

ЭФЭ

экономика • финансы • общество

№4(16)
2025



научное периодическое
сетевое издание

Липецкий филиал
Финуниверситета

12+

Научное периодическое сетевое издание

«ЭФО: Экономика. Финансы. Общество»

№3(15). 2025

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:

Смылова Ольга Юрьевна

Издатель:

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

Адрес издателя и редакции:

398050, город Липецк,
ул. Интернациональная, д. 12Б.
Липецкий филиал
Финиуниверситета
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: 25.12.2025

© Липецкий филиал
Финиуниверситета, 2025
© Авторы статей, 2025
Все права защищены

Редакционная коллегия:

Главный редактор: Макаров Иван Николаевич, д-р экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финиуниверситета, 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 Липецкого филиала Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Технический редактор: Филоненко Наталья Юрьевна, канд. филол. наук, доцент, Липецкий филиал Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Выпускающий редактор: Коноплев Сергей Георгиевич, начальник отдела ОБТ Липецкого филиала Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Ответственный секретарь: Трутенко Елена Владимировна, лаборант-исследователь Финансового университета при Правительстве РФ, (Россия, г. Липецк)

Члены коллегии:

Башлыков Тимофей Васильевич, канд. соц. наук, доцент, Липецкий филиал Финиуниверситета (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 Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Кукина Елена Евгеньевна, канд. экон. наук, доцент; Липецкий филиал Финиуниверситета (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 Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Писарева Лилия Викторовна, канд. экон. наук, доцент; ООО «Квернеланд Групп Мануфактуринг 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 Финиуниверситета (Россия, г. Липецк)

Рязанцева Елена Анатольевна, канд. пед. наук, доцент; Липецкий государственный педагогический университет (Россия, г. Липецк)

Строев Павел Викторович, канд. экон. наук, доцент; ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия, г. Москва)

Сумина Екатерина Владимировна, док. 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, доцент; Липецкий филиал Финиуниверситета (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 - канд. экон. наук, 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, ФГБОУ 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)

Кундуис 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)

Миоринь 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, Каршинского инженерно-экономического институт (Узбекистан, г. Карши)

Шульгина Лариса Владимировна, д-р экон. наук, профессор; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет» (Россия, г. Воронеж)

Содержание

Региональная и отраслевая экономика	Зайцев А.Н., Малюкова Л.В., Мулярь И.В. Экономический пульс региона: анализ динамики ВРП Липецкой области в 2023 году 4	4
	Сердин В.А., Киселев К.В. Ресурсный потенциал сельского туризма российских регионов как инструмент обеспечения экономической безопасности сельских территорий России..... 22	22
	Мелконян К.А., Хачатрян Р.А. Трансформация организационно-экономического механизма региональной производственной системы в условиях мобилизационной экономики.... 41	41
	Юрова П.Н. Цифровая трансформация как стратегический драйвер аграрно ориентированного развития сельских территорий: оценка эффективности и управление рисками..... 54	54
Факты, оценки, перспективы	Иода Ю.В., Землянухина Е.С. Анализ структуры и динамики развития производственного сектора в России в условиях санкционных ограничений..... 67	67
Экономика и управление человеческими ресурсами	Гладких Н.В. Человеческие ресурсы в современной экономике: управленческо-образовательный аспект..... 84	84
	Лескина О.Н., Сергеева Д.С. Повышение экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях реального сектора в современных условиях (на примере АО «НПП «Рубин» в г. Пенза)..... 97	97
Бизнес-информатика	Морозова Н.С. Структурное содержание и анализ реализации проекта интеграции системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий для предприятия АПК..... 116	116

УДК 332.1:330.59

DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-4-21

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПУЛЬС РЕГИОНА: АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ВРП ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ В 2023 ГОДУ

А.Н. Зайцев, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области, Липецк, Россия

Л.В. Малюкова, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области, Липецк, Россия

И.В. Муляр, Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области, Липецк, Россия

***Аннотация.** Статья представляет собой комплексный анализ социально-экономического развития Липецкой области за 2023 год, проведённый в контексте адаптации к внешним санкционным условиям. Основным объектом исследования выступает валовой региональный продукт (ВРП) как ключевой индикатор, оценивающий конечные результаты экономической деятельности региона. Цель работы — выявление динамики, структурных сдвигов и ключевых драйверов роста региональной экономики на основе официальных статистических данных. По итогам 2023 года экономика области показала уверенный опережающий рост: индекс физического объема ВРП составил 113,3%, что значительно превысило средний показатель по Центральному федеральному округу (107,7%). Основным локомотивом развития выступила обрабатывающая промышленность, в первую очередь металлургический комплекс, где индекс физического объема добавленной стоимости достиг 156,1%. Положительная динамика также была зафиксирована в строительстве и сельском хозяйстве. В отраслевой структуре ВРП произошли существенные изменения: доля обрабатывающих производств выросла до 42,9%. Рост эффективности производства подтверждается снижением доли промежуточного потребления и увеличением удельного веса добавленной стоимости в валовом выпуске. Отдельно отмечен рост доли высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП до 14,2%. Значительно укрепилась позиция региона в межрегиональных сопоставлениях: ВРП на душу населения вырос на 23% и составил 847,5 тыс. рублей. В работе также детально рассматриваются структура конечного использования созданного продукта, вклад малого и среднего предпринимательства и распределение первичных доходов. Полученные выводы служат важной информационной основой для разработки и корректировки стратегий региональной экономической политики.*

***Ключевые слова:** социально-экономическое развитие региона, валовой региональный продукт, Липецкая область, 2023 год, показатели ВРП, изменение ВРП, структура ВРП*

Для цитирования: Зайцев А.Н., Малюкова Л.В., Муляр И.В. Экономический пульс региона: анализ структуры и динамики ВРП Липецкой области в 2023 году // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 4-21. DOI: 10.24412/2782-4845-2025-16-4-21

THE ECONOMIC PULSE OF A REGION: AN ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF THE GROSS REGIONAL PRODUCT OF LIPETSK OBLAST IN 2023

A.N. Zaitsev, Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region, Lipetsk, Russia

L.V. Malyukova, Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region, Lipetsk, Russia

I.V. Mulyar, Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region, Lipetsk, Russia

***Annotation.** The article presents a comprehensive analysis of the socio-economic development of the Lipetsk region in 2023, conducted in the context of adaptation to external sanctions. The main subject of the study is the Gross Regional Product (GRP) as a key indicator assessing the final results of the region's economic activity. The purpose of the work is to identify the dynamics, structural shifts, and key drivers of growth in the regional economy based on official statistical data. According to the results of 2023, the region's economy showed confident accelerated growth: the index of physical volume of GRP amounted to 113.3%, which significantly exceeded the average indicator for the Central Federal District (107.7%). The main driver of development was the manufacturing industry, primarily the metallurgical complex, where the index of physical volume of value added reached 156.1%. Positive dynamics were also recorded in construction and agriculture. Significant changes occurred in the sectoral structure of GRP: the share of manufacturing industries increased to 42.9%. The increase in production efficiency is confirmed by the decrease in the share of intermediate consumption and the increase in the specific weight of value added in gross output. A separate note is made of the increase in the share of high-tech and knowledge-intensive industries in GRP to 14.2%. The region's position in interregional comparisons has significantly strengthened: GRP per capita increased by 23% and amounted to 847.5 thousand rubles. The work also details the structure of final use of the product, the contribution of small and medium-sized enterprises, and the distribution of primary income. The conclusions obtained serve as an important informational basis for developing and adjusting strategies for regional economic policy.*

Keywords: Gross regional product, Lipetsk region, 2023, GRP indicators, GRP change, GRP structure

Введение

В 2023 году российская экономика постепенно адаптировалась к санкционному давлению со стороны ЕС и США. Как следствие этого, по итогам года рост валового внутреннего продукта (ВВП) Российской Федерации составил 4,1%, что свидетельствует о большей устойчивости экономической системы по сравнению с первоначальными прогнозными оценками. В статистической практике РФ сводная оценка ВВП более чем на 80% формируется путем агрегирования данных по ВРП всех субъектов Российской Федерации, что подчеркивает его структурную взаимосвязь с региональными показателями.

Валовой региональный продукт (ВРП) по своей экономической сущности соответствует показателю ВВП, рассчитанному производственным методом, но на субнациональном уровне. Являясь центральным агрегатом системы региональных счетов, ВРП измеряет совокупную стоимость товаров и услуг,

созданных резидентами экономики региона для конечного использования. Таким образом, объём и динамика валового регионального продукта служат ключевыми индикаторами для оценки экономического потенциала и выявления долгосрочных тенденций развития региональных экономик.

Изучение результатов и факторов регионального экономического развития на основе показателя валового регионального продукта (ВРП) является одним из центральных направлений отечественной экономической науки и статистики с момента его институционализации в методологию Системы национальных счетов (СНС) в России в 1990-х годах. Вопрос измерения и анализа ВРП возник как логическое продолжение мониторинга валового внутреннего продукта (ВВП) на субнациональном уровне, необходимое для разработки дифференцированной региональной политики, оценки межбюджетных отношений и проведения сравнительных исследований экономического потенциала территорий.

Рассматриваемый вопрос является комплексным и междисциплинарным, находящимся на стыке макроэкономики, региональной экономики и экономической статистики. Степень разработанности проблемы высока, что проявляется в следующих направлениях:

Методологическое обеспечение. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) и научные коллективы проделали значительную работу по адаптации международных стандартов СНС 2008 года к российской практике, создав детальную методологическую базу для исчисления ВРП. Разработаны принципы территориального отнесения, методы оценки показателей в условиях неполной отчетности, алгоритмы сведения региональных данных в общенациональные.

Эмпирические исследования. Существует обширный корпус научных трудов и регулярных официальных публикаций (статистических сборников, аналитических докладов Росстата и региональных органов власти), посвященных анализу динамики, структуры и межрегиональной дифференциации ВРП. Изучены такие аспекты, как: влияние отраслевой специализации на объём и устойчивость ВРП, факторы экономического роста и спада в регионах (инвестиции, инновации, человеческий капитал), проблемы пространственного неравенства по показателю ВРП на душу населения.

Оценка факторов и последствий внешних шоков. В последние годы научный и аналитический фокус сместился в сторону изучения адаптации региональных экономик к меняющимся внешнеэкономическим условиям, санкционному давлению и необходимости импортозамещения. Это актуализировало исследования устойчивости регионов, роли внутреннего спроса, трансформации логистических цепочек и перераспределения ресурсов между отраслями.

Таким образом, исторически сложилась развитая система мониторинга и методологического оснащения для анализа ВРП. Степень изученности общей проблематики высока. Однако актуальность и новизна конкретных

исследований, подобных представленному анализу по Липецкой области, заключается в:

- актуализации данных в условиях быстро меняющейся макроэкономической конъюнктуры;
- прикладном характере – переводе агрегированных статистических данных в конкретные выводы о сильных сторонах (металлургический комплекс), точках роста (высокотехнологичные отрасли) и структурных проблемах (снижение доли малого бизнеса) конкретного региона;
- комплексном взгляде на взаимосвязь между производственными результатами (динамика ВРП), эффективностью (доля добавленной стоимости), конечным потреблением и уровнем жизни населения региона.

Следовательно, несмотря на глубокую историческую и методологическую проработку общего вопроса, данное исследование вносит вклад в его актуальное прикладное развитие, предлагая детальную оценку траектории и драйверов развития отдельного субъекта Федерации в посткризисный период.

На основе вышесказанного, основной целью данного исследования выступает проведение комплексного анализа динамики, структуры и ключевых факторов формирования валового регионального продукта (ВРП) Липецкой области в 2023 году для оценки устойчивости и выявления основных тенденций социально-экономического развития региона в новых макроэкономических условиях.

Основная часть

По итогам 2023 года рост номинального объема валового регионального продукта показали 78 из 82 регионов (без учета новых территорий, по которым статистическое наблюдение развернуто не в полном объеме). Объем валового регионального продукта Липецкой области за 2023 год (во второй оценке) составил 950 млрд. рублей в основных текущих ценах. По сравнению с предыдущим годом значение показателя увеличилось на 170 млрд. рублей или на 21,8%.

По номинальному объему ВРП среди субъектов Российской Федерации Липецкая область в 2023 году занимала 38-е место, поднявшись на одну позицию по сравнению с 2022 годом (39-е место). Степень участия области в формировании суммы валового регионального продукта Российской Федерации составила 0,6% и осталась на уровне предыдущего года. Не изменился в 2023 году удельный вес и соседних областей Черноземья: Воронежская – 1,0%, Белгородская – 0,9, Курская – 0,5, Тамбовская – 0,3%. На следующей диаграмме приведены данные об этом во временной ретроспективе за 2018 – 2023 гг. (рис.1).

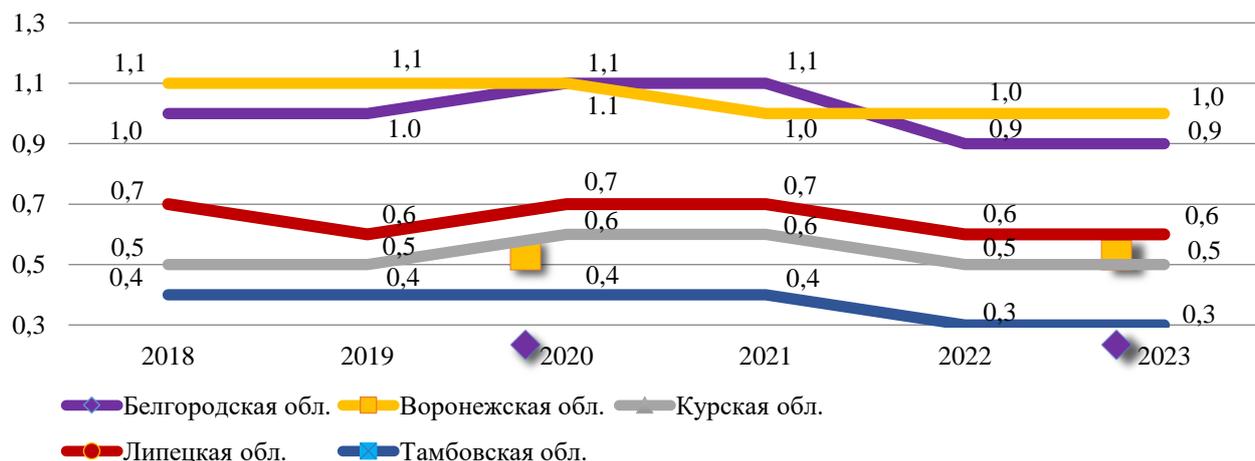


Рис.1. Доли ВРП областей Черноземья в сумме ВРП по Российской Федерации, в %*

*составлено авторами по данным [1]

Суммарный валовой региональный продукт, произведенный субъектами Центрального федерального округа в 2023 г. сложился в сумме 54101,7 млрд рублей, что составило 34,4% ВРП всех субъектов РФ (в 2022г. – 33,3%). Лидирующие позиции занимали г. Москва и Московская область, на долю которых приходилось более трех четвертей ВРП ЦФО. Вклад Липецкой области в валовой региональный продукт по ЦФО в 2023 году составил 1,8% (в 2022 г. – 1,7%). По значению данного показателя область с 2020 года стабильно сохраняет шестое место, пропустив вперед Воронежскую (2,8%), Белгородскую (2,5%) и Тульскую (2,1%) области. На следующей диаграмме представлена динамика индекса физического объема валового регионального продукта по Липецкой области (рис.2).

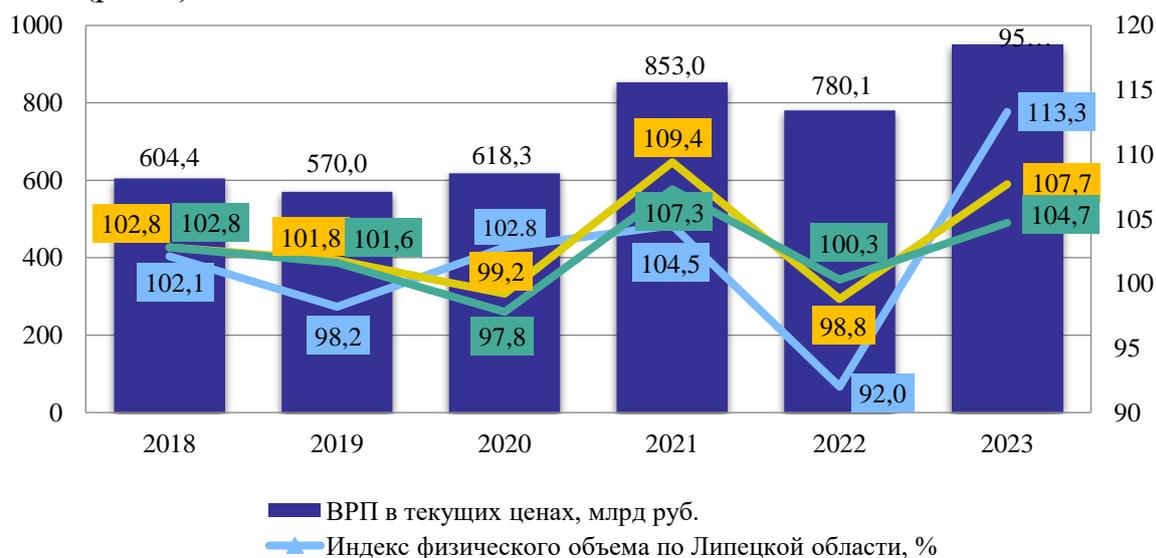


Рис.2. Динамика ВРП Липецкой области и ЦФО*

*составлено авторами по данным [1]

Одним из основных индикаторов, оценивающих темпы роста экономики региона, является индекс физического объема валового регионального продукта. Этот показатель рассчитывается в сопоставимых ценах и отражает реальный объем производства ВРП. Как видно из диаграммы уровень реального объема валового регионального продукта Липецкой области в 2023 году оказался самым высоким за рассматриваемый период - 113,3% (исключение составляют 2019 год – модернизация на градообразующем предприятии и 2022 год - адаптивность экономики к санкциям и поиск новых рынков сбыта).

Индекс физического объема ВРП областей по ЦФО в 2023 году составил 107,7%. Положительная динамика была отмечена во всех 18 регионах Центрального федерального округа, где рост индекса физического объема колебался от 3% (Белгородская и Воронежская области) до 13% (Липецкая область).

На рост реального объема ВРП Липецкой области в 2023 году в первую очередь повлиял темп роста добавленной стоимости «обрабатывающих производств», где индекс физического объема составил 131,1% к уровню 2022 года. В этом разделе рост наблюдался по шестнадцати видам экономической деятельности из двадцати четырех. Наиболее значительное влияние на рост ИФО оказала металлургия, где доля добавленной стоимости в отрасли составляет более половины, а индекс физического объема - 156,1%. На следующей диаграмме отражена динамика индекса валового объема добавленной стоимости по основным видам экономической деятельности (рис.3).

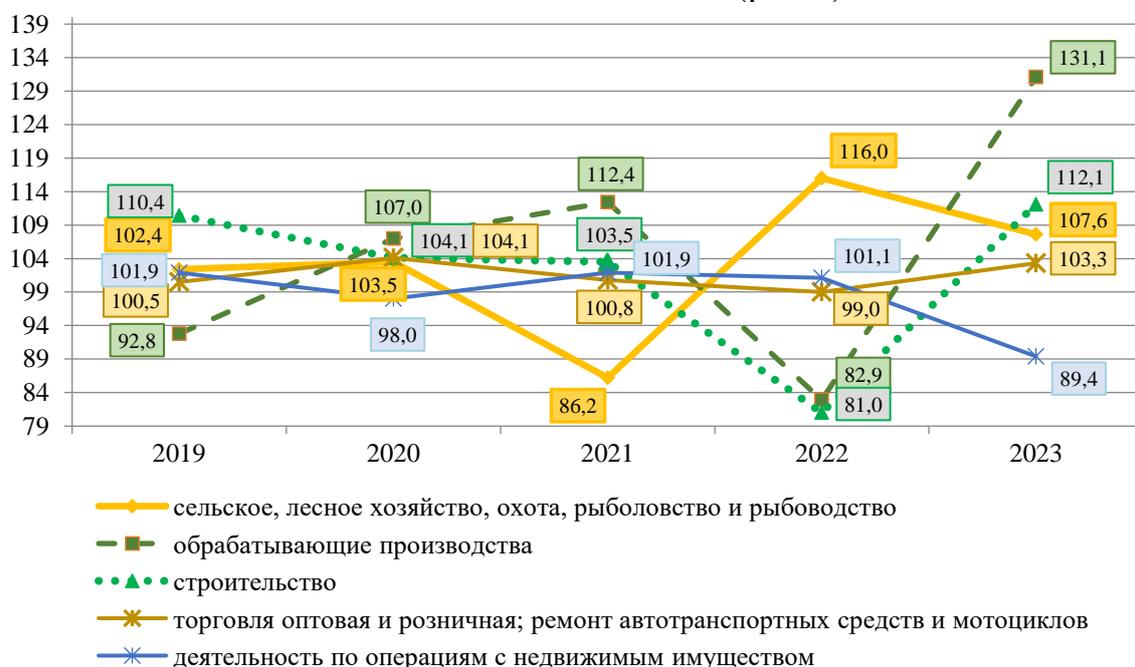


Рис.3. Динамика индекса физического объема валовой добавленной стоимости по основным видам экономической деятельности за 2019-2023 годы (в сопоставимых ценах; в процентах к предыдущему году)*

*составлено авторами по данным [2]

Строительная сфера завершила 2023 год ростом ИФО на 12,1%, этому способствовало проведение строительных и ремонтных работ на объектах флагмана экономики, а также ввод крупных сельскохозяйственных объектов и увеличение объемов индивидуального жилищного строительства.

Сельское хозяйство показало рост 7,6% за счет увеличения урожайности сахарной свеклы, сои, рапса, картофеля. При этом по отдельным растениеводческим культурам отмечался некоторый спад, в частности, в производстве зерновых культур, подсолнечника, овощей, что не позволило добиться более высокого роста.

По итогам 2023 года рост реального объема добавленной стоимости в Липецкой области был отмечен практически по всем видам экономической деятельности, исключение составили: «образование» – 98,0%, «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» – 89,4 и «деятельность финансовая и страховая» – 63,1%.

Вклад различных видов деятельности в создание ВРП характеризуется их долей в сумме валовой добавленной стоимости, что отражается на структуре.

Структура валовой добавленной стоимости Липецкой области имеет свои региональные особенности, где наибольший удельный вес занимает такой вид деятельности, как «обрабатывающие производства» (2023г. – 42,9%, 2022г. – 37,7%). Другими видами деятельности, обеспечивающими треть ВРП, являются: «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (10,6%); «оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» (9,2); «сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» (8,4); «строительство» (5,4%) (рис. 4).

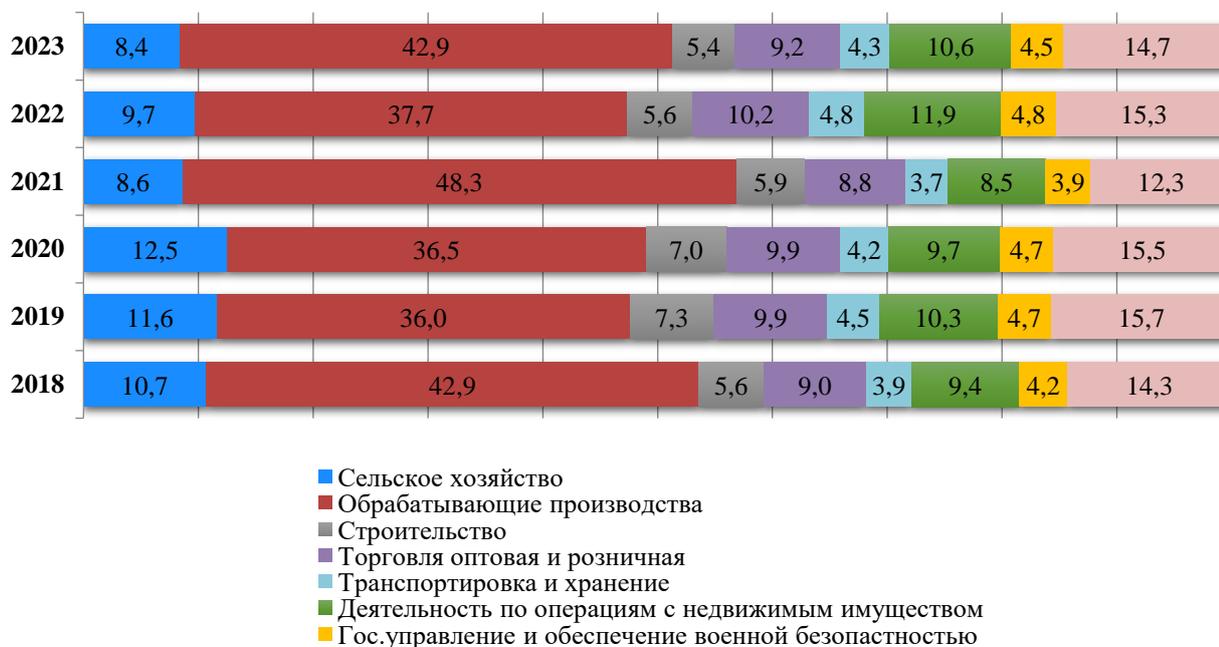


Рис.4. Структура валового регионального продукта по видам экономической деятельности (в текущих основных ценах, в процентах)*

*составлено авторами по данным [3]

В структуре валового регионального продукта в 2023 году по сравнению с 2022 годом отмечено увеличение доли «обрабатывающих производств» (на 5,2 процентных пункта).

Наряду с этим сократилась доля валовой добавленной стоимости по сельскому хозяйству и операциям с недвижимым имуществом (на 1,3 процентных пункта), торговле оптовой и розничной (на 1,0), транспортировке и хранению (на 0,5), государственному управлению и обеспечению военной безопасности (на 0,3), строительству (на 0,2 процентных пункта).

Валовой региональный продукт (валовая добавленная стоимость) исчисляется как разница между выпуском товаров и услуг и промежуточным потреблением, состоящим из стоимости товаров и услуг, которые трансформируются или полностью потребляются в процессе производства в отчетном периоде. Рост валового регионального продукта зависит не только от увеличения объемов выпуска, но и от снижения промежуточного потребления. Чем меньше промежуточное потребление, тем выше конечный результат, следовательно, эффективнее производство.

В Липецкой области в 2023 году расходы на промежуточное потребление несколько снизились и составили в валовом выпуске 59,3%, что на 2,9 процентных пункта ниже уровня 2022 года, в свою очередь удельный вес валовой добавленной стоимости в валовом выпуске увеличился и составил 40,7% (см. табл. 1).

Таблица 1. Доля добавленной стоимости в валовом выпуске и эффективность производственных затрат*

Виды деятельности	Удельный вес ВДС в валовом выпуске, (%)		ВДС на 1000 рублей промежуточного потребления	
	2022	2023	2022	2023
Всего	37,8	40,7	606	685
в том числе:				
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	36,2	36,5	567	575
Добыча полезных ископаемых	57,1	56,7	1331	1310
Обрабатывающие производства	25,1	31,2	336	453
Обеспечение электроэнергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	25,9	28,1	350	391
Водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	23,5	25,2	307	336
Строительство	48,9	49,1	958	966
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	63,1	54,4	1708	1195
Транспортировка и хранение	48,0	43,9	921	783

Продолжение Таблицы 1

Виды деятельности	Удельный вес ВДС в валовом выпуске, (%)		ВДС на 1000 рублей промежуточного потребления	
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	55,2	56,7	1233	1308
Деятельность в области информации и связи	55,4	58,2	1244	1394
Деятельность финансовая и страховая	67,1	68,3	2039	2150
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	80,4	78,6	4112	3667
Деятельность профессиональная, научная и техническая	65,5	67,2	1901	2045
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	70,6	53,6	2405	1154
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	65,1	68,2	1865	2144
Образование	77,6	77,1	3474	3361
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	58,6	62,6	1414	1671
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	66,2	66,3	1959	1964
Предоставление прочих видов услуг	52,9	53,9	1123	1169

*составлено авторами по данным [3]

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что в 2023 году наблюдалось увеличение удельного веса добавленной стоимости в валовом выпуске как в целом по области, так и по большинству видам экономической деятельности. Наиболее положительная динамика сложилась в обрабатывающих производствах, где удельный вес добавленной стоимости в валовом выпуске увеличился с 25,1% в 2022 году до 31,2% в 2023 году.

По отдельным видам экономической деятельности отмечено снижение данного показателя. Так на 17,0 процентных пунктов уменьшился удельный вес ВДС в валовом выпуске по «деятельности административной и сопутствующим дополнительным услугам» и на 8,7 процентных пункта в «торговле оптовой и розничной; ремонту автотранспортных средств и мотоциклов». В целом по области на 1000 рублей промежуточного потребления в 2023 году приходилось 685 рублей валовой добавленной стоимости, что выше аналогичного показателя за 2022 год (606 рублей).

Самыми высокзатратными видами экономической деятельности в 2023 году стали: «водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений», где доля промежуточного потребления в валовом выпуске составила 74,8%, «обеспечение электроэнергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» – 71,9, «обрабатывающие производства» – 68,8%.

Неотъемлемой частью современной рыночной системы хозяйствования является малый и средний бизнес. Валовая добавленная стоимость, созданная этой категорией предприятий области, ежегодно увеличивается. Так в 2023 году ВДС предприятий малого и среднего бизнеса составила 186,5 млрд. рублей и увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 3,9 млрд. рублей (на 2,2%) (рис 5.).



Рис.5. Динамика валовой добавленной стоимости и доли малого и среднего предпринимательства в ВРП*

*составлено авторами по данным [4]

Снижение доли МСП в ВРП объясняется не только увеличением объемов данной категории респондентов, но и статистическими факторами, в частности, увеличением в структуре добавленной стоимости объемов, произведенных крупными предприятиями. По результатам 2023 года доля малого и среднего предпринимательства в ВРП составила 19,6%, что несколько ниже предыдущего года (в 2022 году – 23,4%).

Современное развитие экономики характеризуется стремительным развитием технологической сферы. Масштабы высокотехнологичного сектора и эффективность использования высоких технологий обуславливают научно-технологический, инновационный и экономический потенциал региона. Поэтому показатель «доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте» наиболее востребован.

По итогам 2023 года данный показатель по Липецкой области составил 14,2% и увеличился на 0,7 процентных пункта относительно 2022 года. Рассматривая структуру добавленной стоимости высокотехнологичных и наукоемких отраслей, необходимо отметить, что увеличилась доля

производственных отраслей с 31% в 2022 году до 38% в 2023 году, в свою очередь доля непроеизводственных отраслей снизилась на 7 процентных пункта.

Для оценки межрегиональных сопоставлений по уровню экономического развития регионов используется показатель валовой региональной продукт на душу населения, так как он «сглаживает разницу в численности населения по субъектам Российской Федерации».

Среди субъектов Российской Федерации размах анализируемого показателя в 2023 году превышает 3900 тыс. рублей. Максимальное значение среднедушевого производства ВРП, как и в 2022 году, зафиксировано в Тюменской области – 4119,5 тыс. рублей. Минимальный уровень отмечен в Республике Ингушетии – 182,2 тыс. рублей

По Липецкой области производство ВРП на душу населения в 2023 году составило 847,5 тыс. рублей и увеличилось по сравнению с 2022 годом на 158,5 тыс. рублей (на 23%).

В пределах Российской Федерации по результатам 2023 года Липецкая область занимала 27 место (в 2022 году – 34 место). По Центральному федеральному округу область с 2020 года удерживает 4 место, пропуская вперед г. Москву (2463,6 тыс. руб.), Московскую (1072,3 тыс. руб.) и Белгородскую (889,8 тыс. руб.) области (рис. 6).

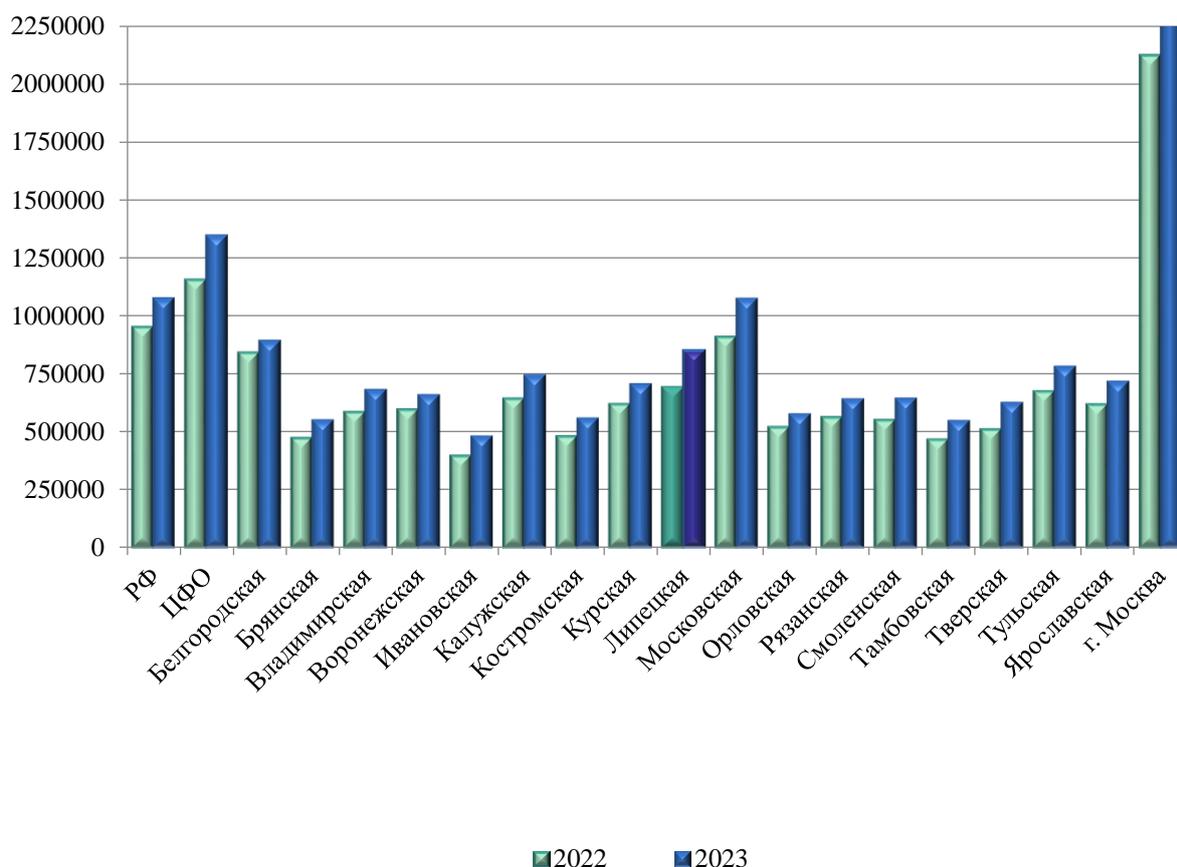


Рис. 6. ВРП на душу населения по областям ЦФО (рублей)*

*составлено авторами по данным [5]

Отношение объема производства валового регионального продукта на душу населения Липецкой области к среднероссийскому показателю составило 78,9% и 63,0 % от аналогичного показателя ЦФО (в 2022 году – 72,5% и 59,6% соответственно).

В результате создания добавленной стоимости образуются первичные доходы, которые получают участники производства: домашние хозяйства – в виде оплаты труда наемных работников и валовых смешанных доходов, государственные учреждения – в виде налогов на производство, нефинансовые организации – в виде валовой прибыли. Эти показатели формируют стоимостную структуру валового регионального продукта, исчисленного распределительным методом.

Структурные изменения в распределении доходов выразились в увеличении доли валовой прибыли и валовых смешанных доходов с 67,8% в 2022 году до 69,8% в 2023 году (табл.2).

Таблица 2. Формирование ВРП методом образования доходов*

Показатели	2022 год		2023 год	
	млрд руб.	структура	млрд руб.	структура
ВРП в основных ценах	780,1	100,0	950,3	100,0
в том числе:				
Оплата труда наемных работников	241,9	31,0	278,4	29,3
Другие чистые налоги на производство	9,4	1,2	8,6	0,9
Валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы	528,8	67,8	663,3	69,8

*составлено авторами по данным [6]

Наряду с этим, доли оплаты труда наемных работников и других чистых налогов на производство в стоимости ВРП уменьшились по сравнению с 2022 годом на 1,7 и 0,3 процентных пункта соответственно.

В Российской Федерации удельный вес оплаты труда (без учета ненаблюдаемой оплаты труда) в 2023 году составил 32,8%, в ЦФО – 34,2%. Значение данного показателя по Липецкой области ниже среднероссийского на 3,5 процентных пункта и на 4,9 процентных пункта ниже по областям ЦФО.

Полученные в результате производства, распределения и перераспределения доходы используются на конечное потребление и накопление. Под конечным потреблением понимается использование товаров и услуг для удовлетворения индивидуальных потребностей населения и коллективных потребностей общества в целом.

В 2023 году расходы на конечное потребление сложились в сумме 640 млрд. рублей или 67% от общего объема ВРП области (в 2022г.- 602 млрд. рублей или 77%).

Структура данного вида расходов в 2023 году осталась практически без изменения. Так 89,0% приходилось на фактическое конечное потребление

домашних хозяйств и 11,0% на расходы государственного управления, оказывающего коллективные услуги обществу в целом (в 2022 г. – 89,5% и 10,5% соответственно).

В свою очередь фактическое конечное потребление домашних хозяйств включает в себя: расходы на приобретение потребительских товаров и услуг, осуществляемые за счет расходов домашних хозяйств, и социальных трансфертов в натуральной форме, то есть бесплатных или льготных индивидуальных товаров и услуг, полученных домашними хозяйствами от сектора государственного управления и некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства. Структура фактического конечного потребления домашних хозяйств в 2023 году по сравнению с 2022 годом практически не изменилась. Так расходы домашних хозяйств на конечное потребление составили 87,3%, а социальные трансферты в натуральной форме, переданные населению органами государственного управления и общественными организациями – 12,7% (в 2022 г.- 87,8% и 12,2% соответственно) (табл.3).

Таблица 3. Расходы на конечное потребление*

Показатели	Конечное потребление, млрд рублей		2023г. в % к 2022г.
	2022	2023	
Расходы на конечное потребление	601,8	639,6	106,3
в том числе:			
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств	538,8	569,4	105,7
Расходы на конечное потребление домашних хозяйств	473,2	496,8	105,0
в том числе:			
расходы на покупку товаров	323,6	342,4	105,8
расходы на покупку услуг	75,9	85,5	112,6
поступление товаров и услуг в натуральной форме	73,7	68,9	93,5
Расходы на конечное потребление государственного управления, оказывающего индивидуальные услуги, и некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства	65,6	72,6	110,6
Расходы на конечное потребление государственного управления, оказывающего коллективные услуги	63,0	70,2	111,4

*составлено авторами по данным [7]

В структуре расходов на конечное потребление домашних хозяйств увеличилась доля расходов на покупку услуг на 1,2 и товаров - на 0,5 процентных пункта, а поступление товаров и услуг в натуральной форме сократилось на 1,7 процентных пункта. На следующей диаграмме приведены данные об этом во временной ретроспективе за 2018–2023 гг. (рис.7).

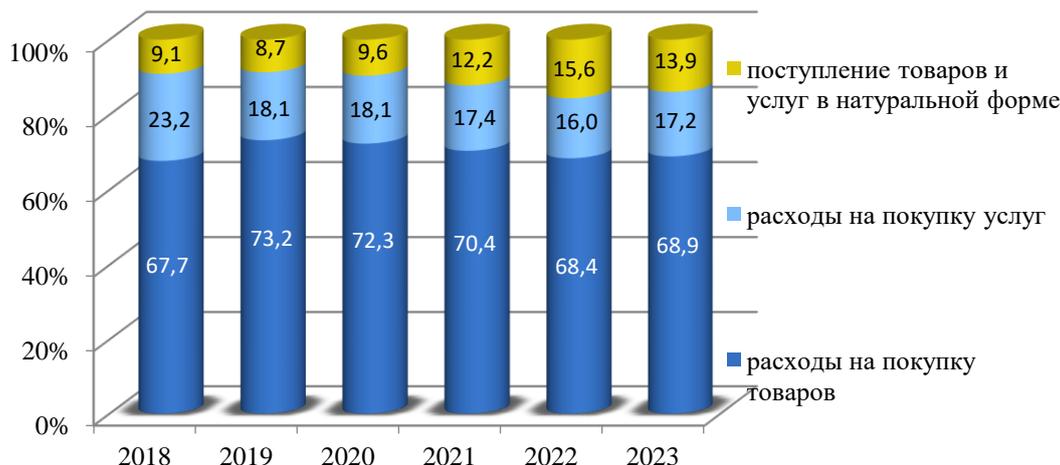


Рис.7. Структура расходов на конечное потребление домашних хозяйств*

*составлено авторами по данным [7]

Расходы на конечное потребление государственных учреждений, оказывающих индивидуальные услуги и некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства, составили 72575,9 млн. рублей и увеличились на 10,6% по сравнению с 2022 годом. В том числе на 23,0% увеличились расходы в области культуры, спорта, искусства; на 19,6 - по льготам и субсидиям на жилищно-коммунальные услуги, включая другие социальные льготы; на 10,6 - на образование; на 6,5% - на здравоохранение и оказание социальных услуг.

Структура же основных компонентов данных расходов изменилась незначительно, так расходы на здравоохранение и оказание социальных услуг составили 43%, на образование – 37, на расходы в области культуры, спорта, искусства – 10, расходы по льготам и субсидиям на жилищно-коммунальные услуги, включая другие социальные льготы – 7% (в 2022 г. – 45%, 37, 9, 7% соответственно).

Большая часть расходов на конечное потребление государственного управления, оказывающего коллективные услуги, идет на государственное управление и обеспечение военной безопасности – 86,9%.

В 2023 году фактическое конечное потребление домашних хозяйств Липецкой области на душу населения составило 508 тыс. рублей или 84% от среднероссийского показателя и 68% от показателя по Центральному федеральному округу.

Среди субъектов ЦФО в 2023 году Липецкая область заняла 7-ое место по фактическому конечному потреблению домашних хозяйств на душу населения (в 2022 году 5 место).

Развитие экономики Липецкой области в 2023 г. характеризовалось позитивной динамикой основных макроэкономических показателей, которые представлены в следующей таблице (табл.4):

Таблица 4. Динамика основных макроэкономических показателей Липецкой области, в % к предыдущему году*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Валовой региональный продукт в основных ценах</i>	98,2	102,8	104,5	92,0	113,3
Индекс промышленного производства ¹	96,4	102,5	106,0	96,8	109,2
Индекс производства продукции сельского хозяйства	111,4	106,4	88,9	114,9	103,5
Инвестиции в основной капитал	111,8	103,5	100,2	80,0	104,1
Объем работ по виду деятельности «строительство»	110,2	109,5	94,8	109,9	110,0
Грузооборот автомобильного транспорта общего пользования на коммерческой основе	111,4	126,4	147,3	124,0	114,7
Оборот розничной торговли	102,4	93,5	104,8	93,9	100,4
Индекс потребительских цен на товары и услуги (январь-декабрь к январю-декабрю)	105,0	103,8	107,9	114,6	105,8

*составлено авторами по данным [7]

Из приведенных в таблице данных видно, что в 2023 году в каждом секторе региональной экономики был отмечен рост показателей. Темп роста промышленного производства вырос на 9,2%; объем инвестиции в основной капитал - на 4,1; строительный сектор – на 10,0%.

Заключение

Проведенный комплексный анализ социально-экономического развития Липецкой области в 2023 году на основе показателей валового регионального продукта позволяет сделать ряд ключевых выводов об устойчивости и траектории роста региональной экономики в условиях адаптации к новым внешнеэкономическим реалиям.

1. Основные итоги и достижения. Экономика Липецкой области продемонстрировала уверенное восстановление и опережающий рост. Ключевым результатом стало достижение индекса физического объема ВРП на уровне 113,3%, что существенно превысило среднероссийские темпы и показатели Центрального федерального округа (107,7%). Этот рост носил не конъюнктурный, а структурно-качественный характер, что подтверждается значительным повышением эффективности производства: доля валовой добавленной стоимости в валовом выпуске выросла до 40,7%, а стоимость ВДС на 1000 рублей промежуточного потребления увеличилась с 606 до 685 рублей.

2. Драйверы экономического роста. Основным двигателем региональной экономики выступил обрабатывающий сектор, прежде всего металлургический комплекс, где индекс физического объема добавленной стоимости достиг 156,1%. Существенный вклад также внесли строительство и сельское хозяйство. Это привело к значительной трансформации отраслевой структуры: доля обрабатывающих производств в ВРП увеличилась на 5,2 процентных пункта и

¹ Агрегированный индекс производства по видам экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Обеспечение электрической энергией, газом, паром; кондиционирование воздуха», «Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений».

составила 42,9%, что свидетельствует об углублении промышленной специализации региона.

3. Позитивные структурные сдвиги. Отмечаются качественные изменения, направленные на повышение конкурентоспособности и технологического суверенитета:

- Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП увеличилась до 14,2%, причем доля производственных высокотехнологичных отраслей в этой структуре выросла на 7 п.п.
- ВРП на душу населения вырос на 23%, достигнув 847,5 тыс. рублей, что позволило региону подняться в общероссийском рейтинге и сохранить 4-е место в ЦФО.
- Индекс производительности труда (115,5%) оказался одним из самых высоких в федеральном округе.

4. Области внимания и потенциальные риски. Несмотря на общий позитивный тренд, анализ выявил зоны, требующие мониторинга и возможной корректировки экономической политики:

- Снижение доли малого и среднего предпринимательства в ВРП с 23,4% до 19,6%, что может говорить о сокращении диверсификации и росте зависимости от крупных промышленных предприятий.
- Спад в отдельных сферах услуг, таких как финансовая и страховая деятельность (ИФО 63,1%) и операции с недвижимым имуществом (ИФО 89,4%), что указывает на неравномерность восстановления по секторам.
- Отставание по показателю оплаты труда от средних значений по РФ и ЦФО.

5. Общая оценка и перспективы. Таким образом, в 2023 году Липецкая область подтвердила статус одного из промышленных лидеров Центральной России, чья экономика не только адаптировалась к внешним вызовам, но и продемонстрировала способность к росту, основанному на повышении эффективности и технологической модернизации базовых отраслей.

Основной стратегической задачей на перспективу остается консолидация достигнутой положительной динамики и ее перевод в устойчивое долгосрочное развитие. Это предполагает:

- Поддержку и усиление позитивных структурных сдвигов в пользу высокотехнологичных и наукоемких производств.
- Стимулирование диверсификации экономики через развитие МСП и сферы услуг.
- Обеспечение связи между ростом экономической эффективности и повышением уровня жизни населения, в том числе через рост реальных доходов.

Результаты проведенного анализа служат надежной эмпирической базой для формирования взвешенной и эффективной региональной экономической политики, нацеленной на укрепление конкурентных преимуществ и обеспечение технологического суверенитета Липецкой области.

Список использованных источников:

1. Валовый региональный продукт [Электронный ресурс] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (дата обращения 12.11.2025).
2. Индексы физического объема валовой добавленной стоимости в основных ценах в соответствии с методологией СНС 2008 (ОКВЭД 2) [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58252> (дата обращения 10.11.2025).
3. Структура валового регионального продукта (ОКВЭД 2) [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59450> (дата обращения 15.11.2025).
4. Доля малого и среднего предпринимательства в ВРП [Электронный ресурс] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (дата обращения 11.11.2025).
5. Валовой региональный продукт на душу населения [Электронный ресурс] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42928> (дата обращения 10.11.2025).
6. ВРП по источникам дохода [Электронный ресурс] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (дата обращения 10.11.2025).
7. Расходы на конечное потребление и фактическое конечное потребление домашних хозяйств в 2004-2023 гг. [Электронный ресурс] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (дата обращения 10.11.2025).
8. Социально-экономическое развитие Липецкой области [Электронный ресурс] URL: <https://investinlipetsk.ru/region/> (дата обращения 11.11.2025).
9. Отделение Банка России по Липецкой области [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/lipetsk/ekonom_profil/ (дата обращения 11.11.2025).
10. Ильясова К.Х. Производство и использование валового регионального продукта // Проблемы Науки. 2016. №34 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvo-i-ispolzovanie-valovogo-regionalnogo-produkta> (дата обращения: 10.11.2025).

References

1. Gross regional product [Electronic resource] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (accessed 20.11.2025).
2. indices of the physical volume of gross value added in basic prices in accordance with the SNA 2008 methodology (OKVED 2) [Electronic resource] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/58252> (accessed 20.11.2025).
3. Structure of gross regional product (OKVED 2) [Electronic resource] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59450> (accessed 20.11.2025).
4. Share of small and medium-sized businesses in GRP [Electronic resource] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (accessed 20.11.2025).
5. Gross regional product per capita [Electronic resource] URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42928> (accessed 20.11.2025).
6. GRP by source of income [Electronic resource] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (accessed 20.11.2025).

7. Expenditure on final consumption and actual final consumption of households in 2004-2023. [Electronic resource] URL: <https://48.rosstat.gov.ru/accounts> (accessed 20.11.2025).

8. Socio-economic development of the Lipetsk region [Electronic resource] URL: <https://investinlipetsk.ru/region/> (accessed 20.11.2025).

9. Bank of Russia Lipetsk Region Branch [Electronic Resource] URL: https://cbr.ru/lipetsk/ekonom_profil/ (accessed 20.11.2025).

10. Ilyasova K. Kh. Production and use of gross regional product//Problems of Science. 2016. №34 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvo-i-ispolzovanie-valovogo-regionalnogo-produkta> (accessed 20.11.2025).

Сведения об авторах / Information about the author:

Зайцев Александр Николаевич – руководитель Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области, к.э.н., доцент. E-mail: 48@rosstat.gov.ru / **Zaitsev Alexander Nikolaevich** – Head of the Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region, PhD of Economics, Associate Professor. E-mail: 48@rosstat.gov.ru.

Малюкова Любовь Викторовна – заместитель руководителя Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области. E-mail: 48@rosstat.gov.ru. / **Malyukova Lyubov Viktorovna** – Deputy Head of the Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region. E-mail: 48@rosstat.gov.ru.

Мулярь Ирина Васильевна – заместитель начальника отдела статистики предприятий, региональных счетов и балансов, ведения Статистического регистра и общероссийских классификаторов Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области. E-mail: 48@rosstat.gov.ru. / **Mulyar Irina Vasilievna** – Deputy Head of the Department of Enterprise Statistics, Regional Accounts and Balances, Statistical Register Management, and All-Russian Classifiers of the Territorial Body of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region. E-mail: 48@rosstat.gov.ru.

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

Зайцев А.Н. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Малюкова Л.В. – обработка результатов исследований, визуализация.

Мулярь И.В. – формирование общих выводов и литературный анализ.

Zaitsev A.N. – Scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Malyukova L.V. – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization.

Mulyar I.V. – formation of general conclusions and literary analysis.

Дата поступления статьи: 10.11.2025

Принято решение о публикации: 15.12.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 338.48-44(470)+332.14:330.131.7
DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-22-40

РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ РОССИИ

В.А. Сердин, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина», Елец, Россия

К.В. Киселев, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина», Елец, Россия

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию ресурсного потенциала сельского туризма в России как стратегического инструмента обеспечения экономической безопасности сельских территорий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления системных социально-экономических проблем сельской местности, таких как депопуляция, низкие доходы населения и слабое развитие инфраструктуры. Цель работы — раскрытие указанного потенциала и разработка практического организационно-экономического механизма его эффективного использования. Ресурсный потенциал рассмотрен как комплексная система, интегрирующая четыре ключевых компонента: природно-рекреационный, аграрно-производственный, культурно-этнографический и социально-инфраструктурный. Выявлена значительная региональная дифференциация, где уникальные природные ресурсы Сибири и Дальнего Востока, развитый агробизнес южных регионов и богатое культурное наследие центральной России формируют разнообразную основу для развития. Ключевым системным ограничением для большинства территорий признана слабость именно социально-инфраструктурного компонента. В работе доказано многоаспектное позитивное влияние развития сельского туризма на нейтрализацию угроз экономической безопасности. Данный сектор способствует диверсификации местной экономики, созданию новых рабочих мест, росту доходов населения, развитию инфраструктуры и формированию прямых каналов сбыта для сельскохозяйственной продукции, что в комплексе укрепляет производственно-экономическую, социально-демографическую и продовольственную безопасность территорий. Для реализации этого потенциала авторами предложен целостный организационно-экономический механизм, объединяющий пять взаимосвязанных блоков: нормативно-правовое и институциональное обеспечение, экономическое стимулирование, инфраструктурное развитие, кадровое и информационное сопровождение. В статье также систематизированы основные барьеры развития (институциональные, инфраструктурные, финансовые, кадровые) и выделены ключевые перспективные направления: глубокая специализация туристских продуктов (гастрономический, этнографический, экологический туризм), развитие сетевых моделей, цифровизация и межрегиональная кооперация. Таким образом, статья вносит вклад в развитие теории и методологии управления устойчивым развитием сельских территорий, предлагая научно обоснованный, комплексный подход к раскрытию потенциала сельского туризма как действенного инструмента их экономической безопасности.*

Ключевые слова: сельский туризм, агротуризм, ресурсный потенциал, экономическая безопасность, сельские территории, механизм развития, региональная экономика

Для цитирования: Сердин В.А., Киселев К.В. Ресурсный потенциал сельского туризма российских регионов как инструмент обеспечения экономической безопасности сельских территорий России // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 22-40. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-22-40

DEVELOPMENT OF RESOURCE POTENTIAL OF RURAL TOURISM IN RUSSIAN REGIONS AND MECHANISM FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF RURAL AREAS OF RUSSIA

V.A. Serdin, FSBEI of HE "Yelets State University named after I.A. Bunin", Yelets, Russia

K.V. Kiselev, FSBEI of HE "Yelets State University named after I.A. Bunin", Yelets, Russia

Abstract. *The article investigates the resource potential of rural tourism in Russia as a strategic tool for ensuring the economic security of rural territories. The relevance of the study is determined by the necessity to overcome systemic socio-economic problems in rural areas, such as depopulation, low population income, and underdeveloped infrastructure. The aim of the work is to reveal this potential and develop a practical organizational-economic mechanism for its effective utilization. The resource potential is considered as an integrated system encompassing four key components: natural and recreational, agricultural and production-based, cultural and ethnographic, and social and infrastructural. Significant regional differentiation is identified, where the unique natural resources of Siberia and the Far East, the developed agribusiness in the southern regions, and the rich cultural heritage of central Russia form a diverse foundation for development. The key systemic constraint for most territories is recognized as the weakness of the social and infrastructural component specifically. The work proves the multifaceted positive impact of developing rural tourism on mitigating threats to economic security. This sector contributes to the diversification of the local economy, creates new jobs, increases population income, develops infrastructure, and establishes direct sales channels for agricultural products, thereby comprehensively strengthening the production-economic, socio-demographic, and food security of the territories. To realize this potential, the authors propose a comprehensive organizational-economic mechanism combining five interconnected blocks: normative-legal and institutional support, economic stimulation, infrastructural development, personnel training, and information support. The article also systematizes the main barriers to development (institutional, infrastructural, financial, personnel-related) and highlights key prospective directions: deep specialization of tourism products (gastronomic, ethnographic, ecological tourism), development of network models, digitalization, and interregional cooperation. Thus, the article contributes to the development of the theory and methodology for managing the sustainable development of rural territories, offering a scientifically grounded, comprehensive approach to unlocking the potential of rural tourism as an effective instrument for their economic security.*

Keywords: *rural tourism, agritourism, resource potential, economic security, rural areas, development mechanism, regional economy*

Введение

Актуальность исследования обусловлена системным кризисом российского села, угрожающим национальной экономической безопасности.

Сельские территории, составляющие значительную часть страны, сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем: устойчивой депопуляцией, низким уровнем и монотонностью доходов, дефицитом рабочих мест, критическим отставанием в развитии инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры. Эти деструктивные процессы формируют порочный круг «деградации»: отток населения и капитала делает инфраструктурные инвестиции нерентабельными, что, в свою очередь, усугубляет социально-экономический спад.

В данном контексте сельский туризм перестает быть узкоотраслевой деятельностью и приобретает стратегическое значение как кросс-функциональный инструмент пространственного развития. Он выступает эффективным механизмом диверсификации сельской экономики, позволяя создать новые точки роста за пределами традиционного агропромышленного комплекса. Таким образом, актуальность работы заключается в поиске и научном обосновании моделей перевода ресурсного потенциала сельских территорий из пассивного состояния в активный драйвер устойчивого развития и укрепления их экономической безопасности [1].

Научная проблематика исследования заключается в противоречии между признанным высоким ресурсным потенциалом сельского туризма в российских регионах и его крайне низкой, фрагментарной реализацией на практике, что не позволяет рассматривать данный сектор как действенный инструмент обеспечения экономической безопасности сельских территорий. Это противоречие раскрывается в следующих ключевых аспектах:

- между комплексным, системным характером ресурсного потенциала (объединяющего природные, аграрные, культурные и инфраструктурные компоненты) и ведомственно-разобленным, неинтегрированным характером управления его развитием.

- между выраженной региональной дифференциацией конкурентных преимуществ (природные ресурсы Сибири, агробизнес юга, культурное наследие центра) и отсутствием адаптированных, специализированных механизмов их конвертации в конкурентоспособные туристские продукты.

- между декларируемой на государственном уровне значимостью сельского туризма и недостаточной разработанностью целостного организационно-экономического механизма, способного преодолеть системные барьеры (институциональные, инфраструктурные, кадровые, финансовые) для его практической реализации.

Изучение сельского туризма как феномена имеет глубокие корни в мировой экономической науке, где он рассматривается как важный элемент диверсификации сельской экономики, инструмент сохранения культурного ландшафта и фактор устойчивого развития. В отечественной науке интерес к данной теме активизировался в начале 2000-х годов, синхронно с ростом внутреннего туристского спроса и осознанием проблем депрессивности сельских территорий.

Степень научной разработанности проблемы можно охарактеризовать как среднюю с тенденцией к росту. Детально исследованы отдельные аспекты:

Экономический аспект: работы посвящены оценке экономической эффективности агротуристических предприятий и анализу их влияния на занятость и доходы. В частности, в своей работе Оборин М.С. и Пшеничных Ю.А. [4] исследуют агротуризм как фактор обеспечения социально-экономической безопасности сельских территорий, анализируя его мультипликативный эффект. Современное состояние сектора и его перспективный экономический вклад отражены в материалах, где отмечается его высокая востребованность [2] и прогнозируется рост числа туристов до 7 млн человек в год с дополнительным доходом для фермеров в 250 млрд рублей [3].

Регионоведческий аспект: проведена инвентаризация и типологизация ресурсного потенциала. Ключевой вклад вносит исследование Смысловой О.Ю., Сердина В.А. и Трутенко Е.В. [8], где разработаны и апробированы методические подходы к комплексной оценке ресурсного потенциала сельского туризма для различных регионов России. Более ранние методы оценки, например, методика определения агротуристической привлекательности сельских поселений, предложенная Власенко О.В. [10], также остаются актуальными для анализа. Трансформацию роли туризма в контексте региональной экономики как точки роста и инструмента повышения конкурентоспособности анализируют Гурьева А.В. [5] и Уманская В.В. [7].

Организационно-управленческий аспект: изучаются вопросы стратегического управления и институционального обеспечения. В работе Смысловой О.Ю., Назаренко В.С. и Перцева Н.Р. [6] рассматриваются современные подходы и инструменты стратегирования пространственного развития, что напрямую связано с управлением туристскими территориями. Интегральная роль туризма в системе обеспечения продовольственной и экономической безопасности через социально-экономические триггеры развития исследована коллективом авторов, включая Трутенко Е.В., Киселева К.В. и Сердина В.А. [9]. Важным институциональным ограничением, подтверждающим необходимость совершенствования механизмов, является низкая доля сектора в общем объеме путешествий, составляющая около 1,5% [1], что указывает на наличие нерешенных управленческих проблем.

Однако научная новизна данного исследования заключается в принципиально новом ракурсе рассмотрения – через призму экономической безопасности сельских территорий. Такой подход требует не просто анализа потенциала или описания барьеров, а синтеза знаний для построения комплексного механизма, прямо нацеленного на нейтрализацию ключевых угроз (производственно-экономических, социально-демографических, инфраструктурных). Именно этот синтетический, системообразующий аспект, связывающий теорию ресурсного потенциала, практику регионального развития и концепцию экономической безопасности, остается недостаточно изученным и составляет предмет настоящего исследования.

Исследование базируется на анализе вторичных данных федеральной и региональной статистики, стратегических документов (национальные проекты, государственные программы), материалов профильных министерств (Минсельхоз, Минэкономразвития, Ростуризм), а также научных публикаций и аналитических отчетов (Россельхозбанк, Аналитический центр при Правительстве РФ). Методологической основой послужили системный подход, методы сравнительного и структурного анализа, синтез и моделирование.

Цель исследования – раскрыть ресурсный потенциал сельского туризма российских регионов и разработать организационно-экономический механизм его использования для обеспечения экономической безопасности сельских территорий.

Основная часть

Ресурсный потенциал сельского туризма представляет собой совокупность природных, культурно-исторических, аграрных, человеческих и инфраструктурных ресурсов, которые могут быть использованы для создания конкурентоспособного туристского продукта на сельских территориях. Опыт разных стран и российских регионов показывает: грамотная реализация этого потенциала ведет к созданию многофункциональной системы, приносящей экономическую прибыль и решающей социальные проблемы села.

Ключевыми компонентами ресурсного потенциала сельского туризма являются:

1. Природно-рекреационный компонент: включает уникальные ландшафты, заповедные территории, водные ресурсы, благоприятные климатические условия, природные достопримечательности;
2. Аграрно-производственный компонент: сельскохозяйственные угодья, фермы, сады, винодельни, перерабатывающие производства, агротехнологии;
3. Культурно-этнографический компонент: традиции, обычаи, фольклор, народные промыслы, местная кухня, архитектурные особенности, исторические памятники;
4. Социально-инфраструктурный компонент: транспортная доступность, средства размещения, объекты питания, коммунальная инфраструктура, кадровый потенциал.

Более подробно каждый аспект описан в таблице 1.

Анализ компонентов ресурсного потенциала сельского туризма, систематизированных в таблице, позволяет сделать ряд основополагающих выводов. Прежде всего, подтверждается комплексный и многосоставный характер данного потенциала, в котором природно-рекреационные, аграрно-производственные, культурно-этнографические и социально-инфраструктурные элементы образуют взаимозависимую систему. Успешная конвертация ресурсов в конкурентоспособный туристский продукт возможна лишь при сбалансированном развитии всех составляющих, поскольку дефицит одной из них, например инфраструктуры, способен серьезно ограничить использование

преимуществ других, таких как уникальные ландшафты или культурное наследие.

Таблица 1. Оценка компонентов ресурсного потенциала сельского туризма в регионах России*

Компонент потенциала	Ключевые показатели	Регионы с высоким потенциалом	Методы оценки
Природно-рекреационный	Разнообразие ландшафтов, экологическая чистота, рекреационные зоны	Кавказ, Алтай, Байкал, Карелия, Урал	Картографирование, экспертные оценки, экологический мониторинг
Аграрно-производственный	Количество ферм, объем производства, уникальность продукции	Краснодарский край, Крым, Татарстан, Черноземье	Анализ статистики АПК, оценка уникальности продукции
Культурно-этнографический	Наличие памятников, сохранность традиций, фестивальная активность	Золотое кольцо, Северо-Кавказский ФО, Поволжье, Сибирь	Этнографические исследования, учет объектов культурного наследия
Социально-инфраструктурный	Транспортная доступность, наличие средств размещения, качество связи	Пригородные зоны мегаполисов, развитые сельские районы	Анализ инфраструктурных объектов, оценка логистики

* составлено авторами

Данные демонстрируют выраженную региональную дифференциацию в распределении потенциала. Различные макрорегионы страны обладают специфическими, но часто неполными комбинациями конкурентных преимуществ. Южные и пригородные территории, такие как Кавказ или Краснодарский край, выделяются развитым агробизнесом и относительно хорошей инфраструктурой. Исторические центры европейской части России и многонациональные регионы Северного Кавказа обладают богатейшим культурно-этнографическим ресурсом. В то же время обширные периферийные территории Сибири и Дальнего Востока, включая Алтай и Байкальский регион, имеют исключительный природно-рекреационный потенциал, однако его реализация сдерживается значительными инфраструктурными ограничениями.

Выявленная региональная специализация обосновывает необходимость отказа от универсальных подходов в пользу формирования специализированных туристских кластеров. Перспективным представляется создание рекреационно-агротуристических кластеров на юге страны, этнокультурных и событийных кластеров в центральных и южных регионах, а также экологическо-приключенческих кластеров в Сибири. Такой подход позволит достичь

синергетического эффекта и сформировать узнаваемые национальные и международные бренды.

Ключевым системным ограничением для большинства удаленных, но ресурсно-богатых территорий остается слабое развитие социально-инфраструктурного компонента. Следовательно, стратегии развития сельского туризма должны включать в себя не только меры прямой поддержки предпринимательства, но и целенаправленные инфраструктурные инвестиции, которые являются обязательным условием для раскрытия внутреннего потенциала регионов. Таким образом, будущее развитие сектора зависит от способности к комплексному и скоординированному управлению всеми элементами выявленной ресурсной системы.

Современное состояние ресурсного потенциала сельского туризма в России характеризуется значительной региональной дифференциацией и неравномерностью освоения. Согласно исследованиям, наибольшим потенциалом обладают регионы Юга России (17% интереса туристов) и Центральной России (16%) [2]. При этом отмечается высокий уровень интереса россиян к агротуристическим продуктам: 60% хотели бы посетить агроферму в качестве туриста, а 22% уже имели такой опыт в течение последних трех лет.

Перспективы развития сектора подтверждаются прогнозами Россельхозбанка, согласно которым в течение ближайших трёх лет количество сельских туристов в России может достичь 7 млн человек в год, а дополнительный годовой доход фермеров от этого направления — около 250 млрд рублей [3]. Это составит примерно 5% от общего дохода крестьянских фермерских хозяйств, что указывает на значительный экономический потенциал сельского туризма.

Экономическая безопасность сельских территорий представляет собой состояние защищенности социально-экономической системы сельских поселений от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее их устойчивое развитие и жизнедеятельность. Современные исследования констатируют наличие системных проблем в управлении пространственным развитием сельских территорий, характеризующихся значительной дифференциацией по производственной, социальной, инфраструктурной и экологической составляющим экономической безопасности.

К основным угрозам экономической безопасности сельских территорий России относятся:

1. Производственно-экономические: низкая диверсификация экономики, монозависимость, недостаток инвестиций, слабое развитие малого и среднего предпринимательства;

2. Социально-демографические: депопуляция, старение населения, высокий уровень безработицы, низкие доходы населения, ограниченный доступ к социальным услугам;

3. Инфраструктурные: недостаточная развитость транспортной, инженерной, коммунальной, информационной инфраструктуры;

4. Экологические: деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, низкое качество питьевой воды.

Развитие сельского туризма оказывает многоплановое позитивное воздействие на нейтрализацию угроз экономической безопасности сельских территорий, создавая систему взаимосвязанных положительных эффектов на различных уровнях:

На региональном уровне

продвижение регионов на внутреннем рынке туристско-рекреационных услуг, возможность привлечения инвестиций и участия в национальных программах развития, формирование новой бизнес-среды и рабочих мест, сокращение оттока трудоспособного населения.

На уровне предприятий

диверсификация деятельности агробизнеса и получение дополнительного источника дохода на основе популяризации производственного цикла, продвижение собственного бренда на региональном и российском рынках.

На уровне населения

появление новых рабочих мест, рост доходов и качества жизни, возможности сохранения места жительства и востребованности в качестве квалифицированного специалиста непосредственно на сельской территории, диверсификация местных рынков труда.

Рис.1. Воздействие сельского туризма на нейтрализацию угроз экономической безопасности сельских территорий*

**составлено авторами*

Для систематизации и наглядной оценки этого многоаспектного влияния необходимо проанализировать взаимосвязь между развитием туристской деятельности и основными компонентами экономической безопасности. Данная связь раскрывается в таблице 2, где детализируется характер воздействия сельского туризма на каждый структурный элемент безопасности, а также предлагаются конкретные количественные и качественные показатели для оценки результативности этого воздействия. Такой подход позволяет перейти от общих деклараций о пользе агротуризма к четкому пониманию каналов его позитивного влияния и инструментам мониторинга эффективности.

Представленная таблица показывает, что сельский туризм выступает действенным многофакторным инструментом обеспечения экономической безопасности сельских территорий. Его влияние носит комплексный характер, позитивно затрагивая все ключевые компоненты безопасности: от производственно-экономического и социально-демографического до инфраструктурного, продовольственного и институционального. Это позволяет не только диверсифицировать экономику и создать новые рабочие места, но и

стимулировать развитие инфраструктуры, формировать прямые каналы сбыта сельхозпродукции и совершенствовать региональную нормативно-правовую базу.

Таблица 2. Влияние сельского туризма на компоненты экономической безопасности сельских территорий*

Компонент экономической безопасности	Влияние сельского туризма	Показатели эффективности
Производственно-экономический	Диверсификация сельской экономики, рост доходов, развитие смежных отраслей	Увеличение доли несельскохозяйственных доходов, рост налоговых поступлений
Социально-демографический	Создание новых рабочих мест, снижение безработицы, закрепление молодежи	Снижение уровня безработицы, уменьшение миграционного оттока
Инфраструктурный	Стимулирование развития транспортной, коммунальной, социальной инфраструктуры	Улучшение доступности объектов инфраструктуры для местного населения
Продовольственный	Прямая продажа фермерской продукции, формирование устойчивых рынков сбыта	Рост объемов реализации сельхозпродукции, увеличение доходов фермеров
Институциональный	Совершенствование нормативно-правовой базы, развитие институтов поддержки	Принятие региональных программ поддержки, создание специализированных структур
Экологический	Формирование экономической ценности природных ландшафтов, что создает финансовые стимулы для их сохранения. Финансирование природоохранных мероприятий за счет туристических доходов. Экологическое просвещение гостей и местного сообщества.	Снижение объема несанкционированных свалок. Внедрение предприятий-лидеров стандартов «зеленого» гостеприимства. Увеличение доли территории, охваченной системами устойчивого управления отходами и водопользования. Рост числа туристов, вовлеченных в волонтерские эко-программы.

*составлено авторами

Таким образом, развитие данного сектора способно системно нейтрализовать ключевые угрозы устойчивому развитию сельской местности, что подтверждается конкретными показателями эффективности по каждому направлению воздействия.

Особую значимость сельский туризм приобретает в контексте обеспечения продовольственной безопасности, поскольку создает возможности для прямых продаж сельскохозяйственной продукции посетителям, что позволяет

производителям получать более высокую добавленную стоимость, минуя посредников [4]. Это соответствует стратегическим национальным приоритетам России, особенно в условиях импортозамещения и необходимости наращивания конкурентного иммунитета территориального пространства.

Эффективное использование ресурсного потенциала сельского туризма для обеспечения экономической безопасности требует создания целостного организационно-экономического механизма, который представляет собой систему форм, методов и инструментов организации и управления процессами развития сельского туризма, направленную на достижение стратегических целей обеспечения экономической безопасности сельских территорий.

Как отмечается в исследованиях, на сегодняшний день государственная политика в области развития сельского туризма не сформирована окончательно, а используемые механизмы и меры поддержки носят зачастую локальный характер и не отличаются системностью. Отсутствует интеграция и координация между отдельными инструментами и механизмами государственной политики в области сельского хозяйства и туризма, что снижает эффективность принимаемых мер.

Предлагаемый организационно-экономический механизм включает следующие взаимосвязанные блоки:

1. Нормативно-правовое обеспечение: развитие законодательной базы, регулирующей деятельность в сфере сельского туризма, включая вопросы землепользования, налогообложения, лицензирования, стандартизации услуг;

2. Институциональное обеспечение: создание специализированных структур развития сельского туризма на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, включая координационные советы, кластеры, ассоциации;

3. Экономическое стимулирование: система финансовой поддержки субъектов сельского туризма, включающая гранты, субсидии, льготное кредитование, налоговые преференции;

4. Инфраструктурное развитие: создание и модернизация объектов туристской, транспортной, инженерной инфраструктуры на сельских территориях;

5. Кадровое и информационное обеспечение: подготовка специалистов для сферы сельского туризма, продвижение туристских продуктов на внутреннем и внешнем рынках, создание единой информационной системы.

Несмотря на очевидный стратегический потенциал, практическая реализация сельского туризма в России наталкивается на комплекс структурных барьеров. Эти препятствия носят системный характер и коренятся в особенностях управления, ресурсного обеспечения и социально-экономического контекста сельских территорий. Преодоление данных препятствий является критически важным условием для перехода от концептуальных моделей и точечных успешных проектов к повсеместному и устойчивому развитию сектора как полноценного фактора экономической безопасности.

Институциональные проблемы проявляются в низкой эффективности системы управления развитием сельского туризма. Ключевым препятствием оказывается отсутствие четкого законодательного разграничения полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти [5]. Это приводит к дублированию функций, несогласованности программ и ответственности, что в итоге формирует правовую неопределенность для предпринимателей. Ведомственная разобщенность, когда вопросы развития сельского туризма находятся в компетенции различных министерств (сельского хозяйства, экономического развития, культуры), усугубляет ситуацию, препятствуя формированию единой стратегии. В результате меры государственной поддержки носят точечный и фрагментарный характер, не складываясь в целостную, взаимосвязанную политику.

Инфраструктурные ограничения представляют собой одно из наиболее серьезных системных препятствий. Хроническое отставание в развитии транспортной сети, инженерных коммуникаций (водоснабжение, канализация, электроснабжение) и коммунального хозяйства снижает инвестиционную привлекательность территорий и напрямую ограничивает туристский поток. Существует острый дефицит средств размещения (гостевых домов, мини-отелей), соответствующих современным стандартам комфорта и безопасности, что не позволяет удовлетворить растущий спрос. Крайне низкое качество и доступность телекоммуникационных услуг, включая стабильный мобильный интернет, создают дополнительные барьеры как для ведения бизнеса, так и для продвижения услуг в цифровой среде.

Финансовые ограничения сдерживают как создание новых, так и модернизацию существующих объектов туристической инфраструктуры. Объемы целевого бюджетного финансирования, несмотря на положительную динамику, остаются недостаточными для масштабного преобразования сектора [6]. Малый бизнес в сельской местности сталкивается со значительными трудностями при доступе к кредитным ресурсам из-за высоких требований банков, отсутствия достаточного залога и долгосрочных программ льготного кредитования. Высокие капитальные затраты, необходимые для создания и обустройства туристических объектов с нуля, выступают серьезным сдерживающим фактором для потенциальных инвесторов и местных жителей.

Для преодоления финансовых ограничений, выделенных в качестве ключевого барьера, блок экономического стимулирования в рамках предлагаемого организационно-экономического механизма требует конкретизации. Эффективная финансовая поддержка должна быть многоуровневой и комбинировать различные источники капитала с адаптированными инструментами, учитывающими специфику малого бизнеса на сельских территориях. Конкретизация возможных источников финансирования:

1. Бюджетные средства:

Федеральный уровень: целевое финансирование в рамках государственных программ («Развитие сельских территорий», «Развитие туризма») и национальных проектов. Особый акцент следует сделать на софинансировании инфраструктурных проектов, имеющих межмуниципальное значение (подъездные пути, инженерные коммуникации в перспективных туристических кластерах).

Региональный и муниципальный уровни: прямые субсидии и гранты из региональных бюджетов на создание и модернизацию объектов туристического назначения (гостевые дома, этнографические музеи, ремесленные мастерские), а также на компенсацию части затрат по сертификации и стандартизации услуг.

2. Частные инвестиции:

Собственные средства населения и малого бизнеса: остаются базовым источником, однако их эффективность напрямую зависит от снижения административных барьеров и повышения прогнозируемости регулирования.

Краудфандинг и краудинвестинг: перспективный инструмент для финансирования локальных, социально значимых или уникальных проектов, имеющих эмоциональный отклик у потенциальной аудитории.

Венчурные инвестиции и бизнес-ангелы: могут быть привлечены в технологичные стартапы в сфере сельского туризма (платформы бронирования, digital-гиды, решения в области «умного» гостеприимства).

3. Международные источники и институты развития:

Программы международных финансовых институтов (ЕБРР, МБРР): возможно привлечение займов и грантов на проекты, отвечающие критериям устойчивого развития, сохранения культурного наследия и биоразнообразия.

Фонды сотрудничества в рамках БРИКС: могут стать платформой для финансирования совместных исследовательских, образовательных и инфраструктурных проектов в сфере агротуризма.

Конкретизация инструментов поддержки:

1. Льготное кредитование:

- развитие специализированных кредитных продуктов с пониженной ставкой, длительным льготным периодом и упрощенными требованиями к залому для субъектов сельского туризма. Ключевую роль здесь могут сыграть профильные институты развития (например, Корпорация МСП совместно с Россельхозбанком);
- внедрение механизмов гарантийных фондов и поручительств для покрытия кредитных рисков по ссудам, выдаваемым малым предприятиям и индивидуальным предпринимателям в сельской местности.

2. Грантовая поддержка стартапов и действующих предприятий:

Учреждение целевых грантов на конкурсной основе для покрытия расходов на:

- разработку бизнес-планов и маркетинговых стратегий;
- создание и благоустройство туристической инфраструктуры (первоначальный капитальный ремонт, закупка оборудования);

- обучение и повышение квалификации кадров;
- прохождение процедур сертификации и маркировки (например, «Российская система качества» для услуг сельского туризма).

Особое внимание следует уделить мигрантам для инициативных групп местных жителей, позволяющим реализовать пилотные проекты с минимальной бюрократической нагрузкой.

3. Налоговые преференции:

- закрепление на федеральном уровне и тиражирование успешных региональных практик применения специальных налоговых режимов (УСН, ЕСХН, патентная система) для субъектов сельского туризма;
- введение налоговых каникул (нулевая ставка налога на прибыль или НДФЛ для ИП) на первые 2-3 года деятельности для вновь зарегистрированных предприятий в приоритетных для развития туризма депрессивных сельских районах;
- рассмотрение возможности применения пониженных страховых тарифов во внебюджетные фонды для создаваемых в сфере сельского туризма рабочих мест.

4. Софинансирование инфраструктурных проектов:

- разработка механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), в том числе концессионных соглашений, для привлечения частных инвестиций в создание объектов туристской инфраструктуры общего пользования (кемпинги, автостоянки, набережные, визит-центры);
- субсидирование процентной ставки по кредитам, привлекаемым предпринимателями для строительства или реконструкции объектов размещения и питания.

Таким образом, конкретизированная система экономического стимулирования должна формировать «финансовую лестницу», где различные инструменты последовательно поддерживают проект на всех этапах: от стартапа и запуска (гранты, микрокредиты) до стабилизации и масштабирования (льготные инвестиционные кредиты, поддержка в рамках ГЧП). Это позволит трансформировать финансовые барьеры из системного ограничения в управляемый фактор развития, обеспечив реальную материальную основу для реализации всего организационно-экономического механизма.

Кадровые проблемы носят комплексный характер и затрагивают все уровни функционирования сектора. Наблюдается острый дефицит квалифицированных специалистов, обладающих как узкопрофессиональными навыками в сфере гостеприимства и туристического менеджмента, так и пониманием специфики сельской местности. У местного населения зачастую отсутствуют базовые предпринимательские компетенции, знания в области финансового планирования, маркетинга и юридического сопровождения деятельности. Низкая престижность работы в сфере туристического сервиса, а также ограниченные карьерные перспективы в сельской местности затрудняют привлечение и, что особенно важно, удержание мотивированных кадров.

Маркетинговые проблемы обусловлены слабой интегрированностью сектора в общероссийское и мировое туристическое пространство. Потенциальные потребители недостаточно информированы о многообразии и уникальности предложений сельского туризма в различных регионах страны. Продвижение туристических продуктов на внутреннем и внешнем рынках осуществляется бессистемно, без использования комплексных digital-стратегий и брендинга территорий. Крайне низкий уровень горизонтальной кооперации между отдельными хозяйствами и малыми предприятиями препятствует формированию консолидированных предложений, совместных маршрутов и эффективных инструментов продвижения, что снижает общую конкурентоспособность и узнаваемость направления.

Несмотря на наличие системных вызовов, сельский туризм в России обладает значительным долгосрочным потенциалом, подкрепленным объективными макротрендами. Ключевыми драйверами развития выступают устойчивый рост потребительского спроса на аутентичный, экологичный и образовательный отдых внутри страны, а также последовательное усиление государственного внимания к проблемам комплексного развития сельских территорий в рамках национальных проектов и стратегических инициатив. Это создает благоприятную среду для реализации ряда перспективных направлений, способных трансформировать ресурсный потенциал в устойчивые конкурентные преимущества.

Одним из таких направлений является глубокая дифференциация и специализация туристских продуктов. Уход от унифицированных предложений к созданию нишевых продуктов, ориентированных на конкретные целевые аудитории, позволяет максимально эффективно использовать уникальность каждой территории. Перспективными нишами выступают гастрономический туризм, основанный на локальных фермерских продукциях и кулинарных традициях; этнографический туризм, погружающий в живую культуру и ремесла; экологический туризм (экотуризм), отвечающий запросам на ответственное путешествие в природной среде; образовательный туризм для детей и взрослых, а также различные форматы активного и приключенческого отдыха [8]. Специализация не только повышает привлекательность, но и способствует формированию уникального территориального бренда.

Важным организационным трендом является развитие сетевых и кооперационных моделей. Формирование ассоциаций или франчайзинговых сетей сельских гостевых домов, объединенных едиными стандартами качества, системой бронирования и продвижения, позволяет решить ключевые проблемы малых игроков. Сети повышают узнаваемость и доверие со стороны туристов, обеспечивают стабильный поток клиентов за счет общего маркетинга, облегчают процесс стандартизации услуг и снижают операционные издержки за счет эффекта масштаба, что критически важно для конкуренции с организованными туроператорами.

Цифровизация становится неотъемлемым элементом конкурентоспособности, что определяет перспективы активного использования цифровых технологий на всех этапах взаимодействия с клиентом. Внедрение удобных онлайн-платформ и систем бронирования, развитие безналичной оплаты в удаленных локациях, создание виртуальных туров и интерактивных мобильных гидов, а также профессиональное использование социальных сетей и таргетированной рекламы позволяют преодолеть информационные барьеры, расширить целевую аудиторию и существенно повысить качество сервиса.

Для усиления туристической привлекательности и создания комплексных предложений крайне важна межрегиональная и межмуниципальная кооперация. Формирование сквозных туристских маршрутов, объединяющих ресурсы и достопримечательности нескольких соседних регионов или районов, создает продукт принципиально иного уровня. Такие маршруты увеличивают продолжительность пребывания туристов, стимулируют кросс-потребление услуг (размещение, питание, экскурсии) в разных точках, способствуют выравниванию туристского потока и развитию инфраструктуры вдоль всего пути следования.

Развитие сельского туризма, будучи тесно связанным с эксплуатацией природно-рекреационного потенциала, неизбежно порождает комплекс экологических рисков. Без их системного учета и нейтрализации сам ресурсный базис сектора может быть подвергнут деградации, что превратит туризм из инструмента устойчивого развития в источник новых угроз. Поэтому экологическая безопасность должна рассматриваться как самостоятельный и критически важный компонент общей системы экономической безопасности сельских территорий. Таким образом, учет экологического аспекта трансформирует модель развития сельского туризма из потенциально эксплуатационной в регенеративную. Это означает, что сектор должен не только минимизировать ущерб, но и вносить вклад в восстановление природных систем (через лесовосстановление, поддержку биоразнообразия). Такой подход обеспечит долгосрочную сохранность самого ресурсного базиса, усилит конкурентное преимущество за счет высокого качества природной среды и будет напрямую способствовать экологической безопасности сельских территорий как неотъемлемой части их общей экономической устойчивости.

Наконец, открываются значительные перспективы для развития международного сотрудничества, в частности, в рамках объединения БРИКС, где агротуризм может стать одной из приоритетных тем взаимодействия. Обмен лучшими практиками, создание совместных транснациональных маршрутов, взаимное продвижение туристических дестинаций и гармонизация стандартов способны вывести российский сельский туризм на новый уровень, привлекая иностранных туристов, заинтересованных в аутентичном опыте, и интегрируя национальные предложения в глобальные тренды устойчивого туризма.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило значительный ресурсный потенциал сельского туризма российских регионов и его стратегическую роль в обеспечении экономической безопасности сельских территорий. Развитие этого сектора позволяет комплексно решать ключевые проблемы сельских территорий: диверсифицировать экономику, создавать новые рабочие места, повышать доходы населения, сокращать отток трудоспособного населения, развивать инфраструктуру.

Предложенный в статье организационно-экономический механизм развития ресурсного потенциала сельского туризма включает взаимосвязанные элементы: нормативно-правовое обеспечение, институциональное развитие, экономическое стимулирование, инфраструктурное развитие, кадровое и информационное обеспечение. Реализация этого механизма требует скоординированных действий со стороны органов государственной власти, местного самоуправления, субъектов предпринимательства и общественных организаций.

Перспективы развития сельского туризма в России связаны с диверсификацией туристских продуктов, развитием сетевых моделей, использованием цифровых технологий, межрегиональной кооперацией и развитием международного сотрудничества, особенно в рамках БРИКС. Учет потребительских предпочтений, выявленных в ходе исследований, позволит создать конкурентоспособные предложения, соответствующие ожиданиям современных туристов.

Дальнейшие исследования в данном направлении могут быть сосредоточены на разработке отраслевых и региональных моделей развития сельского туризма, методов оценки эффективности мер поддержки, а также более детальном изучении влияния сельского туризма на различные компоненты экономической безопасности сельских территорий.

Список использованных источников:

1. В Совете Федерации сообщили, что доля сельского туризма в России – всего 1,5% [Электронный ресурс] URL: https://senatinform.ru/news/v_sf_soobshchili_chno_dolya_selskogo_turizma_v_rossii_vsego_1_5/ (дата обращения: 01.11.2025).

2. Агротуризм по-русски: в начале пути [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/agroturizm-po-russki-v-nachale-puti> (дата обращения: 01.11.2025).

3. Количество сельских туристов в РФ вырастет за три года до 7 млн. человек [Электронный ресурс] URL: <https://sectormedia.ru/news/sobytiya-selskoe-khozyaystvo/kolichestvo-selskikh-turistov-v-rf-vyrastet-za-tri-goda-do-7-mln-chelovek/> (дата обращения: 01.11.2025).

4. Оборин М.С., Пшеничных Ю.А. Агротуризм как фактор обеспечения социально-экономической безопасности сельских территорий // Сервис в России и за рубежом. 2023. №6 (108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agroturizm->

как-фактор-обеспечения-социально-экономической-безопасности-сельских-территорий (дата обращения: 01.11.2025).

5. Гурьева, А. В. Развитие туризма как точка роста региональной экономики / А. В. Гурьева // Современные технологии управленческого образования (к 100-летию Саратовского комвуза) : сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции магистрантов, аспирантов, докторантов и молодых ученых с международным участием, Саратов, 15 декабря 2022 года. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2023. С. 83-88.

6. Смыслова, О. Ю. Подходы к разработке стратегий пространственного развития России: современные инструменты анализа и моделирования / О. Ю. Смыслова, В. С. Назаренко, Н. Р. Перцев // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 8. С. 4619-4632.

7. Уманская, В. В. Развитие туризма как инструмент повышения конкурентоспособности региона / В. В. Уманская // Россия - Евразия - мир: интеграция - развитие - перспектива : Материалы XIV Евразийского экономического форума молодежи. В 4-х томах, Екатеринбург, 24–26 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. С. 136-138.

8. Смыслова, О. Ю. Методические подходы к оценке ресурсного потенциала сельского туризма российских регионов / О. Ю. Смыслова, В. А. Сердин, Е. В. Трутенко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 6(159). – С. 111-121.

9. Социально-экономические триггеры развития сельских территорий: от туризма до обеспечения продовольственной и экономической безопасности / Е. В. Трутенко, К. В. Киселев, В. А. Сердин [и др.] // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2024. – № 3(11). – С. 31-37.

10. Власенко О. В. Методика определения агротуристической привлекательности сельских поселений // АБУ. 2008. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-opredeleniya-agroturisticheskoy-privlekatelnosti-selskih-poseleniy> (дата обращения: 01.11.2025).

References:

1. The Federation Council reported that the share of rural tourism in Russia is only 1.5% [Electronic resource]. URL: https://senatinform.ru/news/v_sf_soobshchili_chno_dolya_selskogo_turizma_v_rossii_vsego_1_5/ (Accessed: 01.11.2025).

2. Agritourism in Russian style: at the beginning of the journey [Electronic resource]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/agroturizm-po-russki-v-nachale-puti> (Accessed: 01.11.2025).

3. The number of rural tourists in the Russian Federation will increase to 7 million people in three years [Electronic resource]. URL: <https://sectormedia.ru/>

[news/sobytiya-selskoe-khozyaystvo/kolichestvo-selskikh-turistov-v-rf-vyrastet-za-tri-goda-do-7-mln-chelovek/](#) (Accessed: 01.11.2025).

4. Oborin, M.S., Pshenichnykh, Yu.A. (2023). Agritourism as a factor in ensuring the socio-economic security of rural territories. *Service in Russia and Abroad*, 6 (108). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agroturizm-kak-faktor-obespecheniya-sotsialno-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskih-territoriy> (Accessed: 01.11.2025).

5. Guryeva, A.V. (2023). Tourism development as a growth point for the regional economy. In: *Modern technologies of managerial education (to the 100th anniversary of the Saratov Communist University): Collection of scientific articles of the All-Russian scientific-practical conference of undergraduates, postgraduates, doctoral students and young scientists with international participation, Saratov, December 15, 2022*. Saratov: Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. pp. 83–88.

6. Smyslova, O.Yu., Nazarenko, V.S., Pertsev, N.R. (2024). Approaches to the development of spatial development strategies for Russia: modern tools of analysis and modeling. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 14 (8), pp. 4619–4632.

7. Umanskaya, V.V. (2024). Tourism development as a tool for increasing regional competitiveness. In: *Russia – Eurasia – World: Integration – Development – Perspective: Proceedings of the XIV Eurasian Economic Youth Forum. In 4 volumes, Yekaterinburg, April 24–26, 2024*. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. pp. 136–138.

8. Smyslova, O.Yu., Serdin, V.A., Trutenko, E.V. (2025). Methodological approaches to assessing the resource potential of rural tourism in Russian regions. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 8 (6(159)), pp. 111–121.

9. Socio-economic triggers for the development of rural territories: from tourism to ensuring food and economic security. E.V. Trutenko, K.V. Kiselev, V.A. Serdin [et al.] (2024). *EFO: Economy. Finance. Society*, 3(11), pp. 31–37.

10. Vlasenko, O.V. (2008). Methodology for determining the agritourism attractiveness of rural settlements. *AVU*, 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-opredeleniya-agroturisticheskoy-privlekatelnosti-selskih-poseleniy> (Accessed: 01.11.2025).

Сведения об авторах / Information about the author:

Сердин Владимир Алексеевич – аспирант ФГОБУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина». E-mail: Vladimiralekseevichc@gmail.com / **Serdin Vladimir Alekseevich** – graduate student of FGOBU HE «Yelets State University named after I.A. Bunin». E-mail: Vladimiralekseevichc@gmail.com.

Киселев Кирилл Владимирович – аспирант ФГОБУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина». E-mail: vector13790@gmail.com / **Kiselev Kirill Vladimirovich** – graduate student of FGOBU HE «Yelets State University named after I.A. Bunin». E-mail: vector13790@gmail.com.

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

Сердин В.А. – формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Киселев К.В. – обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ

Serdin V.A. – Scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Kiselev K.V. – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.

Дата поступления статьи: 11.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УДК 338.2:332.1:330.131.5

DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-41-53

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**К.А. Мелконян**, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина», Елец, Россия**Р.А. Хачатрян**, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина», Елец, Россия

Аннотация. В статье исследуется комплексная трансформация организационно-экономического механизма региональных производственных систем в условиях мобилизационной экономики. Актуальность исследования обусловлена геополитическими вызовами и необходимостью обеспечения экономической безопасности в ситуации внешних ограничений, что требует перестройки традиционных моделей управления и хозяйствования. Целью работы является выявление закономерностей и специфики данной трансформации на региональном уровне. В качестве теоретической основы рассматривается сущность мобилизационной экономики как особого типа отношений, впервые концептуализированного Сеймуром Харрисом и характеризующегося концентрацией всех национальных ресурсов для противодействия экзистенциальным угрозам. На основе сравнительного анализа с рыночной моделью демонстрируется принципиальная противоположность двух систем в целеполагании, методах управления, распределении ресурсов, роли государства и мотивации субъектов. Основное содержание работы посвящено детальному анализу структурных изменений организационно-экономического механизма. Показано, что его трансформация носит всеобъемлющий характер и затрагивает ключевые компоненты: управление, планирование, ресурсное обеспечение и координацию. Ключевыми направлениями трансформации выступают централизация управления, внедрение директивного планирования, формирование вертикально интегрированных структур, принудительная отраслевая специализация регионов, а также приоритетное и целевое распределение финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Особое внимание уделяется законодательному закреплению «особых мер», создающему правовой фундамент для нового экономического режима. Авторы выделяют факторы, определяющие дифференциацию региональных моделей адаптации (отраслевая специализация, инфраструктура, институциональная среда), и на их основе предлагают типологию, включающую модели глубокой интеграции, специализированного кластера, диверсифицированного комплекса и точки роста. Для оценки эффективности механизма в новых условиях ими разработана система критериев и показателей: степень достижения целевых показателей, ресурсная эффективность, адаптационный потенциал, устойчивость функционирования и социальная приемлемость. Практическая значимость исследования заключается в формулировке рекомендаций для органов государственной власти по адаптации механизма управления региональными производственными системами, направленных на минимизацию издержек трансформации и поддержание управляемости. В качестве перспектив дальнейших исследований обозначены разработка отраслевых и региональных моделей механизма, а также создание комплексной методики оценки его эффективности в условиях мобилизации.

Ключевые слова: мобилизационная экономика, организационно-экономический механизм, региональная производственная система, трансформация, управление ресурсами, государственное регулирование, экономическая адаптация

Для цитирования: Мелконян К.А., Хачатрян Р.А. Трансформация организационно-экономического механизма региональной производственной системы в условиях мобилизационной экономики // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 41-53. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-41-53

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE REGIONAL PRODUCTION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE MOBILIZATION ECONOMY

K.A. Melkonyan, FSBEI of HE "Yelets State University named after I.A. Bunin", Yelets, Russia

R.A. Khachatryan, FSBEI of HE "Yelets State University named after I.A. Bunin", Yelets, Russia

Abstract. *The article examines the complex transformation of the organizational and economic mechanism of regional production systems in a mobilization economy. The relevance of the study is due to geopolitical challenges and the need to ensure economic security in a situation of external restrictions, which requires the restructuring of traditional management and management models. The purpose of the work is to identify the patterns and specifics of this transformation at the regional level. As a theoretical basis, the essence of mobilization economics is considered as a special type of relationship, first conceptualized by Seymour Harris and characterized by the concentration of all national resources to counter existential threats. On the basis of comparative analysis with the market model, the fundamental opposite of the two systems in goal-setting, management methods, resource allocation, the role of the state and the motivation of subjects is demonstrated. The main content of the work is devoted to a detailed analysis of structural changes in the organizational and economic mechanism. It is shown that its transformation is comprehensive and affects key components: management, planning, resource support and coordination. The key areas of transformation are the centralization of management, the introduction of policy planning, the formation of vertically integrated structures, the forced sectoral specialization of the regions, as well as the priority and targeted distribution of financial, material and labor resources. Particular attention is paid to the legislative consolidation of "special measures," creating the legal basis for the new economic regime. The authors identify factors that determine the differentiation of regional adaptation models (industry specialization, infrastructure, institutional environment), and offer a typology of these models: deep integration, specialized cluster, diversified complex and growth point. A system of criteria and indicators has been developed to assess the effectiveness of the mechanism in the new conditions, which includes the degree of achievement of targets, resource efficiency, adaptation potential, sustainability of functioning and social acceptability. The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for government authorities to adapt the management mechanism of regional production systems aimed at minimizing the costs of transformation and maintaining manageability. The development of sectoral and regional models of the mechanism, as well as the creation of a comprehensive methodology for assessing its effectiveness in the context of mobilization, are indicated as prospects for further research.*

Keywords: mobilization economy, organizational and economic mechanism, regional production system, transformation, resource management, government regulation, economic adaptation

Введение

Актуальность исследования трансформации организационно-экономического механизма региональных производственных систем в условиях мобилизационной экономики обусловлена совокупностью вызовов теоретического, методологического и прикладного характера.

Во-первых, на теоретическом уровне наблюдаемый переход от доминировавшей в последние десятилетия рыночно-сетевой парадигмы управления к мобилизационной модели, основанной на централизации и директивном планировании, требует переосмысления базовых концептов региональной экономики. Существующий терминально-методологический аппарат, ориентированный на эффективность, конкуренцию и рыночные сигналы, оказывается недостаточным для анализа систем, где приоритетом становится целевое выполнение государственных задач в условиях ограничений.

Во-вторых, на практико-управленческом уровне возникает острая потребность в новых инструментах и принципах организации региональных производственных комплексов. Геополитическая турбулентность, санкционное давление и логистические разрывы делают прежние, глобально интегрированные цепочки создания стоимости уязвимыми. В этой связи актуализируется задача перестройки региональных систем на принципах самодостаточности, импортозамещения и оперативного реагирования на командно-административные импульсы. Отсутствие адаптированных моделей организационно-экономического механизма ведет к росту транзакционных издержек, снижению управляемости и неэффективному использованию ресурсов.

Таким образом, настоящая работа направлена на преодоление разрыва между новыми экономическими реалиями и устаревшим концептуальным и инструментальным обеспечением регионального управления, что определяет ее высокую научную и практическую значимость.

Центральная научная проблема данного исследования может быть сформулирована как противоречие между объективной необходимостью кардинальной трансформации организационно-экономического механизма региональных производственных систем для функционирования в логике мобилизационной экономики и отсутствием целостной теоретической модели, описывающей закономерности, направления и критерии эффективности такой трансформации.

Цель исследования заключается в выявлении закономерностей и специфики трансформации организационно-экономического механизма региональной производственной системы в условиях мобилизационной экономики.

Генезис концепции мобилизационной экономики восходит к трудам Сеймура Харриса (1940-е гг.), который анализировал опыт экономики США в период Второй мировой войны, характеризуя ее как систему концентрации национальных ресурсов для противодействия экзистенциальной угрозе. В отечественной науке элементы мобилизационного подхода исследовались в контексте изучения советской индустриализации и экономики военного времени (Л.И. Абалкин, О.Р. Лацис). Однако в последние десятилетия данная проблематика находилась на периферии экономической мысли, уступив место исследованиям рыночных трансформаций, кластерного развития и глобальных цепочек стоимости (М. Портер, П. Кругман и др.).

Степень изученности проблемы можно оценить как недостаточную и фрагментарную.

На макроуровне появился ряд работ, констатирующих переход к мобилизационной модели и описывающих ее общие черты (централизация, целевое финансирование, приоритет ВПК). Однако они носят преимущественно дескриптивный или публицистический характер.

На региональном (мезо-)уровне наблюдается значительный пробел. Существующие исследования региональных производственных систем остаются в парадигме рыночной или смешанной экономики, фокусируясь на конкурентоспособности, инновациях и инвестиционном климате. Комплексных работ, посвященных именно трансформации их внутреннего организационно-экономического механизма под влиянием мобилизационной логики, практически нет. Не разработана типология адаптационных моделей регионов, отсутствует система критериев оценки эффективности в новых условиях.

Таким образом, настоящее исследование направлено на заполнение этой научной лакуны, предлагая системный анализ на стыке теории мобилизационной экономики и региональной экономики.

Основная часть

Мобилизационная экономика представляет собой особый тип экономических отношений, при котором все ресурсы страны направляются на одну или несколько приоритетных целей в ущерб другим отраслям, что нарушает гармоничность развития страны, но необходимо для противодействия угрозам существования государства как целостной системы. В научный оборот понятие мобилизационной экономики ввел известный экономист, представитель кейнсианства Сеймур Харрис в работе «Инфляция и антиинфляционная политика американских штатов».

С методологической точки зрения, мобилизационная экономика характеризуется следующими сущностными признаками [1]:

1. Наличие осознанной руководством государства угрозы существованию общества как целостной системы.
2. Постановка цели по устранению или противодействию этой угрозе.
3. Разработка государственного плана или программы достижения поставленной цели.

4. Организация мобилизации ресурсов страны для выполнения плана или программы.

Более подробно каждый из упомянутых признаков раскрывается в табл. 1.

Таблица 1. Принципы мобилизационной экономики и их реализация *

Принцип	Содержание	Реализация
Принцип главного звена	Концентрация ресурсов в ключевом звене экономической системы	Изъятие ресурсов из менее важных отраслей
Принцип достижения цели любой ценой	Преимущественное использование неэкономических методов воздействия	Административное регулирование, мобилизация трудовых ресурсов
Принцип командности	Создание единой команды субъектов экономики	Централизация управления, координация действий
Принцип дискретности	Временный характер мобилизационности	Цикличность мобилизационных мероприятий
Принцип сознательности	Осознание необходимости мобилизационных мер	Идеологическое обеспечение, информационное сопровождение

**составлено авторами*

Таким образом, мобилизационная модель, эффективная для решения конкретных сверхзадач в кризисные периоды, сама по себе формирует системные барьеры для инвестиций в АПК. Она ограничивает рыночную аллокацию ресурсов, повышает регуляторные и политические риски, суживает пространство для частной инициативы и долгосрочного планирования, что в совокупности сдерживает переход агросферы на инновационную, инвестиционно-ориентированную траекторию развития.

В контексте мобилизационной экономики особую значимость приобретает проблема трансформации организационно-экономического механизма, которая заключается в необходимости перевода трансформационных процессов в управляемый режим при сохранении сбалансированности и эффективности функционирования региональной производственной системы.

Организационно-экономический механизм региональной производственной системы представляет собой совокупность форм, методов и инструментов организации и управления экономическими процессами на региональном уровне, направленных на достижение стратегических целей развития производства [2]. В условиях мобилизационной экономики данный механизм претерпевает существенную трансформацию, связанную с необходимостью адаптации к чрезвычайным условиям функционирования.

Структурно организационно-экономический механизм включает следующие ключевые компоненты:

– Организационный компонент: система управления, организационные структуры, механизмы координации и взаимодействия;

- Экономический компонент: методы финансирования, стимулирования, ценообразования, инвестиционной политики;
- Нормативно-правовой компонент: законодательные акты, нормативные документы, регламенты функционирования;
- Информационно-аналитический компонент: системы учета, контроля, мониторинга и прогнозирования.

Исторический опыт России содержит многочисленные примеры успешной реализации мобилизационной экономики в различные периоды. Еще в ходе петровских реформ первой четверти XVIII века большинство крупных предприятий производили продукцию, связанную с военными потребностями государства (железо, вооружение, порох, парусина, сукно и т. п.), вводилась повсеместная чрезвычайная рекрутская повинность.

В советский период мобилизационная экономика стала основой форсированной индустриализации, позволившей в сжатые сроки создать мощный военно-промышленный комплекс и обеспечить экономическую победу в Великой Отечественной войне. Мобилизационная модель развития в тот период характеризовалась максимальной централизацией управления, директивным планированием, жесткой дисциплиной и преимущественно неэкономическими методами стимулирования.

По мнению исследователей, в истории России постоянно действовал компонент чрезвычайности природно-климатических условий, что способствовало формированию специфических стереотипов мобилизационного типа развития: направленность на экстенсивный рост, заимствование новаций, что косвенно свидетельствует о признаках проявления архетипического образа.

Современный этап развития мобилизационной экономики в России характеризуется сочетанием административных методов управления с рыночными инструментами. Как отмечают эксперты, мобилизационная экономика предполагает усиление роли государства, специфичный рынок труда, цифровизацию и «институционализирование» индивидуальных предпринимателей и малого и среднего бизнеса".

В 2022 году в России был принят закон, разрешающий вводить «специальные меры» в экономике: компаниям запрещено отказываться от контрактов по госзакупкам, ведомства могут менять их условия уже после заключения [5]. Сотрудников предприятий могут вызвать на работу в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни. Эти меры свидетельствуют о законодательном закреплении элементов мобилизационной экономики.

Законодательное закрепление «особых мер» является формальным признаком этого перехода, создавая правовой фундамент для приоритета государственных нужд над частными контрактными отношениями и рыночной автономией. Для более глубокого понимания природы происходящих изменений и их долгосрочных последствий необходимо провести системное сравнение базовых принципов рыночной и мобилизационной экономических систем. Сопоставление ключевых параметров, таких как целеполагание, методы

управления, распределение ресурсов, роль государства и мотивация экономических субъектов, дает возможность не только констатировать различия, но и выявить фундаментальные противоречия между этими моделями.

Таблица 2. Сравнительная характеристика рыночной и мобилизационной экономики*

Параметр	Рыночная экономика	Мобилизационная экономика
Цели	Многополярность, гармоничное развитие	Моноцелевая направленность, концентрация на приоритетах
Методы управления	Рыночные механизмы, косвенное регулирование	Прямое административное воздействие, директивное планирование
Распределение ресурсов	Оптимизация по критерию эффективности	Концентрация на приоритетных направлениях
Роль государства	Регулирующая, координирующая	Доминирующая, контролирующая
Мотивация субъектов	Экономическая заинтересованность	Сочетание экономических и неэкономических стимулов

*составлено авторами

Проведённое сопоставление позволяет сделать вывод о том, что рыночная и мобилизационная экономики представляют собой две принципиально различные, а во многом и противоположные, системы хозяйствования. Их коренное отличие заключается не в отдельных инструментах, а в базовой логике функционирования: если первая ориентирована на децентрализованную координацию и эффективность в условиях многополярности целей, то вторая строится на централизованном управлении и подчинении всех ресурсов достижению одной или нескольких ключевых государственных задач.

Ключевым системообразующим фактором выступает роль государства, которая трансформируется из регулятора и координатора в доминирующего контролёра и непосредственного организатора производства. Это влечёт за собой смену методов управления: рыночные механизмы и косвенное регулирование замещаются прямым административным воздействием и директивным планированием. Логическим следствием становится иной принцип распределения ресурсов — не по критерию экономической эффективности и прибыльности, а по принципу концентрации на приоритетных, с точки зрения государства, направлениях, что может сопровождаться сознательным отвлечением ресурсов из других секторов.

Наконец, меняется сама мотивация экономических субъектов. В мобилизационной модели сугубо экономическая заинтересованность дополняется, а часто и подменяется неэкономическими стимулами (идеологическими, административными, патриотическими). Таким образом, мобилизационная экономика, эффективная для решения конкретных масштабных задач в сжатые сроки, сопряжена с системным подавлением

рыночных сигналов, снижением гибкости и адаптивности, а также перераспределением рисков с государства на отдельные хозяйствующие субъекты.

В условиях мобилизации коренным образом трансформируется система управления и планирования региональных производственных систем. Это выражается в усилении централизации, когда стратегические решения всё чаще принимаются на федеральном уровне, минуя региональную специфику. Управление приобретает директивный характер, предполагающий жёсткие плановые задания для предприятий стратегического сектора. Одновременно формируются вертикально интегрированные структуры, объединяющие целые технологические цепочки под единым контролем, а регионам навязывается узкая отраслевая специализация для концентрации на выпуске критически важной продукции [7]. Суть этой трансформации точно сформулирована на уровне государственной политики: как отмечают эксперты, ключевой становится способность государства инициировать и реализовывать планомерно-убыточные проекты, оправданные не коммерческой эффективностью, а высшей целесообразностью и потребностями национальной безопасности.

Параллельно происходит глубокая перестройка механизмов ресурсного обеспечения. Финансовые потоки концентрируются исключительно на приоритетных, с точки зрения безопасности, направлениях, отвлекая капитал от иных нужд. Материальные ресурсы распределяются централизованно, по целевому принципу, для преодоления дефицита критического сырья. Наиболее показательным является подход к трудовым ресурсам: вводится особый режим труда с элементами мобилизации, предполагающий привлечение на предприятия студентов, отмену стандартных гарантий и перевод производств на круглосуточную работу [9]. Фактическим подтверждением этой практики служит массовое перепрофилирование гражданских предприятий под оборонные заказы, требующее их полной технологической и организационной перестройки, что стало следствием получения соответствующих государственных контрактов.

Вслед за ресурсами меняются и фундаментальные принципы координации между участниками производственной системы. Для обеспечения беспрецедентной согласованности создаются специальные советы и внедряются упрощённые административные процедуры, призванные ускорить реализацию ключевых проектов. Активно развиваются кооперационные связи между бизнесом, наукой и образованием, стимулируемые государством. Однако главным инструментом становится формирование территориально-отраслевых объединений. Эти структуры, построенные на принципе коллегиальности в принятии решений, фактически служат инструментом централизации функций управления, регулирования и стимулирования внутри отдельного сектора экономики, подчиняя взаимодействие хозяйствующих субъектов единой мобилизационной логике.

Адаптация производственных систем к условиям мобилизационной экономики носит выраженный региональный характер, формируя различные модели преобразований. Эффективность этой адаптации и выбор конкретного пути определяются уникальной комбинацией факторов, присущих каждой территории. Ключевыми среди них являются отраслевая специализация, особенно наличие стратегически значимых производств, уровень научно-технического и кадрового потенциала, а также состояние производственной инфраструктуры. Немаловажную роль играет зрелость институциональной среды, от которой зависит слаженность взаимодействия между бизнесом и властью, и общая ресурсная обеспеченность региона. Учет этой специфики при выстраивании управленческого механизма становится принципиальным условием для снижения издержек трансформации и поддержания устойчивости производственных систем в новых условиях.

На практике формируются несколько базовых моделей региональной адаптации. Первая, модель глубокой интеграции, предполагает создание в регионе замкнутых, жестко управляемых производственно-технологических цепочек, нацеленных на выполнение единой задачи. Альтернативой выступает модель специализированного кластера, где акцент делается на концентрации предприятий одной критической отрасли, усиливающих друг друга. В противовес узкой специализации развивается модель диверсифицированного комплекса, которая основана на поддержании многоотраслевой структуры, обеспечивающей взаимную дополняемость и повышенную устойчивость региональной экономики к внешним шокам [10]. Наконец, существует модель точки роста, ориентированная на создание в регионе локального центра высоких технологий, способного стать катализатором развития для смежных отраслей и для территории в целом. Выбор конкретной модели является результатом комплексной оценки всех внутренних факторов региона и стратегических приоритетов, стоящих перед его производственной системой.

Оценка эффективности организационно-экономического механизма в контексте мобилизационной модели требует принципиально иного подхода, отличного от критериев рыночной эффективности. В условиях, когда приоритетом является выполнение стратегических задач, система оценки должна базироваться на специальных критериях, отражающих эту новую логику. Центральным из них становится степень достижения целевых, зачастую директивных, показателей по выпуску критически важной продукции. Однако даже в этих условиях не теряет актуальности критерий ресурсной эффективности, так как оптимальное использование ограниченных ресурсов и минимизация потерь напрямую влияют на устойчивость системы. Не менее важны адаптационный потенциал, то есть способность к оперативной перестройке под меняющиеся условия, и общая устойчивость функционирования в обстановке внешних и внутренних возмущений. Наконец, игнорировать социальную составляющую невозможно, поэтому ключевым критерием долгосрочной жизнеспособности механизма выступает социальная

приемлемость — уровень поддержки предпринимаемых мер со стороны бизнеса и населения. Для количественного измерения этих аспектов применяется сочетание абсолютных показателей, таких как объём производства или загрузка мощностей, и относительных, отражающих динамику и сравнительную эффективность разных организационных моделей.

Повышение эффективности в рамках заданных критериев требует целенаправленных управленческих решений. Прежде всего, это совершенствование самой системы планирования через внедрение более адаптивных и гибких методов, позволяющих оперативно корректировать задания в ответ на изменения обстановки. Крайне важна оптимизация механизмов распределения дефицитных ресурсов, которая должна быть максимально прозрачной и обоснованной, чтобы избежать перекосов и неэффективного использования. Устойчивость системы напрямую зависит от развития кооперационных связей и формирования надёжных производственно-технологических цепочек. Одновременно, несмотря на директивный характер управления, необходимо стимулировать инновационную активность, создавая условия для внедрения технологий, повышающих производительность и эффективность. Всё это должно подкрепляться совершенствованием системы мониторинга и контроля, обеспечивающей оценку функционирования в режиме реального времени. Ключевым же условием успеха является нахождение сбалансированного сочетания жёстких административных методов с сохраняющимися экономическими стимулами, что позволяет не только обеспечить выполнение плана, но и поддержать необходимый уровень внутренней мотивации всех участников производственной системы.

Заключение

Проведённое исследование выявило системные закономерности трансформации организационно-экономического механизма региональной производственной системы в контексте мобилизационной модели хозяйствования. Полученные результаты свидетельствуют о том, что данная трансформация носит всеобъемлющий и структурный характер, затрагивая не отдельные элементы, а фундаментальные принципы функционирования системы — от архитектуры управления и методов планирования до механизмов распределения ресурсов и форм координации между субъектами.

Содержательное ядро изменений заключается в последовательном замещении рыночных регуляторов административными, что на практике реализуется через централизацию управленческих решений, внедрение жёсткого директивного планирования и формирование вертикально интегрированных структур. Пространственная организация экономики перестраивается в логике отраслевой специализации регионов, подчинённой стратегическим приоритетам. Параллельно кардинально меняется ресурсное обеспечение: финансирование концентрируется на ключевых направлениях, материальные ресурсы распределяются централизованно и целевым образом, а трудовые ресурсы вовлекаются через механизмы мобилизации, что сопровождается оптимизацией

использования производственных мощностей, вплоть до перехода на круглосуточные режимы работы.

Практическая значимость исследования определяется разработкой конкретных рекомендаций по адаптации и совершенствованию организационно-экономического механизма. Эти рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и управления при формировании и реализации экономической политики в новых условиях, обеспечивая более сбалансированный и эффективный переход к требуемой модели функционирования производственных систем.

Перспективы дальнейших научных изысканий в данной области видятся в углублении и детализации полученных выводов. Это предполагает разработку специализированных отраслевых и региональных моделей механизма, учитывающих специфику конкретных производственных комплексов и территорий. Отдельной важной задачей является создание комплексной методики оценки эффективности функционирования организационно-экономического механизма в условиях мобилизации, которая позволит не только констатировать изменения, но и измерять их результативность, затраты и долгосрочные последствия для развития регионов.

Список использованных источников:

1. Гоман К.И., Милуков А.А. Организационно-экономического механизма развития промышленного комплекса с учётом активизации инновационных процессов в экономике региона // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-razvitiya-promyshlennogo-kompleksa-s-uchyotom-aktivizatsii-innovatsionnyh-protseссов-v> (дата обращения: 10.11.2025).

2. Гришков В.Ф., Плотников В.А., Фролов А.О. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // Известия СПбГЭУ. 2022. №3 (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mobilizatsionnaya-ekonomika-v-sovremennoy-rossii-teoreticheskie-aspekty> (дата обращения: 10.11.2025).

3. Цакаев А.Х. Централизация государственного регулирования как основа перевода российской экономики на мобилизационные рельсы // Проблемы прогнозирования. 2022. №6 (195). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsentralizatsiya-gosudarstvennogo-regulirovaniya-kak-osnova-perevoda-rossiyskoy-ekonomiki-na-mobilizatsionnye-rely> (дата обращения: 10.11.2025).

4. Берсенев В.Л. Мобилизационная модель экономического развития в контексте историографического анализа // Magistra Vitae: электронный журнал по историческим наукам и археологии. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mobilizatsionnaya-model-ekonomicheskogo-razvitiya-v-kontekste-istoriograficheskogo-analiza> (дата обращения: 10.11.2025).

5. Развитие и безопасность / НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2022. № 1 (13). – 120 с. ISSN: 2713-2633

6. Мобилизационная экономика: теоретико-практический аспект / Г. П. Ермаков, Й. Н. Ганиева, С. Н. Петряков, Д. С. Петряков // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 1253-1270.

7. Шкодинский, С. В. Мобилизационная экономика в системе экономического суверенитета России / С. В. Шкодинский, А. А. Хачатурян, И. А. Продченко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 5.

8. Мобилизационная экономика: исторические аспекты и этапы развития / И. Н. Макаров, О. Ю. Смыслова, К. А. Мелконян [и др.] // Вестник Екатеринбургского института. – 2025. – № 2(70). – С. 42-50.

9. Смыслова, О. Ю. Развитие производственных систем в контексте мобилизационной экономики: подходы и перспективы / О. Ю. Смыслова, Р. А. Хачатурян, К. А. Мелконян // Вопросы отраслевой экономики. – 2025. – № 2(10). – С. 66-74.

10. Смыслова, О.Ю. Региональные производственные системы в мобилизационной экономике: риски и условия развития / О.Ю. Смыслова, Р.А. Хачатурян, К.А. Мелконян // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. - 2024. - № 4(12). - С. 62-74.

References

1. Goman, K.I., Milyukov, A.A. (2024). The organizational and economic mechanism for the development of an industrial complex, taking into account the activation of innovation processes in the regional economy. *Bulletin of Samara University. Economics and Management*, (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-razvitiya-promyshlennogo-kompleksa-s-uchyotom-aktivizatsii-innovatsionnyh-protsesov-v> (Accessed: 10.11.2025).

2. Grishkov, V.F., Plotnikov, V.A., Frolov, A.O. (2022). Mobilization economy in modern Russia: theoretical aspects. *Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics*, (3), (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mobilizatsionnaya-ekonomika-v-sovremennoy-rossii-teoreticheskie-aspekty> (Accessed: 10.11.2025).

3. Tsakaev, A.Kh. (2022). Centralization of state regulation as the basis for transferring the Russian economy to mobilization rails. *Studies on Russian Economic Development*, (6), (195). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsentralizatsiya-gosudarstvennogo-regulirovaniya-kak-osnova-perevoda-rossiyskoy-ekonomiki-na-mobilizatsionnye-rely> (Accessed: 10.11.2025).

4. Bersen'ev, V.L. (2016). The mobilization model of economic development in the context of historiographical analysis. *Magistra Vitae: electronic journal of historical sciences and archeology*, (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mobilizatsionnaya-model-ekonomicheskogo-razvitiya-v-kontekste-istoriograficheskogo-analiza> (Accessed: 10.11.2025).

5. *Razvitiye i bezopasnost' / Development and Security* (2022). Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev. Nizhny Novgorod, (1), (13). 120 p. ISSN: 2713-2633.

6. Yermakov, G.P., Ganiyeva, I.N., Petyakov, S.N., Petyakov, D.S. (2023). Mobilization economy: theoretical and practical aspect. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 13 (5), pp. 1253–1270.

7. Shkodinsky, S.V., Khachatryan, A.A., Prodchenko, I.A. (2023). Mobilization economy in the system of Russia's economic sovereignty. *The Eurasian Scientific Journal*, 15 (5).

8. Makarov, I.N., Smyslova, O.Yu., Melkonyan, K.A. [et al.] (2025). Mobilization economy: historical aspects and stages of development. *Bulletin of the Catherine Institute*, (2), (70), pp. 42–50.

9. Smyslova, O.Yu., Khachatryan, R.A., Melkonyan, K.A. (2025). Development of production systems in the context of a mobilization economy: approaches and prospects. *Voprosy otraslevoy ekonomiki / Issues of Sectoral Economics*, (2), (10), pp. 66–74.

10. Smyslova, O.Yu., Khachatryan, R.A., Melkonyan, K.A. (2024). Regional production systems in a mobilization economy: risks and conditions for development. *EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo / EFO: Economy. Finance. Society*, (4), (12), pp. 62–74.

Сведения об авторах / Information about the author:

Мелконян Карен Араевич – аспирант ФГОБУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина». E-mail: lider_48@list.ru / **Melkonyan Karen Araevich** – graduate student of FGOBU HE «Yelets State University named after I.A. Bunin». E-mail: lider_48@list.ru.

Хачатрян Рубик Аршалуйсович – аспирант ФГОБУ ВО «Елецкий государственный университет имени И.А. Бунина». E-mail: karennok@yandex.ru / **Khachatryan Rubik Arshaluisovich** – graduate student of FGOBU HE «Yelets State University named after I.A. Bunin». E-mail: karennok@yandex.ru.

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

Мелконян К.А. – формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Хачатрян Р.А. – обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ

Melkonyan K.A. – Scientific leadership, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Khachatryan R.A. – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.

Дата поступления статьи: 15.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

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

УДК 338.43:004.9+332.14:330.131.4
DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-54-66

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДРАЙВЕР АГРАРНО ОРИЕНТИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

П.Н. Юрова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** В условиях современных вызовов цифровая трансформация перестает быть опциональным инструментом и становится стратегическим императивом для комплексного развития аграрно ориентированных территорий. Данная статья посвящена исследованию цифровой трансформации как ключевого драйвера, способного обеспечить не только рост производительности агробизнеса, но и устойчивое социально-экономическое развитие сельских сообществ. Автор рассматривает цифровую экосистему сельской территории как целостную структуру, включающую технологические, экономические, социальные и управленческие компоненты, синергия которых определяет успех трансформации. В работе проводится критический анализ существующих практик и государственных программ поддержки цифровизации села. Отмечается, что фрагментарность применяемых подходов, сосредоточенных часто лишь на технологических аспектах, не позволяет решать системные проблемы сельских территорий. Для преодоления этого разрыва обосновывается необходимость перехода к комплексным решениям в рамках парадигмы «умной деревни», где цифровые технологии интегрируются во все сферы жизнедеятельности. Центральное место в исследовании занимает разработка научно-методического подхода, объединяющего оценку эффективности и управление рисками цифровой трансформации. Предлагается система сбалансированных показателей, позволяющая проводить многомерную оценку результатов по технологическому, экономическому, социальному и экологическому блокам. Особое внимание уделяется выявленным ключевым рискам, сопровождающим процесс трансформации: от технологических угроз и экономических ограничений до кадрового дефицита и социального сопротивления. Автор не только систематизирует эти риски, но и представляет целостную модель системы управления ими. Эта модель построена на принципах проактивности, непрерывности и интеграции в стратегическое планирование и включает этапы идентификации, разработки превентивных мер и постоянного мониторинга. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении органам управления, бизнесу и местным сообществам структурированного инструментария. Этот инструментарий направлен на формирование сбалансированной цифровой стратегии, позволяющей максимизировать положительные эффекты трансформации при минимизации сопутствующих угроз, что в конечном итоге способствует достижению целей устойчивого развития сельских территорий.*

Ключевые слова: цифровая трансформация, сельские территории, аграрный сектор, управление рисками, оценка эффективности, цифровая экосистема

Для цитирования: П.Н. Юрова Цифровая трансформация как стратегический драйвер аграрно ориентированного развития сельских территорий: оценка эффективности и управление рисками // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С.54-66. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-54-66

DIGITAL TRANSFORMATION AS A STRATEGIC DRIVER OF AGRARIAN-ORIENTED RURAL DEVELOPMENT: PERFORMANCE ASSESSMENT AND RISK MANAGEMENT

P.N. Yurova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** In the context of modern challenges, digital transformation ceases to be an optional tool and becomes a strategic imperative for the integrated development of agrarian-oriented territories. This article is devoted to the study of digital transformation as a key driver that can ensure not only the growth of agribusiness productivity, but also the sustainable socio-economic development of rural communities. The author considers the digital ecosystem of a rural area as a holistic structure, including technological, economic, social and managerial components, the synergy of which determines the success of the transformation. The work carries out a critical analysis of existing practices and state programs to support the digitalization of the village. It is noted that the fragmentation of the applied approaches, often focused only on technological aspects, does not allow solving the systemic problems of rural areas. To bridge this gap, the need is justified to move to comprehensive solutions within the framework of the "smart village" paradigm, where digital technologies are integrated into all spheres of life. The central place in the study is the development of a scientific and methodological approach that combines the assessment of efficiency and risk management of digital transformation. A system of balanced indicators is proposed, which allows for a multidimensional assessment of results by technological, economic, social and environmental blocks. Particular attention is paid to the identified key risks accompanying the transformation process: from technological threats and economic restrictions to personnel shortages and social resistance. The author not only systematizes these risks but also presents a holistic model of the system for managing them. This model is built on the principles of proactivity, continuity and integration into strategic planning and includes the stages of identification, development of preventive measures and constant monitoring. The practical relevance of the study lies in providing management, business and local communities with structured tools. This toolkit aims to form a balanced digital strategy to maximize the positive effects of transformation while minimizing associated threats, which ultimately contributes to the achievement of sustainable rural development goals.*

Keywords: digital transformation, rural areas, agricultural sector, risk management, efficiency assessment, digital ecosystem

Введение

В условиях современной реальности сельские территории, являющиеся фундаментом аграрного сектора и гарантом продовольственной безопасности государства, сталкиваются с комплексом системных вызовов и проблем. Так, наблюдается устойчивая тенденция к депопуляции и старению сельского населения, сохранению низкого уровня диверсификации сельской экономики и

качества жизни на селе, снижению рентабельности агропредприятий, деградации и эрозии почв и т.д. В то же время глобальные тренды, такие как рост населения планеты, климатические изменения, обострение задач по импортозамещению и обеспечению продовольственной безопасности, предъявляют всё новые повышенные требования к производительности и устойчивости отечественного АПК.

В подобной ситуации именно цифровая трансформация приобретает характер стратегического императива, способного обеспечить не только повышенную эффективность агробизнеса за счет внедрения инновационных технологий, но и комплексное развитие сельских территорий в рамках концепции «умной деревни», которая отражает ключевые цели устойчивого развития и представляет собой комплексный подход к цифровой трансформации сельских территорий.

В ходе анализа трудов отечественных авторов, посвященных проблематике цифровизации АПК и развитию сельских территорий [1, 2,3,4,5], была отмечена фрагментарность существующих исследований: большинство из них сосредоточено либо на технологических аспектах цифровизации агробизнеса, либо на общих вопросах развития сельских территорий, без их глубинной интеграции.

Таким образом, можно отметить наличие научного пробела, заключающегося в отсутствии комплексных методик, позволяющих оценивать совокупную эффективность цифровой трансформации на уровне сельской территории как целостной социально-экономической системы. Кроме того, остается актуальным вопрос управления рисками, сопровождающими процесс цифровой трансформации, игнорирование которых может негативно сказываться на эффективности реализации соответствующих стратегий.

Учитывая вышеизложенное цель настоящего исследования заключается в разработке комплексного научно-методического подхода к оценке эффективности и управлению рисками цифровой трансформации как стратегического драйвера аграрно ориентированного развития сельских территорий.

Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность и ключевые компоненты цифровой трансформации применительно к специфике аграрно ориентированных территорий;
- разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI) для комплексной оценки результатов цифровой трансформации;
- выявить и провести анализ ключевых рисков цифровой трансформации села;
- разработать концептуальную модель системы управления выявленными рисками, предусматривающую меры по их минимизации.

Основная часть

Ключевым в рамках настоящего исследования является понимание и разграничение понятий «компьютеризация», «информатизация», «цифровизация» и «цифровая трансформация». Далее в таблице 1 представлено сравнение рассматриваемых дефиниций в разрезе их ключевых параметров.

Таблица 1. Эволюция понятий «автоматизация», «информатизация», «цифровизация», «цифровая трансформация»*

Сравнительные критерии	Автоматизация	Информатизация	Цифровизация	Цифровая трансформация
Фокус воздействия	Технологии, операции	Информация, данные	Бизнес-процессы, модели	Клиент, стратегия, культура
Цель	Эффективность	Качество управления	Новые возможности	Конкурентоспособность, адаптация
Объект воздействия	Отдельный процесс	Документооборот, данные	Продукт, сервис, цепочка ценности	Вся бизнес-экосистема
Стратегическая значимость	Тактический уровень	Операционный уровень	Стратегический уровень	Экосистемный уровень
Ключевые технологии	Промышленные роботы, ранние вычислительные машины, программное обеспечение для учета	Персональные компьютеры, локальные вычислительные сети, системы управления базами данных, ERP-системы (первых поколений)	Мобильный интернет, облачные вычисления, Big Data, аналитика, платформенные решения	Искусственный интеллект (ИИ), Интернет вещей (IoT), блокчейн, машинное обучение, роботизация процессов (RPA)

*составлено автором

На основе данных таблицы 1 можно сделать вывод, что с течением времени произошел сдвиг от сугубо инструментального взгляда на технологии к стратегическому. В современном мире цифровая трансформация представляет собой качественно иной, системный процесс, направленный не просто на внедрение технологий, но фундаментальное изменение бизнес-моделей, организационных структур, производственных процессов и всей экосистемы взаимоотношений на основе цифровых технологий.

Применительно к сельским территориям цифровая трансформация влечет за собой не только рост производительности агробизнеса, но и преобразования социального уклада, системы управления и способов взаимодействия с внешней

средой, т.е. полное изменение бизнес-модели. При этом, несмотря на сложность процессов, цифровая трансформация АПК становится сегодня особенно актуальной, превращаясь из модного веяния в необходимость для достижения целей устойчивого развития, обеспечения продовольственной безопасности страны и сохранения конкурентных позиций на мировом рынке.

К настоящему моменту времени ядро цифровой трансформации аграрно ориентированных территорий составляют следующие ключевые технологии:

- Интернет вещей (IoT): в сельском хозяйстве ведется сбор данных по множеству показателей: температура, количество осадков, влажность, скорость ветра, химический состав почвы. Эти данные возможно собирать с помощью специальных датчиков и использовать для автоматизации методов ведения сельского хозяйства, принятия обоснованных решений по улучшению качества, минимизации рисков, а также для сокращения усилий, необходимых для управления посевами или животными [6,7].

- Большие данные (Big Data) и искусственный интеллект (ИИ): технологии для анализа огромных массивов структурированных и неструктурированных данных, получаемых с датчиков, дронов, спутников и метеостанций. ИИ-алгоритмы позволяют перейти от мониторинга к предиктивным решениям: прогнозировать урожайность, диагностировать заболевания растений и животных на ранних стадиях и т.д.

- Технологии геопозиционирования: основа для точного земледелия, позволяющая, например, осуществлять дифференцированное внесение удобрений и средств защиты растений, автоматическое вождение техники.

- Беспилотные летательные аппараты (БПЛА): обеспечивают оперативный мониторинг больших площадей, в том числе их съемку для оценки состояния посевов.

- Технология блокчейн: создает прозрачные и прослеживаемые цепочки поставок (от поля до прилавка), что повышает доверие потребителей и позволяет подтверждать происхождение и качество продукции.

- Цифровые платформы: агромаркетплейсы, сервисы по дистанционному консультированию, платформы для обмена данными и организации кооперации между мелкими сельхозпроизводителями.

Безусловно, цифровая трансформация аграрно ориентированных территорий является сложной системой, в которой выделяются четыре взаимосвязанных компонента (рисунок 1).

Отметим, что только синергетическое взаимодействие всех четырех компонентов обеспечивает успешную и устойчивую цифровую трансформацию. Сбой в любом из них (например, отсутствие цифровой грамотности при наличии передовых технологий или несовершенство законодательства) становится системным барьером, ограничивающим реализацию стратегического потенциала цифровизации.

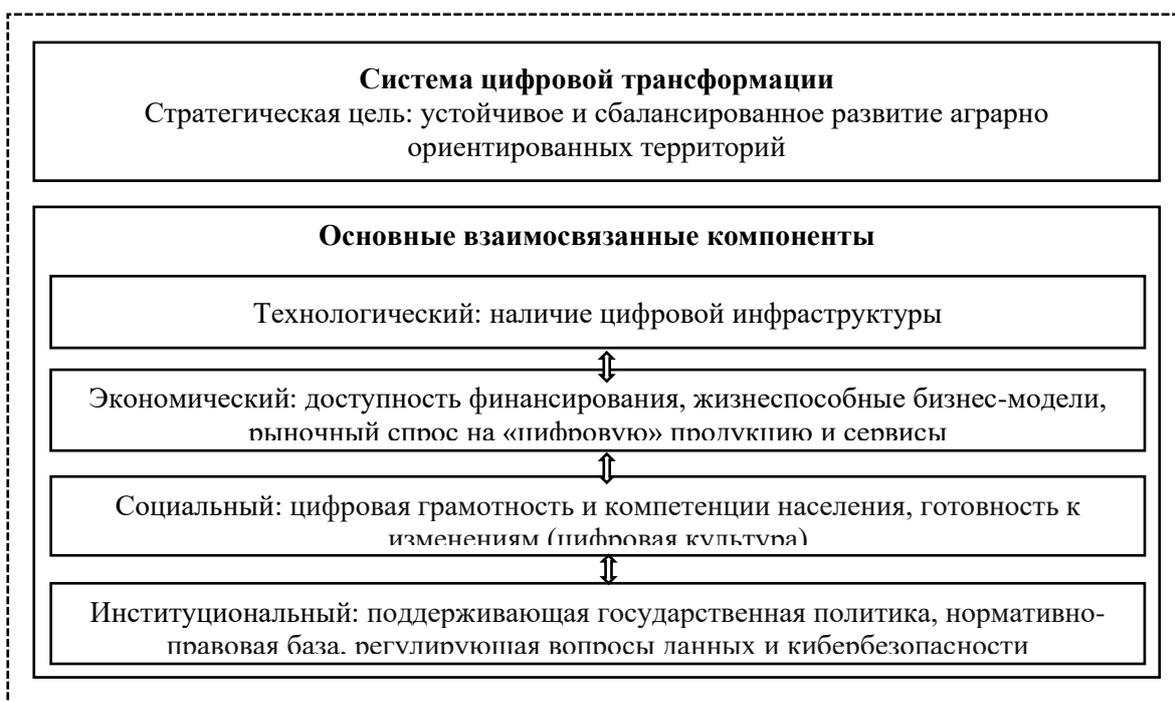


Рис. 1. Основные элементы цифровой трансформации сельских территорий*

**составлено автором*

Наиболее полно цифровая трансформация сельских территорий реализуется в рамках концепции «умной деревни», подразумевающей применение цифровых технологий, инноваций и сотрудничества для улучшения жизни и средств к существованию сельских общин. «Умные деревни» объединяют устойчивое сельское хозяйство, возобновляемые источники энергии, зеленую мобильность и электронные услуги для создания процветающих и взаимосвязанных сельских сообществ [8]. Другими словами, это современная парадигма развития, которая фокусируется не только на сельском хозяйстве, но и на комплексном улучшении всех аспектов жизни на селе с помощью цифровых и инновационных решений. К ключевым компонентам рассматриваемой концепции можно отнести следующие:

- умная экономика: диверсифицированная, высокопроизводительная и устойчивая, основанная на цифровых платформах, точном земледелии и развитии новых ниш (например, сельский туризм);
- умное управление: электронное правительство, вовлечение граждан в процессы принятия решений через онлайн-платформы;
- умная мобильность: развитие логистических платформ, интеллектуальных систем управления транспортом, поддержка удаленной занятости.
- умная среда: внедрение «умных» систем управления отходами, водо- и энергоснабжением, мониторинг состояния окружающей среды.
- умные люди: высокий уровень цифровой грамотности, доступ к дистанционному образованию и телемедицине, активное онлайн-сообщество.

Таким образом, «умная деревня» – это полноценная экосистема, где цифровые технологии служат инструментом для достижения стратегических целей развития, а не самоцелью.

Важным аспектом цифровой трансформации аграрно ориентированных территорий остается оценка эффективности данного процесса, которая представляет собой комплексную задачу, выходящую за рамки традиционного анализа финансово-хозяйственной деятельности отдельного предприятия.

Далее в таблице 2 представлена система сбалансированных показателей, которая может использоваться для оценки эффективности цифровой трансформации.

Таблица 2. Система сбалансированных показателей для оценки эффективности цифровой трансформации*

Блок оценки	Примеры ключевых показателей эффективности (KPI)	Цель измерения
Технологический блок	<ul style="list-style-type: none"> – Удельный вес сельхозпредприятий, использующих технологии точного земледелия. – Оснащенность АПК датчиками IoT. – Уровень использования специализированных цифровых платформ. 	Оценка степени цифровизации инфраструктуры и готовности территории к трансформации
Экономический блок	<ul style="list-style-type: none"> – Рост производительности труда в АПК (валовая продукция на 1 занятого). – Снижение себестоимости основной продукции за счет оптимизации ресурсов. – Доля продукции, реализованной через онлайн-каналы и цифровые маркетплейсы. – Рентабельность производства ключевых видов сельхозпродукции. 	Количественная оценка экономического эффекта и изменения бизнес-моделей
Социальный блок	<ul style="list-style-type: none"> – Уровень цифровой грамотности постоянного сельского населения (%). – Миграционный баланс молодежи (возраст 20-35 лет). – Доступность телемедицинских и дистанционных образовательных услуг. 	Оценка социальных результатов и преодоления цифрового разрыва
Экологический блок	<ul style="list-style-type: none"> – Экономия минеральных удобрений и СЗР на единицу площади (%). 	Оценка вклада цифровизации в ресурсосбережение и снижение антропогенной нагрузки

**составлено автором*

В рамках предлагаемого автором методического подхода к оценке эффективности цифровой трансформации для агрегации и интерпретации данных, собранных на основе ключевых показателей эффективности (табл. 1), целесообразно применение следующих методов:

1. Расчет интегральных индексов: позволяет объединить разнородные показатели в один обобщающий индекс цифровой зрелости территории. Наиболее эффективным методом для этого является взвешивание нормализованных значений показателей с последующим их суммированием. Веса могут определяться методом экспертных оценок.

2. Сравнительный анализ (бенчмаркинг): следует проводить в двух разрезах, а именно: динамический анализ (сравнение значений показателей территории за несколько лет для оценки темпов прогресса) и пространственный анализ (сравнение с аналогичными показателями других, более конкурентных в цифровом отношении территорий для выявления конкурентных преимуществ и проблем).

3. Корреляционно-регрессионный анализ: позволяет выявить статистически значимые связи между уровнем цифровизации и ключевыми показателями. Это дает возможность количественно оценить вклад цифровой трансформации в достижение ключевых экономических и социальных результатов.

Предложенный методический подход позволяет перейти от описания преимуществ цифровой трансформации к их количественной оценке. Использование системы сбалансированных показателей в сочетании с методами интегральной оценки и бенчмаркинга предоставляет органам управления и бизнесу надежный инструмент для мониторинга эффективности реализуемых стратегий, обоснования инвестиционных решений и своевременной корректировки курса цифрового развития аграрно ориентированных территорий.

Также важным аспектом настоящего исследования является понимание того факта, что трансформация аграрно ориентированных территорий, несмотря на свой стратегический потенциал, сопряжена с комплексом многоуровневых рисков, игнорирование или недостаточное внимание к которым может не только нивелировать положительные эффекты, но и усугубить существующие проблемы.

Далее представлена систематизация ключевых рисков цифровой трансформации аграрно ориентированных территорий, которая является фундаментом для последующего построения эффективной системы управления ими.

Технологические риски (связаны с технической инфраструктурой, программным обеспечением и данными):

– Киберриски и угрозы информационной безопасности: сельскохозяйственные предприятия, особенно крупные агрохолдинги, становятся привлекательными целями для кибератак. Последствия: хищение коммерческой информации, вывод из строя систем точного земледелия, манипуляция данными для принятия неверных управленческих решений.

– Технологическая зависимость и риски совместимости: зависимость от иностранного программного обеспечения и оборудования создает уязвимости в

условиях санкционных ограничений и волатильности рынка. Также существует риск несовместимости новых цифровых решений с устаревшей техникой или системами разных производителей.

Экономические риски (обусловлены финансовыми аспектами и вопросами экономической целесообразности).

– Риск высоких капитальных и операционных затрат: первоначальные инвестиции в оборудование, ПО, датчики, а также последующие затраты на их обновление и техническое обслуживание могут быть слишком высоки для малых и средних сельхозпредприятий. Срок окупаемости проектов также может оказаться неприемлемо долгим.

– Риск недостатка инвестиций и источников финансирования: низкий уровень вовлеченности венчурного капитала, сложности с получением кредитов под цифровые проекты и ограниченность государственных программ поддержки сдерживают массовую цифровизацию.

Кадровые и социальные риски (связаны с человеческим капиталом).

– Цифровой разрыв и дефицит квалифицированных кадров: нехватка на селе специалистов в области ИТ, анализа данных, кибербезопасности и обслуживания сложной техники. Возникает разрыв между потребностями цифровой экономики и реальными навыками сельского населения.

– Сопротивление изменениям: нежелание сотрудников и руководства менять устоявшиеся методы работы, страх перед новыми технологиями блокируют внедрение инноваций даже при наличии технологий и финансирования.

– Риск роста безработицы и социальной напряженности: автоматизация процессов может привести к высвобождению работников, занятых рутинным трудом, что в условиях монопрофильных сельских территорий чревато ростом социальной напряженности.

Организационно-управленческие риски (на уровне управления предприятиями и территориями в целом):

– Отсутствие качественной цифровой стратегии: внедрение технологий происходит фрагментарно, без увязки с общими стратегическими целями развития предприятия или территории, что приводит к точечному прогрессу, не создавая синергетического эффекта.

– Риск некачественных процессов управления данными: отсутствие политик по сбору, хранению, обработке и анализу данных. Данные остаются неструктурированными и не используются для принятия управленческих решений, что обесценивает саму идею управления на основе данных.

Нормативно-правовые риски (связаны с регулирующей средой):

– Несовершенство законодательной базы: правовая неопределенность в вопросах использования данных, регулирования оборота цифровых финансовых активов.

Проведенный анализ демонстрирует, что риски цифровой трансформации носят комплексный, системный характер и затрагивают все сферы

жизнедеятельности аграрно ориентированной территории. Они взаимосвязаны: так, кадровый риск усугубляет технологический (некомпетентное обслуживание приводит к сбоям), а нормативный – экономический (неопределенность тормозит инвестиции). Именно поэтому успешное управление цифровой трансформацией невозможно без системной идентификации и управления всей совокупностью выявленных рисков. Предлагаемая далее модель управления рисками представляет собой непрерывный циклический процесс, интегрированный в стратегическое планирование развития аграрно ориентированных территорий.

Эффективность системы управления рисками основывается на следующих базовых принципах:

- Проактивность: выявление и оценка рисков должны осуществляться на стадии формирования цифровой стратегии.
- Системность: рассмотрение всех категорий рисков во взаимосвязи, а не как изолированных проблем.
- Непрерывность: управление рисками – это постоянный процесс мониторинга, анализа и корректировки реализуемых мер.
- Интегрированность: процессы управления рисками должны быть встроены в общую систему управления предприятием, муниципалитетом или регионом.
- Экономическая обоснованность: затраты на реализацию мер по снижению риска не должны превышать потенциальный ущерб от его реализации.

Далее в таблице 3 кратко представлены основные этапы системы управления рисками цифровой трансформации аграрно ориентированных сельских территорий.

Таблица 3. Основные этапы системы управления рисками цифровой трансформации аграрно ориентированных сельских территорий*

Этап системы управления рисками	Ключевые характеристики этапа
1. Идентификация и анализ рисков	Осуществляется на основе использования комплекса методов, в том числе экспертные опросы, SWOT- и PEST-анализ, анализ основных стейкхолдеров, построение матрицы вероятности и последствий и т.д.
2. Разработка и планирование мер по минимизации рисков	Для каждой группы приоритетных рисков (технологические, экономические, кадровые, организационно-управленческие, нормативно-правовые) разрабатывается портфель превентивных и реактивных мер.
3. Мониторинг и контроль	Непрерывный мониторинг показателей рисков, а также регулярный аудит эффективности внедренных мер управления с последующей корректировкой планов по управлению рисками.

*составлено автором

Безусловно, важно понимать, что успех управления рисками зависит в том числе от слаженных действий всех участников процесса, а именно органов государственной власти, представителей бизнеса, научных и образовательных учреждений, местного сообщества. Совместными усилиями в рамках предложенной модели системы управления рисками станет возможен переход от пассивного наблюдения за угрозами к активному и планомерному воздействию на них. Интеграция модели управления рисками в общие стратегии развития позволит превратить эффективное управление рисками в конкурентное преимущество, обеспечивая более предсказуемый и устойчивый характер цифровой трансформации аграрно ориентированных территорий.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что цифровая трансформация является не просто технологическим трендом, а системным стратегическим драйвером для устойчивого развития аграрно ориентированных территорий. Она оказывает мультипликативное воздействие, одновременно решая задачи повышения экономической эффективности агробизнеса, улучшения качества жизни сельского населения и обеспечения экологической устойчивости.

В то же время эффективная цифровая трансформация требует комплексного подхода, учитывающего тесную взаимосвязь технологических, экономических, социальных и институциональных факторов. Предложенные в статье методика оценки эффективности на основе системы КРІ и модель управления рисками предоставляют практический инструментарий для перехода от точечных решений к выстроенной стратегии. Ведь во многом успех цифровой трансформации определяется именно качеством управления, включающим себя способность оценивать его результаты и превентивно нивелировать сопутствующие риски.

Список использованных источников:

1. Алтухов А. И. Цифровая трансформация как технологический прорыв и переход на новый уровень развития агропромышленного сектора России / А. И. Алтухов, М. Н. Дудин, А. Н. Анищенко // Продовольственная политика и безопасность. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 81-96.

2. Курдюмов А. В. Внедрение цифровых технологий в сельском хозяйстве / А. В. Курдюмов, А. В. Королев // Московский экономический журнал. – 2020. – № 12. – С. 37.

3. Косников С. Н. Современные тенденции цифровой трансформации сельского хозяйства / С. Н. Косников, Ю. Н. Коваль, И. А. Майорова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 5(158). – С. 152-161.

4. Маринченко Т. Е. Перспективы цифровизации АПК в России / Т. Е. Маринченко // Наука и Образование. – 2020. – Т. 3, № 4. – С. 56.

5. Цифровизация агропромышленного комплекса: новые горизонты устойчивого развития сельского хозяйства / О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова, Е.

М. Кот, Т. И. Кружкова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 368-370.

6. Вавилов Д. Л. Концепция цифровой трансформации деятельности государственных унитарных предприятий / Д. Л. Вавилов, Л. В. Глухова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 3(46). – С. 5-14.

7. Спиридонова Е. В. Развитие инновационных технологий в сельском хозяйстве Кировской области и значение разработки электронной технологической карты в условиях точного земледелия / Е. В. Спиридонова // Вестник Вятской ГСХА. – 2019. – № 2. – С. 7.

8. Бабаева З. Ш. Развитие сельского хозяйства - стратегия "умных деревень" на примере России / З. Ш. Бабаева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12(149). – С. 410-413.

9. Моделирование сценариев роста ресурсного потенциала аграрного сектора на сельских территориях через интеграцию цифровых платформ и устойчивых методов хозяйствования / Е. А. Никитина, О. Ю. Смылова, П. Н. Юрова, А. О. Романов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2025. – № 10. – С. 61-68.

10. Юрова, П. Н. Теоретические аспекты оценки уровня готовности сельской территории к аграрно ориентированному развитию / П. Н. Юрова // Современное состояние и организационно-экономические проблемы развития АПК : Материалы национальной научно-практической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения профессора И.Б. Загайтова, Воронеж, 18–19 сентября 2024 года. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2024. – С. 196-201.

References

1. Altukhov, A.I., Dudin, M.N., Anishchenko, A.N. (2020). Digital transformation as a technological breakthrough and transition to a new level of development of the Russian agro-industrial sector. *Food Policy and Security*, 7 (2), pp. 81–96.

2. Kurdyumov, A.V., Korolev, A.V. (2020). Introduction of digital technologies in agriculture. *Moscow Economic Journal*, (12), p. 37.

3. Kosnikov, S.N., Koval, Yu.N., Mayorova, I.A. (2025). Current trends in the digital transformation of agriculture. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 1 (5(158)), pp. 152–161.

4. Marinchenko, T.E. (2020). Prospects for the digitalization of the agro-industrial complex in Russia. *Science and Education*, 3 (4), p. 56.

5. Ruzhitskaya, O.A., Kulikova, E.S., Kot, E.M., Kruzhkova, T.I. (2024). Digitalization of the agro-industrial complex: new horizons for the sustainable development of agriculture. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2 (61), pp. 368–370.

6. Vavilov, D.L., Glukhova, L.V. (2020). The concept of digital transformation of state unitary enterprises. *Vestnik of Volzhsky University named after V.N. Tatishchev*, 2 (3(46)), pp. 5–14.

7. Spiridonova, E.V. (2019). Development of innovative technologies in agriculture of the Kirov region and the significance of developing an electronic technological map in the context of precision farming. *Bulletin of Vyatka State Agricultural Academy*, (2), p. 7.

8. Babaeva, Z.Sh. (2022). Agricultural development - the "smart villages" strategy as exemplified by Russia. *Economics and Entrepreneurship*, (12), (149), pp. 410–413.

9. Modeling scenarios for the growth of the resource potential of the agricultural sector in rural areas through the integration of digital platforms and sustainable farming practices. E.A. Nikitina, O.Yu. Smyslova, P.N. Yurova, A.O. Romanov (2025). *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, (10), pp. 61–68.

10. Yurova, P.N. (2024). Theoretical aspects of assessing the readiness level of a rural territory for agriculturally oriented development. In: *Current State and Organizational-Economic Problems of AIC Development: Proceedings of the National Scientific-Practical Conference Dedicated to the 90th Anniversary of Professor I.B. Zagaitov, Voronezh, September 18–19, 2024*. Voronezh: Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I. pp. 196–201.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Юрова Полина Николаевна – старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.т.н., доцент, E-mail: polinayurova@list.ru / **Yurova Polina Nikolaevna** – a senior lecturer at the Department of Economics and Finance of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: polinayurova@list.ru.

Дата поступления статьи: 15.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

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

УДК 339.5:338.45(470)+330.34
DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-67-83

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО СЕКТОРА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Ю.В. Иода, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

Е.С. Землянухина, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Настоящее исследование посвящено комплексному анализу структурных изменений и динамики развития производственного сектора экономики России в условиях санкционных ограничений. Актуальность работы обусловлена стратегической необходимостью обеспечения технологического суверенитета и перехода к новой модели экономического роста, основанной на инновациях и диверсификации. Целью исследования является оценка устойчивости предпринимательской деятельности, выявление ключевых тенденций в сфере регистрации и ликвидации предприятий, а также разработка мер государственной поддержки. В качестве методологической основы использован детальный анализ данных Общероссийского классификатора видов экономической деятельности за продолжительный исторический период. Это позволило провести структурную диагностику экономики, определить наиболее распространённые, стабильные и уязвимые сферы бизнеса. Особое внимание уделено производственным отраслям и научно-исследовательской деятельности. Исследование выявило, что, несмотря на приоритетный статус и государственную поддержку, производственный сектор сталкивается с системными вызовами, а его устойчивость лишь незначительно превышает средний показатель по экономике. Важным результатом работы является идентификация периодов повышенной ликвидации производственных компаний, связанных с двумя основными группами факторов. Первая группа включает внутренние меры, такие как увеличение фискальной нагрузки. Вторая группа обусловлена внешним давлением: ужесточением санкционного режима, дестабилизацией логистических цепочек, ростом стоимости заёмного капитала и общей макроэкономической неопределённостью. Проведённый сравнительный анализ финансовых условий в России и других странах свидетельствует о высокой волатильности, затрудняющей долгосрочное инвестиционное планирование. На основе полученных результатов сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов государственной поддержки. Ключевыми предложениями являются внедрение системы целевого льготного кредитования промышленных предприятий, а также реализация мер, направленных на стабилизацию макроэкономической среды. В заключении подчёркивается, что для перехода к устойчивому развитию необходим комплексный подход, сочетающий финансовую поддержку, снижение административных барьеров и создание институтов, стимулирующих технологическую модернизацию и повышение конкурентоспособности отечественного производства в условиях внешних ограничений.*

Ключевые слова: технологический суверенитет, общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2), производственный сектор, динамика развития отраслей, устойчивое развитие

Для цитирования: Иода Ю.В., Землянухина Е.С. Анализ структуры и динамики развития производственного сектора в России в условиях санкционных ограничений // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 67-83. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-67-83

ANALYSIS OF THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF THE MANUFACTURING SECTOR IN RUSSIA UNDER SANCTIONS RESTRICTIONS

Yu.V. Ioda, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

E.S. Zemlyanukhina, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This study is devoted to a comprehensive analysis of structural changes and the dynamics of the development of the production sector of the Russian economy under sanctions restrictions. The relevance of the work is due to the strategic need to ensure technological sovereignty and the transition to a new model of economic growth based on innovation and diversification. The purpose of the study is to assess the sustainability of entrepreneurial activity, identify key trends in the registration and liquidation of enterprises, as well as develop government support measures. A detailed analysis of the data of the All-Russian Classifier of Economic Activities for a long historical period was used as a methodological basis. This made it possible to carry out structural diagnostics of the economy, to identify the most common, stable and vulnerable areas of business. Particular attention is paid to production industries and research activities. The study found that despite its priority status and government support, the manufacturing sector faces systemic challenges, and its sustainability is only slightly higher than the economy average. An important result of the work is the identification of periods of increased liquidation of production companies associated with two main groups of factors. The first group includes domestic measures, such as increasing the fiscal burden. The second group is due to external pressure: tightening of the sanctions regime, destabilization of supply chains, rising cost of borrowed capital and general macroeconomic uncertainty. A comparative analysis of financial conditions in Russia and other countries indicates high volatility, which complicates long-term investment planning. Based on the results obtained, recommendations were formulated to improve the mechanisms of state support. The key proposals are the introduction of a system of targeted concessional lending to industrial enterprises, as well as the implementation of measures aimed at stabilizing the macroeconomic environment. The conclusion emphasizes that the transition to sustainable development requires an integrated approach that combines financial support, reducing administrative barriers and creating institutions that stimulate technological modernization and increase the competitiveness of domestic production in the face of external constraints.*

***Keywords:** technological sovereignty, All-Russian Classifier of Types of Economic Activity (OKVED2), manufacturing sector, industry development dynamics, sustainable development*

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью кардинальной трансформации структуры российской экономики в условиях беспрецедентного внешнего санкционного давления и стратегического курса на достижение технологического суверенитета. Переход от сырьевой модели к инновационно-производственной требует глубокого анализа реальной устойчивости и динамики ключевых отраслей. Комплексная оценка процессов регистрации и ликвидации предприятий, выявление наиболее стабильных и уязвимых видов экономической деятельности приобретают критическую важность для формирования адекватной государственной политики. Результаты такого анализа позволяют оценить эффективность существующих мер поддержки бизнеса, скорректировать их и определить перспективные точки роста, что напрямую влияет на обеспечение национальной экономической безопасности и долгосрочной конкурентоспособности в новой геоэкономической реальности.

Научная проблема заключается в противоречии между декларируемым курсом на технологический суверенитет и эмпирически наблюдаемой структурной инерцией экономики, проявляющейся в низкой выживаемости предприятий ключевых обрабатывающих отраслей и НИОКР, несмотря на меры господдержки

Цель исследования — комплексный анализ структуры и динамики развития производственного сектора России, выявление факторов, влияющих на устойчивость предприятий, и разработка рекомендаций по повышению эффективности государственной поддержки бизнеса.

Основные задачи исследования:

1. Провести анализ структуры секторов экономики России для выявления перспективных направлений развития
2. Исследовать динамику развития производственных отраслей и научно-исследовательской сферы
3. Проанализировать показатели выживаемости (стабильности) предприятий по различным видам экономической деятельности на основе данных о регистрации и ликвидации [3]
4. Выявить факторы, влияющие на ликвидацию предприятий в различных секторах экономики

Теоретической основой исследования служат фундаментальные концепции и труды российских экономистов, посвященные проблемам структурной трансформации, технологического развития и адаптации экономики к внешним вызовам. В частности, базис для понимания долгосрочных трендов формирует теория технологических укладов (С.Ю. Глазьев), раскрывающая цикличность смены технологических парадигм и закономерности инновационного развития. Проблематика зависимости от сырьевой модели и ресурсного проклятия, исследованная А.И. Татаркиным, позволяет критически оценить структурные дисбалансы в российской экономике. Работы

Н.П.Шмелева, акцентирующие внимание на вопросах модернизации и институциональных преобразований, дают ключ к анализу внутренних факторов развития. В свою очередь, методологический подход к стратегическому прогнозированию и макроэкономическому моделированию (А.Р. Белоусов) используется для оценки последствий санкций и определения перспективных траекторий роста [10-15].

Таким образом, материалы исследования предназначены для использования федеральными и региональными органами исполнительной власти (Минэкономразвития России, Минпромторгом России), а также государственными корпорациями и институтами развития (ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности) при разработке и актуализации стратегических документов и конкретных механизмов отраслевой поддержки.

Основная часть

Начиная с 2014 года против России было введено более тридцати тысяч санкций в отношении энергетического, технологического, финансового, транспортного и металлургического секторов экономики. Несмотря на это, за десять лет с момента ввода санкций, по данным Федеральной таможенной службы, товарная структура экспорта России не поменялась. Экспорт по-прежнему сырьевой, более 60% приходится на топливно-энергетические товары и металл, а на машины, оборудование и транспортные средства не более 6%. В импорте России напротив наибольший удельный вес составляют машины и оборудование, и этот показатель вырос с 48% в 2015 г до 52% в 2024 году [22, 24].

В мае 2025 года в Страсбурге прозвучало заявление о прекращении закупок российских энергоносителей Европейским союзом. Программа отказа REPowerEU (Совместные действия европейских стран по обеспечению более доступной, безопасной и устойчивой энергии) включает запрет на заключение новых соглашений, завершение действующих спотовых контрактов к концу 2025 года и полное прекращение всех поставок к 2027 году. Несмотря на то, что долгое время европейский рынок оставался основным направлением экспорта российских энергоресурсов, уже сейчас доля российского газа в импорте ЕС составляет около 13% и на текущий момент основными импортерами российских энергоресурсов являются страны Азии. По расчетам немецкой компании Statista, Россия, по общей оценочной стоимости, занимает первое место по самым ценным запасам природных ресурсов (1). Подобное положение страны с 20% общемировых запасов природных ресурсов (2), 1,8% населения и технологической зависимостью от импорта делает её положение крайне уязвимым. Проблема технологического суверенитета России остаётся ключевой. Механизмы качественных и количественных преобразований отраслей экономики, особенно производственной сферы, в условиях внешнего санкционного давления требуют постоянного анализа и оценки.

Для отслеживания динамики развития отраслей, в первую очередь связанных с производством, а также научными исследованиями и разработками,

проанализируем структуру основных видов экономической деятельности (ОКВЭД2) коммерческих компаний, зарегистрированных в России с 01.01.1992 - 31.12.2024 гг., выделим:

1. Самые распространенные и стабильные ОКВЭД2;
2. Периоды роста и спада числа регистраций и ликвидаций компаний:
 - всего;
 - производящих компьютеры, электронные и оптические изделия, электрическое оборудование, машины и оборудование (в том числе станки), транспортные (в том числе корабли, лодки, суда, железнодорожные локомотивы, летательные аппараты, включая космические, военные боевые машины) автотранспортные средства (ОКВЭД2 класс: 26,27,28,29,30);
 - занимающиеся научными исследованиями и разработками (ОКВЭД2 класс: 72).

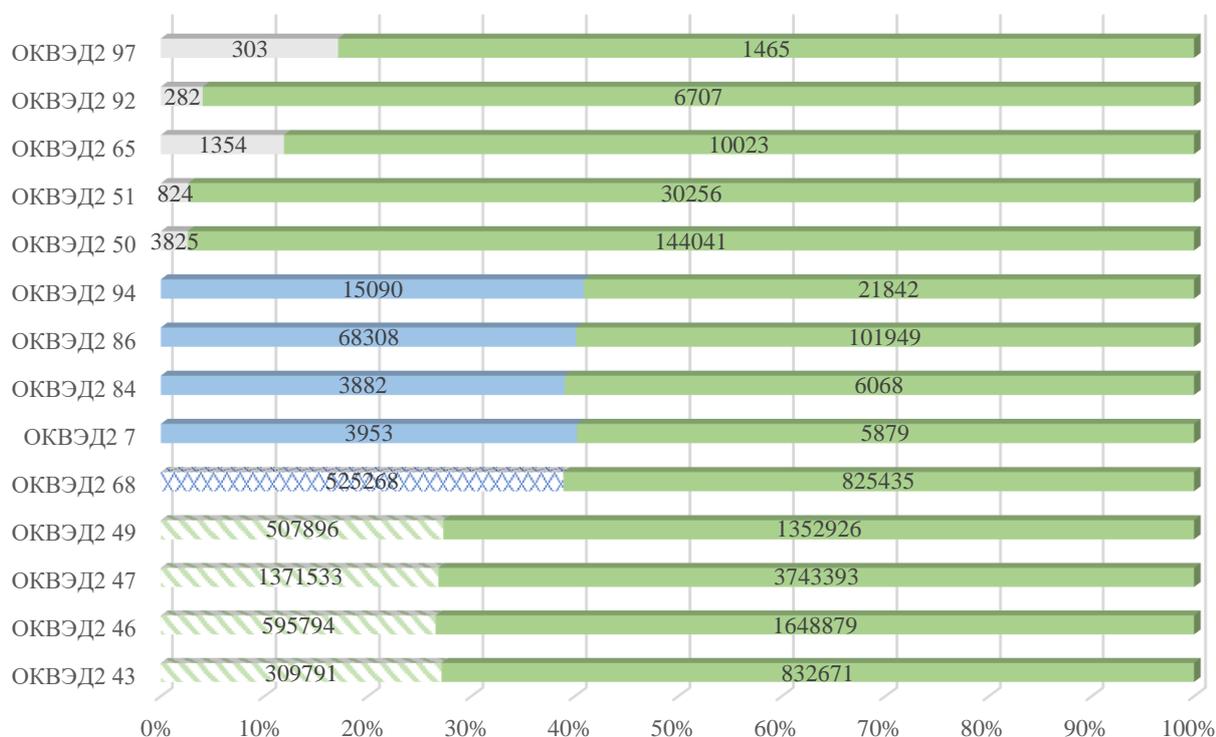


Рис.1. Топ самых распространенных, стабильных, нестабильных видов экономической деятельности по ОКВЭД2. Отношение зарегистрированных к действующим компаниям за 1992–2024 гг.*

* составлено авторами по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

В топ-5 наиболее распространённых видов экономической деятельности вошли: торговля, строительство, деятельность сухопутного и трубопроводного транспорта, операции с недвижимым имуществом (на рис.1 это ОКВЭД2: 43,46,47,49,68). Более половины от всех действующих компаний, зарегистрированы с основным видом деятельности в топ-5 популярных ОКВЭД2 (рис. 2).

Такой вид деятельности, как операции с недвижимым имуществом (особенно выделяются подклассы: 68.20 - Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом, 68.32 – Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе) вошел в топ не только самых распространенных, но и стабильных видов. Недвижимость остается надежным и востребованным активом, поскольку обеспечивает базовые потребности в пространстве для жизни и бизнеса, предлагает гибкость использования — от продажи до сдачи в аренду для пассивного заработка — и традиционно защищает капитал от инфляции за счет роста стоимости и контрактной индексации арендных платежей. Помимо прочего сдача в аренду может стать пассивным заработком.



Рис.2. Распределение основных видов деятельности среди действующих компаний*

* составлено авторами по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

Самыми стабильными оказались такие виды деятельности, как добыча металлических руд (ОКВЭД2 – 7), госуправление в сфере военной безопасности и соцобеспечения (ОКВЭД2 – 84), деятельность в области здравоохранения (ОКВЭД2 – 86), деятельность общественных организаций (ОКВЭД2 – 94).

Топ нестабильных: деятельность водного, воздушного, космического транспорта (ОКВЭД2 – 50,51), страхование, перестрахование, деятельность негосударственных пенсионных фондов (ОКВЭД2 – 65) (причем в подклассе 65.30 – деятельность негосударственных пенсионных фондов, из 1469 зарегистрированных – 56 действующих компаний), деятельность, связанная с

азартными играми и деятельность домашних хозяйств с наемными работниками (ОКВЭД2 – 92,97).

Таблица 1. Среднее соотношение между действующими и зарегистрированными компаниями с 1992–2024 гг.*

ОКВЭД 2	Среднее значение стабильности, %
Все классы ОКВЭД2	43
Топ-5 распространённых	42
Топ-5 стабильных	69
Топ-5 нестабильных	9
Компании, производящие (ОКВЭД2 классы 26-30)	52
Компании, занимающиеся НИР (ОКВЭД2 класс72)	46

* составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

Если рассчитать среднее соотношение между действующими и зарегистрированными компаниями по всем направлениям бизнеса, общий коэффициент выживаемости предприятий составляет 43%. Несмотря на то, что производственный сектор демонстрирует более высокую устойчивость (52%) и промышленные предприятия получают значительные преференции от государства, включая льготное кредитование и приоритетное участие в госзакупках (запрет и ограничения доступа иностранным производителям при наличии отечественных, преференции отечественным товарам и минимальная обязательная доля закупок товаров российского происхождения), почти каждое второе предприятие закрылось (ОКВЭД2 классы 26-30) [1, 2].

Для оценки общих тенденций развития рынка рассмотрим динамику регистрации и ликвидации компаний.

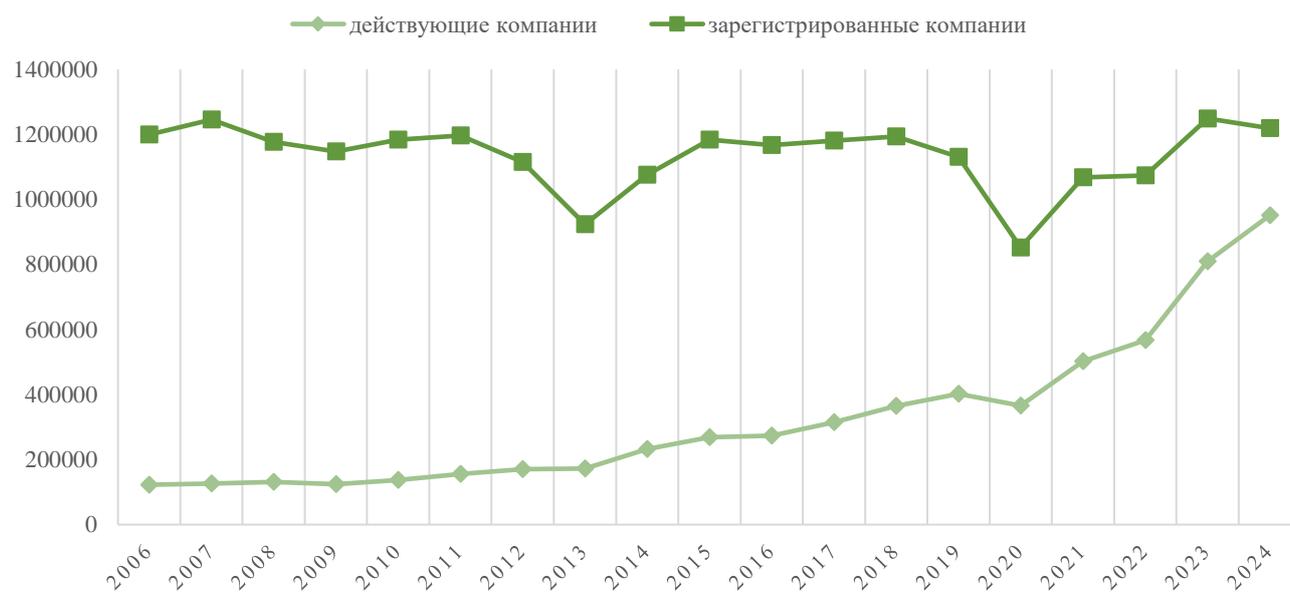


Рис.3. Отношение зарегистрированных компаний к действующим в РФ за 2006–2024 гг. (ОКВЭД2: все)*

* составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

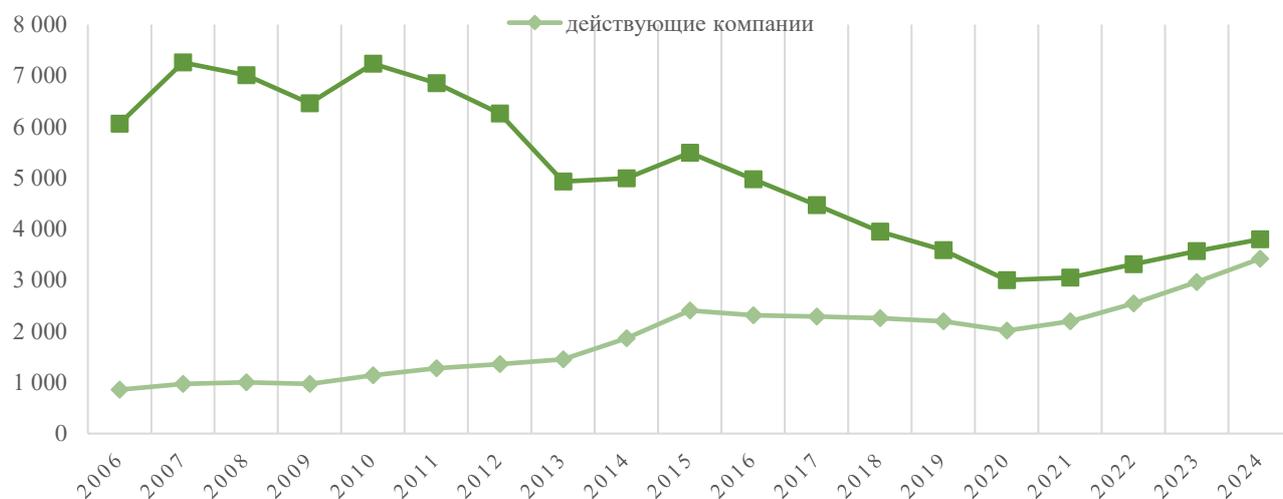


Рис.4. Отношение зарегистрированных компаний к действующим в РФ за 2006–2024 (ОКВЭД2: 26,27,28,29,30)*

* составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»



Рис.5. Отношение зарегистрированных компаний к действующим компаниям в РФ за 2006–2024 гг. (ОКВЭД2:72)*

* составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

На рисунках 3,4,5 показаны графики зарегистрированных и действующих компаний (всех форм собственности) за период 2006–2024 гг. Графики компаний производственной сферы и занимающихся научно-исследовательскими разработками (рис.4 и рис.5) схожих между собой, но заметно отличаются от графика регистрации компаний в целом. Сокращение, в

Факты, оценки, перспективы

том числе для компаний в целом, числа регистрации в 2013 году, поступательное снижение на протяжении 6 лет и небольшой рост, начиная с 2022 года, для производственных предприятий и с 2023 года для предприятий научной сферы.

Для выявления факторов, влияющих на принятие решения о прекращении деятельности организации, представляет интерес график периодов ликвидаций компаний в России (анализ охватывает организации, зарегистрированные с 2006–2024 гг.).

Исходная статистическая информация:

Параметры выборки: доверительный интервал — 3%, доверительная вероятность — 97%.

Объекты исследования: все компании (генеральная совокупность — 24 млн, выборка — 1320 ликвидированных компаний); компании производственной сферы (генеральная совокупность — 79 тыс., выборка — 1298 ликвидированных компаний); компании, занимающиеся НИР (генеральная совокупность — 54 тыс., выборка — 1289 ликвидированных компаний)

Для выявления факторов, влияющих на принятие решения о прекращении деятельности организации, проанализированы периоды ликвидаций компаний в России (анализ охватывает организации, зарегистрированные с 2006–2024 гг.).

Для анализа была сформирована выборка объемом 1350 компаний по каждому из трех направлений (общий рынок, производственный сектор, НИОКР). Выборка включает организации, ликвидированные в течение всего исследуемого периода, что позволяет отследить динамику и выявить ключевые пики закрытия бизнесов. Для наглядности графики построены на основе данной выборки



Рис.6. Отношение зарегистрированных к действующим компаниям в РФ за 2012–2024 гг. (ОКВЭД2: 26,27,28,29,30) *

*составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «За честный бизнес»

На рисунке 6 видно, что два ключевых максимума для производственного сектора приходятся на 2019 - 2023 гг. Рассматривая 2019 год, можно отметить следующие негативные аспекты: повышение ставки налога на добавленную стоимость (НДС) до 20%, отмена пониженных тарифов страховых взносов для предприятий на упрощенной и патентной системах налогообложения, а также снижение покупательской способности населения для ЕНВД (исследования «Альфа-банка» – Пульс малого бизнеса), падение выручки у трети предпринимателей. Проведенный в 2019 году Всероссийским центром изучения общественного мнения опрос показал, что 71% предпринимателей оценивали условия для ведения бизнеса как неблагоприятные, указывая при этом в качестве негативных факторов высокие административные барьеры, высокий уровень коррупции среди государственных структур, отсутствие должного нормативно-правового регулирования деятельности субъектов МСП, отсутствие режима взаимодействия между субъектами бизнеса и государственным аппаратом, неплатежеспособность населения и неэффективность принимаемых государственных программ [23].

Положение 2023 года усугубилось усилением санкционного режима, дестабилизацией логистических маршрутов, удорожанием заемных средств (ставка ЦБ РФ увеличилась с 8,5% до 16%) и материалов, оттоком специалистов, усилением позиций крупных торговых сетей (Федеральные ретейлеры скупали региональные сети, 2023 год побил все рекорды по числу таких сделок) [21].

Академик РАН Сергей Юрьевич Глазьев в статье «Какой должна быть роль институтов развития в новом мирохозяйственном укладе» [27] выделяет ряд инструментов, обеспечивающих развитие производственной сферы предприятия, в частности:

- целевое кредитование значимых для социально-экономического развития инвестиционных проектов по льготным ставкам процента (от 0,2 до 2%);
- дифференциация процентных ставок в зависимости от целей кредита от 2 до 6% для производственной сферы;
- стабилизация обменного курса национальной валюты [17].

Здесь хотелось бы проиллюстрировать графики изменения процентных ставок в 5 странах: России, Китае, США, Индии, Израиле и ЕС.

Согласно рисункам 7 и 8, российский рынок характеризуется существенной волатильностью валют и высокими ставками. Это негативно сказывается на бизнесе, приводя к росту затрат на погашение текущих кредитов, удорожанию новых и сужению возможностей привлечения финансирования. Как следствие, происходит торможение обновления производственных мощностей, откладываются инвестиционные программы, снижается объем оборотных средств, сокращается производство и растет количество банкротств.

Курс валюты тоже сложно назвать стабильным. Так за 2014 год наблюдался существенный рост курсов: доллар укрепился относительно рубля на 96%, евро — на 64%, кроме того не перестали демонстрировать тенденцию к

дальнейшему повышению. В условиях, когда основу импорта составляют машины и оборудование, это не может не приводить к серьезным трудностям для отечественных компаний: росту расходов на закупку импортного оборудования и комплектующих, удорожание сервисного обслуживания, росту затрат на программное обеспечение и IT-решения, а также на логистические услуги.

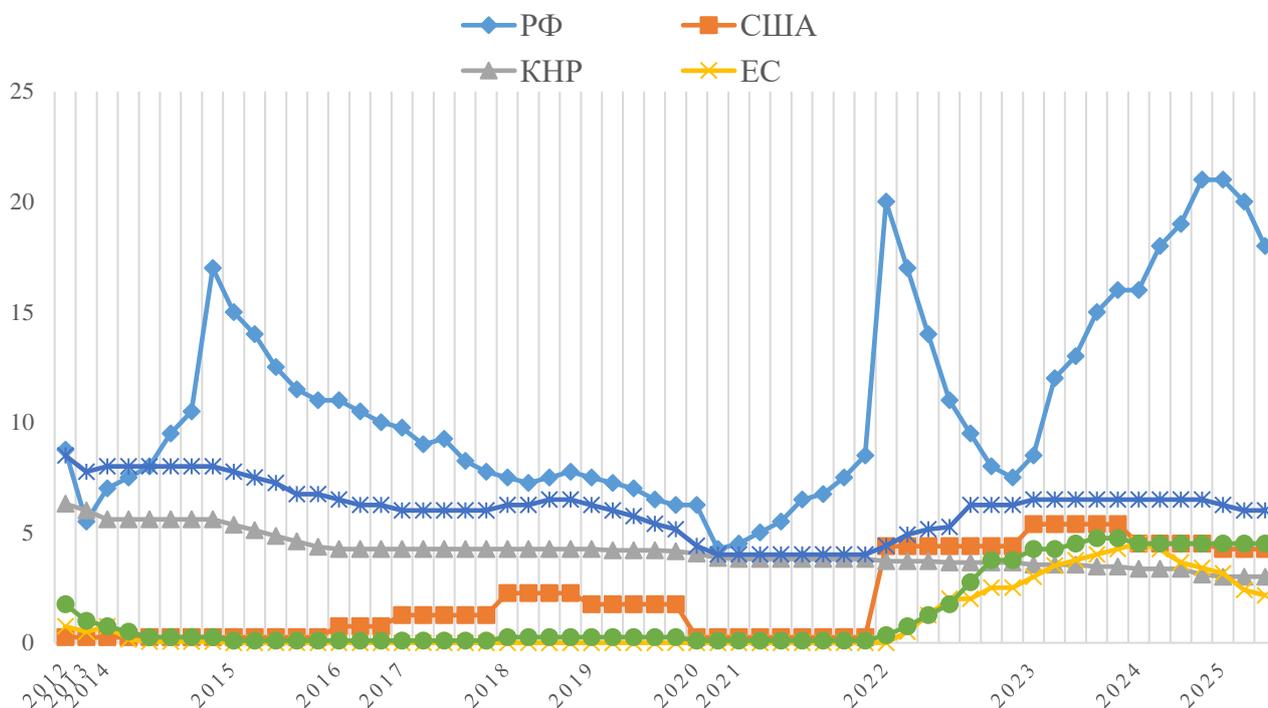


Рис. 7. Процентные ставки с 2012–2025 гг. в России, Китае, США, Индии, Израиле и ЕС*

*составлено автором по данным Всероссийской системы проверки организаций и предпринимателей «Зачестный бизнес»

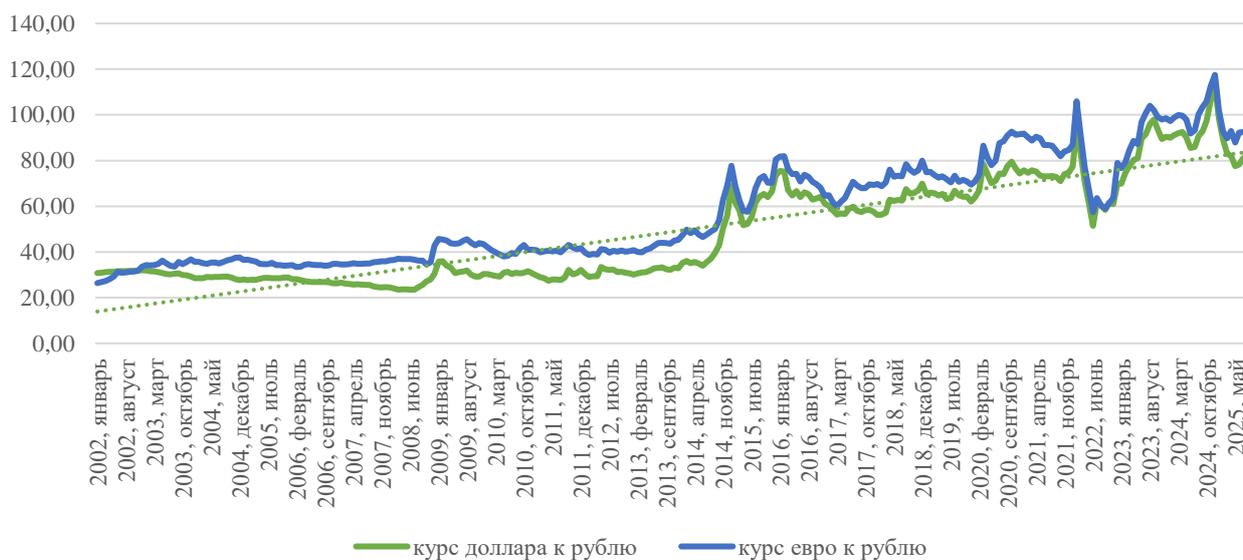


Рис. 8. Курс иностранных валют (доллара, евро) к рублю в 2002–2025 гг.*

*составлено автором по данным [25]

Заключение

Исследование подтверждает структурную инерцию российской экономики, где доминируют торговля, строительство и операции с недвижимостью, а не производство. Несмотря на господдержку, выживаемость предприятий обрабатывающей промышленности и НИОКР остается низкой — ликвидируется почти каждое второе. Ключевые волны ликвидации (2019, 2023гг.) вызваны двумя группами факторов: внутренними (резкий рост фискальной нагрузки) и внешними (ужесточение санкций, скачок процентных ставок, валютная волатильность). Эта нестабильность тормозит инвестиции и повышает риски. Для перелома тенденции необходимы:

1. Адресная поддержка, привязанная к конкретным показателям локализации и инновационности.
2. Защита от макрорисков через долгосрочное льготное кредитование и хеджирование валютных рисков.
3. Институциональные реформы — радикальное снижение административных барьеров и развитие инфраструктуры.

Таким образом, достижение технологического суверенитета требует не только финансирования, но и системных изменений в экономической среде, стимулирующих переход капитала и предпринимательской активности в высокотехнологичный реальный сектор.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 10.09.2025).
2. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 N 1875 (ред. от 27.09.2025) «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (дата обращения: 10.09.2025).
3. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 11.09.2025) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 10.09.2025).
4. Добряхина О.П. Развитие инструментария управления инновационными рисками мегапроектов: автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Добряхина Олеся Павловна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российская

государственная академия интеллектуальной собственности» ; Диссовет Д 401.001.XX (60.2.001.02)]. - Москва, 2024. - 26 с.: ил.

5. Донцова О.П. Методология управления проектами развития промышленных мезосистем: автореферат дис. ... доктора экономических наук : 5.2.3. / Донцова О.И.; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» ; Диссовет ДС НИТУ МИСИС от 20.04.2023]. - Москва, 2024. - с.

6. Иванова Д.Е. Методология управления инновационным потенциалом региона : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Иванова Дарья Евгеньевна; [Место защиты: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации ; Диссовет 0302-02-21]. - Ростов-на-Дону, 2024. - 216 с. : ил.

7. Никулин Р.А. Тенденции развития технологического суверенитета макроэкономической системы : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 5.2.1. / Никулин Роман Александрович; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» ; Диссовет КФУ.052.1]. - Казань, 2023. - 24 с. : ил.

8. Трашкин И.С. Развитие проектного финансирования через гармонизацию с государственно-частным партнерством: диссертация ... кандидата экономических наук: 5.2.4. / Трашкин Иван Сергеевич; [Место защиты: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова ; Диссовет Д 212.196.XX (24.2.372.04)]. - Москва, 2024. - 293 с.: ил.

9. Яшин Е.С. Организационно-экономический механизм управления рисками инновационных проектов импортозамещения наукоемкой продукции: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3. / Яшин Евгений Сергеевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» ; Диссовет МЭИ.108]. - Москва, 2024. - 23 с. : ил.

10. Глазьев С.Ю. Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира / С. Ю. Глазьев. — М.: Издательство «Весь Мир», 2023. — 406 с. ISBN 978-5-7777-0891-5

11. Татаркин А.И. Движение регионов России к инновационной экономике / А. И. Татаркин С.Д. Валентей, А. Г. Гранберг [и др.]. — М.: Наука, 2006. — 404 с.

12. Татаркин А.И. Инновационное управление технологическим развитием промышленности региона. — Екатеринбург: изд. ИЭ УрО РАН, 2009. — 478 с.

13. Татаркин А.И. Инновационное развитие регионов России: теория, практика, управление. — М.: Экономика, 2010. — 242 с.

14. Шмелев Н.П. Собрание сочинений: В 4-х томах. — М.: Летний сад, 2007.

15. Белоусов А.Р. Российское экономическое чудо: сделаем сами. Прогноз развития экономики России до 2020 года.

16. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р. М. Нуреев. — М.: Юридическое издательство Норма, 2024. — 640 с.

17. Глазьев С.Ю. Какой должна быть роль институтов развития в новом мирохозяйственном укладе [Электронный ресурс] URL: <https://expert.ru/mnenie/kakoy-dolzhna-byt-rol-institutov-razvitiya-v-novom-mirokhozyaustvennom-uklade/> (дата обращения: 10.09.2025).

18. Лежнева Л. Неувядаемые ресурсы: сколько стоят все природные богатства России [Электронный ресурс] URL: <https://iz.ru/1802857/liubov-lezhneva/neuviadaemye-resursy-skolko-stoiat-vse-prirodnye-bogatstva-rossii> (дата обращения: 01.08.2025).

19. РБК: Экономика. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/economics/> (дата обращения: 29.09.2025).

20. РБК: Политика. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/politics/> (дата обращения: 29.09.2025).

21. Расширение и поглощение: самые яркие события и тренды российского ретейла в 2023 году. [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/biznes/503529-rassirenje-i-pogloshenie-samyie-arkie-sobytia-i-trendy-rossijskogo-retejla-v-2023-godu> (дата обращения: 28.07.2025).

22. Справочно-правовая система. [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/> (дата обращения: 01.05.2025- 29.09.2025).

23. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации за 2019 год / Федеральная антимонопольная служба. — М.: ФАС России, 2019.

24. Налоговый портал Российской Федерации. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 01.05.2025 - 29.09.2025).

25. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&U (дата обращения: 10.09.2025).

26. Процентные ставки [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/ (дата обращения: 02.09.2025).

27. Какой должна быть роль институтов развития в новом мирохозяйственном укладе [Электронный ресурс] <https://me-forum.ru/media/news/17343/> (дата обращения: 02.09.2025).

References

1. Federal Law No. 44-FZ of April 5, 2013 "On the contract system in the procurement of goods, works, services for state and municipal needs" [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (Accessed: 10.09.2025).

2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1875 of December 23, 2024 (as amended on September 27, 2025) "On measures to provide a national regime in the procurement of goods, works, services for state and municipal needs, procurement of goods, works, services by certain types of legal entities" [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/ (Accessed: 10.09.2025).

3. All-Russian Classifier of Types of Economic Activity ОК 029-2014 (NACE Rev. 2) (approved by Order of Rosstandart No. 14-st of January 31, 2014) (as amended on September 11, 2025) [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (Accessed: 10.09.2025).

4. Dobryakhina, O.P. (2024). Development of a toolkit for managing innovation risks of megaprojects: Abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 5.2.3. / Olesya Pavlovna Dobryakhina; [Place of defense: Russian State Academy of Intellectual Property; Dissertation Council D 401.001.XX (60.2.001.02)]. Moscow. 26 p.: ill.

5. Dontsova, O.I. (2024). Methodology for managing development projects of industrial mesosystems: Abstract of a dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences: 5.2.3. / O.I. Dontsova; [Place of defense: National Research Technological University "MISIS"; Dissertation Council DS NITU MISIS dated April 20, 2023]. Moscow. [p. count not provided].

6. Ivanova, D.E. (2024). Methodology for managing the innovative potential of a region: Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 5.2.3. / Daria Evgenievna Ivanova; [Place of defense: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Dissertation Council 0302-02-21]. Rostov-on-Don. 216 p.: ill.

7. Nikulin, R.A. (2023). Trends in the development of technological sovereignty of the macroeconomic system: Abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 5.2.1. / Roman Alexandrovich Nikulin; [Place of defense: Kazan (Volga Region) Federal University; Dissertation Council KFU.052.1]. Kazan. 24 p.: ill.

8. Trashkin, I.S. (2024). Development of project financing through harmonization with public-private partnership: Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 5.2.4. / Ivan Sergeevich Trashkin; [Place of defense: Plekhanov Russian University of Economics; Dissertation Council D 212.196.XX (24.2.372.04)]. Moscow. 293 p.: ill.

9. Yashin, E.S. (2024). Organizational and economic mechanism for managing risks of innovation projects for import substitution of high-tech products: Abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 5.2.3. / Evgeny Sergeevich Yashin; [Place of defense: National Research University "MPEI"; Dissertation Council MPEI.108]. Moscow. 23 p.: ill.

10. Glazyev, S.Yu. (2023). *The Chinese Economic Miracle. Lessons for Russia and the World*. Moscow: Ves Mir Publishers. 406 p. ISBN 978-5-7777-0891-5.

11. Tatarin, A.I., Valentey, S.D., Granberg, A.G. [et al.] (2006). *The Movement of Russian Regions Towards an Innovative Economy*. Moscow: Nauka. 404 p.

12. Tatarin, A.I. (2009). *Innovative Management of Technological Development of Regional Industry*. Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 478 p.

13. Tatarkin, A.I. (2010). *Innovative Development of Russian Regions: Theory, Practice, Management*. Moscow: Ekonomika. 242 p.
14. Shmelev, N.P. (2007). *Collected Works: In 4 volumes*. Moscow: Letniy Sad.
15. Belousov, A.R. *The Russian Economic Miracle: We'll Do It Ourselves. Forecast of Russia's Economic Development until 2020*.
16. Nureyev, R.M. (2024). *Development Economics: Models of Market Economy Formation*. Moscow: Norma. 640 p.
17. Glazyev, S.Yu. What should be the role of development institutions in the new world economic order? [Electronic resource]. URL: <https://expert.ru/mnenie/kakoy-dolzha-byt-rol-institutov-razvitiya-v-novom-mirokhozaystvennom-uklade/> (Accessed: 10.09.2025).
18. Lezhneva, L. Undying resources: how much are all of Russia's natural wealth worth? [Electronic resource]. URL: <https://iz.ru/1802857/liubov-lezhneva/neuviadaemye-resursy-skolko-stoiat-vse-prirodnye-bogatstva-rossii> (Accessed: 01.08.2025).
19. RBC: Economics [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/> (Accessed: 29.09.2025).
20. RBC: Politics [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/> (Accessed: 29.09.2025).
21. Expansion and acquisition: the brightest events and trends in Russian retail in 2023 [Electronic resource]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/503529-rassirenije-i-poglosenie-samyie-arkie-sobytia-i-trendy-rossijskogo-retejla-v-2023-godu> (Accessed: 28.07.2025).
22. Legal Reference System [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/> (Accessed: 01.05.2025 - 29.09.2025).
23. Federal Antimonopoly Service (2019). *Report on the State of Competition in the Russian Federation for 2019*. Moscow: FAS Russia.
24. Tax Portal of the Russian Federation. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (Accessed: 01.05.2025 - 29.09.2025).
25. Key Rate of the Bank of Russia [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=17.09.2013&U (Accessed: 10.09.2025).
26. Interest Rates [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/ (Accessed: 02.09.2025).
27. What should be the role of development institutions in the new world economic order? [Electronic resource]. URL: <https://me-forum.ru/media/news/17343/> (Accessed: 02.09.2025).

Сведения об авторах / Information about the author:

Иода Юлия Владимировна – доцент кафедры «Экономика и финансы» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.э.н., доцент. E-mail: YVIoda@fa.ru / **Ioda Yulia Vladimirovna** - Associate Professor of the Department of Economics and Finance of the

Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Ph.D. of Economics, Associate Professor, E-mail: YVIoda@fa.ru

Елена Сергеевна Землянухина – студент Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, E-mail: conviction@inbox.tu / Yelena Sergeevna Zemlyanukhina - student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: conviction@inbox.tu

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

Иода Ю.В. – постановка научной проблемы статьи и определение основных направлений ее решения, научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Землянухина Е.С. – обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ.

Ioda Yu.V. – formulation of the scientific problem of the article and determination of the main directions for its solution, scientific guidance, formulation of the main directions of research, development of theoretical prerequisites, revision of the text.

Zemlyanukhina E.S. – analysis of the main indicators, processing of the research results, visualization, formation of general conclusions and literary analysis.

Дата поступления статьи: 10.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

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

УДК 331.1:005.96+37.014

DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-84-96

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ:
УПРАВЛЕНЧЕСКО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

Н.В. Гладких, аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-юридический университет МФЮА», г. Москва, Россия

***Аннотация.** В современных условиях цифровизации и высокой динамики рынка человеческие ресурсы становятся ключевым стратегическим активом, определяющим конкурентоспособность и устойчивое развитие организации. Статья посвящена комплексному анализу управленческо-образовательного аспекта развития персонала, рассматривая его как синтез стратегического менеджмента и инновационных образовательных практик. Представлена характеристика стратегического управления персоналом как комплекса мероприятий, согласующегося с общими целями и задачами компании. Наставничество и коучинг определены как эффективные инструменты для передачи опыта и знаний, улучшения профессиональных навыков сотрудников и ускорения адаптации новичков в компании. Показано, что менеджеры среднего звена как развитые лидеры способны привести организацию к успеху. Внедрение программы наставничества и коучинга способно существенно повлиять на успехи организации, позволяя сделать ее более эффективной и привлекательной для профессионалов своего дела. При этом подчеркивается, что для достижения стратегических целей компании сопоставление имеющегося уровня компетенций сотрудников с требуемым уровнем позволяет модель «Компетенции – компании». Данная модель применяется для анализа и сравнения текущего уровня компетенций сотрудников с теми компетенциями, которые требуются для достижения стратегических целей компании. Она позволяет определить существующие пробелы в знаниях и навыках персонала и принять меры по их устранению. Акцент сделан на инвестирование средств в специализированные учебные программы, являющиеся одним из важнейших направлений в развитии человеческих ресурсов организации. В заключении делается вывод, что стратегические инвестиции в специализированные учебные программы и развитие человеческого капитала – это не статья расходов, а дальновидное вложение, обеспечивающее долгосрочную отдачу. Оно приводит к росту производительности, усилению инновационного потенциала, формированию лояльного высококвалифицированного коллектива и, как следствие, к укреплению рыночных позиций организации. Предложенные автором инструменты и модели направлены на создание сбалансированной системы, удовлетворяющей как социально-экономические потребности сотрудников, так и стратегические интересы компании.*

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегическое управление, программы, обучение, развитие, наставничество, коучинг, компетенции, лидерские качества, модель, навыки, инвестирование

Для цитирования: Гладких Н.В. Человеческие ресурсы в современной экономике: управленческо-образовательный аспект // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 84-96. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-84-96

HUMAN RESOURCES IN THE MODERN ECONOMY: MANAGEMENT AND EDUCATIONAL ASPECTS

N.V. Gladkikh, Accredited Private Higher Education Institution Moscow Financial and Law University of MFUA, Moscow, Russia

***Abstract.** In the current conditions of digitalization and high market dynamics, human resources are becoming a key strategic asset that determines the competitiveness and sustainable development of the organization. The article is devoted to a comprehensive analysis of the managerial and educational aspect of personnel development, considering it as a synthesis of strategic management and innovative educational practices. The description of strategic personnel management is presented as a set of measures consistent with the general goals and objectives of the company. Mentoring and coaching are identified as effective tools for transferring experience and knowledge, improving the professional skills of employees and accelerating the adaptation of newcomers to the company. It is shown that middle managers as developed leaders are able to lead the organization to success. The introduction of a mentoring and coaching program can significantly affect the success of an organization, making it more effective and attractive to professionals in their field. It is emphasized that in order to achieve the strategic goals of the company, the "Competencies - Companies" model allows comparing the existing level of competence of employees with the required level. This model is used to analyze and compare the current level of competencies of employees with those competencies that are required to achieve the strategic goals of the company. It allows you to identify existing gaps in the knowledge and skills of personnel and take measures to eliminate them. Emphasis is placed on investing in specialized training programs, which are one of the most important areas in the development of human resources of the organization. The conclusion concludes that strategic investment in specialized training programs and human capital development is not a cost item, but a visionary investment that provides long-term returns. It leads to an increase in productivity, increased innovation potential, the formation of a loyal highly qualified team and, as a result, to a strengthening of the market position of the organization. The tools and models proposed by the author are aimed at creating a balanced system that meets both the socio-economic needs of employees and the strategic interests of the company.*

***Keywords:** human resources, strategic management, programs, training, development, mentoring, coaching, competencies, leadership, model, skills, investing*

Введение

Актуальность исследования обусловлена фундаментальным изменением роли человеческих ресурсов (ЧР) в современных экономических системах. В условиях высокой турбулентности, тотальной цифровизации и усиления глобальной конкуренции персонал трансформировался из рядового фактора производства в стратегический актив, определяющий долгосрочную устойчивость и инновационный потенциал организации. Уникальный синергетический эффект от сочетания компетенций, творческих способностей и мотивации сотрудников создает основу для формирования устойчивых конкурентных преимуществ, которые невозможно скопировать или заместить технологиями.

Вместе с тем, в управленческой практике сохраняется институциональное противоречие: декларируемая стратегическая ценность человеческого капитала зачастую конфликтует с архаичными системами кадрового администрирования. Традиционные подходы, ограниченные оперативными функциями учета, контроля и транзакционного управления, оказываются неадекватными для решения задач стратегического развития. Это определяет необходимость смены парадигмы — перехода от административного к стратегическому управлению человеческими ресурсами (СУЧР), при котором кадровая политика становится органичной частью общеорганизационной стратегии, а все HR-процессы (от привлечения до удержания талантов) подчинены долгосрочным бизнес-целям.

Научная проблема исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых элементов, инструментов и условий, обеспечивающих эффективную реализацию парадигмы СУЧР в российской бизнес-среде, а также в оценке их влияния на формирование стратегического человеческого капитала.

Целью исследования является разработка концептуальной модели современного управления человеческими ресурсами, интегрирующей принципы стратегического подхода, цифровые технологии и ценности корпоративной культуры для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Для реализации поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ эволюции подходов к управлению персоналом: от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

2. Исследовать роль и потенциал цифровых технологий и автоматизации в трансформации ключевых HR-процессов (рекрутинг, адаптация, обучение, оценка).

3. Проанализировать влияние корпоративной культуры, системы ценностей и программ развития лидерства (особенно на уровне middle-менеджмента) на лояльность персонала и формирование кадрового резерва.

4. Оценить значение социальной ответственности компании перед сотрудниками и обществом как элемента стратегии управления человеческими ресурсами.

5. Сформировать практические рекомендации по интеграции выделенных элементов в комплексную систему СУЧР для российских компаний.

Таким образом, данное исследование направлено на преодоление разрыва между стратегическим статусом человеческих ресурсов и операционными практиками их управления, предлагая структурированный подход к построению HR-системы нового поколения.

Основная часть

Эффективное управление человеческими ресурсами становится важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности организаций в современных экономических условиях.

Стратегическое управление персоналом представляет собой комплекс мероприятий, направленный на согласование стратегии развития человеческих ресурсов с общими целями и задачами компании. Этот подход предполагает систематический анализ потребностей организации в персонале, разработку планов по привлечению, обучению и развитию кадров, а также мониторинг их реализации. Ключевая цель такого управления заключается в обеспечении постоянного соответствия квалификации сотрудников актуальным и перспективным потребностям бизнеса.

Сформированная в организации система работы с кадрами должна давать работодателю информацию об имеющемся человеческом капитале, создавать условия для максимально полного использования его возможностей [7, с. 268].

Эффективное стратегическое управление персоналом обеспечивает компанию квалифицированными специалистами, готовыми адаптироваться к новым условиям рынка и обеспечивать устойчивый рост компании.

Сегодняшняя экономика предъявляет высокие требования к уровню квалификации и профессиональному развитию сотрудников. Одним из главных элементов успешного управления человеческими ресурсами является качественная система образования и подготовки кадров.

В рамках Всемирного экономического форума 2022 года было обозначено, что в течение следующих пяти лет в мире будет создано 150 миллионов новых рабочих мест в сфере технологий, а к 2030 году 77% рабочих мест будут требовать цифровых навыков [3, с. 529].

По мнению Г. А. Белоусовой «ключевыми факторами в развитии человеческого капитала в условиях цифровизации экономики становится образование (ожидаемая продолжительность обучения, доля людей с высшим образованием, уровень национальных расходов на образование, уровень грамотности взрослого населения, количество ВУЗов, входящих в мировой ТОП-100) и непрерывный процесс обучения» [2, с. 52].

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на процессы управления человеческими ресурсами, предлагают широкий спектр возможностей для поддержки карьерного роста сотрудников, а также позволяют автоматизировать рутинные операции, повысить эффективность принятия решений и создать условия для развития талантливых сотрудников.

Рассмотрим основные тенденции и инструменты, используемые в современном управлении персоналом. Среди них можно выделить электронные курсы и вебинары, позволяющие сотрудникам получать доступ к образовательным ресурсам прямо на рабочем месте, внутренние корпоративные социальные сети способствуют обмену опытом и знаниям между коллегами разных подразделений, внедрение цифрового тестирования позволяет оценивать уровень подготовки сотрудников и поддерживать стандарты профессиональной компетентности.

Современные цифровые решения значительно упрощают процесс найма новых сотрудников. Наиболее популярными инструментами являются

специальные CRM-платформы, помогающие управлять кандидатами, отслеживать этапы собеседований и анализировать эффективность процесса найма, также онлайн-тестирование помогает оценить профессиональные компетенции кандидата быстро и объективно, современные инструменты анализа данных позволяют выявить скрытые таланты и потенциал кандидатов, определить наиболее эффективные каналы привлечения персонала.

Использование цифровых технологий и автоматизация процессов управления персоналом являются важными инструментами для повышения эффективности работы предприятий. Это направление продолжает активно развиваться, предлагая новые возможности для оптимизации кадровых ресурсов и повышения конкурентоспособности организаций.

Управленцы отвечают за создание и реализацию стратегий, которые определяют будущее компании. Чтобы сформировать эффективные команды, они должны обладать глубокими знаниями в области управления персоналом, маркетинга, финансов и права.

Образовательные программы призваны предоставить будущим руководителям необходимые знания и навыки для принятия взвешенных решений.

Эффективным инструментом для передачи опыта и знаний, улучшения профессиональных навыков сотрудников и ускорения адаптации новичков является наставничество и коучинг.

Наставничество подразумевает передачу знаний и опыта от старшего сотрудника младшему. Наставники поддерживают своих подопечных в профессиональном росте, помогая справляться с рабочими ситуациями и достигать поставленных целей.

Эффективность наставничества зависит от вовлеченности наставника и наставляемого в общее дело, их готовности к сотрудничеству [10, с. 489].

Коучинг же фокусируется на раскрытии потенциала сотрудников посредством вопросов, поощрения самостоятельного мышления и самостоятельных выводов.

Главная предпосылка коучинга заключается в убеждении, что любой работник и организация имеют уникальный творческий потенциал, благодаря которому могут добиться высоких результатов во всех областях своей жизнедеятельности. Но им препятствуют различные ограничивающие убеждения, стереотипы, недостаток ресурсов, информации и отдельных навыков [4, с.102].

Коучинг помогает людям осознать свои цели и пути их достижения, развивая критическое мышление и уверенность в себе.

Преимущества внедрения программы наставничества и коучинга состоят в передаче ключевых компетенций и знаний. Опытные специалисты передают своим коллегам накопленные знания и практические навыки, сокращая время адаптации новичков и повышая качество выполняемых ими работ.

Программы наставничества укрепляют доверие и взаимопонимание в команде, создавая атмосферу сотрудничества и уважения друг к другу.

Благодаря поддержке и руководству опытных наставников сотрудники быстрее достигают нужных показателей, что положительно сказывается на результатах всей организации. При этом сотрудники, находящиеся под опекой наставника, реже допускают серьезные ошибки, что снижает финансовые потери и улучшает репутацию компании.

Возможность учиться и расти профессионально укрепляет лояльность сотрудников к работодателю, снижает вероятность увольнения и увеличивает продолжительность карьеры в компании.

Для реализации программы наставничества и коучинга важно выбрать сотрудников, обладающих необходимым опытом, хорошими коммуникативными навыками и готовностью поделиться своими знаниями с другими.

Четкое понимание целей позволит измерить прогресс и эффективность программы, а политика поощрений и признания успехов участников программы обеспечит поддержку руководящего состава.

Многие крупные российские компании успешно внедряют подобные программы. Так, например, Сбербанк регулярно проводит тренинги и сессии наставничества для молодых специалистов, помогая им интегрироваться в корпоративную культуру и освоиться на новом месте работы.

«Росатом» также имеет успешную практику, включающую привлечение опытных инженеров для наставничества начинающих специалистов.

Таким образом, внедрение программы наставничества и коучинга способно существенно повлиять на успехи организации, позволяя сделать ее более эффективной и привлекательной для профессионалов своего дела.

Стоит отметить, что менеджеры среднего звена играют ключевую роль в организации, связывая высшее руководство с рядовыми сотрудниками. Их способность вдохновлять команду, формировать стратегию и решать проблемы влияет на общую эффективность компании. Именно поэтому акцент на развитии лидерских качеств среди менеджеров среднего звена стал важным направлением многих крупных корпораций.

Развитые лидеры среднего уровня способны привести организацию к успеху. Лидеры умеют правильно распределять задачи и делегировать полномочия, повышая общий уровень продуктивности. Хорошие менеджеры создают комфортные условия для работы, снижая риск ухода ценных сотрудников. Способность лидера адаптироваться к меняющимся обстоятельствам помогает бизнесу пережить трудные времена. Компании, известные высоким уровнем руководства, привлекают больше квалифицированных сотрудников.

Инвестиции в развитие лидерских качеств среди менеджеров среднего звена приносят значительные выгоды организациям. Такие инвестиции окупаются ростом производительности, повышением удовлетворенности

сотрудников и улучшением общего имиджа компании. Важно понимать, что развитие лидерства – это непрерывный процесс, требующий постоянной поддержки и вовлечения высшего руководства.

Высокая квалификация сотрудников обеспечивает компании преимущество на рынке, позволяя ей предлагать качественные товары и услуги.

Однако важно учитывать, что выбор подходящей учебной программы должен соответствовать специфическим нуждам и целям компании. Для этого рекомендуется провести предварительный анализ текущего состояния и будущих потребностей в сфере квалификации сотрудников. Это обеспечит максимальную отдачу от вложений в обучение и повысит общую эффективность организации.

Анализ текущего состояния и будущих потребностей в сфере квалификации сотрудников – важный этап в процессе планирования обучения и развития персонала. Правильно проведенный анализ позволяет точно определить, какие навыки и знания необходимы сотрудникам для успешного выполнения своей работы и дальнейшего продвижения по службе и дает возможность разработать эффективную программу обучения, которая соответствует современным требованиям рынка и интересам самой компании.

Сопоставление имеющегося уровня компетенций сотрудников с требуемым уровнем для достижения стратегических целей компании позволяет модель «Компетенции – компании».

Данная модель применяется для анализа и сравнения текущего уровня компетенций сотрудников с теми компетенциями, которые требуются для достижения стратегических целей компании. Она позволяет определить существующие пробелы в знаниях и навыках персонала и принять меры по их устранению.

Первоначально формулируются ключевые цели и задачи компании на определенный временной промежуток. Устанавливается перечень компетенций, необходимых для выполнения функций, возложенных на сотрудников для достижения указанных целей. Путем тестирования, наблюдений и интервью определяются фактические уровни компетенций сотрудников. Результаты предыдущего этапа сравниваются с требованиями, предъявляемыми к сотрудникам для достижения установленных целей. Исходя из полученных данных, разрабатываются индивидуальные планы обучения и развития сотрудников, нацеленные на устранение выявленных недостатков.

Применение данной модели особенно актуально в ситуациях, когда компания сталкивается с изменениями внешнего окружения, такими как преобразования рыночных условий, появление новых конкурентов, технологические прорывы, требующими быстрого реагирования и переподготовки персонала.

Приведем пример использования модели. Компания планирует расширить свою деятельность путем выхода на новый региональный рынок. Однако

текущие сотрудники не обладают достаточными знаниями о региональных особенностях, законодательстве и культуре региона.

Применяя данную модель, компания сможет подготовить персонал, прошедший необходимое обучение и подготовку, что снизит риски провала проекта и увеличит шансы на успешное завоевание нового рынка.

Таким образом, модель «Компетенции – компании» является мощным инструментом, позволяющим своевременно устранять дефицит компетенций и повышать конкурентоспособность компании на рынке.

Вместо того, чтобы инвестировать в общие или случайные программы обучения, модель помогает выявить конкретные навыки и знания, необходимые для достижения стратегических целей компании. Это устраняет излишние траты на обучение, которое не приносит реальной пользы.

Эта модель позволяет увидеть картину целиком, оценивая не только отдельные навыки сотрудников, но и взаимосвязь между ними и стратегическими целями компании. Такой подход дает возможность сосредоточиться на наиболее важных направлениях развития.

Используя модель, руководители могут заранее определять нехватку навыков и знаний, что позволяет вовремя планировать и внедрять соответствующие программы обучения и развития. Это минимизирует возможные последствия нехватки компетенций.

Конкретные направления развития становятся ясными сразу после диагностики, что позволяет избежать избыточных расходов на ненужные программы обучения. Средства будут инвестированы именно туда, где это принесет наибольшую пользу.

Поскольку модель связана с достижением стратегических целей компании, она гарантирует, что развивающиеся компетенции будут реально полезны и применимы на практике. Это означает, что расходы на обучение принесут реальную пользу бизнесу.

Таким образом, модель «Компетенции – компании» является отличным решением для компаний, стремящихся грамотно распоряжаться финансовыми средствами и максимизировать отдачу от инвестиций в человеческий капитал.

Сотрудники ценят компании, которые заботятся о своем развитии.

Если работники понимают, что организация готова вкладываться в их профессиональный рост, повышается их лояльность и снижается текучесть кадров.

Заботливое отношение к персоналу формирует позитивную рабочую атмосферу, основанную на доверии и сотрудничестве. Такая культура привлекает талантливых сотрудников и способствует сохранению сильного коллектива единомышленников.

Когда сотрудники ощущают, что компания заинтересована в их развитии и карьерном продвижении, это вызывает чувство благодарности и привязанности. Люди начинают воспринимать организацию как партнера, который поддерживает их стремления и помогает достичь успеха. Люди

стремятся остаться там, где видят перспективы личного и профессионального роста.

Вложенные в сотрудников средства делают их более уверенными в стабильности и привлекательности места работы, что заметно снижает желание искать новое место трудоустройства.

Инвестирование средств в специализированные учебные программы является одним из важнейших направлений в развитии человеческих ресурсов организации. Эти программы направлены на повышение квалификации сотрудников, расширение их профессиональных навыков и приобретение новых знаний, необходимых для успешной работы в современных условиях.

Преимущества инвестиций в образовательные программы очевидны:

Улучшенные навыки сотрудников приводят к росту производительности и повышению качества продукции или услуг. Хорошо подготовленные кадры снижают потребность в постоянном поиске и обучении новых сотрудников.

Сотрудникам приятно видеть внимание работодателя к своему профессиональному развитию, что ведет к увеличению лояльности и снижению текучести кадров.

Высокий уровень образования и квалификации сотрудников позволяет предприятию удерживать лидирующую позицию на рынке.

Существует множество форматов образовательных программ, каждая из которых предназначена для определенных целей:

- Специальные краткосрочные курсы, направленные на получение конкретных навыков и знаний, востребованных в профессии.
- Семинары и мастер-классы, организованные известными специалистами отрасли, направленными на повышение профессиональных навыков сотрудников.
- Онлайн-курсы, позволяющие проходить обучение удаленно, что удобно для занятых сотрудников и позволяет экономить временные ресурсы. Возможность обучаться онлайн без отрыва от работы и без сложностей, связанных с посещением занятий, позволяет не только повысить квалификацию, но и обеспечить конкурентные преимущества в карьерном росте [11, с. 195].
- Видеотренинги вовлекают персонал в процесс обучения и позволяют получать информацию в удобном и понятном формате. Преимуществом данного подхода является его экономичность, так как необходимые затраты на создание контента являются единовременными [5, с. 28].
- Организация стажировок в профильных компаниях или странах-партнерах для приобретения международного опыта и понимания особенностей работы на глобальном уровне.
- Мероприятия, направленные на укрепление межличностных связей и повышение эффективности совместной работы сотрудников.

Рассмотрим пример расчета возврата инвестиций в учебную программу для менеджера среднего звена.

Предположим, что компания вкладывает 1 миллион рублей в проведение специализированного курса повышения квалификации менеджеров. После прохождения курса ожидаем прирост производительности на 10% в течение следующего года. Если средняя зарплата сотрудника составляет 80 тысяч рублей в месяц, то годовой фонд оплаты труда составит около 1 млн. рублей. Прибавляя 10%, получаем дополнительный доход примерно в размере 100 тыс. рублей.

Таким образом, вложения в образование возвращаются в первый же год и продолжают приносить прибыль в последующие годы.

Выбор учебного курса должен основываться на ряде факторов:

Соответствие профессиональным стандартам и квалификационным требованиям конкретной сферы деятельности. Репутация провайдера образовательной услуги. Наличие сертификата или диплома, подтверждающего прохождение обучения. Ориентация на потребности компании и конкретные задачи, стоящие перед организацией.

Инвестирование средств в специализированные учебные программы — это разумный и выгодный подход к развитию человеческих ресурсов компании. Такое вложение позволяет повысить квалификацию сотрудников, укрепить их мотивацию и увеличить производительность труда, обеспечивая стабильность и процветание организации в будущем.

Вложение средств в корпоративные учебные программы — это эффективная стратегия развития кадрового потенциала компании. Данный подход даёт сразу несколько ключевых преимуществ.

Во-первых, обучение позволяет сотрудникам целенаправленно приобретать актуальные знания и навыки, что напрямую повышает их квалификацию и расширяет возможности для решения профессиональных задач.

Во-вторых, инвестиции в развитие персонала укрепляют его лояльность: сотрудники, видящие в компании возможность для карьерного и личностного роста, чувствуют большую вовлечённость и реже ищут работу на стороне.

В результате растёт общая эффективность работы: квалифицированные кадры справляются с задачами быстрее и качественнее, что снижает потребность в дополнительных затратах на привлечение внешних специалистов.

Заключение

В заключение отметим, что инвестиция в обучение и развитие сотрудников является дальновидной стратегией, ведущей к укреплению позиций компании на рынке и обеспечению устойчивого экономического роста. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников действительно являются дальновидной стратегией, потому что они обеспечивают долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность компании. Образованные и хорошо подготовленные сотрудники работают эффективнее. Им легче усваивать новую информацию, находить решения сложных задач и действовать самостоятельно. Следовательно, это снижает количество ошибок и повышает скорость выполнения заданий.

Когда сотрудники получают дополнительные знания и навыки, они лучше справляются с новыми обязанностями и принимают большее участие в жизни

компании. Это снижает потребность в частом найме новых сотрудников, что экономит средства и усилия на рекрутинг.

Работники, чьи личные и профессиональные потребности учитываются руководством, испытывают большую приверженность компании. Получая возможности для профессионального роста, они остаются довольны работой и не ищут альтернатив вне компании.

Современные условия требуют гибкости и готовности адаптироваться к изменениям. Компания, уделяющая внимание образованию сотрудников, способна быстро отвечать на внешние вызовы и создавать продукты и услуги высокого качества.

Стратегия инвестирования в обучение и развитие сотрудников приносит ощутимую пользу компании, укрепляя ее положение на рынке и обеспечивая устойчивое развитие.

Список использованных источников:

1. Бахарев В.В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса / В.В. Бахарев, И.А. Демененко // Этносоциум и межнациональная культура. – 2024. – № 8(194). – С. 131-139.

2. Белоусова Г.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации экономики / Г. А. Белоусова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7, № 1. – С. 49-54.

3. Бутко Г.П. Особенности развития человеческих ресурсов и управления человеческими ресурсами / Г.П. Бутко, М.П. Старостин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 12. – С. 528-531.

4. Горчакова И.А. Коучинг как инновационный метод в управлении персоналом / И.А. Горчакова, Е.О. Михонова // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы Третьей международной научно-практической конференции, Горловка, 30 марта 2018 года / Ответственный редактор Е.П. Мельникова. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 100-105.

5. Дементьева А.Г. Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях / А.Г. Дементьева // Международный бизнес. – 2024. – № 2(8). – С. 22-32.

6. Кучуков Р.Р. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании / Р.Р. Кучуков // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 87.

7. Луканкина Ю.И. Управление человеческими ресурсами с применением современных кадровых технологий // Russian Economic Bulletin. 2024. Том 7. № 2. С. 266 – 272.

8. Маленькая М. Наставничество как инструмент управления в педагогической среде / М. Маленькая // Лучшие практики образовательной и исследовательской деятельности в современном университете: Всероссийская научно-практическая конференция, Магадан, 27.10.2022 года. – Москва:

Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2022. – С. 89-92.

9. Мударисов, А.А. Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик / А.А. Мударисов // *Личность: ресурсы и потенциал*. – 2019. – № 2. – С. 25-28.

10. Погодина И.В. Наставничество - новый вектор для развития организаций / И.В. Погодина, А.А. Кислина // *Вопросы трудового права*. – 2023. – № 8. – С. 484-489.

11. Сокур А.В. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, В.А. Мищенко // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 191-202.

12. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: КноРус, 2017. 208 с.

References

1. Bakharev, V.V., Dementenko, I.A. (2024). Human resource management in the context of business digital transformation. *Etnosocium and Mezhnational'naya Kul'tura*, 8(194), pp. 131-139.

2. Belousova, G.A. (2019). Human resource management in the context of digitalization of the economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 7(1), pp. 49-54.

3. Butko, G.P., Starostin, M.P. (2024). Features of human resource development and human resource management. *Aktual'nyye Voprosy Sovremennoy Ekonomiki*, 12, pp. 528-531.

4. Gorchakova, I.A., Mikhonova, E.O. (2018). Coaching as an innovative method in personnel management. In: *Current problems of economics and management: theoretical and applied aspects: Materials of the Third International Scientific and Practical Conference, Gorlovka, March 30, 2018*. Ed. by E.P. Melnikova. Gorlovka: Donetsk National Technical University. pp. 100-105.

5. Dement'eva, A.G. (2024). Digitalization of personnel management: a new reality in modern conditions. *International Business*, 2(8), pp. 22-32.

6. Kuchukov, R.R. (2019). Coaching as a tool for effective training and development in a company. *Russian Economic Online Journal*, 4, p. 87.

7. Lukankina, Yu.I. (2024). Human resource management using modern HR technologies. *Russian Economic Bulletin*, 7(2), pp. 266-272.

8. Malen'kaya, M. (2022). Mentoring as a management tool in the pedagogical environment. In: **Best practices of educational and research activities in a modern university: All-Russian Scientific and Practical Conference, Magadan, October 27, 2022**. Moscow: Mir Nauki Publishing House LLC. pp. 89-92.

9. Mudarisov, A.A. (2019). Coaching and mentoring in managerial activity: comparison of practices. *Lichnost': Resursy i Potentsial*, 2, pp. 25-28.

10. Pogodina, I.V., Kislina, A.A. (2023). Mentoring - a new vector for organizational development. *Voprosy Trudovogo Prava*, 8, pp. 484-489.

11. Sokur, A.V., Kolmykova, T.S., Mishchenko, V.A. (2023). Modern trends and technologies of human resource management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 13(3), pp. 191-202.

12. Shapiro, S.A. (2017). *Human Resource Management: a textbook*. Moscow: KnoRus. 208 p.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Гладких Наталья Валентиновна – доцент кафедры «Гражданско-правовых дисциплин» Аккредитованного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово-юридический университет МФЮА» к.э.н., доцент, E-mail: mvd.gnv@rambler.ru / Gladkikh Natalya Valentinovna – Associate Professor of Department of Civil Law Disciplines, Accredited Educational Private Institution of Higher Education, Moscow Financial and Law University MFLU, PhD of Economics, Associate Professor. E-mail: mvd.gnv@rambler.ru.

Дата поступления статьи: 15.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

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

УДК 331.5:658.3(470.40)

DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-97-115

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ АО «НПП «РУБИН» В Г. ПЕНЗА)

О.Н. Лескина, Пензенский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Пенза, Россия

Д.С. Сергеева, Пензенский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Пенза, Россия

***Аннотация.** В условиях цифровой трансформации экономики и роста глобальной конкуренции эффективное управление трудовыми ресурсами становится стратегическим императивом для промышленных предприятий, особенно в наукоемких отраслях. Целью данного исследования является разработка комплекса мер по повышению экономической эффективности использования персонала на основе глубокого анализа кадровых процессов на примере АО «НПП «Рубин». Актуальность исследования обусловлена парадигмальным сдвигом в роли персонала: из простого исполнителя работник трансформируется в стратегический актив и источник добавленной стоимости. В условиях санкционного давления и ограниченности внешних ресурсов максимальная реализация внутреннего кадрового потенциала становится критически важной для выживания и развития отечественных промышленных компаний. В ходе исследования выявлены системные проблемы в управлении персоналом на предприятии: устойчивый рост текучести кадров, преобладание увольнений по причине низкой мотивации и недостаточного уровня квалификации сотрудников для задач современного высокотехнологичного производства. Научная новизна заключается в обосновании комплексного подхода, синтезирующего инструменты мотивации, развития компетенций и технологической модернизации кадровых процессов. Авторами предложены три взаимосвязанных направления преобразований. Первое — внедрение системы нематериального стимулирования и признания заслуг сотрудников, направленной на формирование корпоративных ценностей и повышение вовлеченности. Второе — реализация целевых программ постоянного повышения квалификации ключевых инженерно-технических специалистов. Третье, стратегическое, — цифровизация управления человеческими ресурсами, включая внедрение современных систем обучения и применение элементов искусственного интеллекта для оптимизации подбора и развития персонала. Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанный комплекс мер имеет выраженный экономический и социальный эффект. Его реализация позволит предприятию не только получить значительный экономический результат от роста производительности труда, но и существенно снизить текучесть кадров, повысить уровень лояльности и профессиональной компетентности сотрудников. Предложенные рекомендации носят адаптивный характер и могут быть применены на других предприятиях реального сектора для укрепления их кадрового потенциала в долгосрочной перспективе.*

Ключевые слова: трудовые ресурсы, эффективность использования трудовых ресурсов, персонал предприятия, производительность труда, организация, экономический рост

Для цитирования: Лескина О.Н., Сергеева Д.С. Повышение экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях реального сектора в современных условиях (на примере АО «НПП «РУБИН» в г. Пенза) // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 97-115. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-97-115

IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF LABOR RESOURCES USE IN REAL SECTOR ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS (ON THE EXAMPLE OF JSC NPP RUBIN IN PENZA)

O.N. Leskina, Penza Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza, Russia

D.S. Sergeeva, Penza Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza, Russia

***Abstract.** With the digital transformation of the economy and the growth of global competition, effective labor management is becoming a strategic imperative for industrial enterprises, especially in knowledge-intensive industries. The purpose of this study is to develop a set of measures to increase the economic efficiency of personnel use based on an in-depth analysis of personnel processes using the example of JSC NPP Rubin. The relevance of the study is due to a paradigm shift in the role of personnel: from a simple performer, the employee is transformed into a strategic asset and a source of added value. In the context of sanctions pressure and limited external resources, the maximum realization of internal personnel potential becomes critical for the survival and development of domestic industrial companies. The study revealed systemic problems in personnel management at the enterprise: a steady increase in staff turnover, a predominance of layoffs due to low motivation and insufficient level of qualifications of employees for the tasks of modern high-tech production. Scientific novelty lies in the justification of an integrated approach that synthesizes tools for motivation, development of competencies and technological modernization of personnel processes. The authors proposed three interconnected directions of transformation. The first is the introduction of a system of intangible incentives and recognition of the merits of employees aimed at creating corporate values and increasing engagement. The second is the implementation of targeted programs for continuous advanced training of key engineering and technical specialists. The third, strategic, is the digitalization of human resource management, including the introduction of modern training systems and the use of artificial intelligence elements to optimize the selection and development of personnel. The practical significance of the study is that the developed set of measures has a pronounced economic and social effect. Its implementation will allow the company not only to obtain significant economic results from the growth of labor productivity, but also to significantly reduce staff turnover, increase the level of loyalty and professional competence of employees. The proposed recommendations are adaptive and can be applied to other enterprises in the real sector to strengthen their human resources in the long term.*

***Keywords:** labor resources, labor efficiency, enterprise personnel, labor productivity, organization, and economic growth*

Введение

В контексте современной экономики, характеризующейся высокой динамикой, технологической турбулентностью и обострением глобальной конкуренции, проблема эффективности использования трудовых ресурсов

выходит за рамки операционной задачи и приобретает стратегический характер. Ключевым фактором устойчивого развития организаций становится не просто наличие, а рациональное использование и развитие человеческого капитала как основного источника инновационного потенциала и долгосрочных конкурентных преимуществ.

Актуальность данного направления подтверждается его центральным положением в современных научных дискуссиях. Действительно, как отмечает М.А. Положихина, «динамичность и непрерывность процессов трансформации рынка труда... обуславливают необходимость продолжения их изучения» [7]. Эта трансформация, в значительной степени детерминированная процессами цифровизации, является универсальным трендом [2]. В то же время, специфика российского экономического контекста, отмеченная И.М. Алиевым, О.С. Резниковой и И.М. Шаповаловой, а также санкционным давлением и ограниченностью кредитных ресурсов [8], придает проблеме рационального использования всех ресурсов, в особенности человеческих, особую остроту. В этих условиях, по справедливому замечанию Е.С. Поротькина, эффективное управление становится критически важным для обеспечения конкурентоспособности предприятий [8].

Таким образом, формируется научная проблематика, заключающаяся в необходимости разработки адаптивных механизмов управления персоналом, которые позволяли бы организациям не просто реагировать на изменения, но и проактивно формировать человеческий капитал, необходимый для достижения стратегических целей. Это подразумевает комплексный подход, интегрирующий:

- развитие компетенций и непрерывное обучение как ответ на технологическую эволюцию [7];
- совершенствование систем мотивации, выходящее за рамки материального стимулирования и включающее карьерные траектории, признание достижений и формирование корпоративной культуры, ориентированной на вовлеченность [13];
- создание среды, где индивидуальный рост сотрудника синергетически связан с достижением организационных целей [12].

В свете обозначенной проблематики, целью настоящего исследования является комплексный анализ системы управления трудовыми ресурсами на примере АО «НПП «Рубин» (г. Пенза) и разработка научно обоснованных рекомендаций по ее оптимизации для повышения организационной эффективности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Провести диагностику текущего состояния использования трудовых ресурсов на исследуемом предприятии;
2. Выявить и проанализировать ключевые факторы, детерминирующие уровень квалификационного потенциала и мотивационной вовлеченности персонала;

3. Оценить взаимосвязь между выявленными факторами (мотивация, квалификация) и результирующими показателями производительности труда;

4. Разработать практические рекомендации по совершенствованию процессов управления развитием и мотивацией персонала на основе проведенного анализа.

Научная новизна работы заключается в прикладном комплексном моделировании проблемы повышения эффективности использования трудовых ресурсов на основе кейс-стади конкретного промышленного предприятия. Использование методов системного анализа, эмпирической оценки и моделирования взаимосвязей позволит не только углубить понимание механизмов влияния управленческих решений в сфере HR на бизнес-результаты, но и предложить верифицированные, контекстно-зависимые решения, обладающие практической ценностью для организаций реального сектора экономики.

Основная часть

В современной экономической парадигме роль персонала в деятельности компаний претерпела концептуальную трансформацию. Из рядового фактора производства работники трансформировались в ключевой стратегический ресурс, детерминирующий конкурентоспособность и обеспечивающий достижение стратегических целей организации.

Обращаясь к генезису понятия, следует отметить фундаментальный вклад академика С. Г. Струмилина, который в первой половине XX века сформулировал его как планово-учетную категорию, характеризующую население в трудоспособном возрасте [12]. Данная дефиниция получила дальнейшее развитие в экономической науке. Так, Б. А. Райзберг определяет трудовые ресурсы как экономически активную, трудоспособную часть населения, обладающую физическим и интеллектуальным потенциалом для участия в трудовой деятельности [9]. В рамках правового поля (по мнению Э. А. Климентова, А. Д. Кузнецова, А. А. Межонова) это понятие конкретизируется, относя к трудовым ресурсам совокупность лиц в установленном законодательством трудоспособном возрасте (мужчины 16–65 лет, женщины 16–60 лет), обладающих способностью к труду [6].

Особую значимость категории «трудовые ресурсы» подчеркивают А. С. Карайчев и С. Бальде, отмечая их приоритетное положение среди иных средств производства. Исследователи выделяют как универсальные, так и специфические характеристики ресурса, обусловленные отраслевой принадлежностью, территориальными и социально-экономическими условиями [5]. Важнейшей особенностью является динамичный характер данной категории, подверженный влиянию демографических трендов, экономической конъюнктуры и состояния рынка труда.

Субъектная роль трудовых ресурсов акцентируется в работах А. В. Казакова, который рассматривает труд не только как объект, но и как активный

субъект хозяйствования, способный влиять на рыночные отношения через институты социального диалога [4].

Таким образом, в контексте отдельного предприятия трудовые ресурсы представляют собой профессионально-квалифицированную совокупность работников, включенных в его списочный состав и осуществляющих деятельность для достижения корпоративных целей. Эффективность их использования выражается в соотношении затрат на трудовой потенциал и полученных результатов (объем продукции, работ, услуг). Повышение эффективности достигается через экстенсивные (увеличение численности, фонда рабочего времени) и интенсивные факторы. В современных условиях, характеризующихся дефицитом квалифицированных кадров и необходимостью роста производительности, приоритет смещается в сторону интенсивных факторов, к которым относятся:

- Внедрение передовых технологий.
- Развитие компетенций и повышение квалификации персонала.
- Совершенствование систем мотивации и стимулирования труда.

Проблема рационального использования трудовых ресурсов приобретает особую актуальность для стратегически значимых предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), к которым относится АО «НПП «Рубин» – разработчик и производитель уникальных технологий, критически важных для национальной безопасности [1]. В условиях высокой конкуренции на рынке труда успех предприятия определяется не столько количественным, сколько качественным составом человеческого капитала, что требует комплексного подхода к управлению персоналом на всех этапах – от рекрутинга до развития и удержания [11].

Проведенный анализ выявил наличие системных проблем в кадровой политике предприятия. Наиболее тревожным трендом является значительный рост текучести персонала: за трехлетний период (2022–2024 гг.) показатель увеличился вдвое, при этом наблюдается устойчивая динамика роста количества увольнений по собственному желанию.

В современной экономической среде мотивация персонала выступает ключевым детерминантом организационной эффективности и устойчивости. Для инновационно ориентированных предприятий ОПК наличие высокомотивированных сотрудников, способных к творчеству, командной работе и достижению стратегических целей, является критическим фактором успеха [4].

С целью выявления причин оттока кадров на АО «НПП «Рубин» применяется инструмент структурированного интервью на выходе в формате анкетирования увольняющихся сотрудников. Анкета включает блоки оценки общих условий труда, работы руководства, системы обучения и развития, а также сбора предложений по улучшению. Результаты анализа первичных причин увольнения по собственному желанию представлены в таблице 1.

Таблица 1. Причины увольнения работников по собственному желанию АО «НПП «Рубин» за 2022–2024 гг.*

Причина увольнения	2022 год		2023 год		2024 год	
	чел.	уд.вес,%	чел.	уд. вес, %	чел.	уд.вес,%
По собственному желанию:						
- по семейным обстоятельствам	3	8,57	3	5,26	2	3,13
- отсутствие возможностей для карьерного роста	2	5,71	3	5,26	3	4,69
- отсутствие мотивации	15	42,86	27	47,37	31	48,44
- несоответствие занимаемой должности или выполняемой работы вследствие недостаточной квалификации	15	42,86	24	42,11	28	43,75
Всего	35	100	57	100	64	100

*составлено авторами

Проанализировав данные анкет, заполняемых сотрудниками АО «НПП «Рубин» при уходе с занимаемой должности, за три последних года, можно сделать вывод об общей тенденции возрастания увольнений по собственному желанию на 29 человек (+82,86%).

За исследуемый период количество уволенного по собственному желанию персонала из-за отсутствия мотивации составляет более 42–48%, сообщая о низкой мотивации на предприятии. В связи с этим можно сделать вывод о недостаточном уровне нематериальных стимулов. Несоответствие должности/работы из-за недостаточной квалификации — вторая по значимости причина увольнения в АО «НПП «Рубин», доля которой остается стабильно высокой (около 42–44%). Отметим, что число увольнений по собственному желанию сократилось на 5,46% за три крайние года. К второстепенным причинам также отнесем отсутствие карьерного роста на заводе.

Нематериальные стимулы, которые необходимо использовать на АО «НПП «Рубин» для повышения эффективности трудовых ресурсов приведены в таблице 2.

Таблица 2. Виды нематериальных стимулов *

№ п/п	Нематериальные стимулы
1.	Официальное признание заслуг
2.	Психологический климат
3.	Мероприятия для новичков
4.	Наставничество
5.	Организационная культура
6.	Обратная связь
7.	Улучшение условий труда

*составлено авторами

Совершенствование системы мотивации и стимулирования — необходимое условие для повышения заинтересованности персонала в

результатах своей деятельности. Внедрение эффективных систем премирования, участие сотрудников в прибыли предприятия, предоставление социальных льгот и гарантий позволяют повысить мотивацию персонала, приводя к увеличению производительности труда и снижению текучести кадров.

В качестве мероприятия по повышению мотивации персонала в АО «НПП «Рубин» предлагается разработать и применить положение о присвоении звания «лучший работник месяца». Для этого в каждом структурном подразделении ежемесячно выбирать наиболее продуктивного работника, учитывая следующие критерии отбора:

1. Выполнение плановых показателей;
2. Качество исполнительской дисциплины;
3. Соблюдение трудовой дисциплины;
4. Применение прогрессивных технологий.

Фото «лучшего работника» размещается на информационном стенде и на сайте АО «НПП «Рубин». Приказом генерального директора работнику выражается устная благодарность на корпоративном мероприятии, а также выдается диплом или грамота. Кроме того, дополнительным стимулом будет являться денежная премия в размере 10000 руб.

В таблице 3 представим программу мероприятий по датам реализации.

Таблица 3. Программа мер по датам реализации*

Задачи	Вид работ	Срок	Ожидаемый результат
Повышение эффективности персонала	Выбор лучшего работника месяца	Ежемесячно, при подведении итогов работы за месяц	Формирование корпоративных ценностей
Повышение эффективности персонала	Размещение фотографий «лучшего работника месяца» на информационные стенды подразделений.	1 раз в месяц	Формирование корпоративных ценностей
Повышение эффективности персонала	Оформление приказа Генерального директора о поощрении	1 раз в месяц	Формирование корпоративных ценностей
ИТОГО			Повышение производительности труда на 0,3%

*составлено авторами

Рост производительности труда на 0,3% приведет к росту выручки на $14808,20 * 0,003 * 651 = 28920$ тыс. руб. в год.

Затраты на данное мероприятие составят:

1. Выплата премии:

7 функциональных направлений * 10000 руб. * 12 мес. = 840 тыс. руб. в год

2. Оформление стендов:

1 стенд – 20 тыс. руб.

20000*7=140 тыс. руб. в год

Итого затрат: 980 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит: 28920 – 980 = 27940 тыс. руб. в год.

Кроме экономической эффективности внедрение данного мероприятия позволяет существенно повысить социальную эффективность персонала, которая реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Рассчитаем насколько изменится плотность мотивации после внедрения мероприятия. В таблице 4 представим используемые мотивы в АО «НПП «Рубин» после внедрения нового механизма мотивации в коллективе.

Таблица 4. Используемые мотивы в АО «НПП «Рубин» *

Потенциальные мотивы	Применяемые	Планируемые
	2024 г.	2025 г.
Уровень заработной платы	+	+
Страх утраты рабочего места	-	+
Перспектива занятия увлекательной работой	-	+
Предоставляемые предприятием социальные гарантии	+	+
Режим труда и отдыха, а также условия трудовой деятельности	+	+
Гарантии безопасности и охраны труда	+	+
Социальная значимость выполняемой работы	-	+
Условия санитарии и гигиены на рабочем месте	+	+
Эффективная организация труда и наличие необходимого оборудования	+	+
Перспективы карьерного роста	+	+
Возможность проявления инициативы и личной ответственности.	-	+
Итого	7	11

**составлено авторами*

Для комплексной оценки изменений в системе стимулирования был введен аналитический показатель – индекс охвата мотивационными инструментами. Он отражает степень формализованного применения ключевых стимулов, выделенных на основе анализа потребностей персонала [3, 13] и адаптированных под специфику АО «НПП «Рубин».

Критерии оценки: каждый из 11 мотивов (Таблица 4) считался применяемым, если одновременно выполнялись два условия: (1) его реализация была закреплена в соответствующих внутренних нормативных актах компании (Положение об оплате труда, Программа развития персонала и т.д.) по состоянию на декабрь 2024 г.; (2) его наличие подтверждалось данными последнего ежегодного опроса удовлетворенности (более 50% положительных ответов релевантной группы сотрудников). Оценка за 2025 год проведена как экспертный прогноз на основе анализа планируемых к внедрению мероприятий.

Результаты и интерпретация: в 2024 году применялось 7 мотивов. Реализация предложенных мероприятий (нематериальное признание, программы обучения, цифровизация) позволит планируемо расширить этот набор до 11 мотивов, что означает рост индекса на 56%. Данное расширение создает институциональные предпосылки для более полного учета потребностей различных категорий сотрудников и является необходимым шагом для последующего роста удовлетворенности и вовлеченности. Однако для валидации конечного эффекта необходим мониторинг с помощью регулярных социометрических замеров (eNPS, индекс вовлеченности Gallup).

Таким образом, по сравнению с 2024 годом, в 2025 году наблюдается увеличение числа применяемых мотивов — с 7 до 11 (+56%). Следовательно, руководство АО «НПП «Рубин» осознает важность материальных и нематериальных стимулов для повышения удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

Рост мотивов — плотности мотивации сотрудников АО «НПП «Рубин» на 56% иллюстрирует значительное повышение уровня вовлеченности сотрудников в рабочие процессы. Плотность мотивации представляет собой измерение того, насколько эффективно реализуются различные мотивационные факторы в организации. Во-первых, увеличение этого показателя на 56% означает, что большее число сотрудников ощутит влияние новых мероприятий на свои мотивационные стимулы. Во-вторых, свидетельствует о том, что организация будет проводить регулярные опросы и обратную связь, чтобы лучше понять потребности и интересы работников, а затем оперативно реагировать на выявленные запросы [3].

Также при анализе проведенного анкетирования заметим, что на АО «НПП «Рубин» с каждым годом происходит увеличение увольнение работников по причине несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации.

Следовательно, на производстве есть необходимость более тщательной оценки квалификации сотрудников на этапе их найма, а также о важности постоянного обучения и повышения квалификации персонала. В условиях быстро меняющегося рынка и технологических новшеств предприятиям важно инвестировать в развитие компетенций своих работников [9].

Повышение квалификации и профессионального мастерства персонала — один из основополагающих факторов повышения производительности труда и качества выпускаемой продукции. Инвестиции в обучение и развитие персонала позволяют предприятиям повысить уровень компетенций сотрудников, что, в свою очередь, приводит к увеличению объемов производства, снижению издержек и повышению конкурентоспособности.

В связи с наукоемкими процессами на АО «НПП «Рубин» важно повышать квалификацию специалистам, а именно, инженерам-электроникам, инженерам-программистам, инженерам-конструкторам, которые связаны с технической работой.

Определим затраты на внедрение предлагаемых мероприятий в таблице 5.

Таблица 5. Затраты на внедрение проектных мероприятий*

№	Мероприятия	Затраты	Стоимость
1.	Очное обучение для специалиста (инженер-электроник) (40 ак. ч., г. Москва)	32 тыс. руб. Обучаемых – 4 чел. Командировочные расходы – 15 тыс. руб.	$(15+32)*4 = 188$ (тыс. руб.)
2.	Очное обучение для специалиста (инженер-программист) (40 ак. ч., г. Москва)	30 тыс. руб. Командировочные расходы – 15 тыс. руб. Обучаемых – 4 чел.	$(15+30)*4 = 180$ (тыс. руб.)
3.	Очное обучение для специалиста (инженер-конструктор) (40 ак. ч., г. Санкт-Петербург)	28 тыс. руб. Командировочные расходы – 20 тыс. руб. Обучаемых – 4 чел.	$(28+20)*4 = 192$ (тыс. руб.)
4.	Очное обучение для ведущих специалистов (инженер-электроник) (40 ак. ч., г. Москва)	38 тыс. руб. Обучаемых – 1 чел. Командировочные расходы – 15 тыс. руб.	$(38+15)*1 = 53$ (тыс. руб.)
5.	Очное обучение для ведущих специалистов (инженер-программист) (40 ак. ч., г. Москва)	35 тыс. руб. Обучаемых – 1 чел. Командировочные расходы – 15 тыс. руб.	$(35+15)*1 = 50$ (тыс. руб.)
6.	Очное обучение для ведущих специалистов (инженер-конструктор) (40 ак. ч., г. Санкт-Петербург)	31 тыс. руб. Командировочные расходы – 20 тыс. руб. Обучаемых – 1 чел.	$(31+20)*1 = 51$ (тыс. руб.)
	Итого:		714 тыс. руб.

*составлено авторами

Одним из наиболее известных методов оценки влияния программ обучения сотрудников компании на повышение эффективности работы сотрудников является метод, предложенный компанией Honeywell, согласно которому это влияние можно определить в стоимостном выражении по формуле:

$$K_{об} = P * N * V * K - N * Z \quad (1)$$

где P — продолжительность воздействия программ обучения на производительность труда и другие факторы результативности;

N — число обученных сотрудников;

V — стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z — затраты на обучение одного работника.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по совершенствованию системы обучения.

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{общая стоимость обучения}}{\text{кол. — во обучившихся}}$$

Общая стоимость обучения работников предприятия составляет 714000 рублей.

Количество обучившихся работников — 15 человек.

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{714000}{15} = 47600 \text{ руб.}$$

Оценим влияние проведения по вышеизложенной методике.

Стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 47600 руб. Программой было охвачено 15 сотрудников организаций, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 56000 руб. из расчета средней заработной платы сотрудников компаний, принимающих участие в обучении, эффект обучения будет иметь место в течение пяти лет.

Экономический эффект от обучения = $(5 \cdot 15 \cdot 56000 \cdot 3/4) - (15 \cdot 47600) = 3150000 - 714000 = 2436000$ руб.

Перспективной является позиция Се Яцзин: «С распространением цифровых технологий и платформенной экономики рост производительности труда всё больше зависит от цифровых навыков работников, данных как нового вида трудового ресурса, а также использования интеллектуальных средств труда» [11].

Следовательно, внедрение новых технологий и методов организации труда также является важным фактором повышения экономической эффективности использования трудовых ресурсов. Автоматизация и роботизация производственных процессов, внедрение современных систем управления и контроля, а также оптимизация логистических цепочек позволяют предприятиям сократить трудозатраты, повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции.

Нельзя не обратить внимание на новый, набирающий популярность, метод обучения и адаптации сотрудников производственной организации — наставничество. Видится целесообразным введение системы наставничества в АО «НПП «Рубин».

Следовательно, в условиях цифровой трансформации, возможности применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) для повышения

эффективности использования трудовых ресурсов в АО «НПП «Рубин» представляют собой значительный потенциал.

Исследуя методы совершенствования эффективности потенциала трудовых ресурсов предприятия, М. М. Розоков и Ф. Ф. Насруллаев пишут: «в условиях стремительной модернизации экономики возникают новые вызовы, связанные с необходимостью адаптации работников к изменяющимся условиям труда, внедрением инновационных технологий и совершенствованием системы профессиональной подготовки» [10].

Интеграция ИИ может коренным образом изменить подходы к управлению персоналом, начиная с этапа подбора и заканчивая обучением и оценкой сотрудников. Например, использование чат-ботов на этапе найма и отбора персонала позволит автоматизировать первичную обработку резюме, проводить предварительную оценку кандидатов по ключевым компетенциям, а также идентифицировать личностные склонности и потенциальные профессиональные пути соискателей, что повысит эффективность процесса и снизит затраты времени и ресурсов на подбор подходящих специалистов. Кроме того, ИИ-системы могут анализировать большие объемы данных о сотрудниках, выявляя корреляции между различными характеристиками и результативностью труда, что позволит более точно прогнозировать эффективность кандидатов и обеспечить более целевое обучение и развитие персонала [10].

М. В. Головкин, В. А. Плотноков пишут: «Сегодня отмечаются широкие возможности цифровых инноваций для повышения эффективности бизнес-процессов организаций, роста конкурентоспособности на различных уровнях экономической системы, активность менеджмента во внедрении цифровых технологий в различные функциональные области деятельности компаний» [3].

Применение технологий ИИ для повышения эффективности деятельности персонала в АО «НПП «Рубин» не только позволит оптимизировать рутинные процессы, но и открыть новые возможности для стратегического управления человеческим капиталом:

- более точные прогнозы потребностей в персонале,
- эффективная оценка потенциала сотрудников,
- разработка индивидуальных планов карьерного роста и обучения, учитывающих сильные и слабые стороны каждого работника [13].

Однако одновременно с реализацией мероприятий, важно помнить, что внедрение ИИ требует тщательного планирования, инвестиций и подготовки персонала, а также учета этических и юридических аспектов. Интеграция ИИ должна быть частью широкой стратегии управления персоналом, ориентированной на повышение эффективности и вовлеченности сотрудников [5].

В таблице 6 представим мероприятия и затраты на них в рамках совершенствования методов обучения, адаптации и применения технологий искусственного интеллекта в АО «НПП «Рубин». Затраты представлены, исходя

из учета количества сотрудников, задействованных в мероприятиях, опираясь на опыт корпоративного обучения и средние цены по рынку в 2025 году.

Таблица 6. Затраты на мероприятия по совершенствованию системы обучения, адаптации и применению ИИ при управлении персоналом в АО «НПП «Рубин»*

№ п/п	Направление затрат	Сумма, тыс. руб.	Обоснование затрат
1.	Внедрение элементов геймификации	800	Разработка игровых модулей и программ, настройка платформы, привлечение консультантов. Повышение мотивации сотрудников.
2.	Цифровизация (закупка и внедрение электронной системы управления обучением (LMS), симуляторов, цифровых курсов)	2000	Приобретение лицензий LMS, закупка компьютерных симуляторов и тренажеров, разработка и настройка электронных курсов.
3.	Система стимулирования (материальные и нематериальные поощрения)	1000	Организация премий, приобретение корпоративных сувениров, оплата дополнительных выходных и мероприятий признания успехов сотрудников.
4.	Индивидуализация программ обучения	700	Разработка и внедрение индивидуальных программ развития сотрудников, регулярные анкетирования и анализ потребностей персонала.
5.	Обучение и повышение квалификации наставников и руководителей	500	Проведение семинаров, тренингов и консультаций для наставников и руководителей подразделений по вопросам эффективного наставничества.
	Итого	5000	

*составлено авторами

Рассчитаем суммарно необходимые затраты на проведение всех представленных и предлагаемых в исследовании мероприятий, повышающих экономическую эффективность использования трудовых ресурсов в АО «НПП «Рубин».

Во-первых, на направление повышение мотивационного аспекта в работе сотрудников (выбор лучшего сотрудника АО «НПП «Рубин», размещение информации на стендах, система поощрений) необходимо 980 тыс. руб. в год.

Во-вторых, на мероприятия по повышению квалификации персонала АО «НПП «Рубин» необходимо 714 тыс. руб.

В-третьих, наиболее масштабными видим меры по применению технологий ИИ в обучении и адаптации сотрудников АО «НПП «Рубин», на них

необходимо 5000 тыс. руб. Отметим, что в настоящее время на предприятии трудится более 1150 человек, относительно данного показателя затраты не являются чрезмерными, к тому же, быстро окупятся.

Предлагаемые меры, несмотря на то, что все относятся к повышению экономической эффективности использования трудовых ресурсов, сложно оценить подробно, в рамках каждого из мероприятий для более точной оценки окупаемости необходимы более скрупулезные, объемные дополнительные исследования, но экономический эффект (S) в целом определим, как разницу между полученным результатом (приростом продукции или снижением издержек) и затратами на обучение:

$$S = (P * C) - Q \quad (2)$$

где P — прирост производительности или сокращение затрат в натуральном выражении;

C — стоимость единицы продукции (или эквивалентный денежный показатель эффекта);

Q — расходы на повышение экономической эффективности использования трудовых ресурсов.

Иными словами, рассчитываем, насколько дополнительная продуктивность окупает затраты на мероприятия по мотивации, обучению и применению технологий ИИ в управлении персоналом АО «НПП «Рубин».

Для начала сложим все затраты предлагаемых направлений мероприятий Q .

$$Q = 980 + 714 + 5000 = 6694 \text{ тыс. руб.}$$

Для расчёта возьмём данные по АО «НПП «Рубин» о численности персонала и средней заработной плате. Согласно справке по труду за 2024 год, среднесписочная численность работников составляет около 1167 человек, а средняя месячная зарплата — порядка 84000 руб. [14]. Предположим консервативно, что реализация всех предложенных мер (повышение квалификации, игровое обучение, цифровизация, стимулы) приведет к увеличению производительности труда на 5%. Такая величина вполне достижима с учётом того, что обучение сокращает время на операции и уменьшает число ошибок примерно на 30%, а мотивированные и компетентные сотрудники работают эффективнее. Прирост производительности на 5% можно интерпретировать как эквивалент либо увеличения выпуска работ на 5%, либо снижения временных затрат/издержек на 5% при том же объёме работы.

Согласно последним данным, выручка предприятия АО «НПП «Рубин» составила порядка 5,569 649 млрд. руб. [15]. Следовательно, рассчитаем результат производительности как рост выручка на 5% – 278482,45 тыс. руб.

Для упрощения примем, что денежным выражением этого эффекта будет экономия фонда рабочего времени, пропорциональная фонду оплаты труда.

В таблице 7 рассчитан экономический эффект предлагаемых рекомендаций в АО «НПП «Рубин».

Таблица 7. Экономический эффект рекомендаций*

№ п/п	Показатель	Значение
1.	Среднесписочная численность работников, чел.	1167
2.	Средняя месячная зарплата, тыс. руб.	84
3.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	98028
4.	Ожидаемый рост производительности, %	5
5.	Дополнительный эффект (P×C), тыс. руб./год	278482,45
6.	Затраты на обучение (Q), тыс. руб.	6694
7.	Чистый экономический эффект (S), тыс. руб./год	271788,45

*составлено авторами

Таким образом, чистый экономический эффект (S) будет положительным, равным более 1690,05 тыс. руб. ежегодно. При чем не все затраты в мероприятиях являются постоянными, так как закупка оборудования, тренажеров, к примеру, происходит единожды на несколько лет. Следовательно, экономический эффект будет еще выше.

Придем к выводу, приведённая оценка эффективности — скорее минимальная, основанная на легко измеримых показателях. Реальный же социально-экономический эффект от совершенствования системы обучения, вероятно, будет ещё выше, учитывая совокупность положительных влияний.

Эффект носит долгосрочный характер — модернизированная система обучения будет давать результаты не одновременно, а постоянно, год за годом повышая эффективность труда.

Таким образом, проведенные мероприятия позволят предприятию снизить коэффициент текучести кадров за счет обеспечения мотивации персонала, а также за счет повышения квалификации специалистов, которые связаны с наукоемкими процессами на предприятии. Кроме того, в результате реализации данных мероприятий повысится уровень лояльности сотрудников, что позволит сохранить ценные кадры и минимизировать потери знаний и опыта. Также, важно отметить, что повышение квалификации специалистов, особенно в области наукоемких процессов, позволит улучшить качество продукции и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило ключевую гипотезу: в условиях цифровой трансформации и санкционных ограничений устойчивое развитие промышленных предприятий, таких как АО «НПП «Рубин», напрямую зависит от перехода от оперативного кадрового учета к стратегическому управлению человеческим капиталом. Диагностика выявила системные риски: критический рост текучести персонала (82,86% за 2022-2024 гг.), вызванный преимущественно низкой мотивацией (до 48,44% увольнений) и дефицитом квалификации (до 43,75% увольнений).

Для преодоления этих вызовов разработан и экономически обоснован комплекс взаимосвязанных мер, синтезирующий три стратегических направления:

1. Мотивационно-ценностное: внедрение системы нематериального признания («Лучший работник месяца») с целью формирования корпоративных ценностей и повышения вовлеченности. Прогнозируемый экономический эффект от этого локального мероприятия составляет 27,9 млн руб. в год при затратах 0,98 млн руб.

2. Квалификационное: реализация целевых программ повышения квалификации для ключевых инженерно-технических специалистов (электроников, программистов, конструкторов). Расчет по модели Honeywell показывает экономический эффект от обучения 15 сотрудников в размере 2,44 млн руб. с горизонтом окупаемости 5 лет.

3. Технологическое: цифровизация HR-процессов, включая внедрение системы управления обучением (LMS) и пилотных проектов на основе технологий искусственного интеллекта для оптимизации подбора персонала. Это направление требует наиболее значительных единовременных инвестиций (до 5 млн руб.), но создает инфраструктуру для долгосрочного роста производительности.

Суммарная оценка интегрального эффекта от предлагаемого комплекса мер, рассчитанная консервативно, демонстрирует чистый ежегодный экономический результат в размере более 271,8 млн руб., что кратно превышает совокупные планируемые затраты (6,7 млн руб.). Этот результат достигается за счет прогнозируемого роста производительности труда на 5%, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению конкурентных позиций предприятия.

Таким образом, реализация предложенной стратегии позволит АО «НПП «Рубин» не только нивелировать ключевые кадровые риски, снизив текучесть и повысив квалификационный уровень, но и трансформировать человеческие ресурсы в источник устойчивого конкурентного преимущества и драйвер экономического роста. Предложенный адаптивный подход, сочетающий точечные инициативы с системной цифровой модернизацией, обладает высокой практической ценностью и может быть применен на других предприятиях реального сектора, столкнувшихся с аналогичными вызовами.

Список использованных источников:

1. Авдиль Э.Э. Роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия / Э.Э. Авдиль, У.В. Винник // Россия и мировое сообщество: проблемы демографии, экологии и здоровья населения/ Под научной редакцией С.Д. Морозова, В.Б. Жиромской. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. С. 11-13.

2. Алиев И.М., Резникова О.С., Шаповалова И.М. Трансформационные процессы для трудовых ресурсов в условиях цифровизации экономики // Электронный научный журнал «Век качества». 2022. №1. С. 223-237.

3. Головкин М.В. Цифровые тренды и трудовые ресурсы: анализ взаимосвязей / М. В. Головкин, В. А. Плотников // Ученые записки Международного банковского института. 2022. № 1(39). С. 91-102.

4. Казаков А.В. Теоретические аспекты эффективности работы государственного (муниципального) предприятия с помощью различных методов влияния на трудовые ресурсы / А. В. Казаков // Инновационный дискурс развития современной науки. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. С. 92-97.

5. Карайчев А.С. Влияние трудовых ресурсов на повышение производительности труда / А. С. Карайчев, С. Бальде // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 13–14 октября 2021 года. Том 1. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2021. С. 197-200.

6. Климентова Э.А. Особенности использования трудовых ресурсов в сельскохозяйственном производстве / Э. А. Климентова, А. Д. Кузнецов, А. А. Межонова // Наука и Образование. 2022. Т. 5, № 2.

7. Положихина М.А. Глобальные тенденции рынка труда и специфика занятости в России / М. А. Положихина // Социальные новации и социальные науки. 2024. № 2(15). С. 10-35.

8. Поротькин Е.С. Эффективность ресурсного потенциала предприятий обрабатывающего сектора экономики России // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 2. С. 109-114.

9. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2023. 512 с.

10. Розоков М.М. Пути повышения эффективности и потенциала трудовых ресурсов в сфере услуг в условиях модернизации экономики / М.М. Розоков, Ф. Ф. Насруллаев // Лучшая научная работа 2025. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. С. 25-29.

11. Се Я. Влияние эффективности труда на показатели развития предприятий в условиях цифровой экономики / Я. Се // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 1. С. 61-78.

12. Струмилин С.Г. Наши трудовые ресурсы и перспективы. Хозяйственное строительство. 1922. № 2. С. 32-46.

13. Шепелев М.И. Инновационно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами / М.И. Шепелев, В.В. Сериков // Экономика труда. 2019. Т. 6, № 1. С. 113-124.

14. Аргументы и Факты: 84 тыс. руб. составляет средняя зарплата работников научной отрасли в Пензе [Электронный ресурс] URL: <https://penza.aif.ru/money/84-tys-rub-sostavlyayet-srednyaya-zarplata-rabotnikovnauchnoy-otrasli-v-penze> (дата обращения: 10.09.2025)

15. РБК Компании: АО «НПП «Рубин» [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/id/1035802518531-ao-nauchno-proizvodstvennoe-predpriyatie-rubin/#general> (дата обращения: 10.09.2025)

References

1. Avdil, E.E., Vinnik, U.V. (2022). The role of labor resources in the activities of an enterprise. In: *Russia and the World Community: Problems of Demography, Ecology and Public Health*. Ed. by S.D. Morozov, V.B. Zhiromskaya. Penza: Penza State Agrarian University. pp. 11–13.
2. Aliev, I.M., Reznikova, O.S., Shapovalova, I.M. (2022). Transformation processes for labor resources in the context of economic digitalization. *Electronic Scientific Journal "Vek Kachestva"*, (1), pp. 223–237.
3. Golovko, M.V., Plotnikov, V.A. (2022). Digital trends and labor resources: analysis of interrelationships. *Uchenye Zapiski Mezhdunarodnogo Bankovskogo Instituta*, 1(39), pp. 91–102.
4. Kazakov, A.V. (2022). Theoretical aspects of the efficiency of a state (municipal) enterprise using various methods of influencing labor resources. In: *Innovative Discourse of Modern Science Development*. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "Novaya Nauka" (IP Ivanovskaya I.I.). pp. 92–97.
5. Karaichev, A.S., Balde, S. (2021). The influence of labor resources on increasing labor productivity. In: *Institutions and Mechanisms of Innovative Development: World Experience and Russian Practice: Collection of Articles of the 11th International Scientific and Practical Conference, Kursk, October 13–14, 2021. Volume 1*. Kursk: ZAO "Universitetskaya Kniga". pp. 197–200.
6. Klimentova, E.A., Kuznetsov, A.D., Mezhonova, A.A. (2022). Features of the use of labor resources in agricultural production. *Nauka i Obrazovanie*, 5(2).
7. Polozhikhina, M.A. (2024). Global labor market trends and the specifics of employment in Russia. *Sotsial'nye Novatsii i Sotsial'nye Nauki*, 2(15), pp. 10–35.
8. Porotkin, E.S. (2025). Efficiency of the resource potential of enterprises in the manufacturing sector of the Russian economy. *Obshchestvo: Politika, Ekonomika, Pravo*, (2), pp. 109–114.
9. Raizberg, B.A. (2023). *Modern Economic Dictionary*. 6th ed., revised and expanded. Moscow: INFRA-M. 512 p.
10. Rozokov, M.M., Nasrullaev, F.F. (2025). Ways to improve the efficiency and potential of labor resources in the service sector in the context of economic modernization. In: *Best Scientific Work 2025*. Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.). pp. 25–29.
11. Se, Ya. (2025). The influence of labor efficiency on enterprise development indicators in the digital economy. *Ekonomika Truda*, 12(1), pp. 61–78.
12. Strumilin, S.G. (1922). Our labor resources and prospects. *Khozyaystvennoye Stroitel'stvo*, (2), pp. 32–46.
13. Shepelev, M.I., Serikov, V.V. (2019). An innovation-oriented approach to labor resource management. *Ekonomika Truda*, 6(1), pp. 113–124.
14. *Arguments and Facts*: The average salary of scientific industry workers in Penza is 84 thousand rubles [Electronic resource]. URL: <https://penza.aif.ru/money/84-tys-rub-sostavlyayet-srednyaya-zarplata-rabotnikovnauchnoy-otrasli-v-penze> (Accessed: 10.09.2025)

15. *RBC Companies*: JSC "NPP "Rubin" [Electronic resource].
URL: <https://companies.rbc.ru/id/1035802518531-ao-nauchno-proizvodstvennoe-predpriyatie-rubin/#general> (Accessed: 10.09.2025)

Сведения об авторах / Information about the authors:

Лескина Ольга Николаевна – доцент кафедры «Экономика и финансы» Пензенского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», кандидат экономических наук, доцент, E-mail: onleskina@fa.ru / *Leskina Olga Nikolaevna* – Associate Professor of the Department of Economics and Finance at the Penza Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, PhD of Economics, Associate Professor. E-mail: onleskina@fa.ru.

Сергеева Дарья Сергеевна – студентка Пензенского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», E-mail: dashuta_sergeeva_02@bk.ru / *Sergeeva Daria Sergeevna* – student at the Penza branch of Financial University under the Government of the Russian Federation. E-mail: dashuta_sergeeva_02@bk.ru.

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

Лескина О.Н. – научное руководство, формулирование основных направлений исследования, разработка теоретических предпосылок, доработка текста.

Сергеева Д.С. – проведение анализа основных показателей, обработка результатов исследований, визуализация, формирование общих выводов и литературный анализ.

Leskina O.N. – scientific supervision, formulation of the main research directions, development of theoretical prerequisites, and revision of the text.

Sergeeva D.S. – analysis of the main indicators, processing of research results, visualization, formation of general conclusions, and literary analysis.

Дата поступления статьи: 12.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

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

УДК 338.43:004.9:528.8+005.8
DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-116-131

СТРУКТУРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМЫ СПУТНИКОВОГО МОНИТОРИНГА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

Н.С. Морозова, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Данная научная статья представляет собой комплексное исследование, посвященное вопросам практической реализации проекта цифровизации на предприятии агропромышленного комплекса. В центре внимания автора находится процесс интеграции системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий, рассматриваемый через призму современных методологий проектного менеджмента. Основной целью статьи является разработка и анализ структурного содержания проекта, а также формирование детального плана его реализации. Для достижения этой цели автор последовательно решает ряд задач. Проводится глубокий анализ проектного окружения с идентификацией и классификацией ключевых заинтересованных сторон, для которых определяются роли, степень влияния и стратегии вовлечения. В статье представлен разработанный устав проекта, являющийся основополагающим документом, формализующим его цели, границы и полномочия участников. Особое методологическое значение имеет раздел, посвященный детальному планированию. Автором разработана иерархическая структура работ (ИСР), которая декомпозирует весь проект на управляемые компоненты, что является основой для последующего планирования ресурсов и сроков. На базе ИСР формируется календарный план-график и смета проекта, учитывающая как прямые, так и косвенные затраты. Важнейшей составляющей исследования является проактивный подход к управлению неопределенностью, выраженный в создании специализированных планов по управлению рисками и изменениями. Для оценки рисков предложены и применены качественные и количественные шкалы, а также матрица приоритизации. Автором разработаны и представлены основные управленческие документы проекта: иерархическая структура работ, календарный план, смета, а также планы по управлению рисками и изменениями. Обоснование выбора конкретной системы мониторинга выполнено с применением метода многокритериальной оценки. Исследование демонстрирует комплексный подход, сочетающий инструменты проектного менеджмента со спецификой цифровизации агропредприятий. Предложенная методология нацелена на достижение стратегических результатов: повышение операционной эффективности, снижение затрат и последовательный переход к принципам точного земледелия.*

***Ключевые слова:** интеграция информационных систем, спутниковый мониторинг, агропромышленный комплекс (АПК), управление проектами, Cropwise Operations, точное земледелие, заинтересованные стороны, структура проекта, управление рисками, цифровизация сельского хозяйства*

Для цитирования: Морозова Н.С. Структурное содержание и анализ реализации проекта интеграции системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий для предприятия АПК // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С.116-131. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-116-131

STRUCTURAL CONTENT AND ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT FOR INTEGRATION OF A SATELLITE MONITORING SYSTEM FOR AGRICULTURAL LANDS FOR AN AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISE

N.S. Morozova, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This scientific article is a comprehensive study on the practical implementation of the digitalization project at the enterprise of the agro-industrial complex. The author focuses on the process of integrating a satellite monitoring system for agricultural land, viewed through the prism of modern project management methodologies. The main purpose of the article is the development and analysis of the structural content of the project, as well as the formation of a detailed plan for its implementation. To achieve this goal, the author consistently solves a number of problems. An in-depth analysis of the project environment is carried out with identification and classification of key stakeholders, for which roles, degree of influence and involvement strategies are determined. The article presents the developed charter of the project, which is the fundamental document formalizing its goals, boundaries and powers of the participants. Of particular methodological importance is the section on detailed planning. The author has developed a hierarchical work structure (WBS), which decomposes the entire project into manageable components, which is the basis for subsequent planning of resources and deadlines. On the basis of the WBS, a schedule and a project estimate are formed, taking into account both direct and indirect costs. The most important component of the study is a proactive approach to managing uncertainty, expressed in the creation of specialized plans for managing risks and changes. Qualitative and quantitative scales, as well as a prioritization matrix, have been proposed and applied to assess risks. The author developed and presented the main management documents of the project: a hierarchical structure of work, a schedule, an estimate, as well as plans for managing risks and changes. The rationale for selecting a specific monitoring system was based on the multi-criteria assessment method. The study demonstrates an integrated approach that combines project management tools with the specifics of digitalization of agricultural enterprises. The proposed methodology is aimed at achieving strategic results: increased operational efficiency, reduced costs and a consistent transition to the principles of precision farming.*

***Keywords:** information systems integration, satellite monitoring, agro-industrial complex (agro-industrial complex), project management, Cropwise Operations, precision farming, stakeholders, project structure, risk management, digitalization of agriculture*

Введение

Современный агропромышленный комплекс сталкивается с необходимостью повышения эффективности и устойчивости производства. Одним из ключевых инструментов для достижения этих целей является цифровизация и внедрение передовых информационных систем. В частности, системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий открывают новые возможности для точного земледелия и оперативного управления ресурсами.

Актуальность темы обусловлена потенциалом подобных систем для оптимизации бизнес-процессов, снижения издержек и повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. Практическая значимость заключается в разработке готового к реализации проекта, адаптированного под конкретные условия предприятия.

Данная статья является продолжением результатов исследования, представленных в журнале «ЭФО: Экономика. Финансы. Общество» [1] и посвящена практической реализации проекта интеграции системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий в деятельность предприятия АПК, включая этапы выбора технологического решения, управления проектом и оценки его эффективности на основе данных о текущем ходе реализации.

Предметом исследования выступает проект интеграции системы спутникового мониторинга.

Методы исследования: общенаучные методы, методы системного и сравнительного анализа, расчетно-аналитические методы, метод многокритериальной оценки, а также метод экспертных оценок.

Основная часть

В ходе данного исследования мы рассматриваем проект внедрения геолокационной спутниковой системы на ОАО «Студенецкий мукомольный завод» (далее — ОАО «СМЗ»). Проект внедрения осуществляла компания ООО «Агросервис».

В предыдущей статье были представлены результаты текущего состояния информационной системы объекта исследования — ОАО «Студенецкий мукомольный завод» и обоснован выбор системы спутникового мониторинга.

Согласно договору подряда, компания ООО «Агросервис» не занимается закупками. В задачу компании входит формирование заявок на покупку необходимого ПО и оборудования. Стоимость контракта определяется фактическими трудозатратами на персонал, которые понесет компания ООО «Агросервис», плюс конечное вознаграждение за успешную реализацию контракта в размере 7% от фактических трудозатрат.

Управление проектом интеграции осуществлялось в рамках целостной методологии, начиная с анализа окружения и формализации основных положений в уставе проекта. Далее работы были сфокусированы на детализации его содержания, формировании организационной структуры команды, разработке сметы и календарного графика. Особое внимание было уделено проактивному управлению — были разработаны планы по управлению рисками и изменениями. Завершающим, сквозным элементом стал запуск системы мониторинга выполнения работ и предоставления регулярной управленческой отчетности.

Для целей анализа окружения проекта, сначала определяем исходные данные.

Заинтересованные лица проекта представлены следующими группами:

- внешний контроль проекта (далее — ВК);

- заказчик (далее — ЗК);
- исполнители (далее — ИС);
- пользователи (далее — ПЗ);
- консультанты (далее — КС).

Перечень заинтересованных лиц и их роль в проекте изложены в таблице 1.

Таблица 1. Перечень заинтересованных лиц и их роль в проекте интеграции*

№	Группа	Фамилия и инициалы	Организация	Должность	Роль в проекте
1	ВК	XXX	ООО «СДС»	Руководитель проекта	Контроль за расходом инвестиционных средств
2	ЗК	XXX	ОАО «СМЗ»	Заместитель директора	Контроль за реализацией инновационных проектов
3	ИС	XXX	ООО «Агросервис»	Руководитель проекта	Руководство проектов внедрения со стороны подрядчика
4	ИС	XXX	ООО «Агросервис»	Инженер-программист	Реализация работ проекта
5	ИС	XXX	ООО «Агросервис»	Программист-консультант	Реализация работ проекта
6	КС	XXX	ООО «Сингента»	Менеджер по продажам	Консультирование по вопросам программного продукта «Cropwise Operations»
7	ПЗ	XXX	ОАО «СМЗ»	Главный агроном	Пользователь системы / консультант
8	ПЗ	XXX	ОАО «СМЗ»	Агроном-семеновод	Пользователь системы / консультант
9	ПЗ	XXX	ОАО «СМЗ»	Главный бухгалтер	Пользователь системы
10	ПЗ	XXX	ОАО «СМЗ»	Главный экономист	Пользователь системы

*составлено автором

Полномочия заинтересованных лиц структурированы и представлены в таблице 2.

Таблица 2. Полномочия заинтересованных сторон*

Шифр полномочия	Описание полномочия
У.1	Согласование дополнительного финансирования
У.2	Согласование окончательного результата
У.3	Согласование изменения сроков реализации проекта
У.4	Право досрочного прекращения проекта
У.5	Право назначения / удаления руководителя проекта подрядчика
У.6	Рассмотрение дополнительных работ \ внесение дополнительных предложений
РП.1	Распределение ресурсов проекта
РП.2	Кадровый менеджмент
РП.3	Взаимодействие со стейкхолдерами
П.1	Внесение предложений по улучшению проекта
П.2	Предоставление отчетности о выполненных работах на периодической основе
П.3	Рассмотрение замечаний/предложений от пользователей
К.1	Выдача замечаний и рекомендаций по улучшению проекта

*составлено автором

Результаты анализа окружения проекта представляются моделью Джонсона «Власть-интерес», реестром заинтересованных сторон и матрицей «Поддержка – сила влияния» (см. рис. 1).

		УРОВЕНЬ ИНТЕРЕСА										
		Низкий					Высокий					
УРОВЕНЬ ВЛАСТИ	Высокий	C										D
				1								
					2							
											3	
											7	
	Низкий					8						
											4	
				9	10						5	
											6	
		A										

Рис. 1. Модель анализа заинтересованных сторон «Власть-интерес» и соответствующие матрицы *

*составлено автором

На основе представленной выше информации был составлен Реестр заинтересованных лиц по проекту интеграции системы спутникового мониторинга (см. табл. 3).

Таблица 3. Реестр заинтересованных лиц*

Группа	ФИО	Влияние на проект ²	Полномочия	Интерес к проекту
ВК	XXX	С	У.1, У.4, У.2	Увеличение рентабельности ОАО «СМЗ» в результате реализации проекта
ЗК	XXX	С	У.3, У.5, У.6	Сокращение издержек. Более гибкий и детальный контроль за деятельностью отдела растениеводства
ИС	XXX	D	РП.1, РП.2, РП.3	Реализация проекта в срок. Удовлетворенность заказчика результатом
ИС	XXX	B	РП.3, П.1, П.2, П.3	Качественное выполнение работ
ИС	XXX	B	РП.3, П.1, П.2, П.3	Качественное выполнение работ
КС	XXX	B	К.1	Надежное и бесперебойное функционирование продукта
ПЗ	XXX	D	П.1, К.1	Полноценная реализация всех заявленных функций Cropwise Operations
ПЗ	XXX	С	К.1	Полноценная реализация всех заявленных функций Cropwise Operations
ПЗ	XXX	A	К.1	Наличие всех данных для составления правильной отчетности
ПЗ	XXX	A	К.1	Получение всех данных для аналитики отдела

*составлено автором

Формирование выводов по заинтересованным сторонам проекта осуществляется на основе матрицы «Поддержка – сила влияния» (см. рис. 2).

В результате анализа окружения проекта получены следующие выводы.

В отношении представителя внешнего контроля проекта, представителя заказчика и агронома-семеновода необходимо применять тактику «использовать – наращивать потенциал влияния». Первых двух стейкхолдеров информировать о ходе работ на ежедневной основе, либо на основе согласованного графика. Агронома-семеновода необходимо вовлекать в работу начиная с составления содержания проекта. Консультации необходимо оформлять в виде протокола совещания, а содержание консультаций фиксировать подписями сторон.

Руководитель проекта интеграции и главный агроном ОАО «СМЗ» имеют непосредственное влияние на проект. Руководитель проекта интеграции осуществляет координацию между участниками проекта, рассматривает запросы на изменение содержания проекта и оценивает вероятность их осуществления.

² Примечание: А – наблюдать; В – держать в курсе дел; С – поддерживать удовлетворенность; D – активно управлять

Главный агроном обеспечивает взаимодействие команды проекта со структурными подразделениями ОАО «СМЗ», консультирует участников проекта, дает критические замечания по выполненным работам. Поэтому, указанных лиц необходимо помещать в центр событий и следить за исполняемыми ими обязанностями. Для этих целей служит механизм отчетности.



Рис. 2. Матрица «Поддержка – сила влияния»*

**составлено автором*

Непосредственные исполнители проекта (инженеры-программисты) будут являться объектом смешанной стратегии — их необходимо вовлекать и мобилизовать одновременно. Для стратегии вовлечения необходимо привлекать их к формированию плана управления проектом и к обсуждению хода реализации проекта. Поступающие от них предложения касательно выполняемых работ, необходимо тщательным образом прорабатывать руководителю проекта (метод поддерживающего лидерства). Для мобилизации их ресурсов необходимо проводить ежедневные утренние совещания. На совещании работники должны ответить на три вопроса: «Что я сделал вчера?», «Что я планирую сделать сегодня?», «Что мешает мне продолжить?».

Главный бухгалтер и главный экономист ОАО «СМЗ» активного участия в проекте не принимают. Но их замечания имеют вес для представителя заказчика. Стратегия «убеждать» предполагает еженедельную коммуникацию с данными стейкхолдерами со стороны руководителя проекта. Сюда входит оценка их лояльности к проекту и поддержание интереса к выполняемым работам. В случае наличия замечаний с их стороны к выполненным работам руководитель должен запросить проведение совещания, и подробным образом рассмотреть замечания вместе со стейкхолдерами.

Далее, разрабатывается устав проекта.

В соответствии с уставом, руководитель проекта наделяется

полномочиями по распределению ресурсов проекта. Срок завершения проекта установлен на XX августа 202X года.

Жизненный цикл проекта принимается адаптивным (рис. 3).

Содержание проекта выражается через иерархическую структуру работ и сопутствующий ему словарь работ. Иерархическая структура отражает порядок выполнения работ, их логическую взаимосвязь. Словарь конкретизирует все аспекты, связанные с реализацией данных работ.



Рис. 3. Модель жизненного цикла проекта*

**составлено автором*

Организационная структура проекта представляется в виде штатного расписания проекта.

Штатное расписание проекта представлено в таблице 4.

Таблица 4. Реестр заинтересованных лиц*

№ п/п	Должность	Структурное подразделение	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка, руб./час
1	Руководитель проекта	Отдел учетных систем (поддержки)	1	1200
2	Инженер-программист		1	700
3	Программист-консультант		1	400
4	Консультант №1	ООО «Сингента»	1	700
5	Консультант №2	ОАО «СМЗ», главный агроном	1	б/в

**составлено автором*

Смета проекта составлена на основании предварительных подсчетов, представленных в договоре подряда. Оплата будет производиться по фактически

затраченным часам, с предоставлением необходимых обоснований. Затраты классифицированы, расположены по категориям (см. табл. 5).

Суммарные трудозатраты составляют 1042 чел/часа, базовый бюджет проекта (с управленческим буфером) и без вознаграждения за выполненные в срок работы (7% от сметной стоимости) составляет 858 245 российских рублей. Данная базовая стоимость проекта является приемлемой для сторон договора подряда.

Одновременно составляется календарный план реализации проекта. Проект интеграции спутникового мониторинга, согласно календарному плану, выполняется 92 рабочих дня, из них:

- подготовительные работы составляют 19 дней;
- планирование работ проекта составляют 16 дней;
- выполнение работ по проекту занимает 21 день;
- тестирование и обработка замечаний пользователей составляют 21 день;
- завершение проекта интеграции занимает 15 дней (из них 7.5 дня зарезервировано под буфер проекта).

Таблица 5. Смета проекта*

Категория расходов		Затраты в натуральном выражении		Ставка сотрудник а, руб × час	Стоимость за единицу, руб.	Итого, руб.
		Ед. изм.	Кол-во			
Прямые затраты	Руководитель проекта	чел × час	370	1200	—	444000,00
	Инженер-программист		273	700	—	191100,00
	Программист-консультант		297	400	—	118800,00
	Консультант №1		73	700	—	51100,00
	Консультант №2		30	б/в	—	0,00
Косвенные затраты	Телефонная связь	месяц	5	—	600	3000,00
	Электроэнергия	кВт × час	1500	—	2,83	4245,00
	Интернет	месяц	5	—	800	4000,00
	Канцелярские товары	—	—	—	—	12000,00
	Сервисное обслуживание	—	—	—	—	20000,00
	Командировочные расходы	день	10	—	1000	10000,00
Общая стоимость работ:						858245,00

*составлено автором

Планирование рисков является важнейшей составляющей работ в современном проектном менеджменте.

Шкала оценки вероятностей рисков представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценки вероятности рисков*

Интервал вероятностей	"Ярлык"	Числовая оценка
1% - 35%	Низкая	1
36% - 68%	Средняя	2
69% - 99%	Высокая	3

*составлено автором

Шкала оценки угроз разработана на основании стандарта предприятия по проведению риск-менеджмента (см. табл. 7).

Таблица 7. Шкала оценки угроз проекта*

Перерасход назначенного бюджета	Отставание от графика производства работ	Удовлетворенность конечного потребителя ³	Ярлык	Числовая оценка
До 5%	10 дней	+ 2 дня к запланированной длительности	Незначительная потеря в производительности	1
До 10%	15 дней	+5 дней к запланированной длительности	Значительная потеря производительности	2
До 15%	25 дней	+10 дней к запланированной длительности	Критическая потеря производительности	3

*составлено автором

Матрица оценки рисков, принятая в организации, отображена в таблице 8.

Таблица 8. Матрица оценки рисков*

Вероятность	Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
Угроза			
Незначительная (1)	1	2	3
Значительная (2)	2	4	6
Критическая (3)	3	6	9

*составлено автором

Основными рисками для данного проекта были выделены:

– риск заболевания члена проектной команды, что приведет к невозможности осуществления служебных обязанностей;

³ Выражается в днях, затраченных на устранение всех критических замечаний к конечному продукту.

- изменение условий предоставления программного обеспечения для системы спутникового мониторинга со стороны организации-поставщика;
- конечный продукт не будет согласован со стороны заказчика.

Для устранения рисков разработаны и применяются необходимые меры, изложенные в Плане мероприятий.

Для управления изменениями проекта используется модель, изображенная на рисунке 4.

Получение, регистрацию, обработку и первичный анализ выполняет руководитель проекта. Регистрация осуществляется в журнале запросов на изменение, ведется в электронном виде. Если в результате первичного анализа получен «отказ», то ответственное лицо обязано аргументировать причину отказа. Если первичный анализ показал, что данные изменения необходимы и соответствуют изначальному содержанию проекта, то изменение поступает на углубленную проверку. Комиссия по проверке назначается на стадии разработки Устава проекта. Там же фиксируется состав ее участников. Трудозатраты и финансовые затраты на внесение изменений обязаны быть согласованы с заказчиком. Также, авторизация внесения изменения — обязанность и право заказчика.

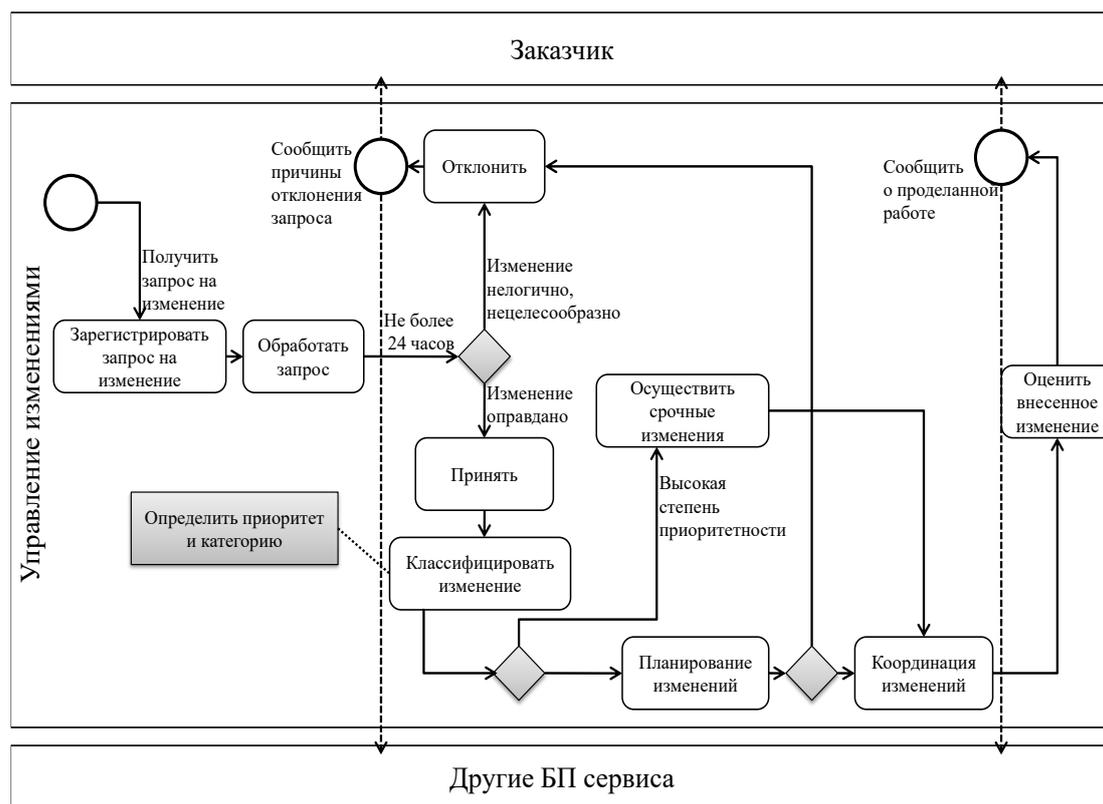


Рис. 4. Модель процесса управления изменениями*

*составлено автором

Оценка продуктивности проекта строится на наборе вспомогательных показателей, на основе которых руководитель проекта производит анализ

ситуации. К ним относятся отклонение по расписанию (ОР), отклонение по финансовым затратам (ОФЗ), отклонения по фактическим затратам (ОФкЗ).

Отклонение по финансовым затратам выражается в процентах и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОФЗ} = (\text{Фз} - \text{Пз}) : \text{Пз} \times 100 \%, \quad (1)$$

где Фз – фактические затраты;

Пз – планируемые затраты.

Отклонение по расписанию выражается в процентах и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОР} = (\text{Vв} - \text{Vп}) : \text{Vп} \times 100 \%, \quad (2)$$

где Vв – выполненный объем работы;

Vп – планируемый объем работ.

Отклонение по фактическим затратам выражается в процентах и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ОФкЗ} = (\text{Фтз} - \text{Птз}) : \text{Птз} \times 100 \%, \quad (3)$$

где Фтз – фактические трудозатраты;

Птз – планируемые трудозатраты.

Как результат, на каждую ответственную дату необходим отчет о ходе выполнения работ по проекту.

Суть и содержание отчетов должно соответствовать информации, предоставленной в таблице 9.

Таблица 9. Отчеты о ходе выполнения проекта*

№	Наименование показателя	Описание отчета	Целевая аудитория	Частота представления	Примечания
1	Отклонение по расписанию	Отчет о ходе работ согласно расписанию — содержит план выполнения работ со сроками, фактический план выполнения работ, отклонения фактического и планируемого значения	Заказчик	После каждого этапа работ и при сдаче проекта	Отчет составляется руководителем проекта для анализа работы, высылается на проверку Заказчику

Продолжение Таблицы 9

№	Наименование показателя	Описание отчета	Целевая аудитория	Частота представления	Примечания
2	Отклонение по затратам	Отчет о затратах – содержит запланированную смету проекта, фактические затраты на реализацию проекта, отклонение фактического значения от планируемого	Заказчик	При сдаче проекта	Данный отчет составляет руководитель проекта и предоставляет его Заказчику при завершении всего проекта
3	Отклонение по трудозатратам	Отчет о трудозатратах – содержит планируемые суммарные часы работ каждого сотрудника, фактическое значение работ, отклонение фактического значения от планируемого	Заказчик	После завершения работы каждого сотрудника и при сдаче проекта	Данный отчет составляется руководителем проекта. На его основании производится анализ трудозатрат, а также он является основой для начисления заработной платы работкам

*составлено автором

Заключение

Проведенное исследование и разработанный проект интеграции системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий для предприятия АПК демонстрируют значительный потенциал цифровизации для повышения эффективности аграрного производства. Практическая реализация проекта на базе ОАО «Студенецкий мукомольный завод» подтвердила целесообразность применения методологии проектного менеджмента для успешного внедрения сложных информационных систем.

Ключевой эффект ожидается от автоматизации процессов, связанных с растениеводством, и от реализации принципа «точного земледелия». Также, возможность получения точных и объективных данных с мгновенным отображением в информационной системе предприятия позволит снизить влияние человеческого фактора на расчетные показатели (семенной фонд, расчет удобрений и т.д.). В свою очередь, возможность доступа к объективным данным

в режиме реального времени повысит скорость и качество принятия управленческих решений.

При реализации проекта интеграции системы спутникового мониторинга использовалась методология проектного менеджмента.

Таким образом, представленный в статье проект интеграции не только является практическим инструментом модернизации для конкретного предприятия, но и может служить тиражируемой моделью для других сельскохозяйственных организаций, стремящихся повысить свою конкурентоспособность и устойчивость за счет внедрения передовых цифровых технологий и грамотного управления проектами. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку достигнутого экономического эффекта после полного завершения внедрения и эксплуатации системы.

Список использованных источников:

1. Морозова Н.С. Интеграция системы спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий для предприятия АПК // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2024. №2(10) С.86-96.

2. О компании АгроСигнал // АГРОСИГНАЛ: Интернет-портал. [Электронный ресурс] URL: <https://agrosignal.com/company/> (дата обращения: 12.04.2024).

3. ГИС Панорама АГРО // КБ Панорама: Интернет-портал [Электронный ресурс] URL: <https://gisinfo.ru/products/panagro.htm> (дата обращения: 10.04.2024).

4. Cropwise Operations новое имя для CROPIO // Syngenta: Интернет-портал. [Электронный ресурс] URL: <https://www.syngenta.ru/news/20210402-cropwise-operations-new-name-for-cropio> (дата обращения: 12.04.2024).

5. Морозова Н.С. Формирование аппаратного и программного обеспечения для разработки автоматизированной системы планирования закупок торгового предприятия / Н. С. Морозова, Т. Д. Самойлова, А. В. Агеев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10-3. – С. 364-376.

6. Галусова Ю.С. Отраслевые особенности управления финансовой устойчивостью предприятий реального сектора экономики / Ю. С. Галусова, Н. С. Морозова // Актуальные проблемы регионального социально-экономического развития : Сборник тезисов VI республиканской научно-практической конференции, Алчевск, 23 мая 2024 года. – Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. – С. 34-36.

7. Алтыник А.П. Совершенствование механизма управления финансовыми результатами предприятия / А.П. Алтыник, А.А. Ряхина, Н. С. Морозова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2020. – № 2(27). – С. 16-19.

8. Информационные системы и технологии в АПК / А. В. Бабкина, И. Е. Быстренина, М. И. Горбачев [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Мегаполис", 2023. – 420 с.

9. Каличкин В.К. Агрономические геоинформационные системы / В.К. Каличкин, А.И. Павлова. – Новосибирск : Сибирский федеральный научный центр агробиотехнологий РАН, 2018. – 347 с.

10. Системы информационного обеспечения для анализа и прогнозирования в сельском хозяйстве / С. Г. Сальников, А.А. Личман, В.В. Луппов [и др.]. – Москва : Всероссийский институт аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова, 2019. – 120 с.

References:

1. Morozova, N.S. (2024). Integration of a satellite monitoring system for agricultural land for an agribusiness enterprise. *EFO. Ekonomika. Finansy. Obshchestvo*, 2(10), pp. 86-96.

2. About the company Agrosignal // AGROSIGNAL: Internet portal. [Electronic resource]. URL: <https://agrosignal.com/company/> (Accessed: 12.04.2024).

3. GIS Panorama AGRO // KB Panorama: Internet portal. [Electronic resource]. URL: <https://gisinfo.ru/products/panagro.htm> (Accessed: 10.04.2024).

4. Cropwise Operations new name for CROPIO // Syngenta: Internet portal. [Electronic resource]. URL: <https://www.syngenta.ru/news/20210402-cropwise-operations-new-name-for-cropio> (Accessed: 12.04.2024).

5. Morozova, N.S., Samoilo, T.D., Ageev, A.V. (2023). Formation of hardware and software for the development of an automated procurement planning system for a trading enterprise. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, 10-3, pp. 364-376.

6. Galusova, Yu.S., Morozova, N.S. (2024). Industry specifics of managing the financial stability of real sector enterprises. In: *Current Problems of Regional Socio-Economic Development: Collection of Abstracts of the 6th Republican Scientific and Practical Conference, Alchevsk, May 23, 2024*. Alchevsk: Donbas State Technical University. pp. 34-36.

7. Altyunik, A.P., Ryakhina, A.A., Morozova, N.S. (2020). Improving the mechanism for managing the financial results of an enterprise. *Aktual'nye problemy sovremennosti: nauka i obshchestvo*, 2(27), pp. 16-19.

8. Babkina, A.V., Bystrenina, I.E., Gorbachev, M.I. [et al.] (2023). *Information Systems and Technologies in Agribusiness*. Moscow: Megapolis LLC. 420 p.

9. Kalichkin, V.K., Pavlova, A.I. (2018). *Agronomic Geographic Information Systems*. Novosibirsk: Siberian Federal Scientific Center of Agrobiotechnology, Russian Academy of Sciences. 347 p.

10. Salsnikov, S.G., Lichman, A.A., Luppov, V.V. [et al.] (2019). *Information Support Systems for Analysis and Forecasting in Agriculture*. Moscow: All-Russian Research Institute of Agricultural Problems and Informatics named after A.A. Nikonov. 120 p.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Морозова Наталья Сергеевна – заведующий кафедрой «Учет и информационные технологии в бизнесе», Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,

к.э.н., доцент. E-mail: NSMorozova@fa.ru / Morozova Nataliya Sergeevna – Head of the Department of Accounting and Information Technologies in Business, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Ph.D. of Economics, Associate Professor. E-mail: NSMorozova@fa.ru.

Дата поступления статьи: 15.11.2025
Принято решение о публикации: 18.12.2025

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



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

№4(16). 2025

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: 25.12.2025

© Липецкий филиал Финуниверситета, 2025

© Авторы статей, 2025

Все права защищены