20–30%), затоваривание складов	Поставки «точно в срок» под график работ
Уровень брака и переделок	Высокий риск скрытых дефектов, обнаруженных на поздних этапах	Фиксация отклонений на ранних этапах через лазерное сканирование и дроны

**составлено авторами на основе анализа данных строительных предприятий и международных бенчмарков*

Как показывают данные таблицы 1, инновационные методы обеспечивают не просто постепенное улучшение, а качественный скачок ключевых показателей эффективности проекта. При этом затраты на внедрение BIM и IoT (лицензии, обучение, оборудование) окупаются в течение 1–2 проектов за счёт сокращения потерь. Это подтверждается опытом узбекских компаний-лидеров:

в Golden House, Murad Buildings и Trest-12 внедрение элементов инновационной системы позволило достичь указанных в таблице показателей.

Однако, даже имея количественные доказательства эффективности, нельзя оставить без внимания один фундаментальный принцип, без понимания которого все перечисленные методы и технологии могут оказаться бесполезными. Наиболее важным принципом эффективного управления затратами является понимание и принятие руководством того факта, что большая часть всех организационных затрат является структурной. То есть затраты «встраиваются» в организацию с помощью систем управления и управленческих решений. Это означает, что многие издержки предопределены принятыми ранее стратегическими решениями (выбор технологии, масштаб деятельности, организационная структура) и не могут быть изменены оперативными мерами без пересмотра самих основ. Например, решение о создании собственного парка техники вместо аренды увеличивает постоянные затраты; решение о централизованном складе – затраты на хранение; решение о содержании штата узких специалистов – затраты на персонал. Даже при максимальной экономии со стороны операционных менеджеров структурные затраты останутся высокими до пересмотра базового управленческого решения.

Вторая часть этой реальности заключается в способности руководства принимать изменения, оспаривать свои собственные прошлые решения и активно использовать силу и потенциал своих сотрудников. Это требует признания того факта, что значительная часть организационных затрат была создана и поддерживается решениями, принятыми предыдущим руководством (или тем же руководством в прошлые периоды). Преодоление этой инерционности является одним из главных вызовов при внедрении инновационного управления затратами. Именно поэтому в предложенной блок-схеме (рисунок 1) этап оценки эффективности и мониторинга предполагает не только техническую, но и управленческую обратную связь.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие основные выводы, которые логически вытекают из всего предшествующего рассуждения. Первый вывод: строительная отрасль Узбекистана демонстрирует устойчивый рост (8–10% в год), однако этот рост сопровождается структурными диспропорциями и растущей конкуренцией, что создаёт объективные предпосылки для внедрения инновационных методов управления затратами. Второй вывод: ключевые инновационные технологии – BIM, IoT, дроны – в сочетании с методами таргет-костинга, LCC и Lean Construction образуют взаимосвязанную систему, которая переносит управление затратами из режима постфактумного контроля в режим предиктивного управления стоимостью. Третий вывод: количественный анализ показывает, что внедрение этой системы снижает погрешность бюджета с 10–15% до 1–3%, сокращает сроки проектов на 15–20% и окупается в течение 1–2 проектов. Четвёртый вывод: большинство затрат имеют структурный характер, поэтому тактические меры экономии без пересмотра базовых управленческих решений неэффективны. Пятый вывод:

успех внедрения инновационной системы зависит не столько от выбора технологий, сколько от управленческой воли руководства пересматривать структурные затраты и преодолевать инерционность организации.

Практические рекомендации, следующие из этих выводов, могут быть адресованы трём уровням. Для строительных организаций Узбекистана рекомендуется начинать не с закупки дорогостоящих лицензий, а с аудита структурных затрат и идентификации «точек максимальных потерь»; внедрять BIM поэтапно, от пилотного проекта к масштабированию; для малых и средних предприятий использовать облачные BIM-решения с оплатой по подписке. Для государственной политики целесообразно включение требований к BIM-моделированию в нормативные документы для государственного заказа и введение механизмов налогового стимулирования инвестиций в цифровизацию. Для научного сообщества направлениями будущих исследований являются разработка методики количественной оценки интегрального показателя инновационного потенциала строительного предприятия, эмпирическая верификация предложенной модели на расширенной выборке, а также адаптация методов машинного обучения для прогнозирования отклонений затрат на основе данных BIM и IoT.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать пять основных выводов, логически вытекающих из представленного анализа.

Первый вывод: строительная отрасль Узбекистана, демонстрируя устойчивый рост (8–10% в год), сталкивается с системными проблемами управления затратами – высокой погрешностью смет (10–15%), регулярными срывами сроков и значительными потерями от брака и неэффективной логистики. Традиционные сметно-нормативные методы исчерпали свой потенциал, что делает необходимой смену парадигмы управления затратами.

Второй вывод: предложена интегральная модель управления затратами, объединяющая технологические инновации (BIM, IoT, дроны), организационные методы (таргет-костинг, Lean Construction) и финансовые инструменты (контракты жизненного цикла LCC). В отличие от изолированного внедрения отдельных инструментов, их синергетическое сочетание позволяет перейти от постфактумного контроля к предиктивному управлению стоимостью на всех этапах жизненного цикла объекта.

Третий вывод: эмпирически подтверждено, что внедрение предложенной системы снижает погрешность бюджета с 10–15% до 1–3%, сокращает сроки проектов на 15–20%, уменьшает логистические издержки и уровень брака в 2–3 раза. Инвестиции в цифровизацию окупаются в течение 1–2 проектов (6–12 месяцев при портфеле из 2–3 проектов в год).

Четвёртый вывод: большинство затрат имеют структурный характер, то есть предопределены принятыми ранее стратегическими решениями (выбор технологии, масштаб деятельности, организационная структура). Тактические меры экономии без пересмотра этих базовых решений принципиально

неэффективны. Следовательно, инновационное управление затратами начинается не с закупки технологий, а с аудита структурных решений и готовности руководства оспаривать свои прошлые решения.

Пятый вывод: практическая реализация предложенной модели требует дифференцированного подхода: для крупных компаний – полномасштабное внедрение 5D BIM и IoT; для средних – поэтапное масштабирование от пилотных проектов; для малых – облачные BIM-решения с оплатой по подписке. На уровне государственной политики целесообразно включение требований к BIM в нормативные документы для госзаказа и налоговое стимулирование инвестиций в цифровизацию.

Направлениями будущих исследований являются разработка методики количественной оценки интегрального показателя инновационного потенциала строительного предприятия, эмпирическая верификация модели на расширенной выборке (20–30 предприятий), адаптация методов машинного обучения для прогнозирования отклонений затрат, а также исследование эффективности BIM на малых и средних предприятиях.

Список использованных источников:

1. Djabriyev Akbarali, Tursunzoda Jasmina. Efficient cost management in a construction organization // (2025). International Conference on Economics, Finance, Banking and Management, 167–175.

2. Турсунов И. Э., Хамроев Г. С. Перспективы инновационного развития регионов Республики Узбекистан // Мировая наука. 2024. № 2 (83).

3. Tursunov I., Tursunzoda J. Ensuring sustainable innovative development of enterprises in the construction industry of Uzbekistan // The V International Scientific and Practical Conference “Trends in science regarding the creation of new teaching methods”, October 16–18, 2023, Madrid, Spain. 199 p.

4. Сидоров В. А., Турсунов И. Э., Гулов М. О. Приоритеты инновационного развития: вызовы, угрозы и риски // Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109).

5. Турсунов И. Э., Кизи Т. Ж. И. Инновационное управление затратами в строительной организации // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2025. № 2 (14). С. 27–40.

6. Tursunov I., Tursunzoda J. The role of the creative economy in the socio-economic development of regions // Eureka Journal of Business, Economics & Innovation Studies. 2026. Vol. 2, No. 3. pp. 146–156.

7. Tursunov I. et al. Territorial Development of Innovation Activities of Small and Medium Businesses // AIP Conference Proceedings. AIP Publishing LLC, 2025. Vol. 3290, No. 1. Article 030018.

8. Невьянцев, И. Б. Система управления затратами в строительной компании и направления ее совершенствования / И. Б. Невьянцев, А. Н. Головина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-2(119). – С. 162-166.

9. Совершенствование технологии, организации и управления строительной деятельности / И. Г. Выродова, Р. А. Шаронов, Е. Д. Цанева [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 12-1(185). – С. 852-855.

10. Инновационные экосистемы: от кластеров к сетевым структурам в эпоху цифровой трансформации / И. Н. Макаров, А. Е. Михайлова, А. С. Гутиева [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 11(164). – С. 206-214.

11. Устойчивое инновационное развитие, зеленая экономика и человеческий капитал: базисная триада государственной политики экономического развития регионов / И. Н. Макаров, Е. В. Дробот, В. С. Назаренко [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 6255-6274.

12. Смыслова, О. Ю. Проблемы формирования региональных инновационных систем на современном этапе / О. Ю. Смыслова, Н. В. Иванова // Саяпинские чтения : Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Тамбов, 22 января 2021 года / Отв. редактор А.А. Бурмистрова [и др.]. – Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2021. – С. 312-315. – EDN RUDYKV

References

1. Djabriyev Akbarali, Tursunzoda Jasmina. Efficient cost management in a construction organization // International Conference on Economics, Finance, Banking and Management. 2025. pp. 167–175.

2. Tursunov I.E., Khamroev G.S. Prospects for the innovative development of regions of the Republic of Uzbekistan // World Science. 2024. No. 2 (83).

3. Tursunov I., Tursunzoda J. Ensuring sustainable innovative development of enterprises in the construction industry of Uzbekistan // The V International Scientific and Practical Conference “Trends in science regarding the creation of new teaching methods”, October 16–18, 2023, Madrid, Spain. 199 p.

4. Sidorov V.A., Tursunov I.E., Gulov M.O. Priorities of innovative development: challenges, threats and risks // Economy and Society. 2023. No. 6-1 (109).

5. Tursunov I.E., Kizi T.J.I. Innovative cost management in a construction organization // EFO: Economics. Finance. Society. 2025. No. 2 (14). pp. 27–40.

6. Tursunov I., Tursunzoda J. The role of the creative economy in the socio-economic development of regions // Eureka Journal of Business, Economics & Innovation Studies. 2026. Vol. 2, No. 3. pp. 146–156.

7. Tursunov I. et al. Territorial Development of Innovation Activities of Small and Medium Businesses // AIP Conference Proceedings. AIP Publishing LLC, 2025. Vol. 3290, No. 1. Article 030018.

8. Nevyantsev, I. B. Cost Management System in a Construction Company and Directions for Its Improvement / I. B. Nevyantsev, A. N. Golovina // Economics and Business: Theory and Practice. – 2025. – No. 1-2(119). – Pp. 162-166.

9. Improvement of Technology, Organization, and Management of Construction Activities / I. G. Vyгодова, R. A. Sharonov, E. D. Tsaneva [et al.] // Economics and Entrepreneurship. – 2025. – No. 12-1(185). – Pp. 852-855.

10. Innovative Ecosystems: From Clusters to Network Structures in the Era of Digital Transformation / I. N. Makarov, A. E. Mikhailova, A. S. Gutieva [et al.] // Economics and Management: Problems and Solutions. – 2025. – Vol. 6, No. 11(164). – Pp. 206-214.

11. Sustainable innovative development, green economy and human capital: the basic triad of state policy for the economic development of regions / I. N. Makarov, E. V. Drobot, V. S. Nazarenko [et al.] // Economics, entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13, No. 12. – pp. 6255-6274.

12. Smyslova, O. Yu. Problems of Formation of Regional Innovative Systems at the Present Stage / O. Yu. Smyslova, N. V. Ivanova // Sayapinskie Chteniya : Materials of the IV All-Russian (National) Scientific and Practical Conference, Tambov, January 22, 2021 / Ed. by A. A. Burmistrova [et al.]. – Tambov: Derzhavinsky Publishing House, 2021. – Pp. 312-315. – EDN RUDYKV.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Джабриев Акбарали Нормуродович *– профессор кафедры «Экономика и недвижимость» Ташкентского архитектурно-строительного университета, доктор экономических наук. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru /* ***Jabriev Akbarali Normurodovich*** *– Professor of the Department of Economics and Real Estate, Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economics. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru*

Турсунзода Жасмина Имомназар кизи *– магистрант кафедры «Экономика и недвижимость» Ташкентского архитектурно-строительного университета. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru /* ***Tursunzoda Jasmina Imomnazar kizi*** *– Master's Student of the Department of Economics and Real Estate, Tashkent University of Architecture and Civil Engineering. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru*

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Джабриев А.Н. *– постановка научной проблемы статьи, разработка теоретико-методологических основ исследования, научное руководство, формулирование основных выводов и доработка текста.*

Турсунзода Ж.И. *– анализ научной литературы, обработка эмпирических материалов, визуализация результатов исследования, подготовка основного текста и литературный анализ.*

Jabriev A.N. *– formulation of the scientific problem of the article, development of the theoretical and methodological foundations of the research, scientific supervision, formulation of the main conclusions, and revision of the text.*

Tursunzoda J.I. *– analysis of scholarly literature, processing of empirical materials, visualization of research results, preparation of the main text, and literature analysis.*

Дата поступления статьи: 24.03.2026
Принято решение о публикации: 21.04.2026
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 330.341.1:334.7:004
DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-113-122

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

В.А. Сидоров, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», Краснодар, Россия
И.Э. Турсунов, ФГАОУ ВО «Ташкентский государственный экономический университет», Ташкент, Узбекистан

Аннотация. *Статья посвящена исследованию развития инновационных бизнес-моделей в контексте цифровой трансформации и институциональных изменений, характерных для стран с трансформирующейся экономикой. Актуальность темы обусловлена активным внедрением платформенных, подписных, фремиум, сервисных и циркулярных моделей в предпринимательскую практику при недостаточной разработанности их теоретического осмысления с позиций коэволюции бизнеса, технологий и институциональной среды. Цель исследования состоит в выявлении тенденций, факторов и закономерностей формирования инновационных бизнес-моделей на примере России и Узбекистана, а также в определении направлений их дальнейшего развития. Методологическую основу работы составляют системный, эволюционный и коэволюционный подходы, дополненные сравнительным анализом, структурно-функциональным синтезом и индуктивно-дедуктивным обобщением. В статье раскрывается влияние цифровизации, глобализации, стартап-экосистем, венчурных инвестиций, IT-парков, технопарков и государственной поддержки на трансформацию способов создания, доставки и монетизации ценности. На основе эмпирических данных по Узбекистану, включая рост венчурных инвестиций до 329 млн долларов США в 2025 году, а также сравнительного анализа с Россией и Китаем, выявлены экзогенные и эндогенные факторы развития инновационных моделей. Предложена авторская типология инноваций бизнес-моделей, включающая имитационный, адаптационный и радикальный типы. Обосновано, что трансформирующиеся экономики выступают естественной лабораторией для апробации новых форм предпринимательства; успешная диффузия инновационных бизнес-моделей требует согласованной институциональной поддержки, развития человеческого капитала, цифровой инфраструктуры и управленческой гибкости компаний. Практическая значимость исследования заключается в формулировании императивов развития инновационных бизнес-моделей в экологической, рыночно-ориентационной и управленческой плоскостях. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий цифровой трансформации, проектировании платформенных решений, поддержке стартапов и совершенствовании механизмов взаимодействия бизнеса, государства и институтов гражданского общества.*

Ключевые слова: *бизнес-среда, бизнес-модель, инновации, коэволюция, платформенные модели, трансформирующаяся экономика, цифровая трансформация, фремиум-модель*

Для цитирования: Сидоров В.А., Турсунов И.Э. Развитие инновационных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2026. №1(17). С. 116-126. DOI: 10.24412/2782-4845-2026-17-113-122

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

V.A. Sidorov, Kuban State University, Krasnodar, Russia
I.E. Tursunov, Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan

Abstract. *The article examines the development of innovative business models in the context of digital transformation and institutional changes typical of countries with transforming economies. The relevance of the topic is due to the active implementation of platform, subscription, freemium, service-based, and circular models into business practice, while their theoretical interpretation from the standpoint of coevolution of business, technology, and institutional environment remains insufficiently developed. The purpose of the study is to identify trends, factors, and patterns in the formation of innovative business models using Russia and Uzbekistan as examples, as well as to determine directions for their further development. The methodological basis consists of systemic, evolutionary, and coevolutionary approaches, supplemented by comparative analysis, structural-functional synthesis, and inductive-deductive generalization. The article reveals the influence of digitalization, globalization, startup ecosystems, venture investments, IT parks, technoparks, and state support on the transformation of value creation, delivery, and monetization methods. Based on empirical data from Uzbekistan, including venture capital growth to USD 329 million in 2025, as well as a comparative analysis with Russia and China, exogenous and endogenous factors of innovative model development are identified. The authors propose a typology of business model innovations, including imitative, adaptive, and radical types. It is substantiated that transforming economies act as a natural laboratory for testing new forms of entrepreneurship; however, the successful diffusion of innovative business models requires coordinated institutional support, human capital development, digital infrastructure, and managerial flexibility. The practical significance lies in formulating imperatives for the development of innovative business models in environmental, market-oriented, and managerial dimensions. The results can be used in developing digital transformation strategies, designing platform solutions, supporting startups, and improving interaction mechanisms between business, government, and civil society institutions.*

Keywords: *business environment, business model, innovation, coevolution, platform models, transforming economy, digital transformation, freemium model*

Введение

Для стран с формирующимися и трансформирующимися экономиками, к числу которых относятся Россия и Узбекистан, развитие инновационной деятельности сопряжено с рядом вызовов, включая институциональные ограничения, недостаточную инвестиционную активность и разрыв между наукой и бизнесом. В данном контексте сравнительный анализ перспектив инновационного развития позволяет выявить общие тенденции, ключевые проблемы и потенциальные направления активизации инновационной деятельности в условиях глобальных трансформаций.

В последние десятилетия, особенно с развитием цифровых технологий, наблюдается сдвиг от традиционных бизнес-моделей к инновационным,

обеспечивающим более высокую гибкость и адаптивность на рынке. Одним из главных факторов этих изменений выступают глобализация и массовая цифровизация. Компании всё чаще стремятся использовать возможности интернета, больших данных, автоматизации и искусственного интеллекта для повышения эффективности и улучшения пользовательского опыта. Эти изменения затрагивают не только способы доставки продуктов и услуг, но и стратегии взаимодействия с клиентами, партнёрами и конкурентами.

Современные компании ориентируются не просто на продажу продукта или услуги, а на создание полноценной ценности для клиента, используя новые бизнес-модели: подписку, фремиум, платформу как услугу (PaaS) и другие. Это помогает предприятиям привлекать новые аудитории и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Появление новых бизнес-моделей отражает масштабную трансформацию экономики, преобразуя отрасли на основе инновационных решений и стимулируя организационную модернизацию. Динамизм предпринимательства и дух инноваций лежат в основе экономического роста и создания рабочих мест, при этом цифровая революция стремительно трансформирует бизнес-модели: от платформенных экосистем и сервисов подписки до условно-бесплатных предложений и алгоритмизации циркулярной экономики.

Методологическую основу настоящего исследования составляют системный, эволюционный и коэволюционный подходы, позволяющие рассматривать развитие инновационных бизнес-моделей как результат взаимодействия эндогенных и экзогенных факторов. В работе использованы методы сравнительного анализа, структурно-функционального синтеза и индуктивно-дедуктивного обобщения.

Цель исследования – выявление и анализ тенденций развития инновационных бизнес-моделей в России и Узбекистане, определение закономерностей их проявления, а также обоснование приоритетных направлений активизации инновационной деятельности на современном этапе социально-экономического развития указанных стран.

Обзор литературы

В научной литературе всё чаще поднимается проблематика цифровой трансформации бизнеса и бизнес-моделей. При этом, несмотря на значительное количество исследований теоретического и прикладного характера, понятие «цифровая трансформация» до настоящего времени не имеет единой общепринятой трактовки. Множественность подходов обусловлена сложной, многоуровневой природой данного явления, его междисциплинарным характером и тесным взаимодействием с экономическими, социальными и институциональными процессами.

Osterwalder и Pigneur в работе «Business Model Generation» предложили практический инструмент «Business Model Canvas», активно применяемый в исследованиях и на практике при реконфигурации бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации. Теоретической базой современных исследований

служат труды в области инновационного менеджмента, теории коэволюции, сложностной экономики, а также аналитические исследования по цифровой трансформации и технологическим трендам.

В существующей литературе убедительно показано, что инновации в бизнес-моделях связаны с новыми способами создания и получения стоимости. Однако недостаточно разработанным остаётся вопрос о том, как специфика трансформирующихся экономик – неполнота институциональной среды, высокая динамика регуляторных изменений, значительная роль неформальных практик – влияет на возникновение, адаптацию и диффузию конкретных типов бизнес-моделей. Кроме того, наблюдается разрыв между практическим внедрением новых моделей (платформы, подписки, фремиум, циркулярные модели) и их теоретическим объяснением в контексте коэволюции бизнеса и институциональной среды, что определяет актуальность настоящего исследования.

Основная часть

Цифровая трансформация означает интеграцию цифровых технологий во все сферы бизнеса, что приводит к принципиальным изменениям в способах достижения экономических и социальных целей. Развитие инновационных бизнес-моделей в Узбекистане к 2026 году характеризуется переходом от традиционной модели владения активами к гибким цифровым экосистемам и сервисно-ориентированным подходам.

Стартап-экосистема Узбекистана в 2025–2026 годах переживает фазу активного роста: в 2025 году объём венчурных инвестиций вырос в пять раз, достигнув 329 миллионов долларов США. Платформенный бизнес-ландшафт характеризуется появлением новых моделей, пропагандирующих бережное использование ресурсов и борьбу с избыточным производством, при этом основное внимание уделяется развитию инклюзивности и преодолению социальных разрывов. Многие передовые бизнес-модели ставят в основу своей деятельности устойчивое развитие, формируя сбалансированную триаду между целью, прибылью и влиянием на общество.

Бизнес-модель воспроизводит не столько алгоритм создания цепочки стоимости, сколько её структуру, необходимую для генерации ценностного предложения. Обладая способностью создавать новые комбинации факторов производства, трансформационные бизнес-модели приводят к снижению затрат, создают взаимозависимость между видами деятельности и обеспечивают производство существенной добавленной стоимости. Благодаря этим свойствам, а также растущему спросу и менее обременённой инфраструктуре, они становятся привлекательным контекстом для инноваций в странах с трансформирующейся экономикой.

Согласно Стратегии инновационного развития Узбекистана на 2022–2026 годы, в стране создаётся база для роста стартапов: технопарки и акселераторы, региональные IT-парки для льготного размещения инновационных компаний, формирование венчурных фондов для поддержки проектов на ранних стадиях.

Резиденты IT Park и инновационных зон получают значительные налоговые льготы. Основными барьерами, однако, остаются низкий уровень доверия к автоматическим платежам и необходимость дальнейшего совершенствования правовой базы для защиты цифровых активов.

Инновации в бизнес-моделях и трансформационные тенденции общественного развития находятся в разных плоскостях. Согласно имеющимся данным, инновации в области бизнес-моделирования существенно опережают тренды трансформации экономики, и этот дисбаланс вызывает обеспокоенность, поскольку страны с трансформирующейся экономикой оказываются в авангарде инноваций в области бизнес-моделей. Например, в Китае приложение Alipay, созданное компанией Alibaba, произвело революцию в онлайн-торговле; аналогичным образом компания Huawei вышла на позиции мирового лидера в области телекоммуникационных сетей.

Инновации бизнес-моделей в трансформирующихся экономиках представляют собой процесс, посредством которого бизнес реагирует на особенности локальной среды, испытывающей влияние глобальных обстоятельств, и вынужден разрабатывать новые способы ведения экономической деятельности. Как следствие, повышается не только локальная и глобальная конкурентоспособность компаний, но и, в силу социальных последствий, формируется потенциальная способность к изменению окружающей среды. Концепция коэволюции позволяет выстроить инновационную бизнес-модель в контексте характеристик трансформации локальной среды под действием изменений в глобальной среде.

Трансформирующиеся экономики обеспечивают важную площадку для экспериментов национального и иностранного бизнеса. Местный бизнес тонко реагирует на потребности клиентов и располагает возможностями для использования местных ресурсов, применяет знание рынка и связи с заинтересованными сторонами. Иностранный бизнес, в свою очередь, может предложить новые способы создания и удержания стоимости. Таким образом, национальный и иностранный бизнес имеют равные шансы воспользоваться преимуществами, продиктованными динамикой хозяйственной среды.

В зависимости от влияния различных факторов представляется возможным выделить несколько типов инноваций в бизнес-моделях.

Первый тип – имитационный – связан с внедрением новых способов создания и получения стоимости на основе простого копирования и применения уже готовых решений, успешно применяющихся в других географических регионах.

Второй тип – адаптационный – представляет собой бизнес-модель, в основе которой лежат принципы приспособления к местным особенностям уже хорошо зарекомендовавших себя передовых моделей. Такие модели адаптируются под национальные условия для более эффективного использования ресурсов и компетенций. Примером может служить адаптация модели франшизы

McDonald's под нужды ресторанного бизнеса быстрого питания за пределами страны-разработчика.

Третий тип – радикальный – направлен на разработку и внедрение новых компонентов бизнес-модели или новых элементов субординации между различными частями компонентов. Этот шаг предполагает радикальную перестройку существующей бизнес-модели в целях достижения более устойчивой конкурентной позиции. Примером может служить разработка бизнес-модели TikTok, предусматривающей создание стоимости путём объединения элементов социальных сетей и платформ с собственным алгоритмом искусственного интеллекта.

Все три типа инноваций в бизнес-моделях являются проявлением взаимодействия между бизнесом и окружающей средой, в основании которого лежит теория коэволюции, утверждающая, что бизнес и макросреда с течением времени оказывают влияние друг на друга.

В стимулировании инноваций в бизнес-моделях окружающая среда играет особую роль. Трансформирующиеся экономики, стремясь стать инновационными, быстро растут. В них бизнес сталкивается с неустойчивыми потребностями клиентов, новыми технологиями, дестабилизацией систем регулирования, множественными программами государственной поддержки. Как показывает практика, эти условия создают широкие возможности для инноваций в бизнес-моделях.

Важными элементами выбора инновационных бизнес-моделей являются характеристики поведения потребителей и институциональные особенности бизнеса. Рыночные условия в трансформирующихся экономиках, такие как влияние неправительственных институтов, обмен товарами и услугами в обмен на политическую поддержку, неформальные институциональные издержки, формируют структуры затрат и потоков доходов. При этом следует учитывать и степень развитости рынков, которая также оказывает непосредственное воздействие на активность возникновения и использования инновационных бизнес-моделей.

Потребность в формировании инновационных бизнес-моделей может быть продиктована характером взаимодействия глобальной и локальной среды. Примером служит тренд перехода от линейной к циркулярной экономике, специфической особенностью которой является безотходное производство в сочетании с сокращением потребления. Информационное обеспечение выявляет также ряд организационных возможностей, способствующих разработке и внедрению новых бизнес-моделей. Одна из них – гибкость в освоении рынка, связанная с мониторингом и быстрым реагированием на потребности клиентов, раскрытие интегративных возможностей в объединении информации и ресурсов внутри и вне компании. ИТ-инфраструктура бизнеса становится ключевым фактором в реинжиниринге бизнес-модели, позволяя связать потребности клиентов с другими внутренними ресурсами.

Заключение

Теория коэволюции применительно к инновационным бизнес-моделям ориентирована на повышение уровня создаваемой стоимости посредством систематизации уровней принадлежности бизнеса (национальный, иностранный), что позволяет сформулировать ряд инициатив по развитию инновационных бизнес-моделей.

В экологическом аспекте представляется целесообразной унификация потребительского поведения в направлении развития альтернативных предметов потребления на основе уникальных технологий, что придаст необходимый импульс прогрессу инновационных бизнес-моделей.

В части рыночной ориентации бизнеса возможным представляется усиление внимания к маркетинговым исследованиям с целью активизации предпринимательского бриколажа.

В контексте управленческого фактора требуется развитие риск-менеджмента, ориентированного на координацию, распределение ресурсов и преодоление границ. Функциональное разнообразие топ-менеджмента способствует усилению взаимосвязи между новыми моделями и эффективностью компании, а вариативность сроков полномочий активизирует связь между эффективностью инновационных бизнес-моделей и результативностью бизнеса в целом.

Ключевую роль в распространении инновационных бизнес-моделей играет человеческий фактор. Совокупность обозначенных императивов позволяет существенным образом изменить динамику общественного производства, усилить его взаимосвязь с бизнесом и модернизировать цепочку создания стоимости.

Таким образом, трансформирующиеся экономики предоставляют уникальную «естественную лабораторию» для тестирования и масштабирования инновационных бизнес-моделей. Вместе с тем успешность данного процесса требует согласованных действий со стороны бизнеса, государства и институтов гражданского общества, что определяет вектор дальнейших эмпирических исследований в рассматриваемой области.

Список использованных источников:

1. Ганчерёнок И. И., Горбачев Н. Н., Турсунов И. Э. Цифровая экономика: управление информационными ресурсами //Т.: ИД «Ворис. – 2020.

2. The Innovator’s Handbook 2025. The Best & Latest in Corporate Innovation.

3. Handbook of Innovation: Perspectives from the Social Sciences. Living edition, 2025. – 17 p.

4. McKinsey Technology Trends Outlook. 2025. – 324 p.

5. Business Models: Innovation, Digital Transformation, and Analytics. Auerbach Publications, 2023. – 222 p.

6. Турсунов И.Э, Хамроев Г.С., Турсунзода Жасмина Имомназар Кизи Управление малым и средним бизнесом в условиях цифровизации // ЭФО. 2024.

№1 (9). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-malym-i-srednim-biznesom-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 24.11.2025).

7. Сидоров В. А., Турсунов И. Э. Бизнес инноваций: проблема отчуждения труда //Инновационная технология/Научно-технический журнал. URL: http://qmii.uz/wp-content/uploads/2020/01/1. – 2020.

8. Турсунов И.Э., Рахимова Д.О. Развитие виртуального предпринимательства на основе цифровой экономики // Economics. 2021. №1 (48). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-virtualnogo-predprinimatelstva-na-osnove-tsifrovoy-ekonomiki. (дата обращения: 24.11.2025).

9. Imomnazar Tursunov, Gulbahor Erkaeva, Erkin Iskandarov, Abdumalik Berdiev, Gairatjon Khamroev; Territorial development of innovation activities of small and medium businesses. AIP Conf. Proc. 17 September 2025; 3290 (1): 030018. DOI: 10.1063/5.0279787.

10. Абрамов, В. И. Ключевые свойства современных инновационных моделей / В. И. Абрамов, С. Г. Вагин, А. С. Зубков // Экономические науки. – 2016. – № 140. – С. 31-33.

11. Бадмаева, Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике / Б. С. Бадмаева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 2. – С. 289-294.

12. Фалько, С. Г. Потенциал инновационных бизнес-моделей / С. Г. Фалько // Инновации в менеджменте. – 2019. – № 4(22). – С. 2-5.

13. Ужахова, А. М. Инновационные бизнес-модели в современных условиях: от продукта к информации и сервисам / А. М. Ужахова // Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии : сборник статей участников IV Международной научно-практической конференции, Москва, 15–16 мая 2019 года. – Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2019. – С. 283-287.

14. Щепакин, М. Б. Инновационное бизнес-моделирование: сущность и подходы / М. Б. Щепакин, В. М. Михайлова, Д. А. Селезнев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-1(80). – С. 1128-1137.

References

1. Gancheryonok I.I., Gorbachev N.N., Tursunov I.E. Digital Economy: Management of Information Resources // Tashkent: Voris Publishing House. 2020.

2. The Innovator’s Handbook 2025. The Best & Latest in Corporate Innovation.

3. Handbook of Innovation: Perspectives from the Social Sciences. Living edition, 2025. 17 p.

4. McKinsey Technology Trends Outlook. 2025. 324 p.

5. Business Models: Innovation, Digital Transformation, and Analytics. Auerbach Publications, 2023. 222 p.

6. Tursunov Imomnazar Egamberdievich, Khamroev Gairatjon Sultonovich, Tursunzoda Jasmina Imomnazar Kizi. Management of Small and Medium-Sized

Business in the Context of Digitalization // EFO. 2024. No. 1 (9). [Electronic resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-malym-i-srednim-biznesom-v-usloviyah-tsifrovizatsii (accessed: 24.11.2025).

7. Sidorov V.A., Tursunov I.E. Business of Innovations: The Problem of Labor Alienation // Innovative Technology / Scientific and Technical Journal. [Electronic resource]. URL: http://qmii.uz/wp-content/uploads/2020/01/1. 2020 (accessed: 24.11.2025).

8. Tursunov Imomnazar Egamberdievich, Rakhimova Dilrabo Oktyabrovna. Development of Virtual Entrepreneurship Based on the Digital Economy // Economics. 2021. No. 1 (48). [Electronic resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-virtualnogo-predprinimatelstva-na-osnove-tsifrovoy-ekonomiki (accessed: 24.11.2025).

9. Imomnazar Tursunov, Gulbahor Erkaeva, Erkin Iskandarov, Abdumalik Berdiev, Gairatjon Khamroev. Territorial Development of Innovation Activities of Small and Medium Businesses // AIP Conference Proceedings. September 17, 2025. Vol. 3290, No. 1. Article 030018. DOI: 10.1063/5.0279787.

10. Abramov, V. I. Key properties of modern innovative models / V. I. Abramov, S. G. Vagin, A. S. Zubkov // Economic Sciences. – 2016. – No. 140. – Pp. 31-33.

11. Badmaeva, B. S. Development of innovations in business models in the digital economy / B. S. Badmaeva // State and municipal management. Scientific Notes. – 2022. – No. 2. – Pp. 289-294.

12. Falco, S. G. The Potential of Innovative Business Models / S. G. Falco // Innovations in Management. – 2019. – No. 4(22). – Pp. 2-5.

13. Uzhakhova, A. M. Innovative business models in modern conditions: from product to information and services / A. M. Uzhakhova // Innovative economy and management: methods and technologies : collection of articles by participants of the IV International scientific and practical conference, Moscow, May 15–16, 2019. – Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House (Typography), 2019. – Pp. 283-287.

14. Shchepakin, M. B. Innovative Business Modeling: Essence and Approaches / M. B. Shchepakin, V. M. Mikhailova, D. A. Seleznev // Economics and Entrepreneurship. – 2017. – No. 3-1(80). – Pp. 1128-1137.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Сидоров Виктор Александрович *– заведующий кафедрой теоретической экономики Кубанского государственного университета, д.э.н. E-mail: sidksu@mail.ru* / ***Sidorov Viktor Alexandrovich*** *– Head of the Department of Theoretical Economics at Kuban State University, Doctor of Economics. E-mail: sidksu@mail.ru.*

SPIN-код: 3622-3658

Турсунов Имомназар Эгамбердиевич *– профессор кафедры «Бизнес-администрирование» Каршинского государственного технического университета, д.э.н. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru* / ***Tursunov Imomnazar Egamberdievich*** *– Professor of the Department of Business Administration, Karshi State Technical University, Doctor of Economics. E-mail: tursunov-ie64@mail.ru.*

SPIN-код: 2107-7660

Сведения о вкладе каждого автора / Information about the contribution of each author

Сидоров В.А. *– анализ научной литературы, обработка эмпирических материалов, визуализация результатов исследования, подготовка основного текста и литературный анализ.*
Турсунов И.Э. *– постановка научной проблемы статьи, разработка теоретико-методологических основ исследования, научное руководство, формулирование основных выводов и доработка текста.*

Sidorov V.A. *– analysis of scholarly literature, processing of empirical materials, visualization of research results, preparation of the main text, and literature analysis*
Tursunov I.E. *– formulation of the scientific problem of the article, development of the theoretical and methodological foundations of the research, scientific supervision, formulation of the main conclusions, and revision of the text.*

Дата поступления статьи: 24.02.2026
Принято решение о публикации: 20.03.2026

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

12+

Научное периодическое сетевое издание

«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»

№1(17). 2026

ISSN (Online): 2782-4845

Свидетельство о регистрации СМИ: Эл № ФС77-82137 от 02.11.2021 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издается с 2022 г.
Периодичность: 4 раза в год

Учредитель:
Смыслова Ольга Юрьевна

Издатель:
Липецкий филиал Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Липецкий филиал Финуниверситета)

Адрес издателя и редакции:
398050, город Липецк,
ул. Интернациональная, д. 12Б.
Липецкий филиал Финуниверситета
8 (4742) 27-09-62
e-mail: naukafineko@mail.ru

Сайт издания: efofinun.ru

Технический редактор: Н.Ю. Филоненко
Технический редактор: Е.В. Трутенко
Дизайн обложки: Ю.Ю. Горшкова
Макет, верстка: С.Г. Коноплев

Дата выхода: 25.04.2026

© Липецкий филиал Финуниверситета, 2026
© Авторы статей, 2026
Все права защищены