ISSN 2076-9288

ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РУК

Российский университет кооперации

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

кооперативного сектора экономики

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№2 2026

ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КООПЕРАТИВНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

№ 2

Научно-теоретический журнал

Апрель-Июнь 2026 г.

Выходит один раз в три месяца

Издается с сентября 2003 года

Учредитель – Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

ВХОДИТ В ПЕРЕЧЕНЬ ВЕДУЩИХ РЕЦЕНЗИРУЕМЫХ НАУЧНЫХ ЖУРНАЛОВ И ИЗДАНИЙ ВАК ПРИ МИНОБРНАУКИ РОССИИ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

С 2022 года имеет категорию К2.

С 2025 года входит в Единый государственный перечень научных изданий – «Белый список»

Председатель редакционной коллегии (главный редактор): **Ткач А.В.,** д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и таможенного дела Российского университета кооперации, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Заслуженный работник потребительской кооперации.
Заместитель председателя редакционной коллегии (заместитель главного редактора): **Малолетко А.Н.,** д-р экон. наук, профессор, советник ректора Российского университета кооперации.

Члены редакционной коллегии:

Аварский Н.Д., д-р экон. наук, доцент, член-корреспондент РАН, ученый секретарь, заведующий отделом маркетинга и развития продуктовых рынков Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства;

Акимбекова Г.У., д-р экон. наук, профессор, академик Академии сельскохозяйственных наук Республики Казахстан, заместитель председателя правления Казахского научно-исследовательского института экономики агропромышленного комплекса и развития сельских территорий (Республика Казахстан);

Алтухов А.И., д-р экон. наук, профессор, Академик Российской академии наук, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства;

Балалова Е.И., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики и таможенного дела Российского университета кооперации;

Валигурский Д.И., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и торгового дела Российского университета кооперации;

Горькова Н.А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов, Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации;

Еварестова М.С., д-р экон. наук, профессор кафедры экономической безопасности, учета и аудита Ульяновского государственного университета, Почетный работник агропромышленного комплекса России;

Каурова О.В., д-р экон. наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе Российского университета кооперации;

Лебедева С.Н., д-р экон. наук, профессор, ректор Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации (Республика Беларусь);

Морозова Н.И., д-р экон. наук, доцент, профессор Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации;

Папцов А.Г., д-р экон. наук, профессор, академик Российский академии наук, директор Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства;

Петриков А.В., д-р экон. наук, профессор, академик Российский академии наук, руководитель Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова – филиала ФНЦ ВНИИЭСХ;

Родионова О.А., д-р экон. наук, профессор, заведующий отделом Всероссийский научный институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве – филиала ФНЦ ВНИИЭСХ;

Рогодзиньская-Митрут Й., доктор экономики, профессор кафедры управления организацией экономического факультета Академии им. Якуба с Парадижа в Гожуве Великопольском (Польша);

Романова Ю.А., д-р экон. наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории компьютерного моделирования социально-экономических процессов Центрального экономико-математического института Российской академии наук;

Собонь Я., доктор экономики, профессор, академик Академии наук Польши в Катовице,-заведующий кафедрой экономики факультета экономики и транспортного машиностроения, Морской университет в Щецине (Польша);

Степанов А.А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры управления инновациями Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России (Одинцовский филиал);

Чутчева Ю.В., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики Российского государственного аграрного университета – МСХА имени К.А. Тимирязева;

Шелковников С.А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры учета и финансовых технологий Новосибирского государственного аграрного университета;

Янбых Р.Г., д-р экон. наук, доцент, член-корреспондент Российской академии наук, заведующий отделом аграрной политики Института аграрных исследований НИУ «Высшая школа экономики».

В НОМЕРЕ:

Кооперационные связи мясного подкомплекса в системе продовольственного обеспечения регионов России

Конкурентные преимущества организаций потребительской кооперации в региональной экономике: идентификация и развитие

Агро-событийный туризм в системе потребительской кооперации: инструмент устойчивого развития сельских территорий

Кооперация в овцеводстве в регионах России

Кооперация как консолидирующий фактор ресурсов хозяйств населения и фермерских хозяйств в скотоводстве

Адрес редакции:

141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. В. Волошиной, д. 12/30
Тел.: +7 (495) 640-57-11 доб.: 10920, 10921; http://journals.ruc.su; e-mail: fipi@ruc.su
Подписной индекс электронного каталога АО «Почта России» – ПС812

CENTROSOYUZ OF THE RUSSIAN FEDERATION
RUSSIAN UNIVERSITY OF COOPERATION

Fundamental and Applied Research Studies of the Economics Cooperative Sector

№ 2
April-June 2026

Scientific-theoretical journal.
Appears in print every three months.
Published since September 2003.
Founder – Russian University of Cooperation, *autonomous non-profited educational organization for higher education of Centrosoyuz of the Russian Federation*

Chief Editor:
A.V. Tkach, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honoured Scientist of the Russian Federation, Honoured Worker of Consumer Cooperation, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation.
Deputy Editor in Chief:
A.N. Maloletko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Advisor to the Rector, Russian University of Cooperation.

Members of the editorial board:

N.D. Avarsky, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Academic Secretary, Head of the Department for Marketing and Development of Food Markets, Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics; **G.U. Akimbekova,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Academy of Agricultural Sciences of the Republic of Kazakhstan, Deputy Chairman of the Board, Kazakh Scientific Research Institute of the Economy of the Agro-Industrial Complex and Rural Development (Republic of Kazakhstan); **A.I. Altukhov,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of territorial-sectoral division of labor in the agro-industrial complex of the Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Areas - All-Russian Research Institute of Agricultural Economics; **E.I. Balalova,** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation; **D.I. Valigursky,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Trade, Russian University of Cooperation; **N.A. Gorkova,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Krasnodar Cooperative Institute (Branch) of the Russian University of Cooperation; **M.S. Evarestova,** Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Audit , Ulyanovsk State University, Honorary Worker of the Agroindustrial Complex of Russia; **O.V. Kaurova,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Research, Russian University of Cooperation; **S.N. Lebedeva,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives (Republic of Belarus); **N.I. Morozova,** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor Kazan Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation; **A.G. Paptsov,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Director of the Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories, All-Russian Scientific Research Institute of Agricultural Economics; **A.V. Petrikov,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Head of the All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics named after A.A. Nikonov, a branch of Federal Scientific Center for Agrarian Economy and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute for Economics of Agriculture; **O.A. Rodionova,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department All-Russian Scientific Institute for the Organization of Production, Labor and Management in Agriculture – a branch of Federal Scientific Center for Agrarian Economy and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute for Economics of Agriculture; **J. Rogozinska-Mitrut,** Doctor of Economy, Professor of the Department of Organization Management of the Faculty of Economics, Academy of Jacob of Paradies in Gorzow Wielkopolski (Poland); **Yu.A. Romanova**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher of the Laboratory of Computer Modeling of Socio-Economic Processes of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences; **J. Sobon,** Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Sciences of Poland in Katowice, Head of the Department of Economics, Faculty of Economics and Transport Engineering, Maritime University in Szczecin (Poland); **A.A. Stepanov,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Innovation Management Moscow State Institute of International Relations (University) of the Russian Ministry of Foreign Affairs (Odintsovo branch); **Yu.V. Chutcheva,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy; **S.A. Shelkovnikov,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Financial Technologies, Novosibirsk State Agricultural University; **R.G. Yanbykh,** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Member of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Agrarian Policy of the Institute of Agrarian Research, National Research University Higher School of Economics.

Publishers address:
Russian Federation, 141014, Moscow, Mytishchy, 12/30 Vera Voloshina St.,
Russian University of Cooperation
Tel.: +7 (495) 640-57-11
http://journals.ruc.su E-mail: fipi@ruc.su
Subscription index of the electronic catalog of JSC «Russian Post» – ПС812

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ

2026 **О.В. Каурова, А.В. Ткач, С.М. Имяреков, Н.Н. Анваров*** *УДК 631.15:637.5*

КООПЕРАЦИОННЫЕ СВЯЗИ МЯСНОГО ПОДКОМПЛЕКСА В СИСТЕМЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

COOPERATIVE RELATIONS OF THE MEAT SUBCOMPLEX IN THE FOOD SUPPLY SYSTEM OF RUSSIAN REGIONS

Аннотация. *В статье проанализирована сложившаяся ситуация в отраслях животноводства, выявлены ключевые драйверы наращивания производства мяса, предложены стратегические направления развития с акцентом на экономическую эффективность, кооперацию и концентрацию производства. Обеспечение населения страны продовольствием является одним из направлений деятельности государственной власти. Основным поставщиком продуктов питания является сельское хозяйство, отрасли растениеводства и животноводства, эффективность их функционирования в составе агропромышленного комплекса. Особое место занимает в системе продовольственного обеспечения животноводческий комплекс, представляющий собой совокупность предприятий, занимающихся производством и переработкой мясной продукции, доведением ее до потребителя. В статье определена значимость мясного животноводства в обеспечении продовольственной безопасности. Проанализировано состояние развития животноводства. Выявлены прогнозные индикаторы производства мясной продукции и стратегия развития животноводства.*

Каурова Ольга Валерьевна *– доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: okaurova@ruc.su.*

Olga V. Kaurova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for Research, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Ткач Александр Васильевич *– доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Заслуженный работник потребительской кооперации, профессор кафедры экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alex.tkach2017@yandex.ru.*

Alexander V. Tkach *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, Honored Worker of Consumer Cooperation, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Имяреков Сергей Михайлович *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и таможенного дела Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации (г. Саранск, Республика Мордовия, Российская Федерация); e-mail: s.m.imyarekov@ruc.su.*

Sergey M. Imyarekov *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Customs of the Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation).*

Анваров Нияз Нагимович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); niyaz.anvarov@ruc.su.*

Niyaz N. Anvarov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Abstract. *The article analyzes the current situation in the livestock industries, identifies key drivers for increasing meat production, and suggests strategic directions for development with an emphasis on economic efficiency, cooperation, and production concentration. Providing the country's population with food is one of the activities of the state authorities. The main supplier of food products is agriculture, crop production and animal husbandry, the effectiveness of their functioning as part of the agro-industrial complex. A special place in the food supply system is occupied by the livestock complex, which is a set of enterprises engaged in the production and processing of meat products, bringing them to the consumer. The article defines the importance of meat production in ensuring food security. The state of livestock development is analyzed. Forecast indicators are identified.*

Ключевые слова: *мясной комплекс, стратегия развития, продовольственная безопасность, отраслевой животноводческий кластер.*

Keywords: *meat complex, development strategy, food security, and livestock cluster.*

Введение. В обеспечении национальной продовольственной безопасности России определяющую роль играют отрасли животноводства: скотоводство, свиноводство, овцеводство и птицеводство. В каждой отрасли разводят животных для получения мяса и иной продукции. Для содержания и кормления крупного рогатого скота и овец используют пастбища. Для пород мясного крупного рогатого скота применяют и разные технологии откорма: интенсивный откорм, доращивание и откорм, доращивание, нагул и откорм. В России мясной скот разводят в регионах Поволжья, Северного Кавказа, Ставрополья, Урала и Алтая. В то время как около трети свиноводческих хозяйств находится сосредоточено в тех регионах страны, где для этой отрасли выращиваются кормовые культуры: кукуруза, подсолнечник, сахарная свёкла. По производству свинины лидируют Белгородская, Курская, Тамбовская, Омская, Челябинская, Воронежская, Липецкая области, Алтайский край. В структуре производимого в России всех видов мяса доля мяса птицы составляет около половины. Производство мяса птицы хорошо налажено в крупных специализированных птицеводческих хозяйствах, расположенных в зерновых регионах вблизи городов. За последние пять лет в России увеличилась численность поголовья свиней на 1,9 млн голов, или на 7,2%, птицы – на 362 млн голов ь (таблица 1).

Производством мяса овец занимаются в степных и горных регионах с ограниченными кормовыми ресурсами с использованием пастбищ с низкими и сухими растениями, которые непригодных для других видов животных. Производством мяса оленей занимаются в хозяйствах народов Крайнего Севера, используя для пастьбы северных оленей обширные тундровые и таёжные пастбища. Для получения конины используются регионы с традициями коневодства и обширными пастбищами: Республика Калмыкия, Башкортостан, Татарстан, Саха (Якутия). В национальных кухнях конина ценится как диетическое мясо. Для получения **нежного диетического мяса в**ыращивают кроликов. Отрасль кролиководства отличается высокой плодовитостью и быстрым ростом молодняка, низкими затратами на корма и содержание. Разводя не большие хозяйства и личные подворья. Удовлетворение спроса населения на мясо и мясную продукцию зависит от состояния развития отраслей животноводства у крупных, средних и мелких производителей, организации закупок и уровня развития ко-

Таблица 1

Динамика численности поголовья скота и птицы в России (хозяйства всех категорий; на начало года; тысяч голов)

Страны	Годы					2025 в % к 2021
	2021	2022	2023	2024	2025	
Крупный рогатый скот	18027	17650	17489	17074	16235	90,1
Свиньи	25850	26193	27606	28268	27794	107,2
Овцы и козы	21660	20959	20831	20271	19138	88,4
Лошади	1303	1298	1310	1296	1254	96,2
Птица, млн голов	519,8	539,1	551,2	544,1	556,0	107,0

Источник: [1].

операции и концентрации в мясоперерабатывающей промышленности.

Дискуссия. Продовольствие выступает одним из главнейших факторов в системе национальной безопасности государства. Мясо обеспечивает население высококачественным белком животного происхождения, занимает важное место в рационе питания. Решающую роль формировании мясных ресурсов страны играют отрасли животноводства. По сравнению со среднегодовым показателем за 2015-2019 гг. производство мяса скота и птицы в убойном весе в Росси в 2024 г. увеличилось на 19,1%, в том числе мяса крупного рогатого скота – на 4,3%, свинины – на 38,5%, мяса птицы – на 13,4%. В производстве мясных ресурсов страны лидируют крупные сельскохозяйственные организации, доля которых в производстве всех видов мяса в 2024 г. составила 84,2%, в то время как доля хозяйств населения составила – 12,7%, доля крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателе – 3,1% (таблица 2).

Увеличение производства мяса позволило улучшить снабжение населения мясопродуктами. Повысился уровень самообеспечения мясом в соответствии с показателями Доктрины продовольственной безопасности. На развитии отраслей животноводства положительно сказались меры государственной поддержки, внедрение современных технологий, развитие

генетики, улучшение кормления и ветеринарного обслуживания, а также импортозамещение в сегменте оборудования и кормовых добавок, консолидация активов и создание агрохолдингов.

В связи с этим в условиях санкционного давления устойчивое развитие отечественного животноводства приобретают особую актуальность. Структуру производства мяса

Таблица 2

Динамика структуры производства мяса различными отраслями животноводства по категориям хозяйств в России

Показатели	Годы						2024 в % к 2020
	среднее за 2015-2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Хозяйства всех категорий							
Скот и птица на убой в живом весе, тыс. т	14370	15624	15721	16190	16540	16911	117,7
в убойном весе, тыс. т	10237	11222	11346	11744	12001	12302	119,1
Убойный вес в % к живому	71,2	71,8	72,2	72,5	72,6	72,7	X
в том числе:							
крупный рогатый скот	1602	1634	1674	1621	1660	1671	104,3
Для в убойном весе, %	15,6	14,6	14,8	13,8	13,8	13,6	X
свиньи	3527	4282	4304	4532	4720	4885	138,5
Для в убойном весе, %	34,5	38,2	37,9	38,6	39,3	39,7	X
овцы и козы	215	215	215	210	207	203	94,4
Для в убойном весе, %	2,1	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	X
птица	4820	5016	5077	5308	5339	5468	113,4
Для в убойном весе, %	47,7	44,7	44,7	45,2	44,5	44,4	X
Сельскохозяйственные организации							
Скот и птица на убой в жив. в., тыс. т	10706	12126	12275	12891	13314	13754	128,5
в убойном весе, тыс. т	7950	9054	9210	9704	10016	10364	130,4
Для убойного веса в России, %	77,7	80,7	81,2	82,6	83,5	84,2	X
Хозяйства населения							
Скот и птица на убой в жив. в., тыс. т	3148	2907	2825	2686	2593	2510	79,7
в убойном весе, тыс. т	1980	1817	1769	1678	1615	1560	78,8
Для убойного веса в России, %	19,3	16,2	15,6	14,3	13,5	12,7	X
Крестьянские (фермерские) хозяйства [1)]							
Скот и птица на убой в жив. в., тыс. т	516	591	620	613	632	646	125,2
в убойном весе, тыс. т	308	351	368	361	370	378	122,7
Для убойного веса в России, %	3,0	3,1	3,2	3,1	3,1	3,1	X

[1)] Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [2].

в России формируют в основном три отрасли: птицеводство (около 44,4% общего объёма); свиноводство (около 39,7%); скотоводство (около 13,6%%).

С 2020 по 2024 гг. производство мяса и мясных продуктов в натуральном выражении на душу населения в России увеличилось на 27,7%, мяса и пищевых субпродуктов домашней птицы – на 8,3%. По сравнению с другими странами – членами Евразийского экономического союза объемы производства мяса и мясопродуктов на душу населения в России существенно больше (таблица 3).

Следует заметить, что за последние пять лет численность поголовья крупного рогатого скота сократилась в России на 1792 тыс., или на 9,9%, в Армении – на 137 тыс., или на 22,3%, в Беларуси – 190,0 тыс., или на 4,4%. Одновременно поголовье крупного рогатого скота увеличилась: в Кыргызстане – на 113,0 тыс. голов, или на 6,6%, в Казахстане – на 127 тыс. голов, или на 1,6%.

В структуре мясного комплекса регионов России наблюдаются многомерные кооперационные связи, позволяющие обеспечить синхронное сбалансированное развитие все системы продовольственного обеспечения. Мясной комплекс включает сельскохозяйственные предприятия, производящие и поставляющие на переработку скот и другие ресурсы. Входящие в структуру мясного комплекса комбикормовые заводы, обеспечивают сельхозпроизводителей кормами. Перерабатывающие предприятия помимо основной продукции вырабатывают и сопряженную продукцию, изготавливают мясокостную и кровяную муку, кожевенно-шубное сырьё и иную продукцию. Стержнем мясного комплекса являются отрасли животноводства: скотоводство, свиноводство, птицеводство, овцеводство и другие, связанные различными кооперационными экономическими и организационными нитями с партнерами, участвующими в процессе производства, переработки и сбыта конечной продукции. Уровень развития предприятий и отраслей мясного комплекса на данном этапе достаточно высокий. Структуры мясного комплекса успешно развиваются,

демонстрирует смешанную динамику. В ряде экономических регионов страны отмечается активизация горизонтальной и вертикальной диверсификации, создаются бизнес-структуры холдингового типа. В ряде регионов и стране в целом удалось значительно улучшить положение в развитии мясного животноводства и сократить поставки по импорту. В перспективе предстоит сохранить динамику развития мясного нуждается и в улучшении материальная база в отрасли мясного скотоводства. В агропромышленные холдинги, внедрять инновации расширять ассортимент продукции и повышать конкурентоспособность. Предлагается совершенствовать модели на основе вертикально интегрированных индустриальных мясных комплексов полного цикла – от комбикормовых заводов до глубокой переработки мяса. Для наращивания производства мяса крупного рогатого скота, при прочих равных условиях предстоит увеличивать численность поголовья животных. Наиболее короткий путь для увеличения производства говядины – это развитие крупного рогатого скота мясных пород. Для работы в этом направлении есть значительные неиспользованные резервы в нашей стране. Для удовлетворения внутреннего спроса на говядину в стране предстоит развивать мясное скотоводство, увеличить долю специализированных мясных пород в общем поголовье КРС.

Таблица 3

Динамика производства мяса и мясопродуктов в натуральном выражении на душу населения в России и других странах-членах Евразийского экономического союза

Страны	Годы					2024 в % к 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Мясо и субпродукты пищевые, кроме домашней птицы, кг						
Россия	26,0	27,5	29,6	32,0	33,2	127,7
Армения	23,9	23,9	22,4	21,9	23,3	97,5
Казахстан	3,7	4,1	4,4	4,7	4,8	129,7
Кыргызстан	2,0	2,0	1,9	2,0	2,2	110,0
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, кг						
Россия	32,6	33,1	34,5	34,6	35,3	108,3
Армения	4,9	5,1	5,2	5,2	5,3	108,2
Казахстан	12,0	13,8	13,5	15,8	16,6	138,3
Кыргызстан	0,04	0,03	0,02	0,01	0,1	33,3

Источник: [1].

Увеличение производства мяса позволило улучшить снабжение населения мясопродуктами. Повысился уровень самообеспечения мясом в соответствии с показателями Доктрины продовольственной безопасности. На развитии отраслей животноводства положительно сказались меры государственной поддержки, внедрение современных технологий, развитие.

генетики, улучшение кормления и ветеринарного обслуживания, а также импортозамещение в сегменте оборудования и кормовых добавок, консолидации активов и создание агрохолдингов.

Ключевым показателем устойчивости мясного комплекса является экономическая эффективность отрасли, рентабельность производства. Работа специалистов в отрасли снижению себестоимости продукции, оптимизации кормовой базы и энергопотребления, повышению производительности труда, внедрению автоматизации и цифровизации. Основными драйверами роста эффективности отраслей животноводства являются: построение четкой логистики продвижения продукции от производителя до потребителя, использование высокопродуктивных пород животных и кроссов, сбалансированные рационы кормления, ветеринарное обслуживание, переработка побочной продукции.

Положительную динамику в развитие отраслей животноводства вносит кооперация как инструмент экономического развития. Кооперация предоставляет возможность и позволяет предприятиям малых и средних размеров более успешно конкурировать с крупными предприятиями, концентрируя свои ресурсы и снижая затраты. Потребительские сбытовые кооперативы помогают мелким производителям более успешно конкурировать на рынке при реализации продукции. Потребительская кооперация оказывает услуги производителям малых форм хозяйствования по переработке продукции в мини-цехах. Развитие кооперации мясном комплексе способствует снижению транзакционных издержек, облегчается доступ к льготному финансированию и господдержке, в результате стандартизации повышается качество продукции, коллективные бренды способствуют расширению рынков сбыта товара. Создание региональных кооперативных объединений с включением свиноводческих, птицеводческих предприятий и зернопроизводящих организаций, а также мясоперерабатывающих предприятий при хорошо налаженной логистике показывают высокие экономическое результаты работы. Концентрация производства в ведении отраслей животноводства ведет обеспечивает тенденцию к укрупнению предприятий, способствует формированию агрохолдингов, позволяет повысить уровень механизации и автоматизации производственных процессов, повысить производительность труда, внедрить цифровые технологии.

Заключение. Развитие животноводства в системе продовольственного обеспечения России достигло значительных успехов. Предстоит провести определенную работу по модернизации производства, обеспечить сбалансированность между концентрацией и кооперацией. Осуществление намеченных мер позволит повысить экономическую эффективность отраслей животноводства, нарастить производство мяса, улучшить положение дел отечественных производителей мясной продукции на внутреннем продовольственном рынке. Обеспечение национальной продовольственной безопасности является стратегической задачей, направленной на сохранение здоровье нации и суверенитет страны. При определении стратегических направлений развития мясного животноводства в системе продовольственного обеспечения целесообразно использовать преимущества кооперации, развивать кооперационные связи внутри мясного комплекса производителей, заготовителей и переработчиков. Повышать эффективность логистической цепи в системе продовольственной безопасности. Предстоит разработать программу поддержки сельскохозяйственных кооперативов, разработать типовые модели кооперативов в регионах возможность доступа к инфраструктуре логистики крупных агрохолдингов. Одним из вопросов, требующих внимания, является диспаритет цен. Следует заметить, что в стране цены на материалы, технику, запчасти, корма и ГСМ растут быстрее, чем на мясо, что снижает рентабельность производства мясных продуктов. Не все отрегулировано в удалённых регионах с логистикой и транспортировкой.

Одновременно требуется повысить уровень компетенции кадров. Малые хозяйства имеют пока ограниченный доступ к кредитам, рынкам сбыта, субсидиям и грантам. Крупные предприятия получают большую часть государственной поддержки. Отмеча-

ется в ряде случаев территориальная разбалансированность размещения производственных мощностей отрасли мясного скотоводства. В ряде субъектов недостаточно развиты кооперационные связи между фермерами и переработчиками. В перспективе предстоит активнее развивать кооперацию и интеграцию, укреплять **с**отрудничество между фермерами, перерабатывающими предприятиями и торговыми сетями. Следует шире практиковать внедрение такой модели кооперации, когда фермеры поставляют молодняк, а средние и крупные компании занимаются откормом и переработкой.

Список используемых источников:

1. Евразийский экономический союз в цифрах : краткий стат. сборник; Евразийская экономическая комиссия. Москва, 2025. 145 с.

2. Сельское хозяйство в России. 2025 : Стат. сб./Росстат. Москва, 2025. 81 с.

3. *Набиева А.Р.* Центросоюз России как интегрированное образование в системе продовольственного обеспечения // АПК: Экономика, управление. 2019. № 8. С. 16–25.

4. *Набиева А.Р.* Особенности механизма закупок сельхозпродукции потребкооперацией и методы его регулирования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2019. № 8. С. 76–81.

5. *Набиева А.Р. Минниханов Р.Р.* Потребительская кооперация в системе продовольственного обеспечения России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 1. С. 3–10.

6. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В.* Кооперация регионов в формировании продовольственных ресурсов в условиях цифровой экономики // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2020. № 4. С. 13–22.

7. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в формировании продовольственных ресурсов регионов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2021. № 1. С. 54–59.

8. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация регионов в инфраструктуре продовольственного рынка России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2021. № 2. С. 73–80.

9. *Каурова О.В. Ткач А.В. Малолетко А.Н.* Место и роль потребительской кооперации в обеспечении продовольственной безопасности регионов России // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2(40). С. 51–61.

10. *Еварестова М.С. Басенкова С.В. Петров А.А.* Малые формы хозяйствования: динамика, государственная поддержка и направления развития в системе кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2. С. 26–37.

11. *Жуков А.С. Нечитайлов А.С. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в инфраструктуре продовольственного рынка // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 1. С. 25–30.

12. *Леошко В.П. Жукова О.И. Жуков А.С. Нечитайлов А.С.* Кооперация в системе оптово распределительных центров региональной экономики // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 2. С. 33–41.

13. *Нечитайлов А.С.* Роль потребительской кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 3. С. 51–58.

14. *Нечитайлов А.С.* Выбор эффективных каналов сбыта молока в Республике Татарстан // АПК: экономика, управление. 2016. № 8. С. 87–93.

15. *Nechitajlov A.S. Tkach A.V.* Потребительская кооперация в системе продовольственного обеспечения // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 5. С. 67–73.

References:

1. Eurasian Economic Union in figures: brief statistical handbook; Eurasian Economic Commission. Moscow, 2025. 145 p.

2. Agriculture in Russia. 2025: Statistical handbook/Rosstat. Moscow, 2025. 81 p.

3. *Nabieva A.R.* Centrosojuz of Russia as an integrated formation in the food supply system, *APK: Ekonomika, upravlenie*, 2019, no. 8, pp. 16–25.

4. *Nabieva A.R.* Features of the mechanism of agricultural products procurement by consumer cooperation and methods of its regulation, *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2019, no. 8, pp. 76–81.

5. *Nabieva A.R. Minnikhanov R.R.* Consumer cooperation in the food supply system of Russia, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2024, no. 1, pp. 3–10.

6. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V.* Cooperation of regions in the formation of food resources in the digital economy, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2020, no. 4, pp. 13–22.

7. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the formation of regional food resources, *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2021, no. 1, pp. 54–59.

8. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation of regions in the infrastructure of the food market of Russia, *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve*, 2021, no. 2, pp. 73–80.

9. *Kaurova O.V. Tkach A.V. Maloletko A.N.* Place and role of consumer cooperation in ensuring food security of Russian regions, *Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii*, 2020, no. 2(40), pp. 51–61.

10. *Evarestova M.S. Basenkova S.V. Petrov A.A.* Small forms of management: dynamics, state support and directions of development in the cooperation system, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 2, pp. 26–37.

11. *Zhukov A.S. Nechitailov A.S. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the infrastructure of the food market, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2017, no. 1, pp. 25–30.

12. *Leoshko V.P. Zhukova O.I. Zhukov A.S. Nechitailov A.S.* Cooperation in the system of wholesale distribution centers of the regional economy, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2022, no. 2, pp. 33–41.

13. *Nechitailov A.S.* The role of consumer cooperation in the formation of food resources, *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2024, no. 3, pp. 51–58.

14. *Nechitailov A.S.* Choice of effective milk marketing channels in the Republic of Tatarstan, *APK: ekonomika, upravlenie*, 2016, no. 8, pp. 87–93.

15. *Nechitailov A.S. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the food supply system, *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2017, no. 5, pp. 67–73.

Материал поступил в редакцию: 05.03.2026.

2026 З.А. Капелюк, С.А. Сапсай* УДК 334.735:339.137

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ И РАЗВИТИЕ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF CONSUMER COOPERATION ORGANIZATIONS IN THE REGIONAL ECONOMY: IDENTIFICATION AND DEVELOPMENT

Аннотация. *Статья посвящена идентификации и оценке конкурентных преимуществ организаций потребительской кооперации в региональной экономике на примере Новосибирского облпотребсоюза. Обосновывается необходимость комплексного подхода к анализу конкурентоспособности кооперативных организаций, учитывающего их двойственную природу, сочетающую социальную миссию и требования рыночной эффективности. На основе данных бухгалтерской отчетности за 2023–2025 гг. и результатов экспертной оценки факторов конкурентоспособности предложена авторская система критериев, включающая рыночное и социальное позиционирование, финансовую устойчивость, эффективность хозяйственной деятельности, а также кооперативную и маркетинговую политику. Результаты исследования формируют аналитическую основу для определения приоритетов развития организаций потребительской кооперации в условиях цифровизации и трансформации региональной экономики.*

Abstract. *The article is devoted to the identification and assessment of the competitive advantages of consumer cooperation organizations in the regional economy using the example of the Novosibirsk Regional Consumer Union. The need for an integrated approach to the analysis of the competitiveness of cooperative organizations, taking into account their dual nature, combining the social mission and the requirements of market efficiency, is justified. Based on the data of financial statements for 2023-2025. and the results of an expert assessment of competitiveness factors, an author's system of criteria was proposed, including market and social positioning, financial stability, economic efficiency, as well as cooperative and marketing policies. An integral indicator of competitiveness was calculated, which made it possible to identify the preservation of stable competitive advantages of a cooperative organization in the presence of restrictions in the field of operational efficiency and establish an improvement in its positions in 2025. It is shown that the key sources of competitive advantages are high financial autonomy, trust of shareholders, diversified nature of activities, development of procurement and logistics infrastructure and orientation towards local manufacturers. The results of the study form an analytical basis for determining*

Капелюк Зоя Александровна *– профессор, доктор экономических наук, Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск, Новосибирская обл., Российская Федерация); e-mail: zkapelyuk@inbox.ru.*

Zoya A. Kapelyuk *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk, Novosibirsk region, Russian Federation).*

Сапсай Сергей Анатольевич *– аспирант, Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск, Российская Федерация); e-mail: sapsay_t@mail.ru.*

Sergey A. Sapsai *– Postgraduate Student, Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk, Novosibirsk region, Russian Federation).*

the priorities for the development of consumer cooperation organizations in the context of digitalization and transformation of the regional economy.

Ключевые слова: *потребительская кооперация, конкурентные преимущества, региональная экономика, интегральная оценка конкурентоспособности, Новосибирский облпотребсоюз.*

Keywords: *consumer cooperation, competitive advantages, regional economy, integral assessment of competitiveness, Novosibirsk regional consumer union.*

Введение. Конкурентные преимущества организаций потребительской кооперации в региональной экономике формируются на пересечении двух логик: рыночной, где решающими становятся эффективность, адаптивность и качество управления, и кооперативной, где устойчивость обеспечивается социальной миссией, территориальной укорененностью, доверием пайщиков и многоотраслевым характером деятельности. В работах А.В. Гридчиной и И.М. Моровoвой показано, что именно кооперативная идентичность, интегрированность, развитая инфраструктура и ориентация на местные рынки придают системе потребительской кооперации специфические, трудно копируемые преимущества [2, с. 64; 5, с. 51]. В то же время В.В. Асаул, В.А. Кощеев, Ю.А. Цветков обоснованно смещают акцент на цифровизацию, качество информации, технологичность и управленческую гибкость как на новые источники конкурентоспособности [1, с. 34]. Для Новосибирской области эта постановка вопроса особенно значима, поскольку регион сочетает крупный потребительский рынок, развитую транспортно-логистическую функцию, сильный аграрный пояс и высокую конкуренцию со стороны сетевого ритейла.

Цель настоящего исследования состоит в идентификации и оценке конкурентных преимуществ Новосибирского облпотребсоюза как системообразующего субъекта потребительской кооперации в региональной экономике Новосибирской области, а также в обосновании направлений их развития на основе авторских критериев конкурентоспособности. Логика исследования опирается на положение о том, что в современных условиях устойчивость кооперативной организации определяется не только состоянием ее финансовых коэффициентов, но и качеством рыночного позиционирования, эффективностью кооперативно-маркетинговой политики, способностью включаться в региональные цепочки товародвижения и использовать инфраструктурные эффекты, такие как перспективы создания оптового продовольственного рынка, что согласуется с целевыми ориентирами паспорта национального проекта «Международная кооперация и экспорт» [7].

Материалы и методы исследования. Эмпирическую базу составили данные открытой бухгалтерской отчетности Новосибирского облпотребсоюза за 2023-2025 годы, сформированные на основе динамики отчетности союза и макроэкономических параметров Новосибирской области. Методическая основа опирается на подход С.М. Мовшовича к экспертной оценке и интегральному анализу конкурентоспособности [4, с. 15]. 10 экспертам, в качестве которых выступили специалисты Новосибирского облпотребсоюза, было предложено проанализировать значения всех факторов конкурентоспособности организаций потребительской кооперации: внешних – налоговое законодательство, регулятивная среда и законодательные требования, рыночная конъюнктура и конкурентная среда, макроэкономическая ситуация, социально-демографические факторы, технологические изменения в отрасли и экономике; внутренних – организационно-правовые условия, финансовые ресурсы и их структура, многоотраслевой характер деятельности, качество управления и организационная эффективность, технологическое обеспечение и инновационный потенциал, качество финансовой отчетности потребительской кооперации. Оценка проводилась по пятибалльной шкале с последующим переводом в весовые коэффициенты.

Результаты исследования. Экспертный опрос специалистов Новосибирского облпотребсоюза показал, что решающее влияние на конкурентоспособность кооперативной организации в Новосибирской области оказывают рыночная конъюнктура, финансовые ресурсы, качество управления, макроэкономическая динамика и многоотраслевой характер деятельности.

На рисунке 1 отражены факторы, влияющие на конкурентоспособность организаций потребительской кооперации.

Представленная схема демонстрирует комплексный подход к идентификации детерминант конкурентоспособности организаций потребительской кооперации, основанный на дихотомическом разделении факторных воздействий на эндогенные и экзогенные составляющие. Данная классификация отражает фундаментальные принципы системного анализа конкурентных преимуществ, где внешние факторы формируют институциональную среду функционирования кооперативных образований, тогда как внутренние детерминанты характеризуют потенциал организационного развития и адаптационные возможности хозяйствующих субъектов в условиях динамично изменяющейся рыночной конъюнктуры.

Иначе говоря, конкурентная позиция организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза в Новосибирской области сегодня определяется не одной социальной миссией, а способностью конвертировать эту миссию в устойчивую хозяйственную модель: закупать, перерабатывать, логистически сопровождать и продавать товары в условиях высокой ценовой и институциональной турбулентности.

При этом технологические изменения и качество финансовой отчетности получили несколько меньший, но все же существенный вес, что соответствует выводам В.В. Асаул, В.А. Кощеева, Ю.А. Цветкова о возрастающем значении цифровых и информационных факторов для оценки конкурентоспособности [1, с. 58].

Эксперты излагали свое мнение, ранжируя показатели внутри каждой подгруппы. Максимальное число показателей в подгруппе равно пяти. Каждому показателю эксперт присваивал ранг – целое число от 1 до 5. Максимальное значение ранга в подгруппе могло быть и меньше числа показателей, так как эксперт имел право разным показателям назначить равные ранги, считая эти показатели одинаково значимыми для конкурентоспособности организации. Ранг 1 присваивался наиболее важному (по мнению эксперта) фактору, ранг 2 – следующему по важности и т.д.

Относительная важность показателя для оценки конкурентоспособности организации определяется субъективным мнением эксперта и не регламентируется методикой. Отметим, что эксперт присваивал ранги, начиная с 1, и при этом не пропускал значения, т.е. не допускалось присваивать, например, ранги 1 и 3 и не присваивать ни одному из показателей ранг 2.

Экспертная оценка показывает, что конкурентоспособность организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза в наибольшей степени определяется факторами, связанными с состоянием рынка и ресурсной обеспеченностью, поскольку макси-



Рис.1. Факторы конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза

Источник: составлено авторами.

мальные значения получили рыночная конъюнктура и конкурентная среда – 4,8 балла при весе 0,092, а также финансовые ресурсы и их структура – 4,7 балла при весе 0,090.

Результаты опроса экспертов приведены в таблице 1.

Существенное влияние также оказывают макроэкономическая ситуация и качество управления, которые получили по 4,6 балла и по 0,088 веса, что подтверждает высокую зависимость кооперативных организаций как от внешней экономической среды, так и от внутренней эффективности руководства. В то же время менее значимыми, по мнению экспертов, выступают организационно-правовые условия – 3,8 балла и 0,073, а также качество финансовой отчетности – 3,9 балла и 0,075, хотя их роль все равно нельзя считать несущественной.

В целом совокупный результат в 52,1 балла при суммарном весе 1,000 свидетельствует о достаточно сбалансированной системе факторов, однако приоритетное внимание в повышении конкурентоспособности следует уделять именно тем направлениям, которые получили наивысшие экспертные оценки.

Региональный фон Новосибирской области при этом в 2023–2025 годах в целом оставался для кооперации неоднозначным, но скорее благоприятным. С одной стороны, в Новосибирской области росли валовой региональный продукт, розничный товарооборот, аграрный выпуск и сохранялась высокая логистическая привлекательность территории; с другой – снижались темпы оптовой торговли, ухудшалась демографическая динамика, а кадровый дефицит и рост издержек усиливали давление на хозяйствующие субъекты.

Сопоставительные показатели региональной экономики Новосибирской области в 2023–2025 годах рассчитаны в таблице 2.

Таблица 1

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза

Фактор	Средний балл экспертов	Вес
Внешние факторы		
Рыночная конъюнктура и конкурентная среда	4,8	0,092
Финансовые ресурсы и их структура	4,7	0,090
Макроэкономическая ситуация	4,6	0,088
Качество управления и организационная эффективность	4,6	0,088
Многоотраслевой характер деятельности	4,5	0,086
Регулятивная среда и законодательные требования	4,4	0,084
Внутренние факторы		
Технологические изменения в отрасли и экономике	4,3	0,083
Налоговое законодательство	4,2	0,081
Технологическое обеспечение и инновационный потенциал	4,2	0,081
Социально-демографические факторы	4,1	0,079
Качество финансовой отчетности	3,9	0,075
Организационно-правовые условия	3,8	0,073
Итого	52,1	1,000

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Сопоставительные показатели региональной экономики Новосибирской области в 2023–2025 годах

Показатель	2023	2024	2025
ВРП, млрд руб.	1 939,8	2 379,9	2 723,72
Индекс физического объема ВРП, % к пред. году	102,3	103,1	102,0
Индекс продукции сельского хозяйства, %	88,5	99,7	104,0
Оборот розничной торговли, млрд руб.	802,5 за 11 мес.	885,1 за 10 мес.	1 080,8 за 11 мес.
Индекс физического объема розничной торговли, %	110,2	112,2	103,4
Оборот оптовой торговли, млрд руб.	2 202,7 за 11 мес.	2 124,9 за 10 мес.	2 569,8 за 11 мес.
Индекс физического объема оптовой торговли, %	106,5	95,9	93,8
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	227,3 за 9 мес.	368,8 за 9 мес.	358,1 за 9 мес.
Индекс инвестиций, %	107,2	156,2	93,7
Численность населения, тыс. чел.	2 790,6	2 789,5	2 786,5

Источник: составлено авторами по [6].

В этих условиях Новосибирский облпотребсоюз сохраняет для региональной экономики роль института локального обмена, заготовки и распределения, а его сильные стороны в значительной мере совпадают с теми преимуществами, которые А.В. Гридчина и И.М. Моровова относят к ядру кооперативной модели – социальную основу, интегрированный характер, инфраструктурную сеть, диверсификацию деятельности и ориентацию на местные рынки [2, с. 64; 5, с. 68].

Вместе с тем анализ показывает, что хозяйственная позиция союза остается противоречивой: высокая финансовая автономия соседствует с убыточностью продаж, а положительный чистый результат не отражает устойчивой эффективности основной деятельности. Для расчета коэффициентов валюта баланса восстановлена по согласованной структуре отчетности как сумма внеоборотных и оборотных активов, что обеспечивает сопоставимость показателей.

Для перехода от разрозненных показателей к интегральному выводу использованы авторские критерии и параметры оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации, адаптированные к Новосибирскому облпотребсоюзу.

Интегральный показатель конкурентоспособности организаций рассчитывался по формуле:

$$K = \sum w_j C_j,$$

где w_j – вес критерия;

C_j – сводный коэффициент по критерию.

Частные коэффициенты определялись либо как отношение фактического значения к эталонному для стимулирующих показателей, либо по авторской формуле:

$$k_i = \dot{b}_i / 4,$$

где $_i$ – средний экспертный балл.

Такой подход соответствует логике С.М. Мовшовича, сочетающей количественные и экспертные параметры [4, с. 15], и одновременно учитывает вывод В.В. Асаула, В.А. Кощеева, Ю.А. Цветкова о необходимости опоры на актуальную и качественную информацию [1, с. 102].

Авторские критерии и параметры для оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза рассчитаны в таблице 3.

По критерию рыночного и социального позиционирования Новосибирский облпотребсоюз демонстрирует сравнительно устойчивую траекторию. Несмотря на то, что доля в совокупном обороте розничной торговли области невелика, для кооперации принципиален не абсолютный, а территориально-нишевой охват, прежде всего в сегментах удаленного, сельского и локально ориентированного спроса. Именно здесь социальная функция превращается в экономический ресурс: доверие пайщиков, доступность торговых и заготовительных объектов и репутация организации снижают транзакционные издержки, стабилизируют спрос и повышают лояльность. В 2025 году данный блок фактически сохранил значение 2023 года, что говорит о высокой инерционности социального капитала кооперации.

По блоку финансовой устойчивости картина выглядит лучше, чем по операционной эффективности. Коэффициент автономии в 2023–2025 годах находился на исключительно высоком уровне – около 0,96–0,97, что означает минимальную зависимость от внешних краткосрочных кредиторов и подтверждает наличие у кооперации внутреннего финансового запаса прочности. Абсолютная ликвидность, рассчитанная по открытым данным и расчетной оценке денежных средств, также находилась выше внутреннего эталона. Однако это преимущество не нейтрализует проблему 2024 года когда резкое падение чистой прибыли и сжатие показателя «капитал плюс прибыль, направляемая на развитие» снизили совокупный коэффициент финансовой устойчивости. Иначе говоря, организация остается платежеспособной, но не в полной мере конвертирует устойчивость баланса в расширение хозяйственного потенциала.

Самым проблемным блоком выступает эффективность хозяйственной деятельности. Убыточность продаж в 2023–2025 годах свидетельствует о ценовом давлении, которое кооперативная организация испытывает на фоне конкуренции с крупными сетями, логистического удорожания и ограниченных масштабов торговых операций. Вместе с тем динамика выручки, некоторое улучшение оборачиваемости оборотных активов и стабилизация экспертной оценки производительности труда в 2025 году позволяют говорить не о кризисе модели, а о недоиспользованном конкурентном потенциале. В терми-

нах И.М. Мороовой это означает, что многоотраслевость и интеграция дают положительный синергетический эффект лишь тогда, когда между торговлей, заготовками, переработкой и логистикой действительно возникает экономическая, а не только организационная связность [5, с. 78].

По критерию кооперативной и маркетинговой политики позиции союза выглядят наиболее перспективными. Эксперты достаточно высоко оценили удовлетворенность пайщиков качеством товаров и услуг, а также потенциал развития заготовительной деятельности и работы с личными подсобными хозяйствами.

В этой части выводы З.А. Капелюк и Н.А. Щербаковой о значении оптовых продовольственных рынков приобретают прикладной смысл. Так, для Новосибирского облпотребсоюза участие в формировании такого рынка способно стать механизмом институционализации его конкурентных преимуществ – имущественного комплекса, заготовительной инфраструктуры, транспортной доступности и роли посредника между местным производителем и конечным спросом [3, с. 95].

Значения параметров и нормированных коэффициентов конкурентоспособности Новосибирского облпотребсоюза отражены в таблице 4.

Сводный расчет показывает, что конкурентоспособность Новосибирского облпотребсоюза в 2023 году была умеренно низкой, в 2024 году несколько снизилась, а в 2025 году вернулась к пограничному устойчивому уровню. Это означает, что организация не утратила своих базовых конкурентных преимуществ, однако они еще недостаточно капитализированы в результатах основной деятельности. И здесь ключевой резерв развития просматривается достаточно отчетливо: цифровизация процессов закупки и сбыта, усиление работы с локальными производителями, запуск более плотных маркетинговых инструментов для пайщиков, развитие логистического узла и включение в инфраструктуру межрегионального товародвижения.

Именно такая траектория в наибольшей степени соответствует выводам В.В. Асаула, В.А. Кощеева, Ю.А. Цветкова о новой конфигурации конкурентоспособности в условиях цифровой экономики [1, с. 134] и задачам паспорта национального проекта «Международная кооперация и экспорт», ориентированного на развитие экспортной и кооперационной инфраструктуры [7].

Таблица 3

Авторские критерии и параметры для оценки конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Новосибирского облпотребсоюза

Критерии и параметры	Весомость	Формула расчета
Оценка рыночного и социального позиционирования	0,30	$C1=\sum p_i k_i$
Охват пайщиков и обслуживаемого населения (доля на локальном рынке)	0,4	$Dr=T_{сист}/T_{розн.НСО}\times 100\%$
Количество и доступность объектов	0,2	$k_i=\dot{b}_i/4$
Социально-экономический имидж и доверие пайщиков	0,4	$k_i=\dot{b}_i/4$
Оценка финансовой устойчивости	0,25	$C2=\sum p_i k_i$
Динамика паевого фонда и прибыли, направляемой на развитие	0,4	$k_i=\dot{b}_i/4$ на основе анализа капитала и прибыли
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,3	Кавт=СК/А
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3	Кал=ДС/КО
Оценка эффективности хозяйственной деятельности	0,25	$C3=\sum p_i k_i$
Рентабельность деятельности (совокупная)	0,3	R=Пприод/В
Производительность труда персонала	0,3	$k_i=\dot{b}_i/4$
Оборачиваемость товарных запасов	0,2	Коб=В/ОА
Уровень торговой наценки в сравнении с конкурентами	0,2	$k_i=\dot{b}_i/4$
Оценка эффективности кооперативной и маркетинговой политики	0,20	$C4=\sum p_i k_i$
Удовлетворенность пайщиков/клиентов качеством товаров и услуг	0,3	$k_i=\dot{b}_i/4$
Эффективность программ лояльности для пайщиков	0,2	$k_i=\dot{b}_i/4$
Развитие заготовительной деятельности и работы с ЛПХ	0,3	$k_i=\dot{b}_i/4$
Эффективность логистической системы	0,2	$k_i=\dot{b}_i/4$
Итого	1,00	$K=0,30C_1+0,25C_2+0,25C_3+0,20C_4$

Источник: составлено авторами.

Градация уровней конкурентоспособности организаций потребительской кооперации Новосибирской области представлена в таблице 5.

Применение данной градации позволяет стандартизировать процесс анализа и сделать выводы сопоставимыми как между различными периодами времени для одной организации, так и между разными организациями внутри системы потребительской кооперации. Это формирует основу для бенчмаркинга и выявления лучших практик управления, способствуя общему повышению конкурентоспособности сектора.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности Новосибирского облпотребсоюза представлен в таблице 6.

Заключение. Таким образом, конкурентные преимущества организаций потребительской кооперации в региональной экономике Новосибирской области следует связывать не с отдельным преимуществом, а с их комбинированной природой, а именно, социальной миссией, доверием пайщиков, многоотраслевой структурой, высокой автономией, способностью работать с локальными

Таблица 4

Значения параметров и нормированных коэффициентов конкурентоспособности Новосибирского облпотребсоюза за 2023–2025 годы

Параметр	2023		2024		2025	
	значение	k_i	значение	k_i	значение	k_i
Доля на локальном рынке, %	0,571	1,14	0,504	1,01	0,475	0,95
Имидж и доверие пайщиков, балл	4,1	1,03	4,2	1,05	4,3	1,08
Динамика паевого фонда и прибыли, балл	4,0	1,00	2,4	0,60	3,5	0,88
Коэффициент автономии	0,962	1,20	0,970	1,21	0,967	1,21
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,57	1,14	0,62	1,24	0,69	1,38
Рентабельность продаж, %	-38,7	0,61	-44,6	0,55	-39,1	0,61
Производительность труда, балл	3,7	0,93	3,8	0,95	4,0	1,00
Оборачиваемость оборотных активов, раз	0,37	0,74	0,44	0,88	0,48	0,96
Наценка относительно конкурентов, балл	3,0	0,75	2,8	0,70	3,1	0,78
Удовлетворенность пайщиков, балл	4,0	1,00	4,1	1,03	4,2	1,05
Эффективность программ лояльности, балл	3,6	0,90	3,7	0,93	3,9	0,98
Развитие заготовок и работы с ЛПХ, балл	4,1	1,03	4,2	1,05	4,4	1,10
Эффективность логистики	3,8	0,95	4,0	1,00	4,2	1,05

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

Градация уровней конкурентоспособности организации потребительской кооперации Новосибирской области

Интервал значений K	Уровень конкурентоспособности организации
Менее 0,50	Крайне низкий (кризисный)
0,50–0,80	Низкий (зона риска)
0,80–1,00	Умеренно низкий (стабильный, но уступающий конкурентам)
1,00–1,20	Умеренно высокий (опережающий средний уровень конкурентов)
1,20–1,50	Высокий (лидерские позиции)
Более 1,50	Крайне высокий (доминирующее положение)

Источник: составлено авторами.

Таблица 6

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности Новосибирского облпотребсоюза

Критерий	Вес	2023 C_i	Вклад в K	2024 C_i	Вклад в K	2025 C_i	Вклад в K
Рыночное и социальное позиционирование	0,30	1,058	0,317	1,020	0,306	1,018	0,305
Финансовая устойчивость	0,25	1,102	0,276	0,975	0,244	1,127	0,282
Эффективность хозяйственной деятельности	0,25	0,762	0,190	0,767	0,192	0,831	0,208
Кооперативная и маркетинговая политика	0,20	0,979	0,196	1,010	0,202	1,051	0,210
Интегральный показатель K	1,00		0,979		0,944		1,005

Источник: составлено авторами.

производителями и включаться в логистические контуры региона.

Применительно к Новосибирскому облпотребсоюзу идентификация и расчет показали, что в 2023–2024 годах организация сохраняла устойчивость, но уступала конкурентам по хозяйственной эффективности, тогда как в 2025 году за счет улучшения маркетингово-кооперативного блока, логистики и финансовой устойчивости ее интегральный показатель достиг уровня умеренно высокой конкурентоспособности.

Следовательно, приоритетами развития должны стать цифровизация кооперативных бизнес-процессов, расширение заготовительно-сбытовой кооперации с ЛПХ и малыми производителями, институциональное участие в создании оптового продовольственного рынка Новосибирской области и более активное включение в межрегиональные и экспортно ориентированные каналы товародвижения. Это позволит перевести имеющиеся преимущества из статуса потенциальных в статус реально монетизируемых.

Список используемых источников:

1. *Асаул В.В. Кощеев В.А. Цветков Ю.А.* Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-organizatsiy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 20.03.2026).

2. *Гридчина А.В.* Специфика конкурентных преимуществ системы потребительской кооперации и факторы, оказывающие влияние на их реализацию // Российский экономический интернет-журнал. 2006. № 4. С. 64.

3. *Капелюк З.А. Щербакова Н.А.* Создание оптовых продовольственных рынков в субъектах Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 2. С. 95–102.

4. *Мовшович С.М.* Расчет и анализ интегральных показателей конкурентоспособности районного потребительского общества // Потребительская кооперация. 2012. № 3(38). С. 15–21.

5. *Моровова И.М.* Конкурентные преимущества потребительской кооперации // Приволжский научный вестник. 2014. № 12-2 (40). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-potrebitelskoy-kooperatsii (дата обращения: 27.03.2026).

6. Отчет Губернатора Новосибирской области о результатах деятельности Правительства Новосибирской области в 2023–2025 годах. URL:https://nso.ru/page/39480 (дата обращения: 21.03.2026).

7. Паспорт национального проекта (программы) «Международная кооперация и экспорт» (Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)). URL: https://base.garant.ru/72185934/ (дата обращения: 21.03.2026).

References:

1. *Asaul V.V., Koscheev V.A., Tsvetkov Yu.A.* Assessment of the *Asaul V.V. Koscheev V.A. Tsvetkov Yu.A.* Assessment of the Competitiveness of Organizations in the Digital Economy, *Issues of Innovative Economics*, 2020, no. 1, URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-organizatsiy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (accessed: 20.03.2026).

2. *Gridchina A.V.* The specifics of the competitive advantages of the consumer cooperation system and the factors that influence their implementation, *Russian Economic Internet Journal*, 2006, no. 4, pp. 64.

3. *Kapelyuk Z.A. Shcherbakova N.A.* Creation of wholesale food markets in the constituent entities of the Russian Federation, *Society: Politics, Economics, Law*, 2025, no. 2, pp. 95–102.

4. *Movshovich S.M.* Calculation and Analysis of Integral Indicators of the Competitiveness of a District Consumer Society, *Consumer Cooperation*, 2012, no. 3(38), pp. 15–21.

5. *Morovova I.M.* Competitive Advantages of Consumer Cooperation, *Privolzhsky Nauchny Vestnik*, 2014, no. 12-2 (40), URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-preimuschestva-potrebitelskoy-kooperatsii (accessed on March 21, 2026).

6. Report of the Governor of the Novosibirsk Region on the results of the activities of the Government of the Novosibirsk Region in 2023-2025, URL:https: //nso.ru /page/39480.

7. Passport of the National Project (Program) «International Cooperation and Export» (Approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects (Minutes of December 24, 2018, № 16)), URL: https://base.garant.ru/72185934/ (accessed on March 21, 2026).

Материал поступил в редакцию: 03.04.2026.

2026 Ю.В. Гнездова, Е.Е. Подгузова, Д.И. Валигурский* УДК 338.4:332.142

АГРО-СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ: ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

AGRO-EVENT TOURISM IN THE CONSUMER COOPERATION SYSTEM: A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES

Аннотация. *Цель статьи – раскрыть потенциал агро-событийного туризма как инструмента устойчивого развития сельских территорий на базе потребительской кооперации. Показано, что фокусировка на социокультурной миссии через организацию событий в кооперативной среде способствует не только экономическому росту, но и сохранению культурной идентичности. Анализ литературных источников и успешных практик позволяет выявить ключевые преимущества и синергетические эффекты данной модели, заключающиеся в эффективном использовании местных ресурсов и укреплении социального капитала.*

Abstract. *The purpose of this article is to reveal the potential of agro-event tourism as a tool for sustainable development of rural areas based on consumer cooperation. It is shown that focusing on the socio-cultural mission through the organization of events in a cooperative environment contributes not only to economic growth, but also to the preservation of cultural identity. An analysis of literary sources and successful practices allows us to identify the key advantages and synergistic effects of this model, which include the efficient use of local resources and the strengthening of social capital.*

Ключевые слова: *агро-событийный туризм, сельский туризм, культурно-историческое наследие, развитие сельских сообществ, традиции, фестиваль, устойчивое развитие, локальная идентичность.*

Keywords: *agro-event tourism, rural tourism, cultural and historical heritage, rural community development, traditions, festival, sustainable development, and local identity.*

Современные вызовы, стоящие перед сельскими территориями, носят комплексный и взаимосвязанный характер. Помимо хронической экономической стагнации, проявляющейся в недостатке рабочих мест, низких доходах населения и ограниченности

Гнездова Юлия Владимировна *– доктор экономических наук, профессор, Смоленский государственный институт искусств (г. Смоленск, Смоленская обл., Российская Федерация); e-mail: iuliy_67@mail.ru.*

Julia V. Gnezdova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Smolensk State Institute of Arts (Smolensk, Smolensk Region, Russian Federation).*

Подгузова Елена Евгеньевна *– кандидат педагогических наук, доцент, Смоленский государственный институт искусств (г. Смоленск, Смоленская обл., Российская Федерация); e-mail: iuliy_67@mail.ru.*

Elena E. Podguzova *– Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Smolensk State Institute of Arts (Smolensk, Smolensk Region, Russian Federation)*

Валигурский Дмитрий Иванович *– доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: dans_2@mail.ru.*

Dmitry I. Valigursky *– Doctor of Economic Sciences, Professor, the Department of Management and Trade, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

налоговой базы, эти территории сталкиваются с глубокими социокультурными проблемами. Ключевой из них является угроза необратимой утраты уникального культурного кода, исторических практик, ремесленных навыков и традиционного уклада жизни, которые веками формировали идентичность этих территорий. Данный процесс усугубляется демографическими проблемами, такими как отток молодежи в города и старение населения, что ведет к разрыву между поколениями и разрушению традиционного механизма передачи исконного мастерства от мастера к ученику.

В этом контексте система потребительской кооперации, обладающая исторически сложившейся инфраструктурой и социальным капиталом, может выступить катализатором развития агро-событийного туризма как инструмента устойчивого развития. Стандартные подходы к сельскому туризму, зачастую ориентированные исключительно на рекреационную функцию, оказываются неспособными решить глубинные проблемы территорий, поскольку не вовлекают историко-культурное наследие в активный экономический и социальный оборот. В отличие от них, агро-событийный туризм в формате потребительской кооперации позволяет интегрировать аграрную тематику, культурные традиции, гастрономию и экологические практики в рамках специально организованных событий – фестивалей, праздников, тематических ярмарок и мастер-классов.

Особую значимость кооперативная модель приобретает в аспекте социокультурной миссии, позволяя трансформировать локальное наследие из пассивного объекта показа в живой ресурс развития. Это достигается через непосредственное вовлечение носителей традиций – членов кооперативов – в процесс создания и проведения событий, что не только генерирует дополнительные доходы, но и укрепляет социальный капитал, повышает самооценку местных жителей и создает новые формы консолидации сообщества. Преимущество кооперативной модели заключается в ее способности обеспечить справедливое распределение доходов от туристической деятельности, что соответствует принципам устойчивого развития и способствует сокращению экономического неравенства в сельских территориях.

Для достижения цели исследования был применен комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих всесторонний анализ потенциала агро-событийного туризма. Первоначально было проведено кабинетное исследование и глубокий анализ вторичных данных, который включил в себя изучение научной литературы, монографий и статей в рецензируемых журналах по проблемам развития сельских территорий и туризма. Также были проанализированы отчеты федеральных и региональных органов власти, стратегии развития туристской деятельности и официальные статистические данные, отражающие динамику развития сельского туризма в Российской Федерации и за рубежом. Для выявления лучших практик и универсальных успешных моделей был использован сравнительный анализ кейсов. В рамках этого метода детально рассматривались реализованные агро-событийные проекты (таблица 1) в России, такие как фестиваль «Пир на Волге» в Ярославской области, и за рубежом, в частности, широко известный фестиваль яблок в Бахмальском районе Джизакской области.

Это позволило выявить общие факторы успеха, специфические региональные особенности и потенциальные риски. Для верификации теоретических выводов и получения репрезентативной информации из первоисточников был применен качественный метод экспертного интервью. Были проведены полуструктурированные интервью, обеспечивающие баланс между фокусировкой на ключевых темах и гибкостью в ходе беседы, с тремя организаторами успешных сельских фестивалей и двумя представителями органов местного самоуправления, курирующими вопросы культуры и экономического развития. Данные интервью позволили выявить практические административные и организационные проблемы, измерить прямые и косвенные социально-экономические эффекты, а также оценить восприятие инициатив местным сообществом.

Проведенный анализ позволил выявить, что агро-событийный туризм реализует свою социокультурную и экономическую миссию через несколько взаимосвязанных ключевых механизмов, формирующих синергетический эффект.

Во-первых, происходит глубокая активизация нематериального культурного наследия. Тематические праздники, выполняют роль социального катализатора.

Они переводят аграрные обряды, фольклорные песни, местные легенды и истори-

ческие технологические практики из разряда забытых артефактов в категорию востребованных и живых ресурсов. В рамках этих событий наследие перестает быть статичным музейным экспонатом за стеклом, превращаясь в динамичный сценарий для коллективного действия и эмоционального переживания, в которое активно вовлекаются как туристы, ищущие аутентичного опыта, так и местные жители, заново открывающие ценность собственной культуры.

Во-вторых, механизм работает через создание новой экономической ценности на основе традиционных активов. Локальные гастрономические продукты, такие как сыр, мед, иван-чай, а также ремесленные изделия, будучи орга-

Таблица 1

Календарь фестивалей и событий 2025 года

Название события	Место проведения	Даты	Краткое описание и ключевые активности
«Ночь в Дивногорье»	Воронежская область, хутор Дивногорье	5 июля	Летний опен-эйр среди меловых скал. Концерты, театральные постановки, ярмарка, выступление ансамбля им. Моисеева, экскурсии по заповеднику
«Праздник огурца»	Владимирская область, Суздаль	19 июля	Гастрономический фестиваль. Дегустация блюд из огурцов (жареные, варенье), старинные игры, мастер-классы по консервации и рукоделию
800-летие Юрьевца	Ивановская область, Юрьевец	Июль – август	Юбилей города детства Тарковского. Выставки, концерты, осмотр достопримечательностей (соборы, наклонная колокольня), пляжный отдых на Волге
«День пряника»	Тула, Тульский кремль	2 августа	Всероссийский гастрофестиваль. Лекции и мастер-классы по изготовлению пряников, экскурсии по музеям Тулы (пряника, оружия, «Нимфозориум»)
«Праздник русских традиций»	Ивановская область, Гаврилов Посад	2 августа	Фестиваль на родине владимирского тяжеловоза. Конное шоу, катания, ярмарка, игры, выступления фолк-коллективов, дегустация в комплексе «Дворцовый завод»
«Гнёздово»	Смоленск, комплекс «Гнёздовские курганы»	2–3 августа	Фестиваль исторической реконструкции (Раннее Средневековье). Лагеря славян и варягов, бои на мечах, мастер-классы, этническая музыка, корчма
«Летчик фестиваль»	Ярославская область, Переславль-Залесский	7–10 августа	Музыкальный опен-эйр. Выступления более 40 групп (JaneAir, «Биртман» и др.), кемпинг, фудкорт, полеты на воздушном шаре
«Атмановские кулачки»	Тамбовская область, село Атманов Угол	22–24 августа	Фестиваль этноспорта. Кулачные бои по старинным правилам, народные забавы (русмяч, рюхи, перетягивание палки), кемпинг
«Раменье-опера»	Воронежская область, Рамонь	23–24 августа	Оперный фестиваль у стен замка Ольденбургских. Спектакли под открытым небом, игры XIX века (крокет, бильбоке), ярмарка мастеров
«Пир на Волге»	Ярославль, Стрелка, Волжская набережная	23–24 августа	Гастрономический фестиваль. Уроки кулинарии от шеф-поваров, чемпионаты, дегустации фермерских продуктов, концерты, театрализованные представления
645-я годовщина Куликовской битвы	Тульская область, музей-заповедник «Куликово поле»	19–21 сентября	Крупный фестиваль исторической реконструкции. Реконструкция сражения, средневековые ярмарки, мастер-классы, концерты фолк-музыки, интерактивные экскурсии
Фестиваль дворянской охоты	Липецкая область, усадьба Скорняково-Архангельское	28 сентября	Погружение в атмосферу XIX века. Джигитовка, соколиная охота, стрельба из лука, катание на фаэтоне, театрализованные представления, ужин у камина
Международный Волковский фестиваль	Ярославль, Театр им. Ф. Волкова	7–20 октября	Один из крупнейших театральных смотров страны. Спектакли ведущих театров России (Вахтанговский, Малый, БДТ и др.)

Источник: [11].

нично вплетенными в канву события, получают мощный дополнительный маркетинговый импульс и узнаваемость. Это не только создает прямые доходы для производителей в момент проведения фестиваля, но и формирует устойчивый канал сбыта, мотивируя к сохранению и тиражированию аутентичных технологий, которые в ином контексте могли бы быть утрачены как экономически нецелесообразные.

В-третьих, важнейшим механизмом является консолидация местного сообщества. Подготовка и проведение масштабного события требуют скоординированных совместных усилий фермеров, ремесленников, работников культуры, администрации и волонтеров. Этот процесс выстраивает и укрепляет горизонтальные социальные связи, формирует общую для всего сообщества цель и повышает уровень гражданской активности и самоорганизации, что является критически важным фундаментом для устойчивого развития села, выходящего за рамки единичной инициативы.

В-четвертых, систематическая работа указанных механизмов закономерно ведет к формированию позитивного имиджа территории. Успешный и регулярный агро-фестиваль становится визитной карточкой и «брендом» места, привлекая не только временных туристов, но и потенциальных резидентов, сторонних инвесторов и представителей креативных индустрий, что в долгосрочной перспективе способствует комплексному и диверсифицированному развитию всей территории.

Полученные в ходе исследования результаты демонстрируют полную методологическую согласованность с концепцией, выдвинутой Манделлом (2008), которая постулирует приоритет развиваемых практических навыков – таких как вовлечение различных стейкхолдеров, адаптация к изменяющимся условиям и кооперация между разнородными группами – над простым обладанием статичным, неактуализированным знанием. Эмпирические данные убедительно доказывают, что успех любого агро-события детерминирован не столько самим фактом существования объективно богатого культурно-исторического наследия на территории, сколько наличием у локального сообщества сформированного потенциала для его творческой переработки. Этот потенциал включает способность к критическому осмыслению традиционных практик, их селекции и адаптации к актуальным запросам современной, часто урбанизированной аудитории, а также к эффектной, качественной презентации, отвечающей высоким стандартам визуальной коммуникации и гостеприимства.

Выявленные в исследовании синергетические эффекты носят циклический и самоподдерживающийся характер. Изначально запускаемая событиями культурная активизация, проявляющаяся в возрождении ритуалов, ремесел и нарративов, создает уникальное рыночное предложение, которое стимулирует экономическую активность через прямые продажи, туристические потоки и рост стоимости локальных брендов. Эта возникающая экономическая ценность, в свою очередь, создает материальную основу для укрепления социального капитала: увеличивается уровень доверия внутри сообщества, формируются новые институты сотрудничества, растет гражданская самоидентификация и добровольческие инициативы. Укрепленный социальный капитал становится фундаментом для следующих, более амбициозных проектов по активизации наследия, замыкая таким образом позитивную обратную связь развития.

Данная взаимосвязь однозначно подтверждает, что агро-событийный туризм трансцендирует свои узкоотраслевые, сугубо экономические рамки. Он эволюционирует в комплексный, многофункциональный инструмент интегрального социально-культурного и экономического развития сельских пространств. Его ключевая роль заключается в способности выступать катализатором системных преобразований, связывая в единую устойчивую систему материальные и нематериальные активы территории, и трансформируя их в конкурентоспособные преимущества в условиях глобальной экономики впечатлений. Таким образом, он способствует не просто точечному улучшению отдельных показателей, а запускает качественный переход сельских сообществ к новой модели развития, основанной на собственном уникальном культурном коде и способности к коллективному созиданию.

Анализ влияния агро-событийного туризма на потребительскую кооперацию позволяет выявить значительный синергетический эффект данной интеграции. Потребительская кооперация, обладая разветвленной сетью торговых, заготовительных и производственных предприятий в сельской местности, получает мощный инструмент для диверсификации своей деятельности и повышения экономической устойчивости. Через организацию событийных мероприятий кооперация не только расширяет традиционные направления работы, но

и формирует новые каналы сбыта для продукции местных товаропроизводителей, что способствует увеличению товарооборота и укреплению финансовых показателей.

Особого внимания заслуживает трансформация социальной роли потребительской кооперации в условиях развития агро-событийного туризма. Кооперативы, исторически выполнявшие важнейшую социальную функцию в сельской местности, получают возможность актуализировать свою миссию через активное участие в сохранении и популяризации локальных культурных традиций, ремесел и гастрономического наследия. Это не только укрепляет авторитет кооперации среди местного населения, но и способствует притоку молодежи в кооперативное движение, решая тем самым кадровые проблемы и обеспечивая преемственность поколений.

Важным аспектом является также усиление интеграционного потенциала потребительской кооперации. Организация агро-событий создает предпосылки для развития межкооперационных связей, формирования кластеров и сетевых структур, объединяющих производителей сельхозпродукции, организаторов туристической деятельности, мастеров народных промыслов и учреждения культуры. Подобная кооперационная модель способствует оптимизации использования ресурсов, снижению транзакционных издержек и повышению конкурентоспособности участников кооперативного движения.

Таким образом, интеграция агро-событийного туризма в систему потребительской кооперации создает комплексный мультипликативный эффект, проявляющийся не только в экономической сфере, но и в социально-культурном развитии сельских территорий, что в полной мере соответствует принципам устойчивого развития и стратегическим задачам модернизации кооперативного движения.

Список используемых источников:

1. *Getz D.* Event tourism: Definition, evolution, and research // Tourism management. 2008. № 29. С. 403-428.

2. География туризма: учебник; под ред. А.Ю. Александровой, Коллектив авторов. Москва: КноРус, 2020. 592 с. ISBN 978-5-406-00577-4. URL: https://book.ru/book/934224 (дата обращения: 21.10.2025). Текст: электронный.

3. *Кусков А.С. Джаладян Ю.А.* Основы туризма: учебник. Москва: КНОРУС, 2008. 400 с.

4. *Гудковских М.В.* Методика комплексной оценки туристско-рекреационного потенциала // Геогр. вестн. = Geographical bulletin. 2017. № 1 (40). С. 102–116.

5. *Донских С.В.* Событийный туризм: учеб.-метод. пособие. Минск, 2014. 112 с.

6. *Казарина А.С. Лебедева Т.Е.* Событийный туризм как актуальное направление туризма // Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации. Нижний Новгород, 2014. С. 13–16.

7. *Киреева Ю.А.* Туроперейтинг событийных туров. Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции 12 декабря 2019 г. Москва: Московский государственный институт физической культуры, спорта и туризма имени Ю.А. Сенкевича, 2019. 510 с.

8. *Киреева Ю.А. Полякова О.Р.* Событийный туризм в регионах России. Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: Материалы XVII международной научно-практической конференции (27 апреля 2018 года). Отв. редактор Уварина Н.В. Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2018. 252 с.

9. *Кружалин К.В.* Экономико-географическая оценка рекреационного потенциала России для развития международного туризма: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. Москва: Дрофа, 2002. 141 с.

10. *Лысикова О.В. Пчелинцев И.С.* Основные тренды событийного туризма // Стратегии и современные тренды регионального туризма и гостеприимства. Москва, 2019. С. 408–420.

11. Отдых со смыслом: события, фестивали и культурные мероприятия Центральной России. Интернет-портал «Российской газеты». URL: https://rg.ru/2025/07/04/reg-cfo/otdyh-so-smyslom-sobytiia-festivali-i-kulturnye-meropriiatiia-centralnoj-rossii.html?ysclid=mh4htrousb818009639.

References:

1. *Getz D.* Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 2008, no. 29, pp. 403–428.

2. Geography of tourism: textbook; ed. by A.Yu. Aleksandrova, Team of authors. Moscow: KnoRus, 2020. 592 p. ISBN 978-5-406-00577-4. URL: https://book.ru/book/934224 (accessed: 21.10.2025). Text: electronic.

3. *Kuskov A.S. Dzhaladyan Yu.A.* Fundamentals of Tourism: textbook. Moscow: KNORUS, 2008. 400 p.

4. *Gudkovskikh M.V.* Methodology of complex assessment of tourism and recreation potential, *Geogr. vestn. = Geographical bulletin*, 2017, no. 1 (40), pp. 102–116.

5. *Donskikh C.V.* Event Tourism: educational and methodical manual. Minsk, 2014. 112 p.

6. *Kazarina A.S. Lebedeva T.E.* Event tourism as an actual direction of tourism, *Industriya turizma i servisa: sostoyanie, problemy, effektivnost', innovatsii*, Nizhny Novgorod, 2014, pp. 13–16.

7. *Kireeva Yu.A.* Tourism operating of event tours. Tourism industry: opportunities, priorities, problems and prospects: collection of scientific papers of the XII International Scientific and Practical Conference December 12, 2019. Moscow: Yu.A. Senkevich Moscow State Institute of Physical Culture, Sports and Tourism, 2019. 510 p.

8. *Kireeva Yu.A. Polyakova O.R.* Event tourism in the regions of Russia. Problems of economy, organization and management in Russia and the world: Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference (April 27, 2018). Editor-in-charge Uvarina N.V. Prague, Czech Republic: WORLD PRESS s r.o. Publishing House, 2018. 252 p.

9. *Kruzhalin K.V.* Economic and geographical assessment of Russia's recreational potential for the development of international tourism: educational manual for university students. Moscow: Drofa, 2002. 141 p.

10. *Lysikova O.V. Pchelintsev I.S.* Main trends of event tourism, *Strategii i sovremennye trendy regional'nogo turizma i gostepriimstva*, Moscow, 2019, pp. 408–420.

11. Rest with meaning: events, festivals and cultural activities of Central Russia. Internet portal «Rossiyskaya Gazeta». URL: https://rg.ru/2025/07/04/reg-cfo/otdyh-so-smyslom-sobytiia-festivali-i-kulturnye-meropriiatiia-centralnoj-rossii.html?ysclid=mh4htrousb818009639.

Материал поступил в редакцию: 11.11.2025.

2026 А.Н. Малолетко, А.В. Ткач, О.В. Каурова, Н.Р. Яблоков* УДК 338.43

КООПЕРАЦИЯ В ОВЦЕВОДСТВЕ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

COOPERATION IN SHEEP BREEDING IN THE REGIONAL ECONOMY

Аннотация. *Статья посвящена исследованию потенциала кооперации как инструмента развития овцеводства в России в контексте задач продовольственного обеспечения и укрепления агропромышленного комплекса (АПК).*

Актуальность работы связана с важностью овцеводства как отрасли, обеспечивающей рынок мясом, шерстью, молоком и другой продукцией, а также с необходимостью повышения её экономической эффективности. Особое внимание уделено проблемам фрагментации производства, низкой степени переработки сырья и слабой координации между сельхозпроизводителями.

Цель исследования: выявить потенциал кооперационных моделей для решения ключевых проблем отрасли и предложить пути их практического внедрения.

В работе применены статистический анализ данных Росстата и Минсельхоза РФ, сравнительный метод, кейсстади успешных кооперативов и элементы институционального анализа.

Основные результаты: проанализировано текущее состояние овцеводства в РФ, включая динамику поголовья и региональные особенности; изучен отечественный и зарубежный опыт кооперации в животноводстве; определены правовые, финансовые и организационные барьеры развития кооперации; разработаны рекомендации по стимулированию взаимодействия фермеров, хозяйств населения и перерабатывающих предприятий. Показано, что развитие кооперации способно снизить издержки, повысить добавленную стоимость продукции, улучшить доступ малых и средних хозяйств к рынкам сбыта и ресурсам, а также укрепить продовольственную безопасность страны.

Малолетко Александр Николаевич *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); email: shadow.economy@gmail.com.*

Alexander N. Maloletko *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Ткач Александр Васильевич *– доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Заслуженный работник потребительской кооперации, профессор кафедры экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alex.tkach2017@yandex.ru.*

Alexander V. Tkach *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, Honored Worker of Consumer Cooperation, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Каурова Ольга Валерьевна *– доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: okaurova@ruc.su.*

Olga V. Kaurova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for Research, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Яблоков Николай Романович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st109584@ruc.su.*

Nikolai R. Yablokov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Практическая значимость: результаты могут быть использованы органами управления АПК и сельхозпроизводителями при формировании программ поддержки кооперативного движения в овцеводстве.

Abstract. *The article is devoted to the study of the potential of cooperation as a tool for the development of sheep farming in Russia in the context of the tasks of food security and strengthening of the agro-industrial complex (AIC).*

The relevance of the work is related to the importance of sheep farming as an industry that provides the market with meat, wool, milk, and other products, as well as to the need to increase its economic efficiency. Special attention is paid to the problems of fragmentation of production, low degree of raw material processing, and weak coordination between agricultural producers.

The purpose of the study is to identify the potential of cooperative models to solve the key problems of the industry and to propose ways for their practical implementation.

The study uses statistical analysis of data from Rosstat and the Ministry of Agriculture of the Russian Federation, a comparative method, case studies of successful cooperatives, and elements of institutional analysis.

Main results: the current state of sheep farming in the Russian Federation, including the dynamics of the number of sheep and regional features, was analyzed; the domestic and foreign experience of cooperation in animal husbandry was studied; the legal, financial, and organizational barriers to the development of cooperation were identified; and recommendations were developed to stimulate cooperation between farmers, household farms, and processing enterprises. It was shown that the development of cooperation can reduce costs, increase the added value of products, improve the access of small and medium-sized farms to markets and resources, and strengthen the country's food security.

Practical significance: the results can be used by government agencies the APK and agricultural producers are involved in the development of programs to support the cooperative movement in sheep farming.

Ключевые слова: *кооперация, овцеводство, регионы, кооперативы, логистика, шерсть, крестьянскофермерские хозяйства, сельхозпроизводители, баранина, мясное овцеводство, сбыт, продовольственная безопасность, пастбища, государственная поддержка.*

Keywords: *cooperation, sheep farming, regions, cooperatives, logistics, wool, peasant farms, agricultural producers, mutton, meat sheep farming, sales, food security, pastures, government support.*

Введение. Главным поставщиком пищевой продукции для продовольственного обеспечения населения выступает агропромышленный комплекс, стержнем которого является сельское хозяйство, включающее различные отрасли, в том числе овцеводство. Промышленные предприятия АПК ориентированы на переработку сельхозпродукции, в том числе продукции овцеводства в целях обеспечения национальной продовольственной безопасности страны. Органам власти страны и регионов приходится учитывать угрожающие внешнеэкономические факторы, уровень нестабильности бизнес-среды и усиление санкций на Россию со стороны недружественных государств, расширение антироссийских влияний в западном обществе. Несмотря на эти условия, российская экономика адаптировалась и приспособилась устойчиво функционировать, обеспечив развитие и реализацию импортозамещения в основных отраслях национальной экономики. Основой успешного обеспечения национальной безопасности является сильная экономика страны, способная направлять финансовые ресурсы в развитие социально-экономических программ, гарантировать физическую и экономическую доступность населения к продуктам питания, в объемах рациональных норм потребления, требующихся для активного и здорового образа жизни. В это непростое время отечественный агропромышленный комплекс успешно решает вопросы импортозамещения при уходе ряда зарубежных компаний с внутрироссийского рынка. Степень самообеспечения жителей страны основными видами аграрной продукции составил: расти-

тельным маслом на 211,1%; зерном и зернобобовыми – на 178%; рыбой и морепродуктами – на 153,3%; сахаром – на 103,2%; мясом и мясными продуктами – на 101%; пищевыми яйцами – на 99,6%; картофелем – на 94%, овощами и бахчевыми культурами – на 89,2%; фруктами и ягодами – на 45%.

Дискуссия. В сложившейся ситуации возникла необходимость изучения современного состояния производства и переработки продукции овцеводства, и обоснования мер по совершенствованию механизма экономических отношений между ними. Одним из путей решения этих проблем является кооперирование производителей, переработчиков продукции овцеводства, а также предприятий оптовой и розничной торговли. Кооперация в овцеводстве – эффективный инструмент роста отрасли, особенно для малых и средних хозяйств. Она позволяет не только снизить издержки, но и повысить добавленную стоимость продукции за счёт переработки и брендинга. Кооперация личных подсобных хозяйств и крестьянских (фермерских) хозяйств с сельскохозяйственными предприятиями позволяет малым формам хозяйствования получить доступ к инфраструктуре и ресурсам крупных предприятий. Кооперация крестьянских фермерских хозяйств объединяет усилия фермеров, помогает снизить издержки на закупку кормов, ветеринарное обслуживание и другие затраты. При межхозяйственной кооперации сельскохозяйственные предприятия объединяются для совместного использования оборудования, логистики и сбыта продукции. Кооперация производителей с переработчиками создает цепочки от производства сырья до выпуска готовой продукции, что обеспечивает стабильность поставок и гарантированный сбыт.

Кооперация в овцеводстве позволяет мелким и средним хозяйствам объединять ресурсы, снижать издержки, повышать качество продукции и её конкурентоспособность. Разберём ключевые аспекты. Кооперация повышает актуальность совершенствования логистики при поставках органических продуктов в торговую сеть, так как возрастает предпочтительный спрос на продукцию, выращенную без применения химических препаратов. Кооперация в овцеводстве может быть в форме сельскохозяйственных производственных кооперативов, поголовье овец находится в собственности кооператива, члены кооператива работают на ферме и получают заработную плату и долю прибыли, подходит для хозяйств, готовых полностью делегировать производство. Другой формой кооперации в овцеводстве могут выступать сельскохозяйственные потребительские кооперативы, в которых участники сохраняют собственность на своё поголовье, а кооператив выполняет функции сбора, переработки, сбыт шерсти, мяса, овчины. Эта форма оптимальна для фермеров, желающих сохранить контроль над производством. В отрасли овцеводства могут функционировать специализированные виды СПоК: перерабатывающие -занимаются переработкой шерсти, мяса, овчины; снабженческие – закупают корма, ветеринарные препараты, оборудование; сбытовые -организуют реализацию продукции, маркетинговые исследования, рекламу; обслуживающие – предоставляют ветеринарные, транспортные, ремонтные услуги; кредитные – обеспечивают финансовую взаимопомощь пайщикам (займы на льготных условиях).

Межхозяйственная кооперация в овцеводстве может иметь временное или постоянное сотрудничество без создания юридического лица; совместные закупки кормов, техники, ветеринарное обслуживание; координация сезонных работ (стрижка, окоты, вакцинация). Кластерные модели в овцеводстве объединяют производителей, переработчиков, торговые сети и научные организации; создают замкнутые цепочки «производство – переработка – сбыт». В качестве примера может служить шерстяной кластер с прядильной фабрикой, ателье и магазином готовой продукции.

Ассоциации и союзы кооперативов **с**оздаются для координации деятельности, защиты интересов, лоббирования господдержки, решения задачи ревизии, стандартизации, обучения кадров. Направлениями кооперационной деятельности в овцеводстве может быть совместное коллективное использование пастбищ; организация общих отар и бригад чабанов; совместное проведение случной кампании и окота.

В сфере переработки продукции овцеводы могут кооперироваться для строительства или аренды цехов для первичной обработки шерсти, производства полуфабрикатов и колбас из баранины; выделки овчин и пошива изделий.

В сфере снабжения и логистики может быть кооперация оптовые закупки кормов, ветеринарных препаратов, оборудования; совместная аренда техники (стригальные аг-

регаты, кормосмесители); организация транспортировки животных и продукции.

Кооперативы решают вопросы ветеринарного и племенного обслуживания, привлекать общих ветеринаров и зоотехников; закупать племенной молодняк для улучшения стада; проводить генетическое тестирование и искусственного осеменения.

Проводить обучение и консультации в виде семинаров по современным технологиям овцеводства, обмена опытом между хозяйствами; внедрение цифровых инструментов учёта поголовья и продуктивности.

Кооперация в отрасли овцеводства имеет свои преимущества: снижаются затраты при оптовых закупках, совместном использовании техники и помещений сокращаются издержки на 15–30%. Улучшается доступ к ресурсам при приобретении дорогого оборудования (стригальных машин, прессподборщиков) и привлечении специалистов. Гарантируется сбыт, так как кооперативы заключают долгосрочные договоры с переработчиками и торговыми сетями. Повышается господдержка, так как кооперативы имеют приоритетное право на субсидии, гранты, льготные кредиты. Повышается качество в результате стандартизации продукции, контроля ветеринарного состояния, племенной работы. Повышается уровень социальной защиты, создаются рабочие места, идет развитие сельских территорий, обучение кадров. Развитие кооперации в овцеводстве сдерживается рядом факторов: недостатком стартового капитала, дефицитом квалифицированных кадров, сезонностью производства (окоты, стрижка), логистическими сложностями, конкуренцией с крупными агрохолдингами. Для решения названных проблем необходимо: принимать участие в госпрограммах, грантах, кредитных кооперативах; организовать обучение через ассоциации, привлекать консультантов; диверсифицировать деятельность (переработка, туризм, продажа племенного молодняка); создавать районные логистические центры, кооперативные автопарки; специализироваться на нишевых продуктах, экологической баранине, шерсти.

Перспективными направлениями развития кооперации в овцеводстве являются:

цифровизация – внедрение платформ для учёта поголовья, мониторинга пастбищ, онлайнсбыта;

экологизация – кооперативы могут сертифицировать продукцию как органическую, что повышает её стоимость;

агротуризм – организация экскурсий на фермы, мастерклассы по стрижке и переработке шерсти;

экспортная ориентация – совместные поставки баранины и шерсти на международные рынки (Китай, Ближний Восток);

интеграция с перерабатывающими предприятиями – создание вертикально интегрированных структур для полного цикла производства.

Продукция овцеводства играет важную роль в продовольственном обеспечении России, хотя её доля в общем объёме мясного производства относительно невелика. Основные продукты овцеводства – баранина, овечье молоко и молочные продукты – являются ценными источниками питательных веществ и вносят вклад в разнообразие рациона населения. Одним из ключевых продуктов овцеводства является баранина. По содержанию белка она близка к говядине и превосходит свинину. В баранине содержится 15–20% белка, 12–16% жира, 0,8–0,9% золы и 63–70% воды. Калорийность составляет 1660–2010 ккал/кг. Отличительная особенность баранины – невысокое содержание холестерина (290 мг/кг, против 750 мг/кг в говядине и 750–1260 мг/кг в свинине). В последние годы наблюдается рост промышленного производства баранины, хотя общее поголовье овец и коз сокращается. По данным агентства EMeat, за первые пять месяцев 2025 года выпуск баранины в России увеличился на 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достиг 4,5 тыс. тонн в убойном весе. Экспорт баранины также растёт: в январе – мае 2025 года поставки в страны дальнего зарубежья увеличились на 37% и составили 18,9 тыс. тонн. Ведущее направление экспорта – Саудовская Аравия.

Однако потребление баранины в России остаётся низким: по данным на 2026 год, оно составляет около 1,5 кг на человека в год, тогда как общее потребление мяса приближается к 83 кг. Минздрав рекомендует в качестве рациональной нормы потребления 5 кг баранины в год. Ценным пищевым продуктом является овечье молоко и молочные продукты. В овечьем молоке содержится 6–8% жира, 4,5–6% белка, 4,6% молочного сахара и 0,8% минеральных солей и витаминов. Общая питательность 1 кг овечьего молока составляет 1060 ккал. Из овечьего молока изготавливают сыры (в том числе рокфор, кавказские сыры, брынзу), а также другие молочно-

кислые продукты: творог, айран, каймак, мацони и др. При убое овец получают также побочные продукты, которые используются в пищевой промышленности и других сферах. Например, из бараньих кишок делают оболочки для колбасных изделий. В фармацевтической промышленности применяют овечьи кишки и шерстный жир (ланолин), который также используют в парфюмерной промышленности.

Несмотря на значимость продукции овцеводства, отрасль сталкивается с рядом проблем. По данным на конец 2024 года, поголовье овец и коз в России сократилось почти на 12% по сравнению с 2020 годом. В 2025 году поголовье мелкого рогатого скота снизилось на 7,4% – до 2,6 млн голов. Более 90% поголовья мелкого рогатого скота содержится в личных подсобных хозяйствах, которые уязвимы к росту издержек на корма и ветеринарию, а также страдают от отсутствия налаженных каналов сбыта. Смещается потребительский спрос на баранину. На фоне снижения доходов население переключается на более доступные виды мяса. Отмечается конкуренция за ресурсы в традиционных регионах овцеводства. Земли и рабочая сила всё чаще перераспределяются в пользу более прибыльных отраслей – садоводства и виноградарства. Правительство России осознаёт важность овцеводства для продовольственной безопасности и реализует меры поддержки отрасли. В 2007 году была запущена Государственная программа развития сельского хозяйства, которая включала поддержку овцеводства. В 2024 году Минсельхоз заявил о расширении мер господдержки. Среди задач, которые ставит государство, – увеличение объёмов производства мелкого рогатого скота, модернизация производственных мощностей, повышение эффективности переработки, расширение экспортных каналов и стимулирование инвестиций в отрасль. Таким образом, продукция овцеводства вносит вклад в продовольственное обеспечение России, но для устойчивого развития отрасли необходимы системные меры поддержки и решение структурных проблем.

В России есть несколько примеров успешной кооперации в овцеводстве, которые демонстрируют эффективность такого подхода. Кооперация позволяет объединить ресурсы, оптимизировать производственные процессы и расширить каналы сбыта продукции. В Республике Дагестан создан межрегиональный кластер переработки, который включает предприятия по мойке шерсти, производству топса, пряжи и трикотажных изделий. Инициаторами проекта стали ООО «Кавказская шерсть», СПоК «Маяк М-1» и ООО «Омега». Инвестиции в проект составили более 340 млн рублей. Кластер позволил создать более 145 дополнительных рабочих мест и наладить полный цикл производства от первичной обработки сырья до готовой продукции. В Дагестане кооперативы специализируются на сбыте шерсти и овчины с участием местных перерабатывающих предприятий, а также создают бренды этнической одежды.

В Республике Калмыкия реализуется пилотный проект по выращиванию мериносовой породы овец, в котором участвуют три племенных завода: АО «Племзавод „Улан-Хееч“«, АО «Племзавод „Черноземельский“« и АО «Племзавод „Сарпа“«. Проект направлен на развитие высококачественного овцеводства и увеличение производства тонкой шерсти. Дополнительно в регионе планируется запустить пилотные биржевые торги шерстью совместно с АО «Санкт-Петербургская Международная товарно-сырьевая биржа».

В республике функционируют региональные сельскохозяйственные потребительские кооперативы для переработки шерсти и сбыта баранины. Кооперативы объединяют мелкие хозяйства, предоставляют услуги по стрижке, транспортировке, ветеринарному обслуживанию. В Ставропольском крае осуществлены кластерные инициативы с участием научных институтов для выведения новых пород овец и внедрения технологий откорма. В Республике Бурятия внедряются племенные программы и совместных закупок кормов для в отрасли овцеводства.

Действующий в России некоммерческая организация «Национальный союз овцеводов» (НСО) способствует координации усилий отрасли, защите интересов производителей и продвижению инициатив по развитию овцеводства. Например, в 2023 году НСО организовал общероссийский форум «Развитие овцеводства на Северном Кавказе», где обсуждались меры государственной поддержки, современные технологии в генетике, кормлении и ветеринарии. Такие мероприятия способствуют обмену опытом и налаживанию сотрудничества между регионами и предприятиями. При государственной поддержке кооперации Минпромторг России разрабатывает меры для упрощения вза-

имодействия производителей и переработчиков шерсти. Например, создан Реестр переработчиков шерсти с прямыми контактами контрагентов, что облегчает поиск партнёров. Россельхозбанк также оказывает поддержку в кооперации участников цепочки производства и переработки шерсти. Кооперация в овцеводстве позволяет преодолеть такие проблемы, как высокие издержки, нестабильность сбыта и недостаток ресурсов, повышая тем самым эффективность отрасли.

В условиях перехода к рыночным отношениям в России произошел резкий спад производства продукции отрасли овцеводства. С 2015 по 2024 гг. поголовье овец и коз в хозяйствах всех категорий страны сократилось на 22,2%, в том числе в сельскохозяйственных организациях – на 36,3% (наиболее резкое падение – в последние годы), в хозяйствах населения – на 27,0%, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – на 8,9%, наименьшие темпы сокращения среди всех категорий. Численность поголовья уменьшалась ежегодно в хозяйствах всех категорий (таблица 1).

За рассматриваемый период произошли существенные изменения в распределении структуры поголовья по категориям хозяйств. В сельскохозяйственных организациях доля овец и коз сократилась с 17,7% до 14,5%, за 9 лет потеряли 3,2 п. п.; в хозяйствах населения доля сократилась с 46,9% до 44,0%, потеряли 2,9 п. п. В крестьянских (фермерских) хозяйствах доля выросла с 35,4% до 41,5%, прирост составил 6,1 п. п., происходит перераспределение поголовья от крупных организаций и личных хозяйств в пользу фермерских хозяйств. Происходит перераспределение поголовья от крупных организаций и личных хозяйств в пользу фермерских хозяйств (таблица 2).

За последние 10 лет все категории хозяйств России сократили производство продуктов овцеводства: мяса (в убойном весе) с 215 до 203 тыс. т, или на 5,6%; шерсти- с 55 до 43 тыс. т, или на -21,8%. Наиболее резкий спад имеет место в производстве шерсти: в сельскохозяйственных организациях – с 9,1 до 6,3 тыс. т, или на 30,8%; в хозяйствах населения с 26 до 19 тыс. т,

Таблица 1

Динамика поголовья овец по категориям хозяйств в России (на конец года; тысяч голов)

Показатели	Годы						2024 в% к 2015
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Хозяйства всех категорий							
Овцы и козы	24606	21660	20959	20831	20271	19138	77,8
в том числе овцы	22443	19785	19148	19083	18638	17704	78,9
Сельскохозяйственные организации							
Овцы и козы	4347	3238	3116	3170	3099	2770	63,7
в том числе овцы	4133	3107	2986	3041	2980	2665	64,5
Хозяйства населения							
Овцы и козы	11543	10068	9618	9414	9036	8428	73,0
в том числе овцы	9865	8577	8179	8035	7747	7289	73,9
Крестьянские (фермерские) хозяйства[1)]							
Овцы и козы	8717	8354	8226	8247	8136	7939	91,1
в том числе овцы	8445	8101	7983	8007	7912	7750	91,8

[1)] Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [1].

Таблица 2

Структура поголовья мелкого рогатого скота по категориям хозяйств России (на конец года; в процентах от поголовья скота в хозяйствах всех категорий

Показатели	Годы						2024 в% к 2015
	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Сельскохозяйственные организации							
Овцы и козы	17,7	14,9	14,9	15,2	15,3	14,5	-3,2
Хозяйства населения							
Овцы и козы	46,9	46,5	45,9	45,2	44,6	44,0	-2,9
Крестьянские (фермерские) хозяйства[1)]							
Овцы и козы	35,4	38,6	39,2	39,6	40,1	41,5	6,1

[1)] Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [1].

или на 26,9%; в крестьянских (фермерских) хозяйствах – с 20 до 18 тыс. т, или на 10,0%. Фермерские хозяйства демонстрируют наименьшие темпы падения по шерсти (таблица 3).

Крестьянские фермерские хозяйства лучше адаптируются к изменениям, чем крупные организации и личные подсобные хозяйства. В отрасли овцеводства фермеры демонстрируют наименьшие темпы падения, демонстрируют усиление своих позиций, их доля выросла с 35,4% до 41,5%, став крупнейшей категорией. Более высокими темпами сокращают производство сельскохозяйственные организации и личные хозяйства. Небольшое снижение производства мяса (-5,6%) при значительном сокращении поголовья указывает на рост продуктивности животных.

В сфере сбыта и маркетинга на основе кооперации осуществляется формирование крупных партий продукции для оптовых покупателей; продвижение региональных брендов (например, «Бурятская баранина», «Дагестанская шерсть»); участие в ярмарках, выставках, электронных торговых площадках. В Республике Бурятия до начала реформирования агропромышленного комплекса овцеводство было ведущей и одной из высокодоходных отраслей животноводства. Поголовье овец достигало 2 млн. голов. Реализация баранины составляла более 20 тыс. т, а производство шерсти превышало 6,1 тыс. т. Отрасль имела не только весомую долю в мясном балансе Республики Бурятии, но и служила сырьевой базой крупнейшего в стране перерабатывающего предприятия шерсти Улан-Удэнского тонкосуконного комбината. Рентабельность производства продукции овцеводства в большинстве сельскохозяйственных предприятий была свыше 60%. На конец 2024 года, в Бурятии насчитывалось 291,6 тыс. голов овец и коз. Это позволило республике занять первое место в Дальневосточном федеральном округе (ДФО) по поголовью овец и коз. За 2024 год поголовье овец и коз в Бурятии сократилось на 3,3% по сравнению с предыдущим периодом. При этом в структуре сельскохозяйственных животных овцеводство занимает третье место по поголовью. Лидерами по овцеводству стали четыре района: Бичурский, Джидинский, Кяхтинский и Селенгинский. На них приходится 56,5% всего мелкого рогатого скота республики. В 2022 году крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели лидировали по поголовью овец и коз – на них приходилось 50,4% животных. В Бурятии разводят бурятскую полугрубошёрстную породу мясо-шубного направления. Она создана методом сложного скрещивания маток бурятского типа забайкальской породы с полугрубошёрстными баранами казахской и байдарагской пород, а также с грубошёрстной кучугуровской породой. Некоторые характеристики бурятской породы: живая масса самки – 50–55 кг, самца – 75–80 кг; настриг шерсти: у баранов – 2,3–2,5 кг, у овцематок – 1,3–1,5 кг; убойный выход мяса – 51,1%; плодовитость – 110–115 ягнят на каждые 100 овцематок. Овцы этой породы хорошо приспособлены к суровым природно-климатическим условиям, к круглогодовому пастбищному содержанию в зоне сухих степей. Племенные овцы содержатся в трёх хозяй-

Таблица 3

Динамика производства основных продуктов овцеводства по категориям хозяйств в России

Показатели	Годы						2024 в% к 2015
	с среднем за год 2015-2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Хозяйства всех категорий							
Овцы и козы в убойном весе, тыс. т	215	215	215	210	207	203	94,4
Шерсть (в физическом весе), тыс. т	55	52	48	46	45	43	78,2
Сельскохозяйственные организации							
Овцы и козы в убойном весе, тыс.т							
Шерсть (в физическом весе), тыс. т	9,1	9,1	7,3	7,4	6,7	6,3	69,2
Хозяйства населения							
Овцы и козы в убойном весе, тыс.т							
Шерсть (в физическом весе), тыс. т	26	23	22	20	20	19	73,1
Крестьянские (фермерские) хозяйства[1)]							
Овцы и козы в убойном весе, тыс.т							
Шерсть (в физическом весе), тыс. т	20	20	19	18	18	18	90,0

[1)] Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [1].

ствах: два занимаются разведением овец бурятской грубошёрстной породы и одно овец бурятского типа забайкальской тонкорунной породы. Целенаправленная селекционно-племенная работа и создание системы интенсивного животноводства с применением сочетанных технологий содержания животных и обеспечением кормовой базы могут позволить вывести скороспелые, хорошо адаптированные к местным условиям породы овец мясного направления продуктивности.

Заключение. Основными причинами сокращения **поголовья** мелкого рогатого скота (овец и коз) в России являются экономические факторы: рост затрат на содержание, снижение рентабельности овцеводства, конкуренция с другими видами животноводства. Произошли структурные изменения, усилили свои позиции фермерские хозяйства, доля которых выросла с 35,4% до 41,5%, став крупнейшей категорией. Небольшое снижение (-5,6%) производства мяса при значительном падении поголовья может указывать на рост продуктивности. Резкое сокращение (-21,8%) объемов шерсти отражает падение спроса или конкуренцию с синтетическими материалами. Региональные различия по категориям показывают, что фермеры лучше адаптируются к изменениям, чем крупные организации и личные хозяйства. Для более углубленного исследования развития овцеводства предстоит изучить региональные данные по отдельным субъектам РФ, проанализировать экономические показатели (себестоимость, цены реализации), оценить влияние господдержки на разные категории хозяйств, сравнить с мировыми трендами в овцеводстве.

Список используемых источников:

1. Сельское хозяйство в России. 2025 : Стат. сб./Росстат. Москва, 2025. 81 с.

2. *Каурова О.В. Ткач А.В.* Некоторые аспекты продовольственной безопасности страны в условиях санкций и эмбарго // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 1. С. 12–17.

3. *Каурова О.В. Леошко В.П.* Регионы России в продовольственном обеспечении страны // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2023. № 1. С. 43–49.

4. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В. Балалова Е.И.* Предпосылки кооперации малых предприятий в регионах России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 4. С. 3–11.

5. *Набиева А.Р. Морозова Н.И. Ткач А.В.* Аграрная политика и государственная поддержка АПК: теоретико-методологический аспект // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 10. С. 14–21.

6. *Набиева А.Р. Анваров Н.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация, потребительские общества и союзы в системе продовольственного обеспечения // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 9. С. 119–125.

7. *Нечитайлов А.С. Жукова О.И. Ткач А.В.* Расширение отечественного рынка сельскохозяйственной продукции, как экспортного ресурса России // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 1. С. 25–30.

8. *Нечитайлов А.С. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в системе продовольственного обеспечения // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 5. С. 67–73.

9. *Ткач А.В. Морозова Н.И.* Развитие агропромышленного комплекса России в условиях цифровой экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 11. С. 124–132.

10. *Ткач А.В. Панаедова Г.И.* Концептуальные подходы к формированию проактивной аграрной политики в Северо-Кавказском макрорегионе: теоретико-аналитическое исследование // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2026. № 1 (132). С. 40–50.

References:

1. Agriculture in Russia. 2025: Statistical handbook/Rosstat. Moscow, 2025. 81 p.

2. *Kaurova O.V. Tkach A.V.* Some aspects of the country's food security under sanctions and embargo. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2025, no. 1, pp. 12–17.

3. *Kaurova O.V. Leoshko V.P.* Regions of Russia in the food supply of the country. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2023, no. 1, pp. 43–49.

4. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V. Balalova E.I.* Prerequisites for cooperation of small enterprises in the regions of Russia. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 4, pp. 3–11.

5. *Nabieva A.R. Morozova N.I. Tkach A.V.* Agrarian policy and state support of AIC: theoretical and methodological aspect. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2025, no. 10, pp. 14–21.

6. *Nabieva A.R. Anvarov N.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation, consumer societies and unions in the food supply system. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2025, no. 9, pp. 119–125.

7. *Nechitailov A.S. Zhukova O.I. Tkach A.V.* Expansion of the domestic market of agricultural products as an export resource of Russia. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2017, no. 1, pp. 25–30.

8. *Nechitailov A.S. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the food supply system. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2017, no. 5, pp. 67–73.

9. *Tkach A.V. Morozova N.I.* Development of the agro-industrial complex of Russia in the digital economy. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2024, no. 11, pp. 124–132.

10. *Tkach A.V. Panaedova G.I.* Conceptual approaches to the formation of proactive agrarian policy in the North Caucasian macroregion: theoretical and analytical research. *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve*, 2026, no. 1 (132), pp. 40–50.

Материал поступил в редакцию: 05.04.2026.

2026 И.В. Палаткин, А.П. Воробьев-Обухов* *УДК 338.436*

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

STATE SUPPORT FOR AGRICULTURAL COOPERATION: FOREIGN EXPERIENCE

Аннотация. *Развитие сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России традиционно рассматривается органами власти как инструмент решения проблем малых сельскохозяйственных товаропроизводителей. Однако, предпринимаемые государством усилия на этом направлении не приводят к желаемому результату, вовлеченность фермерских хозяйств и хозяйств населения в кооперацию остается крайне низкой. Научный и практический интерес с учетом этого представляет исследование аналогичного зарубежного опыта. Целью данной работы является оценка и обобщение зарубежного опыта поддержки сельскохозяйственных кооперативов, объединяющих малых товаропроизводителей. В рамках исследования были отобраны и проанализированы научные статьи, характеризующие современные тенденции и результаты государственной аграрной кооперативной политики в странах Европы и Азии. На основе обобщения опыта ряда стран выявлены и рассмотрены ключевые взаимосвязанные элементы государственной политики поддержки сельскохозяйственных кооперативов: цели поддержки кооперативов, концептуальные рамки и ограничения проводимой политики, распространенные меры поддержки кооперативов. Результаты анализа показали, что одни и те же меры поддержки и концептуальные подходы могут быть эффективными и неэффективными в разных странах. Определены факторы, формирующие основу для успешности политики поддержки сельскохозяйственных кооперативов: системный характер реализуемых подходов; создание специальных институтов развития кооперации; согласование и интеграция отдельных мер поддержки.*

Abstract. *The development of agricultural consumer cooperatives in Russia is traditionally considered by the authorities as a tool for solving the problems of small agricultural producers. However, the efforts made by the state in this direction do not lead to the desired result, the involvement of farms and households in cooperation remains extremely low. With this in mind, the study of similar foreign experience is of scientific and practical interest. The purpose of this work is to evaluate and summarize foreign experience in supporting agricultural cooperatives that unite small producers. The research selected and analyzed scientific articles describing current trends and results of the state agrarian cooperative policy in Europe and Asia. Based*

Палаткин Иван Викторович *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление», Почетный работник сферы образования Российской Федерации, Пензенский государственный технологический университет (г. Пенза, Пензенская обл., Российская Федерация); e-mail: ivpalatkin@bk.ru.*

Ivan V. Palatkin *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of the Education Sphere of the Russian Federation, Penza State Technological University (Penza, Penza region, Russian Federation).*

Воробьев-Обухов Андрей Павлович *– аспирант, Пензенский государственный технологический университет (г. Пенза, Пензенская обл., Российская Федерация); e-mail: vorobuhova73@gmail.com.*

Andrey P. Vorobev-Obukhov *– Postgraduate Student, Penza State Technological University (Penza, Penza region, Russian Federation).*

on the generalization of the experience of a number of countries, key interrelated elements of the state policy of supporting agricultural cooperatives have been identified and considered: the goals of supporting cooperatives, the conceptual framework and limitations of the policy, and common measures to support cooperatives. The results of the analysis showed that the same support measures and conceptual approaches can be effective and ineffective in different countries. The factors forming the basis for the success of the agricultural cooperative support policy are identified: the systemic nature of the approaches being implemented; creation of special institutions for the development of cooperation; coordination and integration of individual support measures.

Ключевые слова: *сельскохозяйственные потребительские кооперативы, поддержка кооперативов, кооперативная политика, малые формы хозяйствования, государственное регулирование кооперации, цифровизация кооперативов, субсидии кооперативам.*

Keywords: *agricultural consumer cooperatives, support for cooperatives, cooperative policy, small business forms, government regulation of cooperatives, digitalization of cooperatives, subsidies to cooperatives.*

Введение. Кооперативы традиционно рассматриваются как организационная форма ведения хозяйственной деятельности, позволяющая малым сельскохозяйственным товаропроизводителям решать стоящие перед ними задачи, поддерживать собственную конкурентоспособность и развиваться в условиях давления со стороны крупного бизнеса, ограниченных ресурсов и возможностей. Проблемы в деятельности кооперативов характерны для многих стран. Данные проблемы могут быть как специфическими, обусловленными социально-экономическими и политическими условиями конкретной страны, так и универсальными, связанными с общими тенденциями депопуляции сельских территорий [1].

В России поддержка сельскохозяйственных потребительских кооперативов реализуется в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. По данным Министерства сельского хозяйства РФ за трехлетний период 2023–2025 гг. субсидии сельскохозяйственным товаропроизводителям по направлению «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» составили 23,6 млрд. руб. (90% субсидий при этом финансировалось за счет средств федерального бюджета). Доля субсидий по указанному направлению поддержки в общем объеме субсидий на поддержку сельского хозяйства остается относительно небольшой (6% в совокупном объеме выделенных в 2023–2025 гг. средств), но в целом достаточно значимой. При этом в 2025 г. субсидии на развитие кооперации составили 8,25 млрд. руб., что выше уровня 2023 г. на 23,4% [2]. Результат такой поддержки можно оценить как недостаточный. Так, численность принятых новых членов в снабженческо-сбытовые кооперативы из числа малых сельскохозяйственных товаропроизводителей в 2023 г. составляла 5285 ед., а в 2025 г. этот показатель снизился до 1798 ед. (то есть, почти в 3 раза). При этом на долю личных подсобных хозяйств в структуре новых членов приходилось 92,1% в 2023 г. и 86,8% в 2025 г. Такое существенное преобладание в составе членской базы кооперативов хозяйств населения, обладающих в среднем меньшими ресурсами в сравнении с фермерскими хозяйствами и индивидуальными предпринимателями, приводит к тому, что кооперативы, как правило, не могут сформировать материально-техническую базу в масштабах, необходимых для эффективного функционирования. Не лучше складывается ситуация и с вовлечением фермерских и личных подсобных хозяйств в кооперативную переработку продукции, численность членов сельскохозяйственных перерабатывающих потребительских кооперативов в 2025 г. сократилась на 2,6% к уровню 2024 г. [3]. Очевидно, государственная политика в отношении развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов в России требует совершенствования. С учетом этого определенный научный и практический интерес представляет рассмотрение и обобщение зарубежного опыта государственной поддержки кооперативов, объединяющих малых сельскохозяйственных товаропроизводителей, с целью его возможного использования в условиях нашей страны. Соответственно, целью настоящего исследования является анализ особенностей государствен-

ной поддержки сельскохозяйственных кооперативов в зарубежных странах.

Материалы и методы исследования. В качестве материалов исследования использовались научные статьи, размещенные в ведущих рецензируемых научных журналах в зарубежных электронных библиотечных системах, соответствующие тематике исследования и опубликованные в 2023–2026 гг., а также официальные ресурсы кооперативных организаций в сети Интернет. В рамках исследования использовались метод контент-анализа, абстрактно-логический и монографический методы.

Результаты исследования. Анализ опыта поддержки сельскохозяйственных кооперативов во многих странах показывает, что правительства рассматривают кооперативы, прежде всего, как инструмент обеспечения интересов малых сельскохозяйственных товаропроизводителей, успешная деятельность которых, в свою очередь, призвана способствовать сохранению и развитию сельских территорий. Таким образом, иерархия целей государственной политики в данной сфере может быть представлена следующим образом: развитие сельских территорий – эффективная деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей – создание и развитие кооперативов.

В беднейших странах, например в Нигерии, кооперативы рассматриваются, прежде всего, как инструмент снижения бедности мелких фермерских хозяйств [4]. В Замбии также кооперативы изначально создавались с ориентацией на снижение уровня бедности фермеров и повышение их продовольственной обеспеченности, соответственно, они рассматриваются как проводники программ социального обеспечения населения [5].

Усилия правительств стран Европейского союза (ЕС) не направлены непосредственно на стимулирование создания сельскохозяйственных кооперативов. Но акцентируется внимание на решении ряда задач, для реализации которых именно создание кооперативов выступает одним из наиболее эффективных инструментов. К таким задачам относятся: повышение уровня жизни сельских жителей; повышение конкуренции на сельскохозяйственных рынках; продовольственное обеспечение отдаленных сельских районов; решение экологических проблем. Меры поддержки кооперативов можно сгруппировать по следующим направлениям: консультационные услуги и обучение по вопросам создания и деятельности кооперативов; формирование нормативно-правовой базы, максимально гибкой и лояльной по отношению к кооперативам; использование льготных налоговых режимов для кооперативов; обеспечение доступности кредитных ресурсов и технической помощи. При этом в разных странах ЕС соотношение финансовых и нефинансовых мер поддержки кооперативов различается. Например, в Литве преобладают финансовые меры поддержки. В Польше, Бельгии, Франции, Германии и Австрии кооперативная государственная политика включает преимущественно институциональные меры поддержки [6].

Ключевым вопросом при разработке и реализации кооперативной политики является определение необходимой степени вмешательства государства в деятельность кооперативов, а также их потенциальных и действующих членов. Достаточно распространенным явлением является несовершенство кооперативного законодательства. Усложнение процедуры регистрации, избыточные ограничения относительно членства, чрезмерная формализация процедур управления – все это приводит к тому, что фермеры отказываются от создания или вступления в кооператив, а банки неохотно участвуют в кредитовании кооперативов, что затрудняет доступ последних к ресурсам, инвестиции в инновации и развитие [1]. Степень государственного вмешательства в деятельность кооперативов может иметь разнонаправленное влияние. Например, опыт Китая показывает, что под государственным контролем кооперативы демонстрируют улучшение экономических показателей своей деятельности, но такое вмешательство не должно превышать определенный порог, важно обеспечить автономность управления кооперативами в долгосрочной перспективе, поощрять инициативу членов кооператива [7]. Исследователи из Европы отмечают, что прямое вмешательство может иметь негативные последствия, снижая стимулы и заинтересованность членов кооператива. Как правило, кооперативы, созданные по инициативе и благодаря усилиям непосредственных участников, демонстрируют более эффективную деятельность по сравнению с кооперативами, созданными в результате реализации госу-

дарственных программ поддержки. Субсидии и налоговые льготы могут приводить к использованию кооперативов недобросовестными предпринимателями для получения финансовых выгод от государства, а не для сотрудничества с другими хозяйствующими субъектами [6]. Но, например, в Румынии наиболее действенными мерами, оказавшими благоприятное влияние на развитие кооперативов, стали налоговые льготы (в частности, освобождение на 5 лет от налога на прибыль для перерабатывающих кооперативов, а также для кооперативов с доходами не более 10 млн. евро; освобождение от налога на доходы для членов кооператива, производящих и реализующих продукцию через кооператив). В результате в стране на долю кооперативов приходится треть производства и 25% переработки и распределения сельскохозяйственной продукции [8].

В 2011–2012 гг. Европейским исследовательским консорциумом в странах ЕС было проведено масштабное исследование с целью выявления проблем и эффективных инструментов поддержки сельскохозяйственных кооперативов. В результате авторы пришли к выводу, что для успешного развития кооперативов необходимо сочетание следующих факторов: устойчивые конкурентные позиции кооператива во взаимоотношениях с другими участниками цепочки создания стоимости; эффективная система внутреннего управления кооперативом; благоприятная институциональная среда. В ЕС в рамках кооперативной политики на 2024–2029 гг. были провозглашены следующие ключевые цели и задачи: продвижение в кооперативах современных технологий и цифровых решений; использование кооперативных бизнес-моделей для решения проблем социальной изоляции и укрепления социальной инфраструктуры на селе; активизация политических усилий кооперативов в рамках продвижения собственных интересов; поиск баланса между политическими целями «зеленого перехода» и цифровизации и необходимостью на практике обеспечивать экономическую эффективность деятельности кооперативов; снижение бюрократической нагрузки на фермеров, являющихся социальной основой кооперации, вовлечение молодежи в сельское хозяйство для обеспечения смены поколений [9].

Основным механизмом финансовой поддержки кооперативной системы во всех странах является субсидирование кооперативов и их членов. Но результаты использования данного инструмента оцениваются неоднозначно. Ученые из Замбии отмечают субсидирование ресурсов как наиболее действенный способ повышения привлекательности членства в кооперативе для домашних хозяйств. Кооперативы в этой стране являются фактически каналом доведения субсидий до сельскохозяйственных товаропроизводителей [5]. Китайские исследователи показывают неэффективность механизма субсидирования кооперативов с позиции его влияния на рыночную среду. В стремлении получить субсидии создаются «кооперативы – однодневки», деятельность которых негативно сказывается на экономических результатах других кооперативов. А выгоды в конченом счете извлекают наиболее предприимчивые фермеры, инициирующие создание «кооперативов – однодневок». Авторы, в частности, приводят следующие данные: «С 2014 по 2019 год кооперативы получали в общей сложности около 6 миллиардов юаней государственных субсидий в год, в то время как их средний объем продаж и прибыль снизились на 90% и 75% соответственно». Такая ситуация сложилась под влиянием совокупности факторов. Во-первых, наличие низких порогов создания кооперативов. Они создаются в больших количествах, что усложняет надзор за их деятельностью со стороны государства. Вторая причина – высокий уровень субсидий, которые могут составлять до 50% выручки кооперативов. Это существенно меняет условия конкуренции на рынке, приводит к неэффективному перераспределению ресурсов. Кооперативы стратегически ориентируются не на повышение эффективности своей хозяйственной деятельности, а на получение субсидий [10]. В результате бюджетная поддержка положительно влияет на увеличение количества кооперативов и численности их членов, но не влияет на доходы кооперативов [11].

В качестве негативного примера результата прямого государственного вмешательства и финансовой поддержки кооперативов можно привести опыт Индонезии. Правительство в Индонезии сыграло ключевую роль в создании и развитии кооперативов в сельском хозяйстве, предоставляя финансовую и технологическую поддержку. Но это привело к тому, что кооперативные объединения фермеров стали фактически не самостоятельными хо-

зяйствующими субъектами, а проводниками государственной сельскохозяйственной политики. Кооперативы управлялись лицами, отбираемыми не по профессиональному признаку, а по принципу близости власти и соответствия политическим установкам. После того, как правительство отменило распределение льготных кредитов и субсидий на удобрения через кооперативы, они перестали быть привлекательными для участников. Кооперативы, зависимые от льготных кредитов и субсидий, сталкиваясь с конкурентным рынком без поддержки государства, быстро прекращают деятельность [12].

В то же время опыт Южной Кореи в похожей ситуации оказался положительным. Кооперативы, создаваемые изначально по инициативе сверху для продвижения интересов государственной политики, были успешно трансформированы в самостоятельные конкурентоспособные хозяйственные единицы за счет совершенствования нормативно-правовой базы и расширения возможностей для членов кооперативов. Центральную положительную роль в этих процессах сыграла Национальная федерация сельскохозяйственных кооперативов (NACF) – это вертикально интегрированная структура, кооперативная экосистема, объединяющая фермеров и первичные кооперативы. Была создана в 1961 г. в результате объединения крупнейших сельскохозяйственных кооперативов и Корейского сельскохозяйственного банка. В составе этой федерации есть также подразделения, ориентированные на обучение фермеров и кооперативов, политическое продвижение кооперативных интересов. В настоящее время NACF объединяет более 1,1 тыс. кооперативов, членами которых являются более 2 млн. фермеров. Также в состав объединения входят дочерние агропромышленные и финансовые предприятия. NACF является третьим по величине финансовым холдингом в Южной Корее, имеет 3 филиала в США и 7 филиалов в других странах мира. Но организация сталкивается и с проблемами: за последние 30 лет число фермерских хозяйств в стране сократилось на треть; половина фермеров имеют возраст старше 65 лет; незаконная трудовая миграция; разрыв в уровне доходов между городским и сельским населением [13].

Для стран ЕС также характерна практика, в рамках которой сельскохозяйственные кооперативы создаются и развиваются как проводники государственной или региональной политики, лоббируют решение социальных задач, обеспечивают занятость в отдаленных сельских районах, решают задачи проблемы окружающей среды. Но кооперативы должны быть ориентированы, прежде всего, на достижение бизнес-целей собственных и своих членов. Обоснование развития кооперативов только как инструмента продвижения государственных программ формирует их чрезмерную зависимость от государственного финансирования и, соответственно, негативно влияет на конкурентные позиции и устойчивость.

Политика создания государством специальных институтов и интегрированных объединений для развития кооперации стала успешной не только для Южной Кореи. В Индии для реализации кооперативной политики в 2021 г. создано специальное Министерство кооперации, к задачам которого относится формирование правовой и политической основы для развития кооперативов, упрощение процедур их регистрации и условий функционирования. К институтам развития кооперации в стране относится Национальная корпорация развития кооперативов (NCDC). Правительство выделяет гранты данной корпорации, которая, в свою очередь, кредитует на льготных условиях кооперативные проекты в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции. Также есть Фонд развития кооперативов, находящийся в ведении Национального банка сельского хозяйства и развития сельских районов, из которого финансируется обучение персонала, модернизация технологий и цифровизация кооперативов. Сельскохозяйственные кооперативы в Индии при этом активно используются для продвижения различных государственных программ, например снабжения фермеров удобрениями. Актуальными направлениями кооперативной политики в Индии в настоящее время являются: создание национальной единой базы данных кооперативов с целью повышения прозрачности системы и организации сотрудничества между кооперативами; интеграция кооперативов с платформами eNAM (национальный электронный торговый портал для сельскохозяйственной продукции) и GeM (электронная торговая площадка для государственных закупок) [14].

Цифровизации кооперативов и связанных с ними систем управления уделяется внимание в настоящее время во многих странах. В

странах ЕС цифровизация рассматривается как механизм обеспечения устойчивости сельского хозяйства и продовольственной безопасности. Акцент делается, прежде всего, на достижении за счет использования цифровых технологий целей экологической составляющей устойчивого развития: технологии точного земледелия, системы поддержки принятия решений способствуют снижению объемов вносимых удобрений и негативного воздействия на почву и водную среду при сохранении урожайности. Применительно к малым и средним фермерским хозяйствам реализуется комплекс мер по их кооперативной цифровой интеграции, под которой понимается создание кооперативной инфраструктуры использования цифровых технологий и консультирования по соответствующим вопросам. Для этого используется вовлечение фермерских хозяйств в совместные закупки и использование цифровых технологий; финансовая поддержка за счет средств бюджета разработки цифровых продуктов, предоставляющих возможности совместного использования фермерами; создание в рамках консультационных служб специальных центров повышения финансовой грамотности фермеров; выплаты кооперативам за сокращение использования агрохимикатов [15]. В Китае кооперативы фермеров, как правило, не располагают собственными ресурсами для финансирования процессов цифровой трансформации, отмечается и недостаток необходимых компетенций. Эффективность процессов цифровой трансформации фермерских кооперативов зависит от складывающихся рыночных условий, а также от усилий, предпринимаемых правительством. Такие усилия должны сводиться не только к субсидированию соответствующих затрат кооперативов, но и к вовлечению потребителей в процессы цифровизации, важно формирование рыночного спроса на цифровые услуги, стимулирование заинтересованности фермеров и кооперативов в цифровизации через информационную работу [16]. Цифровая трансформация кооперативов, очевидно, является отражением общего уровня цифровизации сельского хозяйства. Цифровой трансформации кооперативов способствуют технологические, организационные и экологические факторы. У кооперативов за счет эффекта масштаба и концентрации ресурсов могут быть преимущества в сравнении с отдельными фермерскими хозяйствами с точки зрения внедрения и развития цифровых технологий [17]. Поэтому кооперативы следует рассматривать как канал цифровизации деятельности мелких фермерских хозяйств.

Поскольку, как отмечалось ранее, задачи развития кооперативов тесно связаны с проблемой развития сельских территорий, политика правительства должна учитывать особенности пространственного распределения кооперативов. Пространственное распространение кооперативов может определяться отраслевыми параметрами, ресурсной обеспеченностью, уровнем социально-экономического развития территорий и рыночными факторами. Воздействуя на пространственное распределение кооперативов, правительство может решать задачи комплексного развития сельских предприятий. В Китае распространена практика, при которой кооперативы создаются и развиваются во взаимодействии с предприятиями различных отраслей агропромышленного комплекса. К задачам органов власти относится в этом случае инициирование разработки и реализации совместных проектов между кооперативами различных направлений деятельности [18].

В Китае в 2007 году был принят Закон о профессиональных фермерских кооперативах, в результате к 2021 г. в стране функционировало почти 2,3 млн. кооперативов (рост составил 86 раз к моменту принятия закона). Но количественный рост не сопровождался качественным улучшением кооперации. В рамках решения данной проблемы была введена практика создания демонстрационных кооперативов [19]. В ЕС используется похожая практика, но в отношении создания демонстрационных ферм, продвигающих технологии перехода к органическому сельскому хозяйству [15]. Демонстрационные кооперативы в Китае – это кооперативы, которые отбираются Министерством сельского хозяйства и другими правительственными ведомствами на основе ряда оценочных критериев, признаются передовыми и призваны демонстрировать типовые, успешные методы хозяйствования. Подобные образцовые кооперативы отбираются на общегосударственном уровне, а также на уровне провинций и муниципалитетов. Демонстрационные кооперативы, как правило, являются высокоспециализированными. Для получения соответствующего статуса кооператив должен обратиться с заявлением и пройти конкурсный отбор. Статус демонстрационного позволяет кооперативу получить доступ к программам финансовой поддержки и кредитных гарантий, обучения ра-

ботников и членов кооператива [18]. Наличие демонстрационных кооперативов в отдельных районах стало одним из важных факторов сокращения масштабов такого явления, как фиктивные кооперативы (кооперативы не действующие, или действующие не на принципах кооперации) [20]. Поддержка демонстрационных кооперативов правительством способствует повышению их экономического потенциала, качества производимой продукции и социальной активности. Но демократичность управления в таких кооперативах остается недостаточно развитой. Наряду с проблемой монополизации управленческих функций, в практике функционирования демонстрационных кооперативов проявились и другие недостатки: не всегда выполняются нормативные требования, реальные показатели деятельности отличаются от декларируемых; различия в конкурентных условиях для демонстрационных кооперативов и кооперативов, не имеющих подобного статуса, может усугубить неустойчивое положение последних [19].

Обсуждение и заключение. С учетом обобщения рассмотренного зарубежного опыта можно выделить ряд ключевых элементов государственной политики поддержки сельскохозяйственных кооперативов (таблица 1).

Следует отметить, что одни и те же меры поддержки и подходы к государственному регулированию кооперации в разных странах могут приводить как к положительным результатам, так и быть неэффективными. Это связано с особенностями социально-экономического развития конкретных стран, исторически сложившейся практикой взаимодействия органов власти и общества, достигнутым уровнем технологического развития сельского хозяйства. Обязательным фактором успешности политики поддержки кооперативов является ее системный характер. Определение четких целей, формирование институциональной основы для разработки и реализации мер поддержки (создание специальных государственных организационных структур или частно-государственных институтов), взаимная координация и интеграция отдельных направлений и мероприятий поддержки – это ключевые условия совершенствования государственной кооперативной политики в сельском хозяйстве.

Полученные результаты исследования могут быть использованы для сравнения российского и зарубежного опыта государственной поддержки сельскохозяйственных кооперативов, объединяющих малых товаропроизводителей, а также для разработки комплекса мер по повышению эффективности аграрной кооперативной политики в нашей стране.

Таблица 1

Ключевые элементы государственной политики поддержки сельскохозяйственных кооперативов, объединяющих малых товаропроизводителей: зарубежный опыт

Элемент политики	Пример практического воплощения
Цели поддержки кооперативов	- снижение уровня бедности сельского населения; - развитие сельских территорий; - решение экологических задач; - повышение эффективности деятельности малых форм хозяйствования; - вовлечение молодежи в сельское хозяйство; - продвижение политических интересов органов власти.
Концептуальные рамки проводимой политики	- определение допустимой степени вмешательства органов власти в деятельность кооперативов; - определение оптимального баланса между финансовыми и нефинансовыми мерами поддержки; - формирование специальных институтов и организационных структур, обеспечивающих разработку и реализацию мер поддержки.
Меры и направления поддержки кооперативов	- совершенствование нормативно-правовой базы; - льготное налогообложение; - субсидирование кооперативов и их членов; - льготное кредитование кооперативов; - демонстрация и распространение передового опыта кооперации; - цифровизация деятельности кооперативов; - инициирование и поддержка совместных проектов между кооперативами различных направлений деятельности, а также между кооперативами и агропромышленными предприятиями; - кооперативное образование и подготовка кадров.

Источник: составлено авторами на основе обзора научных работ.

Список используемых источников:

1. *liopoulos C. Theodorakopoulou I. Diaz M.G. Filippi M. Nizza U. Tektas A.* Challenges facing agricultural cooperatives in Mediterranean countries // Journal of Rural Studies. 2026. Volume 123. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104004.

2. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://mcx.gov.ru/activity/state-support/funding/ (дата обращения: 01.04.2026 г.).

3. Росстат. [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59984. (дата обращения: 01.04.2026 г.).

4. *Kehinde A.D. Adesiyan T.F. Hassan S.O. Familusi I.G.* Leveraging on membership in agricultural cooperatives to alleviate abject poverty among smallholder farming households in Nigeria // Sustainable Futures. 2025. Volume 9. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100399.

5. *Zemba C. Prah S. Ng'ombe J.N.* Agricultural cooperatives boost food security through input subsidies in rural Zambia // World Development Perspectives. 2025. Volume 39. https://doi.org/10.1016/j.wdp.2025.100710.

6. *Ribasauskiene E. Sumyle D. Volkov A. Balezentis T. Streimikiene D. Morkunas M.* Evaluating Public Policy Support for Agricultural Cooperatives // Sustainability. 2019. Volume 11(14). https://doi.org/10.3390/su11143769.

7. *Zhang R. Chen R.* How Dose Government Intervention Improve Agricultural Cooperatives' Comprehensive Performance Under Carbon-constrained? // Public Organiz Rev. 2025. Volume 25. С. 833–865. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00840-1.

8. *Dobay K.* Enabling factors and policies for the development of agricultural cooperatives, producer groups and producer organisations in Romania // Agricultural Economics and Rural Development. 2025. https://doi.org/10.59277/AERD.2025.2.03.

9. Европейское сообщество потребительских кооперативов: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.eurocoop.coop/news/501-Press-release-Cooperative-Vision-for-a-Sustainable-and-Competitive-Europe-Priorities-for-the-2024-2029-EU-Ter.html (дата обращения: 01.04.2026 г.).

10. *Zhi X. Liu Z. Yuan L. Shi X. Huang B. Gong B.* Rent-seeking cooperatives under information asymmetry: Evidence from agricultural subsidy policy in China // Journal of Asian Economics. 2025. Volume 100. https://doi.org/10.1016/j.asieco.2025.101994.

11. *Liang Q. Xu Y. Wang X. Jin S.* A driver or a placebo? The role of financial support in farmer cooperative development in China // China Agricultural Economic Review. 2020. Volume 13. Issue 1. С. 173–192. https://doi.org/10.1108/CAER-04-2020-0070.

12. *Purnomo W. Santoso B. Prananingtyas P.* The Legal Policy for Agricultural Cooperatives as a Pillar of an Empowered National Economy // Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum. 2025. Volume 24. https://doi.org/10.31941/pj.v24i2.6844.

13. Национальная федерация сельскохозяйственных кооперативов Южной Кореи: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nonghyup.com/eng/main/engMain.do (дата обращения: 01.04.2026 г.).

14. *Mahale P. Poojary U.* The National Cooperative Policy 2025 – Reinvigorating India's Cooperative Sector // Int. J. Finance Bank. Res. 2025. Volume 11(4). https://doi.org/10.11648/j.ijfbr.20251104.11.

15. *Kandel G.P. Polakova J. Hamouz P. Hruska A. Varvaris I. Manikas I.* The role of digitalisation in supporting farmers and strategic policies for food security and sustainability in Europe: A review // Sustainable Futures. 2026. Volume 11. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101702.

16. *Mei L. Zheng Y. Tian M. Wu Y.* Driven by the policy or bent by the market? Cracking the digital transformation code of farmer cooperatives // Technological Forecasting and Social Change. 2024. Volume 208. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123659.

17. *Zheng Y. Dou X. Wang X.* What drives the digital transformation of farmers' cooperatives? An empirical analysis based on the TOE framework // Agric Econ. 2026. Volume 14, 3. https://doi.org/10.1186/s40100-026-00453-2.

18. *Bin L. Chengli T. Guohua Z.* Spatial distribution, influencing factors and innovative development countermeasures of farmer cooperatives in Hunan Province, China // Sci Rep. 2024. Volume 14. https://doi.org/10.1038/s41598-024-56773-0.

19. *Chen R. Khan N. Zhang S.* Policy Evaluation of Demonstration Cooperative Construction: Evidence from Sichuan Province, China // Int J Environ Res Public Health. 2022. Volume 19(19). https://doi.org/10.3390/ijerph191912259.

20. *Li S. Zhou Y. Li C.* The Impact of Demonstration Cooperatives on the «Empty Shell» of Farmer Professional Cooperatives in China // Land. 2024. Volume. 13(7). C. 1–19. https://doi.org/10.1086/701318.

References:

1. *Iliopoulos C. Theodorakopoulou I. Diaz M.G. Filippi M. Nizza U. Tektas A.* Challenges facing agricultural cooperatives in Mediterranean countries. *Journal of Rural Studies*, 2026, volume 123, https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104004.

2. Ministry of Agriculture of the Russian Federation: official website. URL: https://mcx.gov.ru/activity/state-support/funding/ (accessed: 01.04.2026).

3. Rosstat. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59984 (accessed: 01.04.2026).

4. *Kehinde A.D. Adesiyan T.F. Hassan S.O. Familusi I.G.* Leveraging on membership in agricultural cooperatives to alleviate abject poverty among smallholder farming households in Nigeria. *Sustainable Futures*, 2025, volume 9, https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100399.

5. *Zemba C. Prah S. Ng'ombe J.N.* Agricultural cooperatives boost food security through input subsidies in rural Zambia. *World Development Perspectives*, 2025, volume 39, https://doi.org/10.1016/j.wdp.2025.100710.

6. *Ribasauskiene E. Sumyle D. Volkov A. Balezentis T. Streimikiene D. Morkunas M.* Evaluating Public Policy Support for Agricultural Cooperatives. *Sustainability*, 2019, volume 11(14), https://doi.org/10.3390/su11143769.

7. *Zhang R. Chen R.* How Dose Government Intervention Improve Agricultural Cooperatives' Comprehensive Performance Under Carbon-constrained? *Public Organiz Rev*, 2025, volume 25, pp. 833–865, https://doi.org/10.1007/s11115-025-00840-1.

8. *Dobay K.* Enabling factors and policies for the development of agricultural cooperatives, producer groups and producer organisations in Romania. *Agricultural Economics and Rural Development*, 2025, https://doi.org/10.59277/AERD.2025.2.03.

9. European Community of Consumer Cooperatives: official website. URL: https://www.eurocoop.coop/news/501-Press-release-Cooperative-Vision-for-a-Sustainable-and-Competitive-Europe-Priorities-for-the-2024-2029-EU-Ter.html (accessed: 01.04.2026).

10. *Zhi X. Liu Z. Yuan L. Shi X. Huang B. Gong B.* Rent-seeking cooperatives under information asymmetry: Evidence from agricultural subsidy policy in China. *Journal of Asian Economics*, 2025, volume 100, https://doi.org/10.1016/j.asieco.2025.101994.

11. *Liang Q. Xu Y. Wang X. Jin S.* A driver or a placebo? The role of financial support in farmer cooperative development in China. *China Agricultural Economic Review*, 2020, volume 13, issue 1, pp. 173–192, https://doi.org/10.1108/CAER-04-2020-0070.

12. *Purnomo W. Santoso B. Prananingtyas P.* The Legal Policy for Agricultural Cooperatives as a Pillar of an Empowered National Economy. *Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum*, 2025, volume 24, https://doi.org/10.31941/pj.v24i2.6844.

13. National Agricultural Cooperative Federation of South Korea: official website. URL: https://www.nonghyup.com/eng/main/engMain.do (accessed: 01.04.2026).

14. *Mahale P. Poojary U.* The National Cooperative Policy 2025 – Reinvigorating India's Cooperative Sector. *Int. J. Finance Bank. Res*, 2025, volume 11(4), https://doi.org/10.11648/j.ijfbr.20251104.11.

15. *Kandel G.P. Polakova J. Hamouz P. Hruska A. Varvaris I. Manikas I.* The role of digitalisation in supporting farmers and strategic policies for food security and sustainability in Europe: A review. *Sustainable Futures*, 2026, volume 11, https://doi.org/10.1016/j.sftr.2026.101702.

16. *Mei L. Zheng Y. Tian M. Wu Y.* Driven by the policy or bent by the market? Cracking the digital transformation code of farmer cooperatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 2024, volume 208, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123659.

17. *Zheng Y. Dou X. Wang X.* What drives the digital transformation of farmers' cooperatives? An empirical analysis based on the TOE framework. *Agric Econ*, 2026, volume 14, 3, https://doi.org/10.1186/s40100-026-00453-2.

18. *Bin L. Chengli T. Guohua Z.* Spatial distribution, influencing factors and innovative development countermeasures of farmer cooperatives in Hunan Province, China. *Sci Rep*, 2024, volume 14, https://doi.org/10.1038/s41598-024-56773-0.

19. *Chen R. Khan N. Zhang S.* Policy Evaluation of Demonstration Cooperative Construction: Evidence from Sichuan Province, China. *Int J Environ Res Public Health*, 2022, volume 19(19), https://doi.org/10.3390/ijerph191912259.

20. *Li S. Zhou Y. Li C.* The Impact of Demonstration Cooperatives on the «Empty Shell» of Farmer Professional Cooperatives in China. *Land*, 2024, volume 13(7), pp. 1–19, https://doi.org/10.1086/701318.

Материал поступил в редакцию: 14.04.2026.

2026 Н.В. Роднина, С.Н. Плотников* *УДК 332.14*

КООПЕРАЦИЯ КАК КОНСОЛИДИРУЮЩИЙ ФАКТОР РЕСУРСОВ ХОЗЯЙСТВ НАСЕЛЕНИЯ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ В СКОТОВОДСТВЕ

COOPERATION AS A CONSOLIDATING FACTOR OF HOUSEHOLD AND FARM RESOURCES IN CATTLE BREEDING

Аннотация. *Решение вопроса повышения уровня продовольственного обеспечения, особенно регионов, расположенных в северо-арктической зоне Российской Федерации, является одной из основных задач государства и самих регионов. В статье установлены и охарактеризованы аргументы в пользу двух категорий сельхозтоваропроизводителей, доминирующих на агропродовольственном рынке Якутии – крестьянских (фермерских) хозяйств и хозяйств населения. В современных условиях санкций, депопуляции сельскохозяйственного труда и оттока сельских жителей в города, рассматриваемая тема является очень актуальной. Особое внимание уделено специфическим особенностям северо-арктического животноводства – скотоводству, как одной из традиционных отраслей коренного населения Якутии. Углубление и разнообразие рыночных условий определяет необходимость в дальнейшем развитии различных форм кооперации и взаимовыгодного сотрудничества между хозяйствами населения и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.*

Abstract. *Solving the issue of increasing the level of food supply, especially in the regions located in the North Arctic zone of the Russian Federation, is one of the main tasks of the state and the regions themselves. The article establishes and characterizes the arguments in favor of two categories of agricultural producers – peasant (farm) farms and households. In the modern conditions of sanctions, depopulation of agricultural labor and the outflow of rural residents to cities, the topic under consideration is very relevant. Particular attention is paid to the specific features of North Arctic animal husbandry – cattle breeding, as one of the traditional industries of the indigenous population of Yakutia. The deepening and diversity of market conditions determines the need for further development of various forms of cooperation and mutually beneficial cooperation between households and peasant (farmer) farms.*

Ключевые слова: *продовольственное обеспечение, сельское хозяйство, скотоводство, хозяйства населения, крестьянские (фермерские) хозяйства, устойчивое развитие, кооперация.*

Keywords: *food supply, agriculture, cattle breeding, households, peasant (farmer) farms, sustainable development, cooperation.*

Роднина Наталья Владимировна *– доктор экономических наук, доцент, Арктический государственный агротехнологический университет (г. Якутск, Республика Саха (Якутия), Российская Федерация), e-mail: rodninanv@gmail.com.*

Natalia V. Rodnina *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Arctic State Agrotechnological University (Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russian Federation).*

Плотников Семен Николаевич *– заместитель директора, Центр ресурсного обеспечения агропромышленного комплекса Республики Саха (Якутия) университет (г. Якутск, Республика Саха (Якутия), Российская Федерация), e-mail: s.plotnikov@apksakha.ru.*

Semyon N. Plotnikov *– Deputy Director, Center for Resource Support of the Agro-industrial Complex of the Republic of Sakha (Yakutia) University (Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia), Russian Federation).*

Основные положения:

– продовольственная безопасность страны и регионов зависит от эффективного взаимодействия всех категорий хозяйств, задействованных в аграрной сфере;

– производственная и социальная миссия хозяйств населения и крестьянских (фермерских) хозяйств в формировании продовольственных ресурсов региона, сохранении традиций и сельского уклада жизни велика;

– крестьянские (фермерские) хозяйства и хозяйства населения очень схожи по своей природе, что гарантирует им взаимовыгодное сотрудничество при кооперации;

– наращивание сельскохозяйственного производства является основой для роста экономики, наполнения средствами бюджетов всех уровней бюджетной системы страны, продовольственной безопасности и независимости;

– скотоводство – одна из базовых подотраслей животноводства, важнейший фактор и индикатор потенциала не только страны, но и отдельных ее территорий.

Введение. Оценка продовольственной безопасности РФ на длительную перспективу обязательно включает необходимость ее сопоставления с одним из важнейших документов, а именно с параметрами Доктрины продовольственной безопасности России, утверждённой указом Президента РФ № 20 от 21.01.2020 г. При этом приоритет в обеспечении параметров Доктрины принадлежит агропромышленному комплексу страны, формирующему внутренние государственные ресурсы, в том числе за счет продукции животноводства. В настоящее время Россия наряду с Бразилией, Индией и Китаем входит в десятку стран – лидеров по поголовью крупного рогатого скота, объемам производства молока и мяса [2]. В свою очередь, устойчивое и эффективное развитие скотоводства, как одной из базовых подотраслей животноводства, является одновременно важнейшим фактором и индикатором, характеризующим потенциал не только страны, но и отдельных ее территорий. При этом численность поголовья скота и соответственно объемов производства продукции скотоводства отражают отличия регионов в зависимости от природно-климатических и экономических их особенностей и могут указывать на общее состояние сельского хозяйства территорий в определенный период.

Общеэкономическое развитие государства постоянно увеличивает потребительский спрос на продовольственные товары, особенно отечественные, в связи с чем, обеспечение экономической доступности продовольствия сохраняется одной из важнейших и первоочередных задач. В свою очередь, наращивание сельскохозяйственного производства является основой для роста экономики и наполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы страны, а значит соответственно влияет на качественное изменение уровня жизни населения.

В этой связи при оценке продовольственного обеспечения и соответственно подведения итогов реализации Доктрины, необходимо учитывать роль и значение каждого из направлений регионального сельскохозяйственного производства, традиции и агробиологический потенциал. Немаловажным аспектом, характеризующим состояние агроотраслей, являются такие факторы как технико-технологическое состояние, наличие трудовых ресурсов и, конечно же, роль различных организационно-правовых форм субъектов, занятых в данной сфере. Не следует забывать о существенном влиянии на развитие агроотраслей процессов урбанизации, демографической и аграрной политики.

Благодаря базовой потребности человечества в продовольствии наиболее перспективным видом производства на селе сохраняется аграрный бизнес. Сельскохозяйственные производители различных организационно-правовых форм осуществляют производство продуктов питания. При этом бесспорно, что в более полном объеме потребности населения в продовольствии могут обеспечить лишь крупные сельхозтоваропроизводители – агрохолдинги и сельхозпредприятия. Вместе с тем, необходимо понимание того, что каждая из существующих на сегодня форм организации сельхозпроизводства в определенных условиях и ситуациях имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому при анализе состояния сельскохозяйственного производства региона необходимо оценивать влияние не только того или иного типа хозяйств, но и отраслей сельхозпроизводства с их результативными показателями, наиболее существенно отражающими специализацию региона. В этой связи, возможно, не следует искать оптимальные размеры хозяйств-производителей сельхозпродукции, а сосредоточиться на итогах их

социального и экономического влияния как на уровень продовольственного обеспечения, так и на качество жизни населения.

На сегодняшний день в республике, как и по стране в целом, сложилось многообразие форм собственности и хозяйствования в АПК. Многоукладность агропромышленного комплекса теперь представляется в виде индивидуально-частного, коллективного, государственного и смешанного предпринимательства [3].

Коллективное агропредпринимательство основано на коллективно-долевой и кооперативной собственности, тогда как индивидуально-частный тип аграрных хозяйств объединяет крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства, занимающиеся товарным производством. Несмотря на то, что все они заняты в одной сфере производства, следует различать получаемый ими конечный результат, а именно чисто экономическую или социально-экономическую эффективность. Если при экономической эффективности основную оценку проводят по получаемой доходности, то особенностью социально-экономической эффективности следует считать уровень удовлетворения создаваемым продуктом, а в числе индикаторов рассматривать временные затраты на его получение и соответственно условия работы, соотношение времени труда и отдыха, достаточность для потребления и ряд других.

Довольно большое количество ученых-исследователей аграрной сферы убеждены, что многоукладность аграрной экономики и, в частности, наличие малых форм хозяйствования на селе, до настоящего времени оказывает позитивное влияние на сохранение сельских территорий, обеспечивая тем самым занятость, проживающего там населения, сохраняет социальную стабильность.

То же самое касается и хозяйств населения. Нельзя не учитывать, что на сегодня хозяйства населения выполняют очень важную многофункциональную роль как для решения вопроса продовольственного обеспечения и устойчивого развития сельских территорий, так и для самих себя, сохраняя народные традиции, жизненное пространство и качество жизни [4].

Вместе с тем, повышение эффективности функционирования фермерских хозяйств и хозяйств населения возможно лишь за счет кооперирования и объединения их усилий и ресурсов. Интегрированные таким образом хозяйства не просто взаимодополняют друг друга, а становятся инструментом для развития аграрной сферы и села.

Цель исследования – рассмотреть проблему продовольственного самообеспечения регионов со сложными природно-географическими условиями, определить роль и место крестьянских (фермерских) хозяйств и хозяйств населения в решении этой проблемы, выявить ключевые тенденции в развитии одной из традиционных отраслей аграрной сферы – скотоводства, выработать с учетом региональных особенностей Якутии предложения по дальнейшему развитию данных категорий хозяйств, в том числе за счет взаимовыгодной кооперации и определения наиболее приемлемых форм и методов взаимодействия.

Методы. При проведении исследования авторами был применен комплекс методов, включающих экономический, статистический, логического анализа и синтеза. Для выявления тенденций состояния и развития аграрной сферы, как основного поставщика продовольствия для обеспечения нужд и потребностей населения Республики Саха (Якутия), использовались статистические данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Саха (Якутия) с графическим анализом, законодательные акты Российской Федерации и Республики Саха (Якутия), многоплановая научная литература и материалы ученых в аграрной сфере.

В статье применялся системный подход к исследованию сельского хозяйства Якутии, роли хозяйств населения и крестьянских (фермерских) хозяйств в обеспечении продуктами питания собственного сельхозпроизводства.

Анализ включал современное состояние сельского хозяйства, в том числе:

– показатели развития скотоводства (поголовье КРС);

– структуру производства основных видов продукции животноводства по категориям хозяйств;

– структуру производства скота и птицы (в живом весе) по отдельным видам;

– состав членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПК).

Результаты и обсуждение. Потребление основных продуктов питания – одна из характеристик продовольственной безопасности не

только страны, но и региона. Производство основных продуктов питания в расчете на душу населения в год отражает уровень продовольственного самообеспечения и состояние регионального продовольственного рынка. Агропромышленный комплекс, отвечающий за производство и насыщение рынка продовольствием, представляет производственно-экономическую систему, возникшую на основе общественного разделения труда и интеграции сельского хозяйства с другими отраслями экономики. При этом территориальные (региональные) структуры АПК различны и формируются в рамках определенной территории, исходя из природных, социально-экономических, биологических факторов. Наряду с этим существенное значение имеют и такие, как плотность населения, местоположение товаропроизводителя и т.д. Немаловажным является учет региональных особенностей сельского хозяйства. Для Якутии – это животноводство.

На сегодня аграрный сектор экономики Якутии представлен 169 сельскохозяйственными организациями и 275 СПК (29% валовой продукции сельского хозяйства), 2,4 тыс. крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и индивидуальными предпринимателями (27%), а также 62, 6 тыс. хозяйствами населения (44%).

Современная типология сельхозтоваропроизводителей начала формироваться в условиях реформирования экономических отношений и трансформации общественного сельхозпроизводства еще с 90-х годов прошлого столетия. Преобразования позволили бывшим работникам совхозов и колхозов стать обладателями личных подсобных хозяйств, способствующих в дальнейшем не только их выживанию, но и становлению их полноценными участниками агропродовольственного рынка наряду с крупными товаропроизводителями (таблица 1).

В целом для регионального животноводства характерен ряд специфических особенностей, таких как необходимость ведения производства в экстремальных северных и арктических условиях, высокая зависимость от сезонных факторов и погодных условий.

При этом в силу природно-климатических условий и исторического развития особое значение в Якутии имеет скотоводство, на долю которого приходится до 45% валовой продукции сельского хозяйства и до 50% производства продукции животноводства (таблица 2).

В то же время, в Якутии из 1,6 млн. га с.-х. угодий только 731 тыс. га находится в фактическом обороте. Из них менее 32% сельхоз. угодий (233 тыс. га) закреплено за юридическими лицами, которые способны привлечь инвестиции на повышение продуктивности земель. При этом на долю граждан приходится 498 тыс. га (68%), из них только 113 тыс. га – за фермер-

Таблица 1

Структура производства основных видов продукции животноводства по категориям хозяйств (в процентах от объема производства в хозяйствах всех категорий)

Вид продукции	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Сельскохозяйственные организации						
Скот и птица на убой (в живом весе), тыс. т	24,7	25,4	22,5	22,7	20,7	22,2
Молоко, тыс. т	19,6	19,6	17	1,1	17,7	17,6
Крестьянские (фермерские) хозяйства						
Скот и птица на убой (в живом весе), тыс. т	27,7	26,8	30,2	29,3	29,4	27,4
Молоко, тыс. т	28,6	30,1	33,8	32,6	31,4	29,5
Хозяйства населения						
Скот и птица на убой (в живом весе), тыс. т	44,6	47,8	47,3	48	49,8	50,4
Молоко, тыс. т	51,9	50,2	49,2	50,2	50,9	52,9

Источник: составлено авторами по данным [1].

Таблица 2

Структура производства скота и птицы (в живом весе) по отдельным видам (в хозяйствах всех категорий; в процентах от общего производства)

Вид продукции	2019	2023	2024
Крупный рогатый скот	45,8	49,9	47,1
Лошади	35,8	33,3	36,3
Олени	2,1	2,2	2,5
Птица	11,5	8,7	9,3

Источник: составлено авторами по данным [1].

скими хозяйствами. Кроме того, 90 с лишним тыс. хозяйств населения со статусом ЛПХ при прежнем бумажном похозяйственном учете владеют 238 тыс. га, или всего 2,6 га на 1 хозяйство. Свыше 37 тыс. граждан владеют 134 тыс. га, или всего 3,5 га на 1 гражданина.

Столь сильное дробление участков не позволяет вести полноценную работу по обработке угодий в соответствии с технологическими картами и севооборотами, эксплуатировать энергонасыщенную пропашную технику, по льготным оптовым ценам приобретать семена и удобрения, строить изгороди и так далее. Кроме того, только крупные хозяйства имеют право на определенные виды субсидий в сфере земледелия. Поэтом вопрос кооперации владельцев сельскохозяйственных угодий в последние годы предельно обострился.

В последние годы, как и по многим другим регионам, в республике процесс совершенствования и модернизации производства более успешно осуществлялся в пригородах и близлежащих к сельским районным центрам территориям. В более отдаленных периферияхх, где преобладают в основном низкотоварные хозяйства, сельскохозяйственная деятельность постепенно угасает [5].

Вместе с тем, современная агропродовольственная система региона пока характеризуется разбалансированностью и нестабильностью, что подтверждается динамикой статистических данных по поголовью сельхозживотных за последние годы. Особенно быстрыми темпами идет сокращение поголовья крупного рогатого скота (рисунок 1).

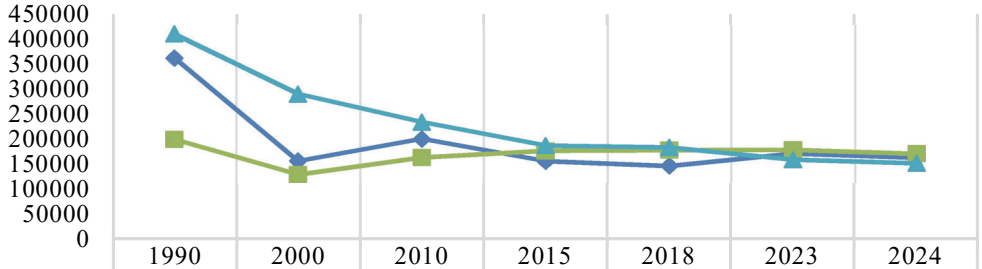
Кроме того, для села – основного поставщика продовольствия, в настоящее время сохраняются актуальными такие проблемы, как высокий уровень официально незанятого населения, миграция сельского населения в города из-за непривлекательности сельской жизни, разрушение представления сельских населенных пунктов в качестве «каркасов» сельского хозяйства [6].

За 2016-2024 годы доля сельского населения в Республике Саха (Якутия) снизилась на 2,3 процентных пунктов до 32,2%, что значительно превышает среднероссийские показатели. Так, для сравнения в среднем по Российской Федерации доля сельского населения сократилась на 0,7 процентных пунктов или до 24,9%.

В этой связи по данным сельскохозяйственных переписей, в сельской местности республики за период с 2006 по 2021 годы число индивидуальных хозяйств граждан, осуществлявших сельскохозяйственную деятельность, снизилось с 72,5 до 62,6 тысяч единиц.

С момента проведения Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года количество хозяйств населения, содержащих крупный рогатый скот, сократилось с 12,2 до 8,8 тыс. единиц. С учетом среднего размера 1 частного домохозяйства в 2,6 человек, примерная численность населения Якутии, получающего натуральные доходы от скотоводства, сократилось с 31,8 до 22,9 тыс. человек, с сокращением их доли в сельском населении республики от 9,5 до 7%.

За 2020–2024 годы объем поддержки скотоводства из регионального бюджета возрос от 3,8 до 6,4 млрд. рублей, что составило 41% лимита государственной программы развития сельского хозяйства. Но численность поголовья КРС за этот же период сократилась в Якутии по всем категориям хозяйств со 181 до 152 тыс. голов, или на 16%. Косвенным признаком отсутствия эффекта от значительного роста субсидий по скотоводству является со-



	1990	2000	2010	2015	2018	2023	2024
Северные олени	361556	156237	200280	156011	146585	171595	162568
Лошади	199537	129496	163557	176649	178184	178938	170821
Крупный рогатый скот	409201	289716	233695	187207	183468	158953	152116

Рис. 1. Динамика поголовья основных видов сельскохозяйственных животных в Республике Саха (Якутия) в 1990–2024 гг.

Источник: составлено авторами по данным [1].

хранение разрыва в объеме располагаемых ресурсов домашних хозяйств. В 2020 году располагаемые ресурсы 1 члена домохозяйства в сельской местности были меньше на 37%, чем в городе (31,3 тыс. рублей), к 2023 году – меньше на 38% (34,4 тыс. рублей).

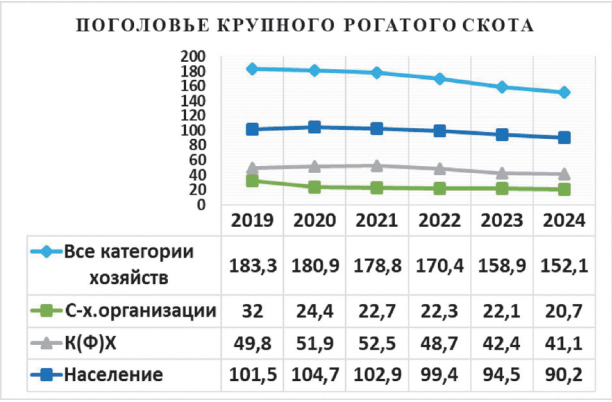
Чуть меньшими темпами сокращалось поголовье скота в хозяйствах населения (включая ЛПХ) – 14%. Вместе с тем, несмотря на введение для личных подсобных хозяйств субсидий на маточное поголовье КРС (1,2 млрд. рублей), и заготовку организованными хозяйствами сырого молока (4,3 млрд. рублей), численность крупного рогатого скота у населения уменьшилась со 105 до 90 тыс. голов (рисунок 2).

В связи с трансформацией аграрного сектора экономики вопросам развития хозяйств населения и их роли в обеспечении продовольственной безопасности уделяется большое значение во многих работах региональных ученых-аграрников. Большинство из них сходятся во мнении, что объемы производства продукции, производимые хозяйствами населения, и их роль в решении вопроса повышения уровня продовольственного самообеспечения региона дополнительно усиливают такие факторы, как агроклиматические условия их месторасположения, возрастная структура хозяйства, конкурентное окружение более крупными сельхозпредприятиями [7]. Кроме того, у данной категории хозяйств отмечаются негативные тенденции снижения уровня интенсивности сельхозпроизводства, что проявляется в сокращении использования земельных угодий и понижении качественных показателей.

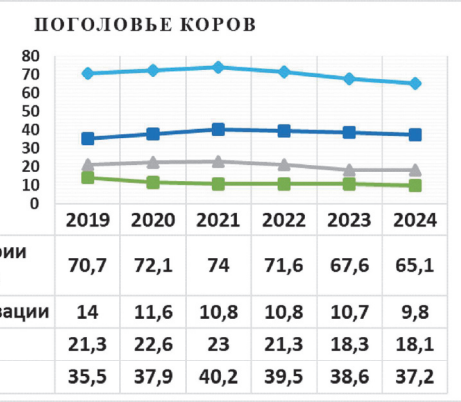
Вместе с тем, роль населения в продовольственном обеспечении не теряет своей актуальности и заключается в самообеспечении сельских жителей продуктами питания за счет экологически-чистого производства. Одновременно, наряду с традиционным типом хозяйств населения с потребительским характером, на селе активно функционирует товарное производство, обеспечивающее сельскому населению получение реальных денежных доходов. Их наличие обусловлено не столько социально-экономической природой, а в большей степени финансово-экономической ситуацией. Таким образом, несмотря на наличие целого ряда факторов, препятствующих нормальному функционированию и их развитию, хозяйства населения Якутии на современном этапе по-прежнему сохраняют за собой статус полноправного участника многоукладной аграрной экономики региона.

Исследования состояния агропромышленного комплекса Якутии и его развития свидетельствуют о наличии еще одних участников, доминирующих на агропродовольственном рынке и влияющих на уровень продовольственного обеспечения региона. Это – крестьянские (фермерские) хозяйства, которые очень схожи по своей природе с хозяйствами населения и при анализе их взаимосвязи можно выявить такие области пересечения интересов, как использование земли, производство схожих видов сельхоз- и пищевой продукции и соответственно усилий в маркетинге, совместное использование инфраструктуры и необходимость решения социальных вопросов сельских территорий и ряд других.

Хозяйства населения, интегрируя и взаимодействуя с семейными крестьянскими хозяйствами, образуют некий семейный сектор аграрной экономики с важной народно-хозяйственной ролью в обеспечении продовольственной независимости и созданием целой системы функций – социально-территориальных, рекреационных, экологических [8].



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Все категории хозяйств	183,3	180,9	178,8	170,4	158,9	152,1
С-х.организации	32	24,4	22,7	22,3	22,1	20,7
К(Ф)Х	49,8	51,9	52,5	48,7	42,4	41,1
Население	101,5	104,7	102,9	99,4	94,5	90,2



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Все категории хозяйств	70,7	72,1	74	71,6	67,6	65,1
С-х.организации	14	11,6	10,8	10,8	10,7	9,8
К(Ф)Х	21,3	22,6	23	21,3	18,3	18,1
Население	35,5	37,9	40,2	39,5	38,6	37,2

Рис. 2. Поголовье крупного рогатого скота и коров в Республике Саха (Якутия) по категориям хозяйств, тыс. голов

Источник: составлено авторами по данным [1].

Большое значение семейным фермерским хозяйствам придается в Глобальном плане действий Организации Объединенных Наций на 2019–2028 годов, который определил их уникальный потенциал для становления ключевыми участниками стратегий развития производства продовольствия и сельскохозяйственной продукции [15].

Придавая огромное значение взаимодействию крестьянских (фермерских) хозяйств с хозяйствами населения, Резолюция XXXIII Съезда Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России «Малые формы хозяйствования – стратегия развития и потенциал» гласит: «В настоящее время на селе особое значение приобрели опорные фермеры, которые не только развивают свой бизнес, но оказывают поддержку и услуги значительному количеству личных подсобных хозяйств и начинающим фермерским хозяйствам» [16]. В этой связи, создание системы поддержки фермеров и развитие сельскохозяйственной кооперации является одним из стратегических приоритетов, обозначенных в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Особая роль малых форм хозяйствования в АПК отмечается в республике с первых реформенных дней и до настоящего времени. Еще в 2018 году бывший Президент Республики Саха (Якутия) В.А. Штыров, выступая на заседании Совета Федерации, отметил: «Я думаю, что пришло время, когда необходимо, меняя акценты, делать новые стратегии и программы развития сельского хозяйства, и «сделать новый акцент, новый поворот в развитии животноводства, картофелеводства, плодового хозяйства, овощного хозяйства особенно. Вот где должен быть сделан упор на фермерское хозяйство» [17]. По его мнению, упор должен был быть сделан на фермерские хозяйства и сельскую кооперацию – сбытовую, потребительскую, по обслуживанию сельскохозяйственного производства.

Фермерство является двигателем развития не только аграрного предпринимательства, но и деловой активности сельских жителей. Например, 1,1 тыс. из 2,4 КФХ и ИП, отчитывающихся в Сахастат о своей деятельности, являются членами перерабатывающих СПоК. С другой стороны, всего лишь 3 тыс. хозяйств из 62,6 тыс. ЛПХ вступили в членство перерабатывающих СПоК как сдатчики сельскохозяйственной продукции. Еще 2,9 тыс. ЛПХ являются членами иных СПоК, среди которых преобладают обслуживающие животноводческие СПоК.

Таким образом, КФХ и хозяйства населения в значительных объёмах производят сельскохозяйственную продукцию, создавая тем самым благоприятные экономические предпосылки для развития вертикальной кооперации на сельской территории республики, позволяющая вовлекать в товарное производство все большее количество товаропроизводителей (таблица 3) [9].

Само создание эффективного сельскохозяйственного кооператива подразумевает наличие экономической выгоды для всех участников от объединения людей, товара и капиталов и сокращения потребности в ресурсах. По мнению А.В. Ткач, кооперация – это дитя нужды и мать богатства и ее достоинство в том, что она рождает сопричастность каждого участника к общему делу [10].

В этой связи, основными субъектами-организаторами такого процесса, конечно же,

Таблица 3

Состав членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов в Республике Саха (Якутия) за 2024 г.

Показатель	Всего	в том числе:			
		Перерабатывающие	Снабженческо-сбытовые	Кредитные	Иные
Численность членов СПоК, единиц	27 529	4 348	47	19 502	3 632
в том числе:					
Граждане, ведущие ЛПХ	14 414	3 062	19	8 473	2 860
ИП	303	142	2	107	52
К(Ф)Х	1 089	950	25	1	113
СХО	63	47	1	5	10
Иные юридические лица	109	17		88	4
Иные физические лица	11 460	58		10 823	579

Источник: составлено авторами по данным [18].

выступают фермерские хозяйства, как наиболее доминирующие производители сельхозпродукции.

Потребность в кооперации очень характерна для хозяйств населения в силу недостатка у них материально-технической базы для более эффективного ведения сельхозпроизводства. Взаимовыгодное сотрудничество с фермерами способствует населению в наращивании объемов производства сельхозпродукции, увеличению поголовья сельхозживотных. Кооперация между хозяйствами, к примеру, часто используется при закупках сырья для производства продукции и продвижению ее в оптовую и розничную сети, при выращивании, доращивании, откорме молодняка крупного рогатого скота, заготовке кормов и др. направлениях.

При этом главное, что следует отметить, это то, что кооперация выполняет одну из важнейших функций – обеспечение социального эффекта от такой экономической деятельности. И это при том, что между этими двумя категориями наблюдаются некоторые отличия и имеются свои особенности по организации деятельности, привлечению дополнительной рабочей силы, экономическим условиям и ряду других. Вместе с тем, они могут достаточно эффективно сотрудничать, что уже происходит в скотоводстве. Так, в последнее время имеется взаимодействие фермерских хозяйств с гражданами и заключение договоров на выращивание и закупку у них скота, излишков молока и т.д. В результате чего, у отдельных хозяйств населения расширяется производство и растет доходность.

На современном этапе государство определило в числе основных задач снижение удельного веса бедного населения и повышение качества жизни. Это определяет необходимость увеличения числа самозанятого населения и роста его благосостояния.

Поддержка сельского хозяйства – приоритет государственной политики, а это значит, что необходимы государственные меры, способные обеспечить повышение его эффективности и рентабельности [11]. Показатели рентабельности по категориям сельхозтоваропроизводителей наглядно свидетельствуют о влиянии такой государственной поддержки (таблица 4).

Что касается непосредственно скотоводства, то одной из причин снижения результативности в данной отрасли, свойственных всем категориям хозяйств, являются проблемы зоотехнии, в числе которых недостаточное развитие племенного дела и селекционных работ [12]. Как результат, за 2020–2024 годы падеж крупного рогатого скота в% к обороту стада по СХО возрос от 2,2 до 4,1%. При этом рост приплода телят в расчете на 100 коров остается недостаточным (от 76 до 83 телят), надой молока на 1 корову снизился от 2410 до 2353 кг в год. Это приводит к значительному сокращению объемов производства молока, а значит, к снижению доходности хозяйств [13].

Столь низкая продуктивность в том числе вызвана низким качеством кормовой базы – за 2024 год из заготовленных 459 тыс. т кормов менее 10% являются сочными кормами (45 тыс. т). Аналогичный показатель в среднем по РФ составляет 70%.

Таблица 4

Уровень рентабельности организаций Якутии, представивших годовую бухгалтерскую отчетность в Минсельхоз России, в%

Годы	Всего по организациям АПК	в том числе:			
		СХО	организации пищевой промышленности	организации, обслуживающие сельское хозяйство	СПоК
с учетом бюджетных субсидий					
2020 г.	+1,6	+1,8	+3,6	-5,1	+2,5
2021 г.	+0,9	+4,8	+1,4	-18,8	+2,4
2022 г.	+0,8	-0,2	+3,5	-10,3	+4,3
2023 г.	+5,8	+4,9	+5,2	+11,9	+5,4
2024 г.	+0,5	-0,6	+5,2	-8,1	+2,6
без учета бюджетных субсидий					
2020 г.	-34,4	-42,4	-13,1	-13,7	-45,4
2021 г.	-32,1	-39,2	-12,1	-20,8	-44,7
2022 г.	-33,8	-46,6	-14,1	-12,4	-40,6
2023 г.	-33,8	-43,9	-9,1	-26,8	-42,5
2024 г.	-32,2	-40,3	-9,5	-22,1	-44,1

Источник: составлено авторами по данным [18].

Также из-за правовых, организационных и финансовых вопросов простаивает потенциал мелиоративных систем, выстроенных в советское время – из 94 тыс. га мелиорируемых земель фактически используется 37 тыс. га, из которых ежегодные работы по эксплуатации и ремонту мелиоративных объектов проводятся только на 16 тыс. га.

Проблемы дополняются недоступностью для малых хозяйств современных средств ведения сельского хозяйства, слабо организованным рынком сбыта продукции, особенно в труднодоступных территориях, недостатком социальной, производственной и иной рыночной инфраструктуры [14].

На низкий уровень рентабельности влияет растущий диспаритет цен на продукцию местных сельскохозяйственных товаропроизводителей и на ресурсы, приобретаемые для ведения сельского хозяйства. За 2020–2024 гг. цены производителей сельскохозяйственной продукции возросли на 29%, на промышленные товары и услуги, приобретенные СХО для ведения сельского хозяйства – на 42% (в том числе на технику для растениеводства – на 72%, корма – на 61%) (таблица 5).

К немаловажным факторам, затрудняющим развитие скотоводства, можно отнести незначительные объемы выделяемых инвестиций. Из-за длительного периода окупаемости и влияния «зоны рискованного земледелия» привлечение инвесторов затруднительно.

При этом Якутия активно участвует в федеральных грантах и субсидиях, направленных на развитие СПоК. За 2020–2024 гг. распределено 156 целевых субсидий СПоК на сумму 502 млн. руб., в том числе 435 млн. руб. из федерального бюджета. Но данные федеральные меры поддержки СПоК ориентированы на переработку сельскохозяйственной продукции.

По региональной субсидии на финансовое обеспечение части затрат СПоК на строительство коровников и летних ферм (сайылыков) за 5 лет направлено 309 млн. руб. для 40 СПоК на строительство 33 коровников по 100 голов и 7 летних ферм (сайылыков) по 100 голов.

Совокупность мощность построенных за 5 лет объектов скотоводства составила 4 тыс. скотомест при нехватке зимних скотопомещений на 96 тыс. скотомест и летних ферм (сайылыков) на 130 тыс. скотомест. Таким образом, указанные меры поддержки СПоК не оказывают существенного влияния на показатели скотоводства.

Заключение. Социально-экономическая значимость хозяйств населения и крестьянских (фермерских) хозяйств в системе продовольственного обеспечения высока. Несмотря на федеральную политику ориен-

Таблица 5

Индексы отдельных цен и тарифов в Якутии

Показатель	в% к прошлому году				2024 г. в% к 2020 г.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Индексы цен производителей сельскохозяйственной продукции – всего	100,3	107,8	106,2	112,0	128,6
Растениеводство	95,9	105,9	106,1	107,6	115,9
Животноводство	100,5	108,1	101,6	112,9	124,6
Индексы цен на промышленные товары и услуги, приобретенные СХО	110,6	112,7	102,0	111,8	142,1
машины сельскохозяйственные для растениеводства	117,0	125,4	108,7	107,7	171,8
тракторы для сельского хозяйства прочие	117,4	125,2	98,6	106,9	154,9
автомобили грузовые	117,0	125,9	107,7	108,2	171,7
корма для птиц, свиней и крупного рогатого скота	140,7	108,1	91,9	114,9	160,6
материалы для строительства	104,2	120,0	117,0	108,4	158,6
материалы из древесины	168,1	106,4	97,5	111,3	194,1
электроэнергия	95,2	135,2	116,7	101,2	152,0
твердое и газообразное топливо	101,3	114,1	123,9	107,7	154,2
услуги, связанные с растениеводством, животноводством и ветеринарией	151,9	118,0	120,6	104,1	225,0
Индексы потребительских цен на продукты питания	108,0	114,7	108,1	109,0	146,0

Источник: составлено авторами по данным [18].

Таблица 6

Объем финансирования целевых субсидий на развитие СПоК в Якутии

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Всего за 2020–2024 гг.
Грант на развитие материально-технической базы СПоК						
Количество получателей, ед.	12	6	5	7	4	34
Сумма, млн. руб.	83,9	44,8	37,3	34,9	30,0	230,9
в том числе:						
федеральный бюджет	77,2	41,2	35,1	32,8	28,2	214,5
бюджет РС(Я)	6,7	3,6	2,2	2,1	1,8	16,4
Субсидия на возмещение части затрат СПоК						
Количество получателей, ед.	16	16	22	48	20	122
Сумма, млн. руб.	59,8	32,00	47,3	83,3	48,3	270,7
в том числе:						
федеральный бюджет	13,8	28,8	46,7	83,2	47,8	220,3
бюджет РС(Я)	46,0	3,2	0,6	0,1	0,5	50,4
Субсидия на финансовое обеспечение части затрат СПоК на строительство коровников и летних ферм (сайылыков)						
Количество получателей, ед.	6	14	6	9	5	40
Сумма из бюджета РС(Я), млн. руб.	36,9	98,5	40,7	52,8	79,7	308,6

Источник: составлено авторами по данным [18].

тирования нормативной базы и государственной поддержки на крупный агробизнес, доля сельскохозяйственных организаций в валовой продукции сельского хозяйства Якутии за 2020–2024 годы остается на уровне 29%. Даже внедрение целого ряда отраслевых федеральных государственных информационных систем Минсельхоза России надзорного характера (в том числе электронной похозяйственной книги, в сфере оборота продукции животноводства, учета поголовья животных, земель сельскохозяйственного назначения, семян культур, удобрений и т.д.), не уменьшило масштабы деятельности КФХ и ИП (27% в валовой продукции сельского хозяйства) и хозяйств населения (44%).

Хозяйства населения остаются гарантией жизнеспособности сельских территорий и сельского образа жизни, однако их влияние на уровень регионального продовольственного самообеспечения понижается. Это происходит в результате постепенного истощения у них ресурсов для наращивания сельхозпроизводства, в особенности трудовых в силу их старения и сокращения, и факторами, негативно влияющими на взаимовыгодное сотрудничество фермеров и населения на сегодня, в большей степени, являются именно возрастные обстоятельства. Старение сельского населения дополняется тяжелым ручным трудом и оттоком молодежи в города.

Госуправление АПК – сложный процесс. Вместе с тем авторы считают, что рост производства в хозяйствах населения и соответственно их доли на товарном рынке возможен за счет современных, в том числе инновационных мер.

Кооперация фермерских хозяйств с хозяйствами населения способствует развитию у последних товарной функции, что подтверждается хоть и незначительным, но увеличением объемов производства и закупок молока и мяса.

В этой связи, негативные тенденции развития сельского хозяйства Якутии определяют необходимость внесения в методы государственного регулирования соответствующих изменений и переходу к более действенным мерам по поддержке крестьянских (фермерских) хозяйств и хозяйств населения для повышения уровня продовольственного самообеспечения региона. В связи с тем, что основными и наиболее крупными финансовыми затратами сельхозтоваропроизводителей являются приобретение техники и оборудования, инвестиционные издержки на строительство и развитие животноводческих комплексов и т.д., а кооперация в современных условиях – один из существенных инструментов, способствующих устойчивому развитию сельского хозяйства, следует меры государственной поддержки дополнить возмещением части затрат на инвестиционные вложения, направленные на расширенное воспроизводство. В этой связи, требуется увеличить долю инвестиционных субсидий в общем объеме финансирования государственной программы развития сельского хозяйства (15,3 млрд. руб. за 2024 г.) в целях массового строительства кооперативных коровников для полного охвата поголовья КРС

(потребность в зимних скотопомещениях – 96 тыс. скотомест, в летних фермах (сайылыках) – 130 тыс. скотомест). В настоящее время всего 36% поголовья КРС охвачено 674 скотопомещениями мощностью от 25 голов. По республике имеется всего 47 полностью механизированных животноводческих комплексов со стационарным автодоением, где содержится менее 8 тыс. коров, или 13% маточного поголовья КРС по республике (остальное поголовье доится переносными автодойками или вручную). Охват маточного поголовья КРС 168-летними фермами (сайылыками) составляет всего 32%.

Обязательными условиями инвестиционной поддержки должны стать два обстоятельства: во-первых, обладание претендентами статусом сельскохозяйственного потребительского кооператива, и во-вторых, наличие инвестиционного проекта замкнутого цикла сельхозпроизводства, что особенно актуально в условиях ежегодного сокращения поголовья сельскохозяйственных животных.

Успешное развитие кооперативов будет способствовать вступлению в него все большего числа хозяйств населения, а также стимулированию самозанятости, основанной на рациональном использовании земельных и иных ресурсов. При этом не путем повсеместного финансирования, а определения стратегических зон с наибольшим потенциалом к определенному виду сельхозпроизводства с учетом пространственного управления сельским хозяйством и перспективными промышленными зонами при реализации проектов.

Основными принципами стратегических направлений развития отрасли скотоводства должны стать рациональность и эффективность использования ресурсов. Государственное регулирование должно обеспечивать внедрение инноваций, способствующих повышению продуктивности и снижению затрат в хозяйствах. Наращивание производственного потенциала должно быть обеспечено, в первую очередь, за счет внутренних резервов самих сельхозтоваропроизводителей, умения эффективно организовывать и управлять своим агропроизводством, для чего задействовать сеть федеральных агровузов для массового заочного обучения руководителей сельскохозяйственных кооперативов, с учетом отсутствия ресурсов ревизионных союзов, получающих доходы в основном от членских взносов мелких «наслежных» СПоК.

Список используемых источников:

1. Статистический ежегодник Республика Саха (Якутия), 2018; Статистический сборник №16/213 Сельское хозяйство Республики Саха (Якутия) за 2019-2024 годы, Якутск, 2025 г.

2. *Воробьева Е.В.* Современные тенденции развития скотоводства // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12, № 1. С. 195–212. DOI https://doi.org/10.18334/ppib.12.1.122508. EDN MZCDYG.

3. *Гатауллин Р.Ф. Аскаров А.А. Хужахметова Г.Н. Ярков Н.В.* Уклады, организационно-экономические формы и эффективные методы государственного регулирования сельского хозяйства // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 31. С. 2–15.

4. *Павлова Ю.В.* Многофункциональная роль личных подсобных хозяйств в устойчивом развитии сельских территорий // Управленческий учет. 2022. № 4. С. 117–125.

5. *Дибиров А.А. Погодина О.В.* Предпринимательская и хозяйственная активность сельского населения как ключевой фактор в развитии сельских территорий // Инновационная экономика. 2020. № 7 (261). С. 41–50.

6. *Колпакова Е.А.* Экономические причины и последствия миграции сельских жителей // Актуальные вопросы развития отраслей сельского хозяйства в условиях цифровизации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием) (г. Махачкала, 12 мая 2022 г.). С. 489–496. Махачкала: Издательство АЛЕФ, 2022. 599 с. Электронное издание. URL: https://elibrary.ru/item.asp?edn=xdgatg (дата обращения 11.01.2026).

7. *Казьмин М.А.* Изменение роли хозяйств населения в сельскохозяйственном производстве России в постсоветский период // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9 (19), № 3. С. 5–14.

8. *Петриков А.В.* Хозяйства населения в структуре аграрной экономики и совершенствование их государственной поддержки // Федерализм. 2023. № 28(3). С. 49–71. DOI: 10.21686/2073-1051-2023-3-49-71.

9. *Набиева А.Р.* Хозяйства населения и крестьянские (фермерские хозяйства в системе кооперации: преимущества и перспективы // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2021. № 1 (68). С. 116–126. DOI: 10.17238/issn2071-2243_2021_1_11.

10. *Ткач А.В. Жуков А.С.* Научно-производственная кооперация в АПК как эффективная форма внедрения научных разработок в современных условиях // Никоновские чтения. 2016. № 21. С. 304–310.

11. *Рущицкая О.А. Куликова Е.С. Кружкова Т.И. Крохалев А.А.* Развитие животноводства и роль хозяйств населения в сельскохозяйственном производстве России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-3. С. 465–472. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3761 (дата обращения: 20.01.2026). DOI: https://doi.org/10.17513/vaael.3761.

12. *Яркова Т.М.* Состояние и проблемы развития молочного скотоводства в России // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Том 11. № 1. С. 119–134. DOI: 10.18334/ppib.11.1.120368.

13. *Федорова М.А.* Тенденции развития молочного скотоводства и проблемы формирования производственного потенциала отрасли // Фундаментальные исследования. 2019. № 11. С. 191–195. URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42610 (дата обращения: 11.02.26).

14. *Астахова Е.А. Кошелев Б.С.* Современные тенденции развития животноводства в хозяйствах населения (на примере Омской области) // Экономические науки. 2020. № 12 (193). С. 155–161. DOI: 10.14451/1.193.155.

15. ФАО и ВОЗ. 2019. Десятилетие семейных фермерских хозяйств организации объединенных наций 2019-2028. Глобальный план действий. Рим. Число страниц 74. Лицензия: CC BYNC-SA 3.0 IGO. С. 8.

16. Резолюция XXXIII Съезда Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России «Малые формы хозяйствования – стратегия развития и потенциал» от 17 февраля 2022 г., Москва. URL: akkor.ru.

17. Штыров В. Необходимо менять акценты развития сельского хозяйства. Якутское-Саха информационное агентство. 22 января 2018 г. URL: https://archive.ysia.ru/obshhestvo/vyacheslav-shtyrov-neobhodimo-menyat-aktsenty-razvitiya-selskogo-hozyajstva/.

18. Министерство сельского хозяйства и продовольственной политики Республики Саха (Якутия). URL: https://minsel.sakha.gov.ru/.

References:

1. Statistical Yearbook of the Republic of Sakha (Yakutia), 2018; Statistical Handbook No. 16/213 Agriculture of the Republic of Sakha (Yakutia) for 2019-2024, Yakutsk, 2025.

2. *Vorobeva E.V.* Modern trends in the development of cattle breeding. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'*, 2025, vol. 12, no. 1, pp. 195–212, DOI https://doi.org/10.18334/ppib.12.1.122508, EDN MZCDYG.

3. *Gataullin R.F. Askarov A.A. Khuzhakhmetova G.N. Yarkov N.V.* Lifestyles, organizational and economic forms and effective methods of state regulation of agriculture. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, 2015, no. 31, pp. 2–15.

4. *Pavlova Yu.V.* Multifunctional role of private households in sustainable development of rural areas. *Upravlencheskiy uchet*, 2022, no. 4, pp. 117–125.

5. *Dibirov A.A. Pogodina O.V.* Entrepreneurial and economic activity of the rural population as a key factor in the development of rural territories. *Innovatsionnaya ekonomika*, 2020, no. 7 (261), pp. 41–50.

6. *Kolpakova E.A.* Economic causes and consequences of migration of rural residents. *Aktual'nye voprosy razvitiya otrasley sel'skogo khozyaystva v usloviyakh tsifrovizatsii. Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Makhachkala, 2022, pp. 489–496, Makhachkala: ALEF Publishing House, 2022, 599 p. Electronic edition, URL: https://elibrary.ru/item.asp?edn=xdgatg (accessed: 11.01.2026).

7. *Kazmin M.A.* Changing role of households in agricultural production of Russia in the post-Soviet period. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov*, 2023, vol. 9 (19), no. 3, pp. 5–14.

8. *Petrikov A.V.* Households in the structure of the agrarian economy and improvement of their state support. *Federalizm*, 2023, no. 28(3), pp. 49–71, DOI: 10.21686/2073-1051-2023-3-49-71.

9. *Nabieva A.R.* Private household plots and peasant (farmer) households in the cooperation system: advantages and prospects. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2021, no. 1 (68), pp. 116–126, DOI: 10.17238/issn2071-2243_2021_1_11.

10. *Tkach A.V. Zhukov A.S.* Scientific and production cooperation in the AIC as an effective form of introduction of scientific developments in modern conditions. *Nikonovskie chteniya*, 2016, no. 21, pp. 304–310.

11. *Rushchitskaya O.A. Kulikova E.S. Kruzhkova T.I. Krokhalev A.A.* Livestock development and the role of population households in agricultural production in Russia. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, 2024, no. 9-3, pp. 465–472, URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3761 (accessed: 20.01.2026), DOI: https://doi.org/10.17513/vaael.3761.

12. *Yarkova T.M.* State and problems of development of dairy cattle breeding in Russia. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'*, 2024, vol. 11, no. 1, pp. 119–134, DOI: 10.18334/ppib.11.1.120368.

13. *Fedorova M.A.* Trends in the development of dairy cattle breeding and problems of forming the production potential of the branch. *Fundamental'nye issledovaniya*, 2019, no. 11, pp. 191–195, URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42610 (accessed: 11.02.26).

14. *Astakhova E.A. Koshelev B.S.* Modern trends in livestock development in household plots (on the example of the Omsk region). *Ekonomicheskie nauki*, 2020, no. 12 (193), pp. 155–161, DOI: 10.14451/1.193.155.

15. FAO and WHO. 2019. United Nations Decade of Family Farming 2019-2028. Global Plan of Action. Rome. Number of pages 74. License: CC BYNC-SA 3.0 IGO. p. 8.

16. Resolution of the XXXIII Congress of the Association of Peasant (Farmer) Households and Agricultural Cooperatives of Russia «Small Forms of Management – Development Strategy and Potential» dated February 17, 2022, Moscow. URL: akkor.ru.

17. Shtyrov V. It is necessary to change the emphasis of agricultural development. Yakutsk-Sakha Information Agency. January 22, 2018. URL: https://archive.ysia.ru/obshhestvo/vyacheslav-shtyrov-neobhodimo-menyat-aktsenty-razvitiya-selskogo-hozyajstva/.

18. Ministry of Agriculture and Food Policy of the Republic of Sakha (Yakutia). URL: https://minsel.sakha.gov.ru/.

Материал поступил в редакцию: 08.04.2026.

2026 О.В. Макарова* УДК 334.732.4

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ МОЛОЧНОГО ЖИВОТНОВОДСТВА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНЫХ КООПЕРАТИВОВ

FEATURES AND PROSPECTS OF DAIRY FARMING IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR DAIRY COOPERATIVES

Аннотация. *Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения продовольственной безопасности Донецкой Народной Республики через устойчивое развитие отрасли молочного животноводства, которая, уже длительное время, функционирует в условиях социально-экономической нестабильности, ресурсных ограничений и продолжающихся военных действий. В таких условиях молочное животноводство выступает одним из приоритетных направлений региональной аграрной политики, способствуя не только насыщению внутреннего рынка, но и решению социально-экономических задач на сельских территориях.*

На основе анализа статистических данных, нормативно-правовых актов и результатов полевых исследований выявлены ключевые особенности и перспективы развития отрасли молочного животноводства.

В качестве стратегического институционального инструмента устойчивого развития отрасли предложена модель потребительского снабженческо-сбытового молочного кооператива, объединяющего фермеров и владельцев личных подсобных хозяйств, что поспособствует повышению эффективности и конкурентоспособности региональных производителей.

Обоснованы ключевые направления дальнейшего развития: увеличение поголовья высокопродуктивных пород, технологическая модернизация, улучшение кормовой базы и усиление поддержки малого и среднего агробизнеса. Реализация предложенных мер позволит не только нарастить объемы производства, но и приблизиться к достижению целевого уровня продовольственной безопасности в 80%.

Abstract. *The relevance of the study is determined by the need to ensure food security of the Donetsk People's Republic through the sustainable development of the dairy farming industry, which has been operating for a long time in conditions of socio-economic instability, resource constraints and ongoing military operations. In such conditions, dairy farming is one of the priorities of regional agrarian policy, contributing not only to the saturation of the domestic market, but also to solving socio-economic problems in rural areas.*

Based on the analysis of statistical data, regulatory legal acts and the results of field research, key features and prospects for the development of the dairy farming industry have been identified.

Макарова Ольга Валентиновна *– преподаватель кафедры маркетинга и логистики, Донецкий институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация); e-mail: olya.neck@mail.ru.*

Olga V. Makarova *– Lecturer, the Department of Marketing and Logistics, Donetsk Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation).*

As a strategic institutional tool for the sustainable development of the industry, the model of a consumer supply and marketing dairy cooperative is proposed, uniting farmers and owners of personal subsidiary farms, which will contribute to improving the efficiency and competitiveness of regional producers.

The key directions of further development are substantiated: increasing the number of highly productive breeds, technological modernization, improving the feed base and strengthening support for small and medium-sized agribusiness. The implementation of the proposed measures will not only increase production volumes, but also bring us closer to achieving the target level of food security of 80%.

Ключевые слова: *агропромышленный комплекс, молочное животноводство, сельские территории, кооперативная модель, молочный кооператив.*

Keywords: *agro-industrial complex, dairy farming, rural areas, cooperative model, dairy cooperative.*

Введение. Восстановление и обеспечение устойчивого функционирования агропромышленного комплекса (далее – АПК) Донецкой Народной Республики (далее – ДНР) осуществляется в критически сложных условиях социально-экономической нестабильности и определенных ресурсных ограничений региона, а также перманентных военных действий, что не позволяет повысить пока что недостаточный уровень насыщения продовольственного рынка собственной сельскохозяйственной продукцией.

В сложившихся условиях молочное животноводство выступает одним из приоритетных направлений АПК ДНР, определяющим не только продовольственную, но и экономическую безопасность региона.

Особенность развития отрасли молочного животноводства в ДНР заключается в его двойственной природе: с одной стороны – развитие и поддержка средних и крупных хозяйств, обеспеченное государственными программами, с другой – сохранение мелких хозяйств, лишённых доступа к технологическим инвестиционным, иным ресурсам и государственной поддержке. Такая дихотомия препятствует формированию устойчивой и конкурентоспособной отрасли в целом.

В работе выражена необходимость системной трансформации отрасли, как стратегической точки экономического роста территории, через создание институциональных механизмов, способных интегрировать разрозненные производственные единицы в единую кооперативную модель. Это поможет не только увеличить экономическую устойчивость и соответственно, прибыльность молочного сектора, но и укрепить социально-экономическую основу сельских территорий.

Проблематикой и перспективами экономического развития отрасли молочного животноводства в ДНР занимались Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. [17, 22], Юрманова Е.А. [23], Крамаренко А.А. [7].

Результаты исследования. При возрождении и дальнейшем развитии традиционного индустриального облика Донбасса особую актуальность приобретают вопросы достижения продовольственной безопасности как неотъемлемого компонента экономической безопасности. В связи с этим правительство ДНР рассматривает активизацию развития аграрного сектора республики в качестве приоритетного направления региональной экономической политики [17].

Для определения стратегических направлений и инструментов обеспечения продовольственной безопасности Республики через устойчивое функционирование и дальнейшее развитие отрасли молочного животноводства АПК в работе были использованы научные методы исследования, такие как анализ статистических данных, который помог объективно оценить динамику развития молочного животноводства, обозначив эмпирическую базу выявления проблем в отрасли, сравнительный анализ дал возможность соотнести текущее состояние отрасли с общепринятыми нормативами выявив разрывы в развитии отрасли и обозначив необходимость в трансформации успешных практик и подходов, системный анализ позволил рассмотреть молочное животноводство как элемент сложной системы, обосновав интегрированный подход к решению возникающих проблем, историко-генетический метод отобразил развитие отрасли в определенном временном отрезке и выявил причинно-следственные связи, нормативно-правовой анализ показал влияние законодательства и государственной политики на развитие отрасли обосновав институциональные механизмы

поддержки и регулирования, а также выявил правовые пробелы, при помощи прогностического (проектного) метода сформулированы стратегические рекомендации и модели будущего развития приоритетных направлений, вследствие чего предложена модель молочного кооператива как институциональный инструмент устойчивого развития, что помогло перейти от диагностике к проектированию решений в текущем состоянии отрасли молочного животноводства.

Несмотря на наметившиеся тенденции прироста основных видов продукции в отраслях сельского хозяйства ДНР, уровень самообеспеченности базовыми продуктами питания остается низким и не достигает принятого в мировой практике уровня продовольственной безопасности в 80% (рисунок 1).

В Региональной программе социально-экономического развития ДНР, синхронизированной с Федеральной программой по достижению уровня среднероссийских показателей качества жизни граждан и общероссийского уровня социально-экономического развития до 2030 года, отмечена стратегическая важность комплексного развития АПК. Правительство ДНР выделило приоритетные направления агрополитики, определив в качестве таковых введение в оборот новых земель (точнее, земель сельхозназначения постепенно освобождаемых районов региона), возрождение и развитие тепличных (пригородных) хозяйств и молочного животноводства [7].

Отрасль молочного животноводства в ДНР на сегодняшний день представлена десятью относительно крупными субъектами хозяйствования, занимающимися разведением крупного рогатого скота молочного направления и производством сырого молока (ОКВЭД 01.41) (таблица 1) [6], один из которых

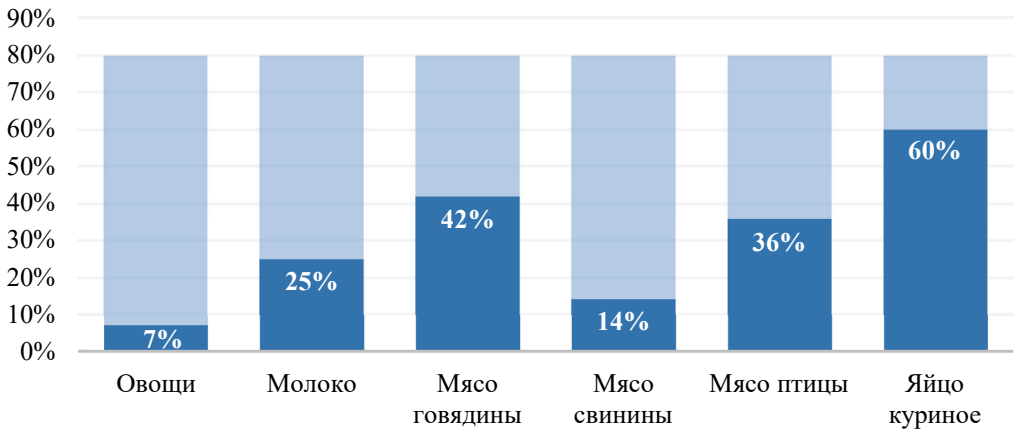


Рис. 1. Самообеспеченность некоторыми видами сельскохозяйственной продукции,%

Таблица 1

Ведущие производители сырого молока в ДНР (По состоянию на 2024 г.)

Компания производитель	Валовый надой молока тыс. тонн	Поголовье коров, голов	КРС голов	Продуктивность кг/гол.	Доминирующая порода
ГУП «Агро-Донбасс»	0,54	149	303	3881	Красная степная
ООО «Агрофирма Заря»	1,17	230	626	5309	Голштинская, черно-пестрая
ООО «Златоустовское»	3,85	590	1691	6465	Голштинская, черно-пестрая, красно-пестрая
ООО «Малиновка»	4,32	562	1273	7626	Украинская красная молочная
ООО «Новая Нива»	3,65	740	1849	4932	Голштинская, черно-пестрая, красно-пестрая
ООО «Тепличный»	1,84	483	1065	3360	Красная степная
ООО Агрофирма «Горняк»	7,17	919	1905	6910	Голштинская, черно-пестрая, красно-пестрая
СООО «Валерьяновское»	1,75	363	866	5161	Голштинская, красно-пестрая
СООО «Птицефабрика «Пролетарская»«	0,3	73	200	4191	Красная степная
ЧАО «Экопрод»	10,4	1466	3263	6143	Голштинская, черно-пестрая, красно-пестрая

действует в пригороде г. Донецк (ООО «Тепличный»), остальные в Старобешевском, Володарском и Волновахском районах. Их основная деятельность нашла отражение в российском Справочнике молочной отрасли.

Разведение крупного рогатого скота молочного направления в основном сосредоточено на сельскохозяйственных предприятиях юридической формы «общество с ограниченной ответственностью» (далее – ООО), а именно 98,4% поголовья, на долю индивидуальных предпринимателей (ИП) приходится 1,6% поголовья.

Лидерами развития молочного животноводства в 2024 г. стали сельскохозяйственные предприятия Волновахского района (ООО «Златоустовское», СООО «Валерьяновское», ЧАО «Экопрод» – около 34% от общего объёма производства молока в ДНР); Старобешевского района (ООО Агрофирма «Горняк» – около 24%); Володарского района (ООО «Малиновка», ООО «Новая Нива», – 17%); Новоазовского района – 12,5%; ООО «Тепличный» в пригороде г. Донецк – 7,6% [6].

Вне сомнения, молочное животноводство выступает драйвером развития сельского хозяйства региона, и его серьезная поддержка на государственном уровне привлекает внимание крестьянско-фермерских хозяйств, реализующих себя в содержании молочного поголовья, а также сельских жителей, имеющих личное подсобное хозяйство и 1–2 молочные коровы. Молочное животноводство способствует сохранению традиций сельскохозяйственного производства на сельских территориях, решая, в том числе, вопросы трудоустройства сельского населения и получения сельскими жителями устойчивых доходов.

Следует признать, что при общем положительном тренде производства сырого молока в ДНР, наблюдаются определенные колебания показателей в сфере молочного животноводства. Так, в период с 2019 г. по 2020 г. валовые надои сырого молока снизились на 1,5% (рисунок 2). Причина снижения надоя связана с неизбежной выбраковкой низкопродуктивных коров дойного стада.

Эта проблема затронула большинство региональных производителей сырого молока, поскольку была связана с отсутствием достаточного количества квалифицированных специалистов в сфере молочного животноводства. Решение подобной проблемы требует комплексной работы зоотехников, ветеринаров и агрономов хозяйств Республики, ответственных за состояние кормовой базы. Так, средние надои молока в расчете на одну корову составляли на начало 2020 г. 4 558 кг, что на 64 кг меньше, чем в 2019 г.

Согласно оперативным производственным показателям работы отрасли молочного животноводства определенный рост средних удоев стал наблюдаться после 2021 г. (рисунок 3). На предприятиях молочного животноводства ДНР было произведено 15706,7 т молока, соответственно средний удой составил 4621 кг.

Рост производства сырого молока обеспечил сырьем его местных переработчиков и производителей разнообразной молочной продукции и позволил нарастить ее производство в 2021 г. на 5,4% по сравнению с аналогичным периодом 2020 г. При этом увеличилась и доля экспорта готовой молочной продукции на 2% [22, с. 53].

В целом, производство сырого коровьего молока в ДНР с 2016 г. демонстрирует положительную тенденцию. За период с 2015 г. по 2022 г. производство коровьего молока увеличилось в 2,5 раза: с удоя молока объемом в

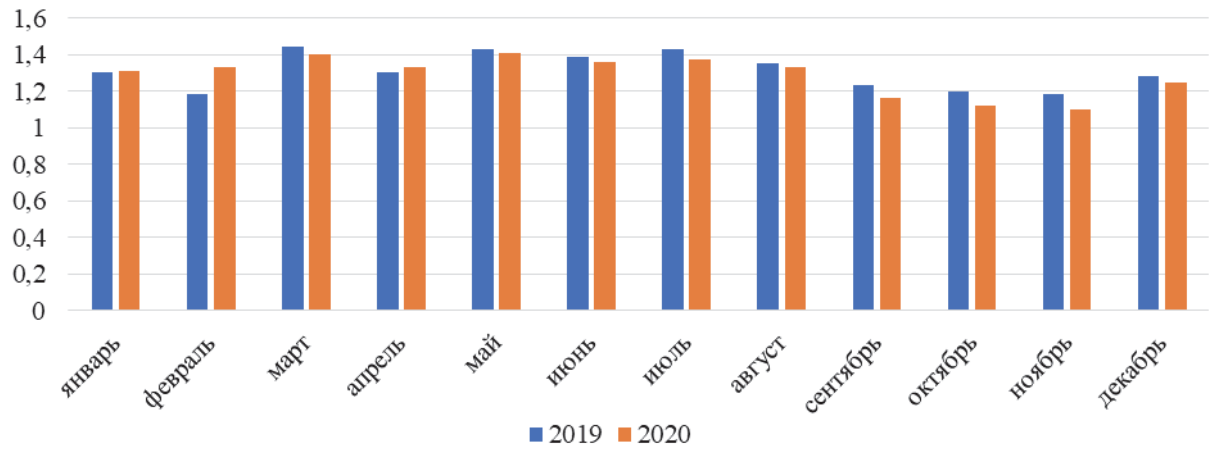


Рис. 2. Производство молока на сельскохозяйственных предприятиях в 2019–2020 гг. (тыс. т)

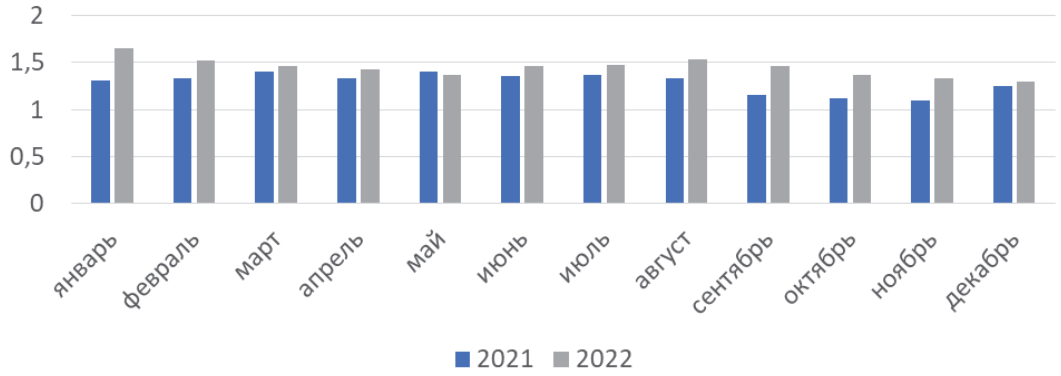


Рис. 3. Производство молока на сельскохозяйственных предприятиях в 2021–2022 гг. (тыс. т)

13, 8 тыс. т в 2015 г. до 33 тыс. т в 2022 г. [18]. Удой молока на одну корову достиг более 4,6 тыс. кг или +36,8% к уровню 2015 г.

Согласно статистическим данным 2023 г., по сравнению с 2022 г., объем производства коровьего молока на сельскохозяйственных предприятиях ДНР возрос в 1,3 раза и составил 43,4 тыс. т [14]. Объем производства коровьего молока в республике по итогам 2024 г. составил более 50 тыс. т [21]. В целом по ДНР по итогам 2024 г. объем производства молока вырос более чем на 10% [15].

По оперативным данным Министерства агропромышленной политики и продовольствия ДНР к концу 2022 г. поголовье дойных коров по ООО и ИП в целом выросло в 2,4 раза (с 4,8 тыс. голов до 8,2 тыс. голов).

В течение 2015–2022 гг. наблюдалось определенное улучшение обеспеченности животноводства кормами в связи с увеличением урожая зерновых культур, что позволило нарастить объемы кормов в расчете на условную голову крупного рогатого скота. Кормовые культуры, которые выращиваются в нашем регионе, такие как пшеница, ячмень, кукуруза и бобовые, обеспечивали сырьем 5 республиканских комбикормовых заводов. При этом, ряд производителей сырого молока стремятся решать проблему кормообеспечения за счет собственных резервов, осуществляя выращивание кормовых культур на собственных полях. Так, ООО «Тепличный», являясь пригородным хозяйством, демонстрирует решение вопросов развития собственной кормовой базы надлежащего качества, поскольку в себестоимости продукции животноводства, особенно молочного, корма занимают около 60%. Эффективность производства кормов является определяющим фактором снижения затрат в животноводстве [4]. Снижение расхода кормов на единицу продукции и стоимости кормовой единицы являются сегодня главными резервами повышения эффективности молочного животноводства. С этой целью было закуплено необходимое российское оборудование, позволившее самостоятельно производить комплексные полноценные корма как для дойных коров, так и для выращиваемого молодняка.

Однако необходимо признать, что кормообеспечение в регионе сохраняет проблемный характер в силу специфичности природно-климатических условий территории ДНР. Это, прежде всего, зона рискованного земледелия: отсутствие крупных естественных водных ресурсов, степные пространства, не защищенные естественными лесными массивами, засухи, заморозки, ветровая эрозия почты и т.д.

За последние три года постоянное промерзание грунта вследствие сильных морозов и ветров, практически полное отсутствие осадков, пересыхание и обмеление большинства водоемов ДНР, усугубленное фактически водной блокадой Донбасса и отсутствием собственных полноценных водных источников пресной воды, привели к кризисным явлениям, а именно существенному падению объемов выращивания зерновых и технических культур для обеспечения поголовья собственными кормами и сокращению местной кормовой базы [23].

В современных условиях развитие отрасли животноводства, прежде всего молочного, находится в тесной зависимости от комплекса мер по эффективному ведению селекционно-племенной работы. В ДНР традиционно поддерживается работа племенных заводов по разведению молочных пород крупного рогатого скота.

Еще в 2017 г. соответствующим Законом ДНР №196-IНС «О племенном деле в животноводстве» [10] была проведена государственная аттестация субъектов племенного дела в животноводстве и присвоены соот-

ветствующие статусы трем племенным заводам по разведению крупного рогатого скота молочного направления (таблица 2).

В ООО «АФ «Горняк» введена информационно-аналитическая система управления стадом «СЕЛЭКС» российского производства. Селекционно-племенная работа проводится путем сохранения разводимых пород по линиям и семействам и усовершенствования молочного типа с использованием быков-производителей оцененных по качеству потомства.

Согласно нормативным правовым актам по племенному делу, в животноводстве ежегодно проводится бонитировка крупного рогатого скота в племенных хозяйствах, план подбора быков-производителей, используемых для воспроизводства маточного поголовья крупного рогатого скота на предприятиях ДНР.

Наиболее распространенными породами в регионе являются красная степная порода (62%), черно-пестрая молочная (20%) и красно-пестрая молочная (18%).

Нормой плодовитости крупного рогатого скота является ежегодное получение теленка от одной коровы. В среднем республиканскими хозяйствами молочного животноводства удается достигать показателя 70% прироста молодняка к имеющемуся поголовью дойных коров.

Вхождение ДНР в состав Российской Федерации 30 сентября 2022 г. дало старт началу реализации в 2023 г. крупного инвестиционного проекта – строительства пилотной молочно-товарной фермы «Новая Нива» в селе Новокрасновка Володарского м. о.

В 2023 г. предприятие получило около 15 млн руб. субсидии на развитие, которые были эффективно использованы: по итогам 2024 г. объем производства сырого молока вырос более чем на 15% и составил свыше 4 тыс. т.

В целом, местным производителям сырого молока в 2023 г. выделено государственной помощи в виде 142 млн руб. субсидий [1].

В 2025 г. для дальнейшего расширения и модернизации производства, приобретения современной техники, молочно-товарной ферме «Новая Нива» в ДНР дополнительно выделено 22 млн руб. господдержки. Фактически по состоянию на 2025 г. создано крупное перспективное сельскохозяйственное предприятие: настоящий животноводческий комплекс с современными и экологичными агротехнологиями, имеющее 1200 голов скота, 2400 гектар земель, способное производить более 10 тыс. т молока и 60 т мяса ежегодно. Для автоматизации процессов на ферме установлено современное оборудование, включая восемь роботов для доения, что значительно повысило эффективность работы. Все произведенное молоко, а это примерно 11 т в день, отправляется на местные молокоперерабатывающие предприятия [5].

Кроме этого, появилось около 100 новых рабочих мест, что дает новые возможности для сохранения и развития села [3]. Глава ДНР также поручил министру сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности ДНР рассмотреть возможность включения села Новокрасновка в комплексную программу развития сельских территорий. В 2025 г. в пилотном режиме в программу включен ряд населенных пунктов Старобешевского и Володарского м.о. [15].

В ДНР запланировано создание самостоятельной ветеринарной службы, что будет способствовать повышению биологической безопасности региона [20].

Правительством ДНР от 19 июня 2025 г. №59-3 принято Постановление «Об утверждении порядка предоставления субсидий сельскохозяйственным товаропроизводителям на возмещение части понесенных затрат на собственное производство молока» [9]. Эта мера призвана оказать существенную поддержку представителям среднего бизнеса, таким как ООО «Тепличный», ООО «Агрофирма «Горняк», ООО «Златоустовское»

Таблица 2

Субъекты племенного дела в молочном животноводстве ДНР

Наименование субъекта хозяйствования	Присвоенный статус субъекту племенного дела в животноводстве
ООО «АФ «Горняк»	Племенной завод по разведению крупного рогатого скота черно-пестрой молочной породы
ГП «Заря-Агро»	Племенной завод по разведению крупного рогатого скота красно-пестрой молочной породы
ООО «Тепличный»	Племенной завод по разведению крупного рогатого скота красной степной породы

и ряду других. В ближайшей перспективе можно будет оценить, насколько это повлияет на темпы развития отрасли. Главная цель – снизить себестоимость продукции, производимой в ДНР, что повысит объемы производства, и, соответственно, увеличит прибыль предприятий, обеспечит условия для достижения продовольственной безопасности [16]. Министерством сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности ДНР отмечается особая значимость развития молочного животноводства в регионе на основе стимулирования региональных производителей, прежде всего, посредствам субсидий [19].

Однако, помимо предоставления субсидий, необходимо четкое понимание проблем, препятствующих продуктивному росту молочного животноводства в Республике. Среди таковых следует назвать наличие устаревшей и изношенной материально-технической базы и низкие темпы обновления технологической базы производства профильных субъектов хозяйствования. Одним из направлений решения указанной проблемы, в котором ДНР стала лидером среди присоединенных исторических территорий, выступает наращивание количества закупленной на условиях лизинга сельскохозяйственной техники, предлагаемой региональным сельхозпроизводителям.

По итогам оценки экономического развития молочного животноводства выявлены особо острые вопросы, неизбежно возникающие в контексте решения задач комплексного развития отрасли как приоритетного направления региональной аграрной политики. Поскольку ДНР довольно долго находилась в экономической изоляции, темпы развития отрасли реально не превышают 2–3% ежегодно. На сегодняшний день общероссийские меры господдержки ориентированы на более высокие темпы роста, без которого сложно решать вопросы собственной продовольственной безопасности и инвестиционной привлекательности сельского хозяйства Республики. При этом существует четкое понимание того, что с деньгами федеральные власти помогут, но остальные шаги требуют собственной самостоятельности и активности.

Стоит признать, что крупные российские агрохолдинги к новым территориям интереса в ближайшее время не проявят: они сконцентрированы на развитии своего устоявшегося бизнеса и опасаются санкций, поэтому необходимо бороться за повышение производительности и конкурентоспособности именно региональных сельхозпроизводителей, ориентированных на ресурсные возможности региона.

Итак, необходимо определиться с организационными приоритетами: ориентироваться ли на приход в ДНР известных агрохолдингов или развивать молочное животноводство на основе более эффективного функционирования собственных молочно-товарных предприятий и фермерских хозяйств, т.е. среднего и малого бизнеса.

Международный и российский опыт [25] демонстрирует результативность такой формы деятельности сельхозпроизводителей (крестьянских (фермерских) хозяйств) и сельских жителей, ведущих личное подсобное хозяйство, связанных с производством молока, как сельскохозяйственные потребительские (снабженческо-сбытовые) молочные кооперативы. Такая кооперативная модель создается сельхозпроизводителями и (или) гражданами, ведущими личное подсобное хозяйство, на основе добровольного членства с целью представления и защиты интересов производителей молока, координации предпринимательской инициативы членов кооператива, тем самым участвующих в формировании и развитии регионального рынка молока и молочной продукции. Также молочные кооперативы позволят унифицировать множество мелких производителей в ДНР, обеспечив им аккредитацию их сырого молока и иной молочной продукции.

Подобная фактически снабженческо-сбытовая кооперативная модель взаимодействия способна решить ряд задач:

1) улучшить производственную эффективность;

2) стабилизировать кормовую базу;

3) организовать доступность к рынкам сбыта;

4) обеспечить справедливое ценообразование;

5) увеличить и стабилизировать доходы крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств;

6) сформировать процесс замкнутого цикла в молочном секторе.

Фермеры сельских территорий ДНР сталкиваются с самыми серьезными вызовами. Например, короткий срок хранения сы-

рого коровьего молока, отсутствие холодильного оборудования, нестабильная кормовая база, дорогостоящая и несвоевременная ветеринарная помощь, и профилактика стада, завышенные условия субсидирования, несоответствие которым лишает государственной поддержки, неустойчивые каналы сбыта продукции и др.

Преимущества молочного кооператива состоит в том, что подобная коллективная организация основана на принципах взаимопомощи, консолидированного управления и справедливого распределения выгод.

Законодательство Российской Федерации предусматривает ряд законодательных актов, регулирующих деятельность в кооперативах, прежде всего Федеральный закон № 193 «О сельскохозяйственной кооперации» [13], а также Федеральный закон № 41 «О производственных кооперативах» [12], Федеральный закон № 3085-1 «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации [11], в активном применении которых нуждается сельскохозяйственная отрасль ДНР.

Учитывая взаимодействие в молочном кооперативе субъектов различных организационно-экономических форм деятельности (фермерские хозяйства и (или) личные подсобные хозяйства), необходимо выстроить такой механизм их взаимодействия, который позволит нивелировать изначально неравные экономические, технические и технологические условия среди производителей молока, преодолеть опасения ограничения самостоятельности и недобросовестного поведения других пайщиков, сделать открытыми и понятными процедуры согласования важных управленческих решений между членами молочного кооператива и выборными органами управления, минимизировать значительные временные издержки на принятие таких решений [2].

Кроме внутренних связей между членами молочного кооператива неизбежно возникает устойчивое взаимодействие с другими институтами и организациями экономической экосистемы, формирующейся под влиянием экономических особенностей региона и специфики ведения молочного животноводства в Республике (таблица 3) [24].

Выводы. Таким образом, модель потребительского снабженческо-сбытового молочного кооператива способна повысить ценность производимого молока, тем самым увеличивая его долю на рынке как сырого молока, так и молочной продукции в целом в условиях рыночной конкуренции, что принесет членам кооперативной организации долгосрочные выгоды. Предложенная модель молочного кооператива в партнерстве с крупными переработчиками молока также способствуют внедрению различных современных технологий в цепочке создания стоимости молочной продукции.

Приведенные статистические данные свидетельствуют пока что об отсутствии устойчивой и долговременной тенденции роста показателей развития молочного животноводства, тогда как развитие промышленности, сферы услуг и других отраслей экономики ДНР происходит значительно динамичнее. В результате в ДНР уровень самообеспеченности разнообразной молочной продукцией остается низким и не достигает принятого в мировой практике уровня продовольственной безопасности.

Считаем необходимым выделить несколько направлений решения очерченных проблем, что, несомненно, будет способствовать стабилизации продовольственной и экономической безопасность ДНР:

1. Прирост численности поголовья – приобретение коров перспективных молочных пород, пород-рекордсменов по среднегодовому объему удоев молока с учётом природно-климатических условий региона. Такой пример демонстрирует ООО «Тепличный», при сохранении разведения традиционной для региона красной степной породы.

2. Улучшение качества кормов собственного производства, комплексная заготовка сочных и грубых кормов, от чего напрямую зависит увеличения надоев у коров продуктивного возраста.

3. Технологическая модернизация производства молока, способствующая быстрому внедрению новых стандартов кормления, улучшению условий содержания стада, повышению уровня автоматизации производственных процессов.

4. Поскольку проведение специальной военной операции (после ее окончания – переходный период) объективно сдерживает инвестиционную активность агрохолдингов на сельских территориях Донбасса, то на данный момент особое внимание следует уделить поддержке региональных субъектов среднего и малого предпринимательства в

Таблица 3

Взаимодействие молочного кооператива и других участников цепочки создания стоимости сырого коровьего молока и молочной продукции

Участники	Услуга кооперативу	Услуга, оказываемая кооперативом
Финансовые учреждения	Предоставляют кредиты с оптимальной% ставкой, упрощают процесс получения кредита, нивелируют ряд ограничений по процессу кредитования	Координирует услуги для участников финансовых объединений, наращивают клиентскую базу
Поставщики ресурсов (оборудование, корма, ГСМ, медикаменты и т.д.)	Поставляют продукцию и материалы по доступным ценам, возможна более длительная рассрочка при оплате	Покупает ресурсы и координируют состояние рынка
Ветеринарные службы	Предоставляют либо прикрепляют актуальных специалистов, выполняющих необходимые услуги по содержанию стада и увеличения его численности	Содействует оказанию ветеринарных услуг (прививки, лечение, профилактика стада)
Селекционные и селекционно-генетические центры	Способствуют увеличению стада, выводят новые молочно-продуктивные породы коров	Дает возможность реализации потенциала и совершенствованию АПК в целом
Научно-исследовательские центры, сельскохозяйственные научные организации	Совершенствуют производственные мощности и улучшают технологии для увеличения масштабов деятельности и качественного производства продукции	Реализует программы НИОКР, открывает новые востребованные процессы исследования
Аграрные и сельскохозяйственные ВУЗы, агентства по найму и поиску персонала	Реализуют кадровую потребность, обучают узкопрофильных специалистов, необходимых кооперативу	Обеспечивает востребованность профессионального направления образовательной организации и трудоустройство выпускников
Центрсоюз Российской Федерации	Увеличивает потенциал ведения деятельности на основе кооперативных ценностей и принципов, способствует совершенствованию квалификации сотрудников (через кооперативные учебные заведения), работа с малыми крестьянскими (фермерскими) и личными подсобными хозяйствами в сфере заготовки и переработки производимой ими сельскохозяйственной продукции, в том числе обеспечение их семенным материалом, молодняком скота, фуражным зерном, комбикормами, кормами, сеном и соломой и др. продукцией	Расширяет свои полномочия, есть возможность реализации пилотных проектов на основе партнерских отношений
Правительство ДНР	Способствует получению кооперативом грантов, субсидий и прочей поддержки на выгодных условиях, участию в лизинговых программах, расширяет доступ к закупкам с государственным участием, возмещает часть затрат фермеров в приоритетных сферах деятельности	Способствует стабилизации продовольственной отрасль ДНР в целом, так как отрасль рассматривается одной из приоритетных и оказывает влияние на состояние других отраслей
Аккредитованные компании, имеющие право сертификации молока и молочной продукции в испытательных лабораториях	Обеспечивает соответствие качества молока всем утвержденным стандартам, предоставляя необходимые сертификаты	Гарантированно обеспечивает реализацию качественного продукта населению
Крупные переработчики молока	Покупают молоко для производства готовой продукции населению в больших объемах	Обеспечивает реализацию населению большого ассортимента молочных продуктов питания, устраняя дефицит
Фермерские хозяйства	Производят и обеспечивают стабильные поставки молока в центры сбора, организованные кооперативом	Стабилизирует продовольственную безопасность в ДНР
Розничные посредники	Покупают молоко для дальнейшей перепродажи	Снабжает рынок качественным свежим молоком
Продавцы молока	ИП, которые обеспечивают стабильную реализацию молока для населения	Снабжает продукцией по доступной цене и способствует продовольственной стабильности рынка для населения
Переработчики молока в качестве членов кооператива	Транспортируют и перерабатывают молоко членов кооператива	Снабжает население молочной продукцией по доступной цене
Перевозчики	Транспортируют молоко из мест сбора к переработчикам и на рынки для реализации населению	Предоставляет возможность стабильного дохода

аграрном секторе, а также предпринимательской инициативы жителей сельских населенных пунктов, занятых личным подсобным хозяйством.

Список используемых источников:

1. Артем Крамаренко об участии ДНР в госпрограмме «Комплексное развитие сельских территорий» / Текст: электронный // Правительство Донецкой Народной Республики: официальный сайт. URL: https://pravdnr.ru/news/artem-kramarenko-ob-uchastii-respubliki-v-gosprogramme-kompleksnoe-razvitie-selskih-territorij/ (дата обращения: 06.11.2025).

2. *Башмачников В.Ф. Фролова Е.Ю.* Развитие производства молока и мяса крупного рогатого скота в личных подсобных и фермерских хозяйствах в рамках кооперативных систем / Текст: непосредственный // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2020. № 3. С. 85–95.

3. В ДНР производители молока получат более 140 млн рублей господдержки / Текст: electronic // ТАСС: информационное агентство России: официальный сайт. URL: https://tass.ru/ekonomika/23762453 (дата обращения: 08.11.2025).

4. В ДНР объем производства коровьего молока в 2022 году увеличили более чем в два раза / Текст: электронный // ТАСС: информационное агентство России: официальный сайт. URL: https://tass.ru/ekonomika/16856467 (дата обращения: 10.12.2025).

5. Восемь роботов для доения: Как молочно-товарная ферма в ДНР автоматизирует производство / Текст: электронный // Комсомольская правда: официальный сайт. URL: https://www.donetsk.kp.ru/daily/27690/5079496/ (дата обращения: 07.10.2025).

6. Донецкая Народная Республика – Справочник молочной отрасли / Текст: электронный // Информационное агентство Milknews официальный сайт. URL: https://data-milknews.webflow.io/regions/dnr (дата обращения: 05.10.2025).

7. *Крамаренко А.А. Фоменко А.С.* Программно-целевой механизм развития агропромышленного комплекса ДНР / А.А. Крамаренко, А.С. Фоменко. Текст: непосредственной // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2023. № 1. С. 175–187.

8. *Кудрявцев А.А. Кармышова Ю.В.* Развитие сельскохозяйственных потребительных кооперативов: методические рекомендации. Пенза: ПензГТУ, 2021. 86 с. ISBN 978-5-98903-355-3. Текст: непосредственный.

9. Об утверждении порядка предоставления субсидий сельскохозяйственным товаропроизводителям на возмещение части понесенных затрат на собственное производство молока: Постановление от 19 июня 2025 г. № 59-3 // Правительство Донецкой Народной Республики: [сайт]. Текст: электронный. Д., 2025. URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-19-iyunya-2025-g-%E2%84%96-59-3-ob-utverzhdenii-poryadka-predostavleniya-subsidij-selskohozyajstvennym-tovaroproizvoditelyam-na-vozm/ (дата обращения: 21.10.2025).

10. О племенном деле в животноводстве: Федеральный закон от 22.09.2017 г. № 414-ФЗ: (в ред. от 16.03.2020) // Официальный сайт народного совета ДНР: [сайт]. Текст: электронный. Д., 2017. URL: https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon donetskoj-narodnoj-respubliki-o-plemennom-dele-v-zhivotnovodstve/ (дата обращения: 05.12.2025).

11. О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации): Федеральный закон от 19.06.1992 N 3085-1 (в ред. от 08.08.2024) // Консультант плюс: [сайт]. Текст: электронный. Д., 1992. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_608/ (дата обращения: 13.11.2025).

12. О производственных кооперативах: Федеральный закон от 08.05.1996 N 41-ФЗ (в ред. от 05.04.2021) // Консультант плюс: [сайт]. Текст: электронный. Д., 1996. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10286/ (дата обращения: 01.11.2025).

13. О сельскохозяйственной кооперации: Федеральный закон от 08.12.1995 N 193-ФЗ (в ред. от 31.07.2025) // Консультант плюс: [сайт]. Текст: электронный. Д., 1995. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/ (дата обращения: 25.10.2025).

14. Объем производства молока в ДНР вырос на 31% в сравнении с 2022 годом / Текст: электронный // The DairyNews.ru крупнейшее русскоязычное специализированное СМИ мировой молочной отрасли: официальный сайт. URL: https://dairynews.ru/news/obem-proizvodstva-moloka-v-dnr-vyros-na-31-v-sravn.html (дата обращения: 19.11.2025).

15. Оксана Лут обсудила задачи развития АПК Донецкой Народной Республики с Денисом Пушилиным / Текст: электронный // Интернет-портал Аграрные новости: официальный сайт. URL: https://agronovosti.ru/oksana-lut-obsudila-zadachi-razvitiya-apk-doneczkoj-narodnoj-respubliki-s-denisom-pushilinym/ (дата обращения: 05.12.2025).

16. Поддержка молочного производства в ДНР / Текст: электронный // Portal промышленного скотоводства: официальный сайт. URL: https://www.korovainfo.ru/news/podderzhka-molochnogo-proizvodstva-v-dnr/ (дата обращения: 28.10.2025).

17. *Половян А.В. Лепа Р.Н. Гриневская С.Н.* Экономика территорий с вновь образованной государственностью – Донецкая Народная Республика / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, С.Н. Гриневская. Текст: непосредственный // Проблемы прогнозирования. 2018. № 1 (166). С. 99–107.

18. Производство молока в 2022 году в ДНР увеличилось более чем в два раза по сравнению с прошлым годом. Текст: электронный // Комсомольская правда: официальный сайт. URL: https://www.donetsk.kp.ru/online/news/5116686/ (дата обращения: 24.11.2025).

19. Республика выдает субсидии местным животноводам / Текст: электронный // Сетевое издание «ДНР Онлайн»: официальный сайт. URL: https://днронлайн.рф/respublika-vydaet-subsidii-mestnym-zhivotnovodam/ (дата обращения: 05.10.2025).

20. Сельское хозяйство в ДНР: каждый день это подвиг / Текст: электронный // РосАгро российский агропромышленный портал: официальный сайт. URL: rosagro-portal.ru (дата обращения: 17.11.2025).

21. Сельхозпредприятия ДНР наращивают объем производства молока и яиц. Текст: электронный // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации: официальный сайт. URL: https://mcx.gov.ru/press-service/regions/selkhozpredpriyatiya-dnr-narashchivayut-obem-proizvodstva-moloka-i-yaits/ (дата обращения: 25.11.2025).

22. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». Донецк: ИЭИ, 2024. 292 с. ISBN 978-5-00202-742-2. Текст: непосредственный.

23. *Юрманова Е.А.* Роль сервисных кооперативов в возрождении сельских территорий: международный и российский опыт для Донбасса / Е.А. Юрманова. Текст: непосредственный // Инновационная экономика и общество. 2025. № 3 (49). С. 45–56.

24. *Gobena M.M.* Review on the Role of Dairy Cooperative in Market Oriened Development in Ethiopia / M.M. Gobena // European Journal of Business and Management. 2016. V. 8, № 31. C. 38–48.

25. *Huḥler J. Bijman J.* Recent Developments among dairy cooperatives in the European Union / J Hцhler, J. Bijman // Handbook of research on cooperatives and mutuals. Edward Elgar. 2023. C. 377–388. ISBN: 9781802202601.

References:

1. Artem Kramarenko on the participation of the DPR in the state program «Complex Development of Rural Territories». *Government of the Donetsk People's Republic*, official website, URL: https://pravdnr.ru/news/artem-kramarenko-ob-uchastii-respubliki-v-gosprogramme-kompleksnoe-razvitie-selskih-territorij/ (accessed: 06.11.2025).

2. *Bashmachnikov V.F. Frolova E.Yu.* Development of production of milk and meat of cattle in personal auxiliary and farmer economies within cooperative systems. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2020, no. 3, pp. 85–95.

3. In the DPR, milk producers will receive more than 140 million rubles of state support. *TASS: Russian News Agency*, official website, URL: https://tass.ru/ekonomika/23762453 (accessed: 08.11.2025).

4. In the DPR, the production of cow's milk in 2022 increased more than twofold. *TASS: Russian News Agency*, official website, URL: https://tass.ru/ekonomika/16856467 (accessed: 10.12.2025).

5. Eight milking robots: How a dairy farm in the DPR automates production. *Komsomolskaya Pravda*, official website, URL: https://www.donetsk.kp.ru/daily/27690/5079496/ (accessed: 07.10.2025).

6. Donetsk People's Republic – Dairy Industry Directory. *Milknews Information Agency*, official website, URL: https://data-milknews.webflow.io/regions/dnr (accessed: 05.10.2025).

7. *Kramarenko A.A. Fomenko A.S.* Program-targeted mechanism of development of the agro-industrial complex of the DPR. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova*, 2023, no. 1, pp. 175–187.

8. *Kudryavtsev A.A. Karmyshova Yu.V.* Development of agricultural consumer cooperatives: guidelines. Penza: PenzGTU, 2021. 86 p. ISBN 978-5-98903-355-3.

9. On approval of the procedure for granting subsidies to agricultural producers for reimbursement of part of the costs incurred for own milk production: Decree of June 19, 2025 No. 59-3. *Government of the Donetsk People's Republic*, [website], D., 2025, URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-19-iyunya-2025-g-%E2%84%96-59-3-ob-utverzhdenii-poryadka-predostavleniya-subsidij-selskohozyajstvennym-tovaroproizvoditelyam-na-vozm/ (accessed: 21.10.2025).

10. On Breeding Business in Animal Husbandry: Federal Law of 22.09.2017 No. 414-FZ: (as amended on 16.03.2020). *Official Website of the People's Council of the DPR*, [website], D., 2017, URL: https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon donetskoj-narodnoj-respubliki-o-plemennom-dele-v-zhivotnovodstve/ (accessed: 05.12.2025).

11. On Consumer Cooperation (Consumer Societies, Their Unions) in the Russian Federation: Federal Law of 19.06.1992 N 3085-1 (as amended on 08.08.2024). *Consultant Plus*, [website], D., 1992, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_608/ (accessed: 13.11.2025).

12. On Production Cooperatives: Federal Law of 08.05.1996 No. 10286-FZ (as amended on 05.04.2021). *Consultant Plus*, [website], D., 1996, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10286/ (accessed: 01.11.2025).

13. On Agricultural Cooperation: Federal Law of 08.12.1995 No. 193-FZ (as amended on 31.07.2025). *Consultant Plus*, [website], D., 1995, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/ (accessed: 25.10.2025).

14. The volume of milk production in the DPR increased by 31% compared to 2022. *The DairyNews.ru*, official website, URL: https://dairynews.ru/news/obem-proizvodstva-moloka-v-dnr-vyros-na-31-v-sravn.html (accessed: 19.11.2025).

15. Oksana Lut discussed the tasks of development of the agro-industrial complex of the Donetsk People's Republic with Denis Pushilin. *Agrarnye novosti*, official website, URL: https://agronovosti.ru/oksana-lut-obsudila-zadachi-razvitiya-apk-doneczkoj-narodnoj-respubliki-s-denisom-pushilinym/ (accessed: 05.12.2025).

16. Support for dairy production in the DPR. *Portal promyshlennogo skotovodstva*, official website, URL: https://www.korovainfo.ru/news/podderzhka-molochnogo-proizvodstva-v-dnr/ (accessed: 28.10.2025).

17. *Polovyan A.V. Lepa R.N. Grinevskaya S.N.* Economy of territories with newly formed statehood – Donetsk People's Republic. *Problemy prognozirovaniya*, 2018, no. 1 (166), pp. 99–107.

18. Milk production in 2022 in the DPR increased more than twofold compared to last year. *Komsomolskaya Pravda*, official website, URL: https://www.donetsk.kp.ru/online/news/5116686/ (accessed: 24.11.2025).

19. The Republic issues subsidies to local livestock breeders. *DNR Online*, official website, URL: https://днронлайн.рф/respublika-vydaet-subsidii-mestnym-zhivotnovodam/ (accessed: 05.10.2025).

20. Agriculture in the DPR: every day is a feat. *RosAgro*, official website, URL: rosagro-portal.ru (accessed: 17.11.2025).

21. Agricultural enterprises of the DPR are increasing the volume of milk and egg production. *Ministry of Agriculture of the Russian Federation*, official website, URL: https://mcx.gov.ru/press-service/regions/selkhozpredpriyatiya-dnr-narashchivayut-obem-proizvodstva-moloka-i-yaits/ (accessed: 25.11.2025).

22. Economy of the Donetsk People's Republic: state, problems, solutions: collective monograph. Institute for Economic Research, Donetsk: IEI, 2024. 292 p. ISBN 978-5-00202-742-2.

23. *Yurmanova E.A.* The role of service cooperatives in the revival of rural territories: international and Russian experience for Donbass. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo*, 2025, no. 3 (49), pp. 45–56.

24. *Gobena M.M.* Review on the Role of Dairy Cooperative in Market Oriented Development in Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 2016, vol. 8, no. 31, pp. 38–48.

25. *Huhler J. Bijman J.* Recent Developments among dairy cooperatives in the European Union. *Handbook of research on cooperatives and mutuals*, Edward Elgar, 2023, pp. 377–388, ISBN: 9781802202601.

Материал поступил в редакцию: 26.12.2025.

2026 П.В. Побединский* УДК 332.1

ОСОБЕННОСТИ КООПЕРАЦИИ В НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

SPECIFICS OF COOPERATION IN THE SCIENTIFIC-TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN

Аннотация. *Актуальность и цель работы. Статья посвящена анализу особенностей кооперации в научно-технологическом развитии в условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью кооперационного взаимодействия между инновационными системами. Целью работы является анализ особенностей кооперации в научно-технологическом развитии Республики Татарстан, а также адаптация существующих подходов теории инновационных систем к российским условиям.*

Материалы и методы исследования. Исследование выполнено в формате кейс-стади, при проведении исследования использованы качественные методы анализа. Теоретическую основу исследования составили концепции региональных инновационных систем, включая подходы Fromhold-Eisebith и Binz & Truffer. В рамках исследования изучена релевантная нормативно-правовая база, проведены сбор и обобщение информации о кооперационных взаимодействиях в научно-технологическом развитии Республики Татарстан. Выбор качественных методов анализа обусловлен необходимостью глубокого изучения комплексных механизмов кооперации с учетом различных пространственных уровней, что затрудняет использование количественных методов. По итогу анализа выделены ключевые примеры кооперационного взаимодействия, проведена их классификация по типам направлений. Полученные результаты объединены и проанализированы.

Выводы. Показана принципиальная применимость подхода Fromhold-Eisebith (2007) к анализу взаимодействия элементов РИС с помощью использования различных пространственных уровней. Аргументирована необходимость учета российской специфики путем рассмотрения взаимодействия с федеральными институтами как отдельного типа кооперации. Регион также демонстрирует элемент обратной связи от РИС путем влияния на национальную повестку через АИРР, что согласуется с мнением Fromhold-Eisebith (2007) о необходимости обратной связи от РИС к НИС (национальной инновационной системе). Показана важность равномерного использования четырех типов кооперации: внутрирегиональной, межрегиональной, федеральной и международной.

Abstract. *Relevance and purpose of the work. The article is devoted to analyzing the features of cooperation in scientific-technological development in the context of the need to ensure technological sovereignty. The relevance of the study is driven by the increasing role of cooperative interaction between innovation systems. The aim of the work is to analyze the features of cooperation in the scientific-technological development of the Republic of Tatarstan, as well as to adapt existing approaches of the innovation systems theory to Russian conditions.*

Побединский Петр Васильевич *– соискатель, Институт Региональных Экономических Исследований (г. Москва, Российская Федерация), e-mail: peter.pobedinskiy@yandex.ru.*

Petr V. Pobedinskiy *– Applicant, Institute of Regional Economic Research (Moscow, Russian Federation).*

Materials and research methods. The study was conducted in a case study format using qualitative analysis methods. The theoretical basis of the research comprises concepts of regional innovation systems (RIS), including the approaches of Fromhold-Eisebith and Binz & Truffer. The study examined the relevant regulatory framework and involved the collection and synthesis of information on cooperative interactions in the scientific-technological development of the Republic of Tatarstan. The choice of qualitative methods is due to the need for a deep study of complex cooperation mechanisms across various spatial levels, which complicates the use of quantitative methods. Based on the analysis, key examples of cooperative interaction were identified and classified by types of directions. The obtained results were synthesized and analyzed.

Conclusions. The fundamental applicability of the Fromhold-Eisebith (2007) approach to analyzing the interaction of RIS elements using various spatial levels is demonstrated. The necessity of accounting for Russian specifics by considering interaction with federal institutions as a separate type of cooperation is substantiated. The region also demonstrates an element of feedback from the RIS by influencing the national agenda through the Association of Innovative Regions of Russia (AIRR), which aligns with Fromhold-Eisebith's (2007) view on the need for feedback from the RIS to the NIS (National Innovation System). The importance of the balanced use of four types of cooperation is highlighted: intra-regional, inter-regional, federal, and international.

Ключевые слова: *кооперация, технологический суверенитет, региональная инновационная система, научно-технологическое развитие, Республика Татарстан.*

Keywords: *cooperation, technological sovereignty, regional innovation system, scientific-technological development, Republic of Tatarstan.*

Введение. В начало второй четверти XXI века Российская Федерация вступает в условиях жесткого санкционного давления, ограничивающего возможности по импорту современного оборудования. Современные реалии функционирования российской экономики диктуют необходимость обеспечения технологического суверенитета путем развития как собственных критических и сквозных технологий, так и роста выпуска ассоциированной инновационной продукции.

Технологическое развитие российских регионов является одной из основ данного процесса, позволяя обеспечить качественные условия роста как уже существующих производств, так и зарождения новых. Отмечается, что региональный уровень лучше подходит для управления ожидаемыми результатами от системной поддержки инноваций благодаря местной динамике кооперации, также учитывающей государственные инициативы [1]. Роль региональных властей в данном случае сводится не только к обеспечению регулирования, но и проведению комплексной экономической политики, стимулирующей рост внутри региона.

Кооперация, как одна из форм обеспечения роста, в данных условиях является одним из основных драйверов развития высокотехнологичных отраслей и технологий, позволяя максимизировать результативность использования объединяемых ресурсов. В рамках технологического развития региона кооперация затрагивает различные пространственные уровни: от внутрирегиональной и межрегиональной до международной.

Как известно из существующих работ по региональной экономике, региональное развитие в основе своей является неравномерным процессом, что приводит к появлению регионов-лидеров с опережающим уровнем технологического развития. По данным Рейтинга инновационного развития субъектов РФ от ИСИЭЗ ВШЭ, в 2025 году в их число вошли г. Москва, Республика Татарстан, Нижегородская область, г. Санкт-Петербург, а также Томская и Новосибирская области (см. группу I по РРИИ в 2), обеспечив высокие значения по ключевым показателям инновационного развития [2].

Данное исследование выполнено в формате кейс-стади и посвящено изучению современного состояния кооперации в научно-технологическом развития Республики Татарстан. Регион был выбран в качестве объекта анализа благодаря стабильному занятию ли-

дирующих позиций в Рейтинге инновационного развития, а также доступностью материала для изучения [2]. В работе приведен обзор используемых типов взаимодействия, а также проведен анализ их распределения между 4 основными типами кооперации в научно-технологическом развитии региона.

Материалы и методы исследования. Подход к проведению исследования сформирован на основе ранее опубликованных работ в сфере кооперации и инновационных сетей. В основе подхода лежит работа Fromhold-Eisebith (2007), аргументирующая необходимость рассмотрения региональных инновационных систем (РИС) не как изолированной сущности, а как набора элементов и связей, соединенного с другими инновационными системами (ИС) в рамках трех пространственных уровней: регионального, национального и международного [1]. Ее дополняет глобально-системный подход рассмотрения ИС как составных частей глобальных инновационных систем (ГИС), предложенный Binz & Truffer, согласно которому инновационный процесс не является ограниченным внутри региона [3]. На основе данных подходов, а также с учетом более высокой роли федеральных институтов в Российской Федерации по сравнению с западными странами, типы взаимодействия классифицированы по следующим направлениям кооперации: внутрирегиональная, межрегиональная, федеральная (кооперация с федеральными институтами и акторами) и международная.

Исследование выполнено в формате кейс-стади. В рамках исследования изучена релевантная нормативно-правовая база, проведены сбор и обобщение информации о кооперационных взаимодействиях в научно-технологическом развитии Республики Татарстан. Выбор качественных методов анализа обусловлен необходимостью глубокого изучения комплексных механизмов кооперации с учетом различных пространственных уровней, что затрудняет использование количественных методов. По итогу анализа выделены ключевые примеры кооперационного взаимодействия, проведена их классификация по типам направлений. Полученные результаты объединены и проанализированы.

Результаты. Республика Татарстан входит в число российских регионов, проводящих комплексную политику по научно-технологическому развитию региона. Анализ динамики инновационной деятельности региона за 2000–2022 гг. позволяет говорить об устойчивой тенденции роста ключевых показателей на длинной дистанции [4]. В арсенале используемых руководством региона мер присутствуют инструменты как прямого, так и косвенного воздействия на ИС и входящих в их состав элементов, включающие в себя в том числе меры по стимулированию кооперации.

В теории инновационных систем существуют различные подходы, среди которых можно выделить два ключевых, различающихся в части разграничения ИС – территориальный подход (по пространственному положению) и секторальный (по типу индустрии). Необходимо заметить, что оба подхода сохраняют свою релевантность и применимы к ИС Республики Татарстан. С одной стороны, инновационные предприятия территориально расположены в регионе и формируют сети взаимодействия, что позволяет говорить об их территориальной общности. С другой стороны, каждое технологичное производство интегрировано в отраслевые цепочки поставок и имеет связи в первую очередь с ее представителями, не всегда локализованными на территории Республики Татарстан, что обуславливает необходимость их рассмотрения вне территориальных рамок. Проведенный анализ опирается на территориальный подход, учитывая при рассмотрении межрегиональной и международной кооперации особенности взаимодействия ИС с различающимся пространственным расположением. Результаты исследования демонстрируют, что на практике кооперационное взаимодействие может носить комбинированный характер, в связи с чем каждый пример кооперации классифицирован отдельно на предмет принадлежности к внутрирегиональному, межрегиональному, федеральному и международному типам кооперации.

Обзор кооперационных взаимодействий в научно-технологическом развитии Республики Татарстан

Внутрирегиональная кооперация в научно-технологическом развитии включает в себя взаимодействие между элементами, относящимися к РИС Республики Татарстан. На сегодняшний день ключевым подходом к ее развитию является использование экосистемного подхода, активно применяемого и в Республике Татарстан. Его отличие от РИС заключается в учете нелинейности, самоор-

ганизации и ко-эволюции процессов посредством учета взаимосвязанной среды, в которой функционируют акторы (правовой, деловой, и др.), оказывающей ключевое влияние на характер их взаимодействия. В научном докладе ИНП РАН отмечается, что получение значимых социально-экономических эффектов от инновационного развития региона требует развития РИС в качестве экосистемы с фокусом на улучшение условий среды [5]. Обзор работ, посвященных экосистемному подходу, подтверждает данную точку зрения, выделяя инновационный, стратегический, инфраструктурный и человеческий факторы как ключевые для эффективного развития инновационных экосистем [6].

К межрегиональной кооперации относится взаимодействие с институтами и акторами, находящимися в других регионах Российской Федерации. Отмечается, что крайне небольшое число РИС обладают критическими ресурсами и компетенциями, требуемыми для достижения высоких уровней развития, что обосновывает необходимость как межрегиональной, так и международной кооперации [5].

Под федеральной кооперацией мы рассматриваем взаимодействие элементов РИС (как показывает практика, практически всегда с участием региональных властей) с федеральными институтами. Отметим, что наиболее цитируемые работы в области теории инновационных систем и кооперации в инновационном развитии принадлежат авторам из западных стран, где роль федеральных институтов является менее выраженной по сравнению с Российской Федерацией, в связи с чем данный тип обычно не выделяется как самостоятельный – тем не менее, считаем целесообразным его отдельное выделение с учетом российской специфики.

В рамках международной кооперации мы рассматриваем взаимодействие с акторами, институтами и прочими элемента ИС, находящимися за пределами Российской Федерации.

Обзор кооперации в Республике Татарстан

Политика научно-технологического развития Республики Татарстан является комплексной. Консолидирующую роль в ней играет Государственная программа «Научно-технологическое развитие Республики Татарстан», в рамках которой реализуются инициативы с фокусом на интеграцию деятельности науки, бизнеса и государственных структур, а также развитие среды их взаимодействия в виде экосистемного подхода [7].

Создание цифрового интеллектуального пространства Республики Татарстан – внутрирегиональная кооперация. Реализация проекта позволит объединить в единую сеть исполнителей и потребителей технологической продукции, включая стартапы и технологические компании, что позволит облегчить комуникацию между наукой, образованием и реальным сектором, а также повысить связность экосистемы. Несмотря на теоретическую возможность подключения акторов из других РИС, упоминания о влиянии на межрегиональные связи в государственной программе отсутствуют.

Проведение крупных мероприятий – международная, межрегиональная и внутрирегиональная кооперация. К данному пункту относятся как крупные мероприятия, подобные Российскому венчурному форуму и Kazan Digital Week, так и более специализированные – в дополнение к ним в государственной программе отдельно отмечена необходимость формирования новых узнаваемых дискуссионных площадок, посвященных инновационным направлениям [7]. Binz & Truffer в рамках теоретической концепции структурного сопряжения отмечают роль международных конференций и торговых ярмарок как временных «хабов», где акторы из различных ИС встречаются и взаимодействуют между собой, обеспечивая обмен ресурсов [3]. Помимо очевидных международной и межрегиональной составляющих, данные мероприятия играют также и важную консолидирующую роль во внутрирегиональной кооперации, повышая плотность инновационной активности и контактов между местными акторами, посещающими мероприятия.

Создание передовых инженерных школ – внутрирегиональная кооперация. Несмотря на отсутствие среди целевых показателей метрик, измеряющих уровень кооперации, само создание данных учреждений является положительным фактором для внутрирегионального взаимодействия, учитывая большое количество предприятий в регионе.

В Республике Татарстан кооперация в научно-технологическом развитии не ограничена одной лишь государственной программой, включая в себя и другие формы, представленные ниже.

Особые экономические зоны и технопарки – преимущественно внутрирегиональная

кооперация. В государственном докладе об итогах инновационной деятельности отмечается, что ОЭЗ промышленно-производственного типа «Алабуга» стала лидером по эффективности в рейтинге Министерства экономического развития РФ, а также отмечаются успехи ОЭЗ «Иннополис» как ведущей площадки развития ИТ-бизнеса, технологий и стартапов. Среди технопарков выделены инновационно-производственный технопарк «Идея», технопарк в сфере высоких технологий «ИТ-парк», ИТ-парк имени Башира Рамеева, также в 2024 году введены в строй индустриальный парк «Лаишево», технопарк «ИнноПарк» [8]. Отмечается, что стартап-экосистемы являются функциональными подсистемами для региональных инновационных экосистем, и именно в их условиях возникают компании-«единороги» [5]. Дополнительно качество инновационной продукции напрямую зависит от способности местных властей формировать комфортную и привлекательную для молодежи городскую среду [9].

Прямое взаимодействие с властями других регионов – межрегиональная кооперация. Анализ содержания официального портала Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан показывает, что регион имеет подписанные соглашения с 85 российскими регионами, включающие в себя в том числе научно-техническое сотрудничество, однако протоколы по их реализации опубликованы в существенно меньшем количестве [10]. Тем не менее, учитывая лидерские позиции в рейтингах и количество соглашений, можно сделать вывод о наличии развитой системы межрегиональной кооперации с другими регионами.

Взаимодействие в рамках Ассоциации инновационных регионов России – межрегиональная, федеральная и международная кооперация. Ассоциация объединяет 20 регионов, производящих 48% от всей инновационной продукции страны, организуя экономическое взаимодействия с рабочими группами по направлениям цифровой экономики, науки и здравоохранению. Председателем Совета Ассоциации является Раис Республики Татарстан Минниханов Р.Н., а в состав наблюдательного совета, помимо представителей регионов, входят и руководители федеральных органов власти, что обеспечивает дополнительные возможности для федеральной кооперации, включая лоббирование интересов региона на федеральном уровне [11]. Ассоциация также развивает международное направление, устанавливая рабочие связи с представителями зарубежных стран [12].

В научном докладе ИНП РАН отмечается, что на основе упомянутого ранее экосистемного подхода возможно решать в том числе задачи создания межрегиональных сетей взаимодействия, однако существуют препятствия в виде различий в средах региона (от институциональных условий до ценностного восприятия). В качестве решения предлагается создание специализированных «связывающих» институтов, а также принятие мер по снижению асимметрии и укреплению связей [5]. За исключением АИРР, при проведении исследования не удалось обнаружить признаков наличия подобных институтов, что представляет потенциальную точку роста для властей региона.

Взаимодействие с федеральными институтами – федеральная кооперация. В Государственном докладе «Об итогах инновационной деятельности в Республике Татарстан в 2024 году» отмечаются успешные результаты работы с федеральными институтами развития, включая Фонд содействия инновациям, АО «Корпорация МСП», АНО «Центр поддержки инжиниринга и инноваций» и Фонд развития промышленности [8]. Характер взаимодействия сводится к предоставлению мер поддержки представителей инновационного бизнеса и студенческих стартапов, от финансовой до образовательной и консультационной. При изучении документов не удалось обнаружить признаков стимулирования взаимодействия с другими акторами экосистемы в рамках данных кооперации.

Участие в федеральных и национальных проектах – федеральная и межрегиональная кооперация. Регион активно стремится участвовать в федеральных инициативах, в новостных источниках частно встречаются упоминания об участии в отдельных инициативах. Тем не менее, в официальных документах в течение последних нескольких лет отмечается недостаточное участие в федеральных программах, что позволяет говорить о планах дальнейшего расширения кооперации со стороны руководства региона [7, 13]. Одним из профильных направлений сотрудничества может быть реализация принципов безотходного производства, способствующая достижению положительных эффектов в развитии регионов [14].

Развитие научного сотрудничества с зарубежными университетами – международная кооперация. Согласно заявлению руковод-

Таблица 1

Структура кооперационных взаимодействий в научно-технологическом развитии Республики Татарстан

Тип взаимодействия	Тип кооперации			
	Внутрирегиональная	Межрегиональная	Федеральная	Международная
Создание цифрового интеллектуального пространства Республики Татарстан	+	-	-	-
Проведение крупных мероприятий	+	+	-	+
Создание передовых инженерных школ	+	-	-	-
Особые экономические зоны и технопарки	+	-	-	-
Прямое взаимодействие с властями других регионов	-	+	-	-
Взаимодействие в рамках Ассоциации инновационных регионов России	-	+	+	+
Взаимодействие с федеральными институтами	-	-	+	-
Участие в федеральных и национальных проектах	-	+	+	-
Развитие научного сотрудничества с зарубежными университетами	-	-	-	+
Поддержка экспорта	-	-	-	+

ства республики, стратегическим приоритетом региона является развитие сотрудничества со странами ОИС (Организации исламского сотрудничества), а также существует научное взаимодействие с Китаем, Индией, Вьетнамом, Египтом и странами арабского мира [12].

Поддержка экспорта – международная кооперация. Существует профильный Центр поддержки экспорта, в чьи задачи входит вывод предпринимателей на экспорт, реализация профильных мероприятий по поддержке экспорта, а также информирование и консультирование представителей бизнеса [15].

Изложенные выше примеры кооперационного взаимодействия в Республике Татарстан отражают комплексный характер процессов научно-технологического развития. Результаты исследования систематизированы в таблице 1.

Анализ информации из таблицы позволяет сделать вывод об общей применимости подхода Fromhold-Eisebith (2007), согласно которому взаимодействие элементов РИС можно рассматривать в рамках различных пространственных уровней [1]. Тем не менее, в нескольких случаях наблюдается одновременное участие в нескольких типах кооперации, что указывает на комплексность экосистемных взаимодействий.

Полученные результаты, несмотря на ограниченность выборки, показывают важность равномерного использования четырех типов кооперации в целях обеспечения устойчивости научно-технологического развития региона.

Заключение. Работа показывает принципиальную применимость подхода Fromhold-Eisebith (2007) к анализу взаимодействия элементов РИС с помощью использования различных пространственных уровней. Аргументирована необходимость учета российской специфики путем рассмотрения взаимодействия с федеральными институтами как отдельного типа кооперации. Регион также демонстрирует элемент обратной связи от РИС путем влияния на национальную повестку через АИРР, что согласуется с мнением Fromhold-Eisebith (2007) о необходимости обратной связи от РИС к НИС (национальной инновационной системе) [1].

Результаты исследования кооперации в научно-технологическом развитии Республики Татарстан показывают важность равномерного использования четырех типов кооперации: внутрирегиональной, межрегиональной, федеральной и международной. Учитывая лидерские позиции региона в Рейтинге инновационного развития субъектов РФ, представляется возможным рекомендовать властям других регионов учитывать развитие четырех типов кооперации при составлении и осуществлении стратегий научно-технологического развития [2].

Список используемых истосников:

1. *Fromhold-Eisebith M.* Bridging scales in innovation policies: How to link regional, national and international innovation systems // European Planning Studies. 2007. Vol. 15, Iss. 2. P. 217–233. DOI: 10.1080/09654310601078754.

2. *Абашкин В.Л. Абдрахманова Г.И. Артёмов С.В.* и др. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 10. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. URL: https://issek.hse.ru/news/1068199937.html (дата обращения 19.01.2026).

3. *Binz C. Truffer B.* Global Innovation Systems – A conceptual framework for innovation dynamics in transnational contexts // Research Policy. 2017. Vol. 46, Iss. 7. P. 1284–1298. DOI: 10.1016/j.respol.2017.05.012.

4. *Победин А.А.* Инновации как фактор регионального экономического роста (на примере Республики Татарстан) // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 69. С. 21–40.

5. *Белоусов Д.Р. Михайленко К.В. Пестова А.А.* и др. Пространственный аспект научно-технологического развития: научный доклад. М.: ИНП РАН, 2025. URL: https://ecfor.ru/publication/prostranstvennyj-aspekt-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya/ (дата обращения: 20.01.2026).

6. *Акбердина В.В. Василенко Е.В.* Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18. № 3. С. 462–473.

7. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 07.10.2024 № 864 «О внесении изменения в государственную программу Республики Татарстан «Научно-технологическое развитие Республики Татарстан».

8. Распоряжение Кабинета Министров Республики Татарстан от 30.12.2025 № 3242-р «Об утверждении Государственного доклада «Об итогах инновационной деятельности в Республики Татарстан в 2024 году».

9. *Антонова И.И. Шпилев Д.А.* Качество продукции. Кадровый дефицит как проблема высокотехнологичных предприятий // Компетентность. 2024. № 8. С. 10–15. DOI: 10.24412/1993-8780-2024-8-10-15.

10. Сотрудничество с регионами РФ [Электронный ресурс] // Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан: официальный сайт. URL: https://mpt.tatarstan.ru/sotrudnichestvo-s-regionami-rf.htm (дата обращения: 22.01.2026).

11. Ассоциация инновационных регионов России: официальный сайт [Электронный ресурс]. Москва, 2026. URL: https://i-regions.ru (дата обращения: 23.01.2026).

12. В Доме Правительства РТ прошел брифинг по реализации нацпроекта «Наука и университеты» и планах по проведению Года научно-технологического развития в Татарстане [Электронный ресурс] // Официальный портал Республики Татарстан. 06.02.2024. URL: https://prav.tatarstan.ru/index.htm/news/2276734.htm (дата обращения: 22.01.2026).

13. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 01.11.2025 № 897 «О внесении изменения в государственную программу Республики Татарстан «Научно-технологическое развитие Республики Татарстан».

14. *Антонова И.И. Мухаметшин Р.З. Антонов С.А.* Ресурсосберегающие аспекты циркулярной экономики: проблемы перехода // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 4. С. 13–17.

15. Центр поддержки экспорта [Электронный ресурс] // Фонд поддержки предпринимательства Республики Татарстан: официальный сайт. URL: https://fpprt.ru/centers/centr-podderzhki-eksporta/ (дата обращения: 22.01.2026).

References:

1. *Fromhold-Eisebith M.* Bridging scales in innovation policies: How to link regional, national and international innovation systems. *European Planning Studies*, 2007, vol. 15, iss. 2, pp. 217–233, DOI: 10.1080/09654310601078754.

2. *Abashkin V.L. Abdrakhmanova G.I. Artemov S.V.* et al. Rating of innovative development of subjects of the Russian Federation. Vol. 10. Moscow: ISIEZ HSE, 2025, URL: https://issek.hse.ru/news/1068199937.html (accessed: 19.01.2026).

3. *Binz C. Truffer B.* Global Innovation Systems – A conceptual framework for innovation dynamics in transnational contexts. *Research Policy*, 2017, vol. 46, iss. 7, pp. 1284–1298, DOI: 10.1016/j.respol.2017.05.012.

4. *Pobedin A.A.* Innovation as a factor of regional economic growth (on the example of the Republic of Tatarstan). *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2025, no. 69, pp. 21–40.

5. *Belousov D.R. Mikhailenko K.V. Pestova A.A.* et al. Spatial aspect of scientific and technological development: scientific report. Moscow: INP RAS, 2025, URL: https://ecfor.ru/publication/prostranstvennyj-aspekt-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya/ (accessed: 20.01.2026).

6. *Akberdina V.V. Vasilenko E.V.* Innovation ecosystem: a theoretical review of the subject area. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*, 2021, vol. 18, no. 3, pp. 462–473.

7. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated 07.10.2024 No. 864 «On introducing amendment to the state program of the Republic of Tatarstan 'Scientific and technological development of the Republic of Tatarstan'».

8. Decree of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated 30.12.2025 No. 3242-r «On approval of the State Report 'On the results of innovation activity in the Republic of Tatarstan in 2024'».

9. *Antonova I.I. Shpilev D.A.* Product quality. Personnel shortage as a problem of high-tech enterprises. *Kompetentnost'*, 2024, no. 8, pp. 10–15, DOI: 10.24412/1993-8780-2024-8-10-15.

10. Cooperation with regions of the Russian Federation. *Ministry of Industry and Trade of the Republic of Tatarstan*, official website, URL: https://mpt.tatarstan.ru/sotrudnichestvo-s-regionami-rf.htm (accessed: 22.01.2026).

11. Association of Innovative Regions of Russia: official website. Moscow, 2026, URL: https://i-regions.ru (accessed: 23.01.2026).

12. A briefing on the implementation of the national project «Science and Universities» and plans for the Year of Scientific and Technological Development in Tatarstan was held at the Government House of the Republic of Tatarstan. *Official Portal of the Republic of Tatarstan*, 06.02.2024, URL: https://prav.tatarstan.ru/index.htm/news/2276734.htm (accessed: 22.01.2026).

13. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated 01.11.2025 No. 897 «On introducing amendment to the state program of the Republic of Tatarstan 'Scientific and technological development of the Republic of Tatarstan'».

14. *Antonova I.I. Mukhametshin R.Z. Antonov S.A.* Resource-saving aspects of circular economy: problems of transition. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2021, no. 4, pp. 13–17.

15. Export Support Center. *Entrepreneurship Support Fund of the Republic of Tatarstan*, official website, URL: https://fpprt.ru/centers/centr-podderzhki-eksporta/ (accessed: 22.01.2026).

Материал поступил в редакцию: 29.01.2026.

2026 Д. Строков, П.С. Чичканов* УДК 338.43

ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ КООПЕРИРОВАНИЯ КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ

PRINCIPLES AND FEATURES OF COOPERATION OF PEASANT (FARM) HOLDINGS

Аннотация. *В данной статье рассматриваются принципы и особенности кооперирования крестьянских (фермерских) хозяйств в аграрной экономике Российской Федерации. Цель исследования заключается в обосновании сельскохозяйственной потребительской кооперации как механизма повышения доходности и устойчивости малых форм хозяйствования. Проанализированы причины низкой рентабельности КФХ, связанные с ограниченным масштабом производства, высокими издержками и трудностями сбыта продукции. Выделены основные направления кооперации: сбыт, снабжение и совместное использование техники и специалистов. Обосновано, что кооперация позволяет реализовать эффект масштаба без утраты хозяйственной самостоятельности фермеров.*

Abstract. *This article examines the principles and characteristics of peasant farm cooperation in the Russian Federation's agricultural economy. The purpose of the study is to substantiate agricultural consumer cooperation as a mechanism for increasing the profitability and sustainability of small farms. The reasons for the low profitability of peasant farms, related to the limited scale of production, high costs, and difficulties in marketing, are analyzed. The main areas of cooperation are highlighted: sales, procurement, and the shared use of equipment and specialists. It is demonstrated that cooperation enables economies of scale without sacrificing farmers' economic independence.*

Ключевые слова: *Смоленская область, крестьянские (фермерские) хозяйства, эффективность, сельское хозяйство, сельскохозяйственный потребительский кооператив.*

Keywords: *Smolensk region, peasant (farm) households, efficiency, agriculture, agricultural consumer cooperative.*

Основные положения:

– Установлено, что низкая доходность крестьянских (фермерских) хозяйств носит системный характер и обусловлена ограниченным масштабом деятельности, проявляющимся в потере доходов при сбыте продукции, завышенных издержках на ресурсы и использовании неэффективной либо неполностью загруженной техники, независимо от уровня технологической организации производства;

– Обосновано, что сельскохозяйственный потребительский кооператив является экономически устойчивым механизмом реализации эффекта масштаба, обеспечивающим снижение себестоимости и рост доходности малых сельскохозяйственных товаропроизводителей при сохранении их хозяйственной и имущественной самостоятельности;

– Развиты теоретические положения сельскохозяйственной кооперации за счет на-

Строков Даниэль *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st110917@ruc.su.*

Daniel Strokov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Чичканов Павел Сергеевич *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: 3772957@gmail.com.*

Pavel S. Chichkanov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

учной систематизации принципов кооперирования крестьянских (фермерских) хозяйств — общности экономических интересов, функциональной специализации кооператива и естественности его формирования, определяющих эффективность и устойчивость кооперативных структур в аграрной экономике.

Введение. В Российской Федерации поддержка сельскохозяйственной кооперации является приоритетной задачей. Организация сельскохозяйственных производственных кооперативов представляется наиболее естественной и подходящей формой хозяйствования в аграрном секторе, что подтверждается широким распространением производственной кооперации именно в сельском хозяйстве по всему миру [1]. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы играют важную роль в обеспечении деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств граждан путем организации переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции и осуществления других услуг, что помогает мелким сельскохозяйственным товаропроизводителям противостоять монополизму крупных агрохолдингов.

Цель исследования – обосновать роль сельскохозяйственной потребительской кооперации в повышении доходности и устойчивости крестьянских (фермерских) хозяйств в современных условиях развития аграрной экономики.

Методы. В процессе исследования принципов и особенностей кооперирования крестьянских (фермерских) хозяйств использовался комплекс общенаучных и специальных методов познания. Аналитический метод применялся для изучения экономических условий функционирования малых сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также факторов, влияющих на их доходность и рентабельность. Сравнительный метод использовался для сопоставления условий хозяйствования малых и крупных сельскохозяйственных производителей с целью выявления эффекта масштаба. Экономический анализ позволил оценить влияние кооперации на снижение издержек и повышение эффективности производства. Абстрактно-логический метод и метод синтеза применялись при формировании теоретических выводов, систематизации принципов кооперации и обосновании направлений кооперирования крестьянских (фермерских) хозяйств.

Результаты и обсуждение. Сельскохозяйственный потребительский кооператив является инструментом повышения доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей [2]. К сожалению, на данном этапе развития сельского хозяйства, без объединения в кооперацию малый сельскохозяйственный производитель испытывает огромные трудности по развитию. Несмотря на то, что большинство ученых считают КФХ отдельной формой существования, стоит признать, что по законам экономики, любой мелкий товаропроизводитель всегда будет иметь более высокую себестоимость, чем крупный товаропроизводитель. В связи с этим, для того чтобы бороться с крупными агрохолдингами, КФХ приходится кооперироваться [3]. Стоит отметить, что КФХ и кооперация сельскохозяйственных товаропроизводителей являются абсолютно отличающимися по смыслу областями. Сельскохозяйственная кооперация как технология является вполне эффективной и для лиц, которые к фермерству никакого отношения не имеют, а ведут, например, сельскохозяйственное производство в других формах: личное подсобное хозяйство, сельскохозяйственные организации (ООО, СПК и другие). Смысл создания кооперативов – повышение доходности малых сельскохозяйственных товаропроизводителей. В условиях Московской Области малые сельскохозяйственные производители – это три группы юридических и физических лиц, ведущих сельскохозяйственное товарное производство. К ним относятся:

1) сельскохозяйственные организации – субъекты малого предпринимательства;

2) крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ) в статусе или без статуса юридического лица;

3) личные подсобные хозяйства.

На январь 2024 года субъектов малого сельскохозяйственного предпринимательства насчитывается 280, крестьянских (фермерских) хозяйств около 820, в свою очередь личных подсобных хозяйств, производящих сельскохозяйственную продукцию около 431 тысячи.

Региональные особенности аграрного производства оказывают существенное влияние на формы и направления развития сельскохозяйственной кооперации. Так, например, Смоленская область в данном контексте представляет собой типичный регион Нечерноземной зоны Российской Федерации, для которого характерно преобладание малых форм хозяйствования, высокая доля крестьянских (фер-

мерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств, а также ограниченные возможности для самостоятельного выхода производителей на организованные рынки сбыта.

Агропроизводственная структура Смоленской области отличается сравнительно низкой концентрацией крупного агробизнеса при одновременном наличии значительного числа малых сельскохозяйственных товаропроизводителей, специализирующихся на животноводстве, производстве молока, мяса, картофеля и овощной продукции. В условиях ограниченного внутреннего рынка и территориальной удаленности от крупных перерабатывающих центров крестьянские (фермерские) хозяйства сталкиваются с проблемами сбыта, высокой долей транспортных затрат и зависимостью от посреднических структур. Данные обстоятельства объективно формируют предпосылки для развития сельскохозяйственной потребительской кооперации как механизма коллективного решения указанных проблем. В ряде случаев кооперативы создаются в ответ на существующие программы субсидирования, но после завершения периода поддержки их хозяйственная активность снижается. Это указывает на необходимость учета региональной специфики при разработке механизмов поддержки, ориентированных не только на количественные показатели, но и на долгосрочную экономическую устойчивость кооперативных объединений.

В целом кооперирование крестьянских (фермерских) хозяйств в Смоленской области следует рассматривать как объективно востребованный, но институционально уязвимый процесс.

С точки зрения предметной области, потенциальные кооперирующиеся являются субъектами, которые ведут сельскохозяйственное производство, то есть занимаются деятельностью в сфере животноводства, растениеводства, рыбоводства или комбинацией этих видов деятельности.

Пример формы сельскохозяйственного потребительского кооператива и формирование его имущества указаны в таблицах 1 и 2 соответственно.

Стоит отметить, что люди и организации, которые занимаются переработкой сельхозпродукции, снабжением или оказанием услуг в данной области не являются сельхозтоваропроизводителями. Данный факт важен для уточнения в связи с тем, что процесс кооперации рассматривается как одна из возможностей увеличения дохода сельхоз производителей. К примеру, организация по переработке молока или магазин по торговле сельхо продукцией не нуждается в кооперации как таковой. Актуальность кооперации возникает лишь там, где присутствует экономический интерес от продажи продукции. Сельскохозяйственный производитель работает в-первую очередь ради прибыли, которая должна покрывать его издержки от производства и реализации товара.

Таблица 1

Пример формы сельскохозяйственного потребительского кооператива

Организация	Цель создания	Учредители	Учредительные документы
Общественное объединение	Для реализации общих целей на основе общности интересов	Физические лица	Устав

Источник: [4].

Таблица 2

Пример формирования имущества потребительского кооператива

№	Источник	Имущество потребительского кооператива	
		Собственные средства	Заемные средства
1	Формирование	Паевой взнос из расчета 5 000 руб. за земельный пай; земельный пай; доходы от собственной деятельности	Кредиты, полученные в банке; средства фондов гранта; межкооперативные средства
2	При разделе на паи в период существования кооператива или выплаты при прекращении ими членства	Делимая часть: паевой фонд; совокупность паевых взносов	Неделимая часть: резервный; страховой; другие неделимые фонды
3	По праву собственности	Паевые взносы; имущество, произведенное в процессе его деятельности	Сберегательные займы; средства, привлеченные со стороны

Источник: [4].

Особенностью деятельности малых товаропроизводителей является недовольство при сравнении доходов и расходов. Данный факт подтверждается любым региональным мероприятием ввиду того, что фермеры высказывают точку зрения, согласно которой доходы либо не покрывают расходы, либо покрывают настолько незначительно, что возможности для расширенного производства просто отсутствуют. Как следствие из таких рассуждений, глава КФХ делает вывод, что государство не обеспечило сельскохозяйственному товаропроизводителю «гарантированный заказ» или «справедливую цену» на его продукцию – чтобы выручка заведомо покрыла все издержки. Иными словами, государство должно было создать условия, при которых заниматься ведением сельского хозяйства крайне выгодно. Несомненно, в этом есть доля правды, что понимает и государство, так как развитие КФХ является одной из приоритетных экономических задач [5]. Однако, как правило, проблемы, связанные с низкой доходностью, являются двусторонними. Чаще всего, сельскохозяйственные товаропроизводители недополучают прибыль вследствие малого масштаба своей деятельности и повысить свою рентабельность могут сами при помощи кооперации.

К примеру, глава КФХ проанализировал процесс своей деятельности и пришел к выводу, что с точки зрения технологии все делает правильно. Единственная причина низкой рентабельности – это то, что в КФХ находится не 300 коров, а например 3. В таком случае фермер мог бы покупать корма оптом, что на 30% дешевле, чем в розницу, что привело бы к повышению доходности КФХ (таблица 3).

Проблемы при отсутствии масштабирования (кооперации) условно можно разделить на три группы:

1. Эффект масштаба проявляется для малых хозяйств в потере дохода при реализации продукции. Продукция малых хозяйств проигрывает при сбыте вследствие размера поставляемых партий, скудности номенклатуры, слабости или отсутствии маркетинга, невысокого уровня подработки, сортировки, расфасовки и упаковки, а также при недостатке или отсутствии разрешительной документации.

2. Эффект масштаба проявляется для малых хозяйств в излишних расходах на ресурсы. Хозяйства малого масштаба деятельности не могут выйти на рынки материальных и финансовых ресурсов с наиболее выгодными ценами, так как нуждаются в очень малых объемах соответствующих ресурсов и не располагают специалистами по работе на соответствующих рынках.

3. Эффект масштаба проявляется для малых хозяйств в использовании неэффективной техники, технологии. Малые хозяйства теряют прибыль, поскольку используют технику и оборудование, соответствующее масштабу, и, как следствие – высокозатратную или наоборот, используют низкозатратную технику и оборудование, но неполностью загруженную. Не используют вспомогательных объектов, таких как: хранилища, убойные пункты, места переработки и так далее [2].

Стоит отметить, что данная группировка не является универсальной и все три вышеперечисленных элемента группы упираются ни в знания, ни в умения, а в масштаб деятельности фермера. Возникает логичный вопрос: а для чего государству нужны КФХ, если кооперации гораздо выгоднее? С точки зрения макроэкономики смысл в малых фермерских хозяйствах огромный, так как наличие слоя малых земельных собственников – это наличие социальной группы, которая заинтересована в заработке, работе на себя, обеспечивании воспроизводства территории и так далее [6].

Таблица 3

Пути повышения доходности для КФХ

	Стандартная ситуация	**Ресурс для повышения доходности**
Покупка комбикорма	В розницу 14,5 руб. / кг	Партиями от 20 тн – 11,8 тыс. руб. / тн
Покупка удобрений	В розницу 21 руб. / кг	Партиями от 64 тн – 16 тыс. руб. / тн
Техника для обработки земли	60 тыс. руб. мотокультиватор для обработки 2 га.	1500 тыс. руб. трактор МТЗ для обработки 300 га (5 тыс. руб. на 1 га)
Сбыт овощей и картофеля	5 тыс. руб. за 1 тонну с поля	15 тыс. руб. за 1 тн в зимний период из хранилища емкостью 1000 тн стоимостью 6500 тыс. руб.
	В данной ситуации владелец КФХ, фермер находится по умолчанию, автоматически	Для такого решения владельцу КФХ, фермеру не хватает масштаба деятельности

Источник: [2].

Таким образом, на протяжении всего становления КФХ как такового, фермеры задавались вопросами: как сделать так, чтобы на маленькое хозяйство купить 1/100 большого комбайна, как сделать так, чтобы это хозяйство купило удобрения по цене, которая соответствует потребности 100 таких хозяйств? Когда данными вопросами озаботилось государство и ученые, то пришли к совместному выводу, что на уровне одного отдельного фермера эти задачи не решаются в принципе, просто отсутствует эффективный и устойчивый механизм решения. Однако, их можно решить, если за ключевую единицу брать группы сельхоз товаропроизводителей. Важно понимать, что нельзя купить 1/25 кормоуборочного комбайна, но можно купить 1 кормоуборочный комбайн на 25 хозяйств. Данное решение и называется кооперацией.

Иными словами, кооперация – это вычленение одной или нескольких функций из нескольких «одинаковых хозяйств» – и исполнение ее кооперативом, созданным этими хозяйствами [7]. Можно выделить три основных принципа кооперации, которые придуманы в сфере сельскохозяйственного производства:

1. Кооперация в сфере сбыта. Актуальна при поиске рынка, где крупные компании продаются дороже и формировании оптовых партий через кооператив.

2. Кооперация в сфере снабжения. Актуальна при поиске рынков, где оптовые партии ресурсов стоят дешевле из-за формирования оптового заказа от имени кооператива и реализации ресурсов членам кооператива по себестоимости или с минимальной наценкой.

3. Кооперация в сфере использования техники и специалистов. Актуальна при определении потребности в недоступном одному КФХ объекте техники, технологии или специалисте, а также при приобретении имущества в кооператив.

Важно понимать, что эффект масштаба должен реализовывать именно кооператив, а не иной вид юридического лица (ООО, АО и так далее), так как участники рынка всегда действуют в интересах своих собственников [8]. Обычно это проявляется в формировании таких цен и тарифов (собственником бизнеса или нанятым им менеджером), при которых собственник получит наибольшую прибыль, а значит, клиент – сельскохозяйственный производитель – максимально потеряет в доходах. Отсутствие потери возможно только в том случае, если собственник экономического субъекта (инвестор, управленец и т.д.) – это одновременно клиент данного предприятия, то есть, сельскохозяйственный производитель. Сервисная организация в сфере АПК, где клиенты и собственники – одни и те же лица – это сельскохозяйственный потребительский кооператив.

Таким образом, кооперация в форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов рассматривается как экономически обоснованный механизм повышения доходности крестьянских (фермерских) хозяйств за счет совместного использования ресурсов, снижения издержек и реализации эффекта масштаба. Вместе с тем, эффективность данного механизма в значительной степени определяется не только внутренней организацией кооператива, но и теми институциональными условиями, в которых он функционирует. В этой связи целесообразно рассмотреть особенности институциональной среды развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов в Российской Федерации.

Несмотря на наличие сформированной нормативно-правовой базы, институциональная среда функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов в Российской Федерации по-прежнему остается неоднородной и во многом несформированной. Федеральный закон от 08.12.1995 № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» закрепляет правовой статус СПоК как некоммерческой организации, создаваемой для удовлетворения экономических потребностей своих членов, что принципиально отличает кооператив от коммерческих форм агробизнеса [8]. Тем самым на уровне законодательства кооперация изначально ориентирована не на извлечение прибыли как самоцель, а на повышение эффективности деятельности входящих в нее хозяйств.

Однако практика функционирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов показывает, что возможности, закрепленные законодательно, не всегда реализуются на практике. Формально кооперативы обладают правом осуществлять заготовительную, снабженческую, перерабатывающую и сбытовую деятельность, а также участвовать в различных формах государственной поддержки. На практике же значительная часть кооперативов либо не достигает устойчивых объемов хозяйственной деятель-

ности, либо выполняет ограниченный набор функций, не оказывающих существенного влияния на экономические результаты членов кооператива. В ряде случаев СПоК фактически существует лишь как юридическая форма, не обеспечивая ожидаемого эффекта от кооперирования.

Во многом это связано с особенностями институционального восприятия кооперации в аграрной среде. Нередко кооператив рассматривается не как инструмент обслуживания и поддержки крестьянских (фермерских) хозяйств, а как самостоятельный хозяйствующий субъект, призванный заменить собой индивидуальную деятельность фермеров. Подобный подход приводит к размыванию ответственности участников, снижению их заинтересованности в результатах работы кооператива и, как следствие, к утрате ключевых преимуществ кооперативной формы хозяйствования.

Отдельного внимания заслуживает вопрос государственной поддержки сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Формальное наличие программ субсидирования и грантовых механизмов само по себе не гарантирует роста эффективности кооперативного сектора. В большинстве случаев меры поддержки ориентированы на количественные показатели — создание новых кооперативов, увеличение числа участников, освоение бюджетных средств. При этом вопросы экономической устойчивости кооперативов, их реальной востребованности со стороны крестьянских (фермерских) хозяйств и способности обеспечивать снижение издержек остаются вторичными. В результате государственная поддержка нередко способствует появлению кооперативов «под проект», не интегрированных в устойчивые хозяйственные связи [5].

Дополнительным ограничением выступает недостаточное развитие организационно-управленческой инфраструктуры кооперативного сектора. Отсутствие профессиональных управленческих кадров, ограниченный доступ к консультационной и методической поддержке, а также слабая распространенность успешных практик существенно снижают способность кооперативов адаптироваться к рыночным условиям. Даже при наличии материальных ресурсов и внешней поддержки такие кооперативы часто не достигают заявленных целей.

В целом можно отметить, что основные ограничения развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов связаны не столько с несовершенством законодательства, сколько с особенностями институциональной среды и практики его применения. Эффективность кооперации определяется степенью ее соответствия реальным экономическим интересам крестьянских (фермерских) хозяйств, уровнем вовлеченности участников и способностью кооператива выполнять функцию механизма коллективного снижения издержек и масштабирования хозяйственной деятельности.

К сожалению, на данный момент в России процесс кооперации развивается с большим трудом. В-первую очередь это связано не с законодательными ограничениями или какими-то внешними факторами, а с глубочайшим непониманием сущности кооператива и его предназначения. Иллюстрацией этого является создание кооперативов, которые подменяют собой деятельность КФХ. Так, например, зачастую создаются кооперативы, которые собираются разводить коров, однако, разведением скота занимаются КФХ, а кооператив в свою очередь является исключительно инструментом масштабирования.

Еще одним важным принципом создания кооперации является общий интерес товаропроизводителей. Если существует кооператив, в котором занимаются производством семян, это значит, что все его члены без исключения должны производить семена. Попытка создать кооператив, в котором один занимается производством семян, второй занимается производством самих зерновых, третий является владельцем мукомольного предприятия, который из зерновых делает муку, четвертый владеет хлебозаводом, который из муки печет хлеб и так далее – это заведомо провальная тактика. Провальность ее заключается в том, что присутствует попытка создания коммунистического общества, в котором отменены товарно-денежные отношения и участники этого процесса поставляют друг другу товары и оказывают друг другу услуги. Никакого отношения к сельскохозяйственной кооперации эта концепция не имеет. Если участники торговой цепочки имеют противоположные экономические интересы, то кооперация между ними невозможна. Правильным решением будет выстроить обычные рыночные отношения, основанные на рыночном согласовании цен.

Еще один важный принцип кооперации – естественность. К сожалению, встречаются

случаи, когда инициатор создания кооператива (лицо или группа лиц) надеется получить дополнительные средства из бюджета. В данный момент кооперативное сообщество находится в очень непростой ситуации. С одной стороны, государственная поддержка кооперации очень важна, так как выделяются средства и на покупку необходимого оборудования, и на возмещение понесенных расходов и так далее. С другой стороны, это создает у людей ложный стимул, то есть, вместо того, чтобы сельхоз товаропроизводители пришли естественным путем к идеи кооператива как института, который снизит их расходы или поднимет их доходы, рассуждения идут от обратного, а именно: «что я должен зарегистрировать и кого в эту конструкцию вписать, что государство выделило как можно больше финансовой поддержки». Стоит учесть, что законодатель предусмотрел такой исход событий и ввел за подобные действия ответственность.

Несмотря на объективную экономическую целесообразность сельскохозяйственной кооперации, ее практическая реализация в секторе крестьянских (фермерских) хозяйств сопряжена с рядом ограничений и рисков, оказывающих существенное влияние на устойчивость и эффективность кооперативных объединений. Указанные риски носят комплексный характер и обусловлены как экономическими, так и институциональными и социальными факторами. К числу ключевых экономических ограничений относится неоднородность хозяйств – участников кооперации по масштабам производства, уровню ресурсной обеспеченности и специализации. Различия в объемах поставляемой продукции и финансовых возможностях приводят к асимметрии интересов членов кооператива и затрудняют выработку согласованных управленческих решений. Кроме того, в условиях малых объемов производства эффект масштаба реализуется постепенно, что снижает краткосрочную отдачу от кооперирования и может формировать у части участников завышенные ожидания относительно экономических результатов. Также значимую группу составляют управленческие и организационные риски, связанные с дефицитом профессиональных кадров в кооперативном секторе. Отсутствие компетентного менеджмента, способного осуществлять планирование, финансовый контроль и координацию деятельности, приводит к снижению эффективности даже при наличии материальных ресурсов и государственной поддержки. При этом сами члены кооператива, как правило, ориентированы на ведение собственного хозяйства и не обладают достаточными управленческими навыками для коллективного ведения бизнеса. В ряде случаев кооперация воспринимается как навязанная извне форма, связанная преимущественно с получением государственной поддержки, а не как инструмент решения конкретных экономических задач.

Наконец, к числу институциональных рисков следует отнести несоответствие механизмов государственной поддержки реальным потребностям кооперативов. Ориентация на формальные показатели и краткосрочные результаты не всегда способствует формированию устойчивых кооперативных структур. В результате кооперация может утрачивать свою экономическую сущность и превращаться в административно поддерживаемую форму, зависимую от внешнего финансирования.

В целом обозначенные ограничения и риски не отменяют потенциала сельскохозяйственной кооперации в секторе крестьянских (фермерских) хозяйств, однако указывают на необходимость более взвешенного подхода к ее развитию. Эффективное кооперирование требует учета масштабов и специализации хозяйств, формирования устойчивой мотивации участников, а также развития управленческих и институциональных условий, обеспечивающих долгосрочную жизнеспособность кооперативных объединений.

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что слияние личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйств в кооперативы позволит сельхозтоваропроизводителям самостоятельно развивать кооперативный сектор экономики, способный эффективно функционировать и успешно конкурировать на рынке [9]. Следует подчеркнуть, что процесс кооперации играет ключевую роль в повышении их конкурентоспособности и устойчивости в условиях современной аграрной экономики. В комплексе мер для поступательного развития системы продовольственного обеспечения, аграрной экономики и региональных рынков сельскохозяйственной продукции необходимо более масштабно использовать возможности и преимущества кооперации крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств [10]. Кооперация, основанная на добровольности, взаимопомощи и экономической выгоде для всех

участников, представляет собой эффективный механизм для решения проблем, с которыми сталкиваются малые формы хозяйствования. Однако, развитие кооперации КФХ сталкивается с рядом препятствий, таких как недоверие фермеров к коллективным формам хозяйствования, недостаток информации о преимуществах кооперации и несовершенство законодательной базы. Особенности кооперирования КФХ обусловлены спецификой их деятельности, такими как зависимость от природно-климатических условий, ограниченность ресурсов и необходимость гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

Список использованных источников:

1. *Светлаков А.Г.* Экономические основы развития сельскохозяйственной кооперации в России // АПК: экономика, управление. 2016. № 5. С. 38–45.

2. Сельскохозяйственный потребительский кооператив – инструмент повышения доходности сельскохозяйственных товаропроизводителей: учебно-методический материал / сост. [б. и.], 2025. 32 с.

3. *Семин А.Н. Крылатых Э.Н.* Малые формы хозяйствования в аграрном секторе: состояние, проблемы, перспективы развития // Аграрная наука. 2017. № 6. С. 2–7.

4. *Кадралиев Д.С. Евстигнеев В.В.* Сельскохозяйственная кооперация и принципы ее формирования... // Орошаемое земледелие. 2018. № 3. С. 31–32.

5. *Романченко Н.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в развитии малых форм хозяйствования // Экономика сельского хозяйства России. 2014. № 3. С. 59–66.

6. *Ушачев И.Г.* Направления развития сельского хозяйства России... // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. № 12. С. 7–12.

7. *Алтухов А.И.* Организационно-экономические основы развития сельскохозяйственной кооперации // АПК: экономика, управление. 2015. № 9. С. 15–23.

8. Федеральный закон РФ от 08.12.1995 № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

9. *Костяев А.И. Шепелева Е.А.* Тенденции и закономерности трансформации КФХ // Научное обозрение: теория и практика. 2018. № 6–7.

10. *Набиева А.Р. Миниханов Р.Р.* Крестьянские (фермерские) и личные подсобные хозяйства Татарстана в формировании продовольственных ресурсов // Кооперация будущего: материалы научно-практической конференции Международного молодежного форума, Нижний Новгород, 01–02 сентября 2023 года. Нижний Новгород: Российский университет кооперации, 2023. С. 7–16.

References:

1. *Svetlakov A.G.* Economic foundations of agricultural cooperation development in Russia. *APK: ekonomika, upravlenie*, 2016, no. 5, pp. 38–45.

2. Agricultural consumer cooperative – a tool for increasing the profitability of agricultural producers: educational and methodical material. Comp. [w. i.], 2025. 32 p.

3. *Semin A.N. Krylatykh E.N.* Small forms of management in the agrarian sector: state, problems, prospects of development. *Agrarnaya nauka*, 2017, no. 6, pp. 2–7.

4. *Kadraliev D.S. Evstigneev V.V.* Agricultural cooperation and principles of its formation... . *Oroshaemoe zemledelie*, 2018, no. 3, pp. 31–32.

5. *Romanchenko N.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the development of small forms of management. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2014, no. 3, pp. 59–66.

6. *Ushachev I.G.* Directions of development of agriculture in Russia... . *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2007, no. 12, pp. 7–12.

7. *Altukhov A.I.* Organizational and economic foundations of agricultural cooperation development. *APK: ekonomika, upravlenie*, 2015, no. 9, pp. 15–23.

8. Federal Law of the Russian Federation of 08.12.1995 No. 193-FZ «On Agricultural Cooperation».

9. *Kostyaev A.I. Shepeleva E.A.* Trends and patterns of transformation of peasant (farmer) holdings. *Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika*, 2018, no. 6–7.

10. *Nabieva A.R. Minnikhanov R.R.* Peasant (farmer) and personal subsidiary plots of Tatarstan in the formation of food resources. *Kooperatsiya budushchego: materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii Mezhdunarodnogo molodezhnogo foruma*, Nizhny Novgorod, 2023, pp. 7–16.

Материал поступил в редакцию: 10.02.2026.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

2026 О.С. Глинская, А.Р. Набиева, Д.П. Бессонов, Т.И. Зворыкина* УДК 338.46

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ СФЕРЫ УСЛУГ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SMALL BUSINESSES IN THE SERVICE SECTOR IN ORDER TO ENSURE THEIR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Аннотация. *Успешное развитие экономики характеризуется множеством показателей. В череде макропоказателей развития государства большинство ученых и исследователей выделяют параметры развития малого бизнеса, который стимулирует инновационные процессы и повышает конкурентоспособность экономики страны. Малое предпринимательство занимает особое место в обеспечении снижения безработицы. Вариации налогообложения малого предпринимательства позволяют иметь приток налоговых поступлений, пополняющих бюджет государства. Для развития малого предпринимательства имеет значение государственная поддержка в различных проявлениях, что находит отражение в законодательных актах, национальных проектах России. Целью работы является разработка и обоснование критериев оценки эффективности деятельности малых предприятий сферы услуг, направленных на обеспечение их устойчивого и долгосрочного развития в современных экономических условиях. Устойчивое развитие малого бизнеса зависит не только от перечисленных выше факторов, но и от способностей предпринимателей оценивать эффективность своей деятельности и на основе полученных данных принимать грамотные управленческие решения. В данной статье рассматриваются ме-*

Глинская Ольга Сергеевна *– доктор экономический наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и информационных технологий, Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского кооперативного университета (г. Волгоград, Волгоградская обл., Российская Федерация); e-mail: oglinskaya@ruc.su.*

Olga S. Glinskaya *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Security and Information Technology, Volgograd cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation (Volgograd, Volgograd region, Russian Federation).*

Набиева Алсу Рустэмовна *– доктор экономических наук, профессор, ректор, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alsunab@mail.ru.*

Alsu R. Nabieva *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Бессонов Даниил Павлович *– аспирант, Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского кооперативного университета (г. Волгоград, Волгоградская обл., Российская Федерация); e-mail: soig_2011@mail.ru.*

Daniel P. Bessonov *– Postgraduate Student Volgograd cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation (Volgograd, Volgograd region, Russian Federation).*

Зворыкина Татьяна Ивановна *– доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Институт региональных экономических исследований (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: sss2800@mail.ru.*

Tatyana I. Zworykina *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Institute for Regional Economic Research (Moscow, Russian Federation.*

тодические подходы к оценке эффективности деятельности субъектов малого предпринимательства в сфере услуг. Обосновано, что традиционные финансовые показатели в современных условиях должны дополняться индикаторами устойчивого развития, учитывающими социальные и экологические аспекты. Авторами предложена система показателей, позволяющая проводить комплексный мониторинг состояния малого предприятия с целью своевременной корректировки стратегии его развития.

***Abstract**. The successful development of the economy is characterized by a variety of indicators. Among the macro-indicators of the development of the state, most scientists and researchers identify the parameters of small business development, which stimulates innovation processes and increases the competitiveness of the country's economy. Small business has a special place in reducing unemployment. Variations in the taxation of small businesses allow for an influx of tax revenues that replenish the state budget. Government support in various forms is important for the development of small business, which is reflected in legislative acts and national projects of Russia. The purpose of the work is to develop and substantiate criteria for evaluating the effectiveness of small service enterprises aimed at ensuring their sustainable and long-term development in modern economic conditions. The sustainable development of small businesses depends not only on the factors listed above, but also on the ability of entrepreneurs to evaluate the effectiveness of their activities and make sound management decisions based on the data obtained. This article discusses methodological approaches to assessing the effectiveness of small business entities in the service sector. It is proved that traditional financial indicators in modern conditions should be complemented by indicators of sustainable development that take into account social and environmental aspects. The authors have proposed a system of indicators that allows for comprehensive monitoring of the state of a small enterprise in order to timely adjust its development strategy.*

***Ключевые слова:** малый бизнес, сфера услуг, оценка эффективности, устойчивое развитие, показатели эффективности, сервисная экономика, экономическая устойчивость.*

***Keywords:** small business, service sector, efficiency assessment, sustainable development, performance indicators, service economy, economic sustainability.*

Введение. Реализация национального проекта в области развития малого и среднего предпринимательства дало свои плоды, что отражается в увеличении числа занятых в данном секторе до 28 млн. человек, работающих в 6,5 млн. организациях МСП, при плане увеличения к 2030 году – до 25 млн. человек. Правительство ставит дальнейшую цель – повысить качество и эффективность деятельности малого и среднего бизнеса, в частности, повысить показатель производительности труда, увеличить вклад малого и среднего бизнеса в ВВП страны, который по итогам последних лет составляет чуть больше 20% [1].

Аналитические показатели эффективности малого предпринимательства на макроуровне и задачи, поставленные правительством пред данным сектором экономики должны быть приняты во внимание предпринимателями и учтены в стратегиях развития бизнеса, а для этого бизнесменам нужны не только предпринимательские навыки, но и определенный набор знаний [1]. По данным платформы «Мой бизнес» 74% предпринимателям недостаточно знаний в юридических и бухгалтерских аспектах, а также в области маркетинга. В тоже время исследования предпринимательского потенциала показывает, что 30% населения (с 18 до 64 лет) планирует начать свой бизнес в ближайшие три года.

Интерес к малому бизнесу государства и повышение влияния на устойчивое развитие страны отражаются в национальных проектах, программах государственной поддержки, в следствии чего и повышается интерес к открытию собственного бизнеса у предпринимателей [2].

Малый бизнес играет фундаментальную роль в обеспечении гибкости и инклюзивности рыночной экономики. В отраслях сферы

услуг его значение проявляется в создании рабочих мест, удовлетворении специфических потребностей локальных рынков и внедрении инновационных сервисных моделей. Характерной особенностью малого предпринимательства в сервисном секторе является высокая зависимость от качества человеческого капитала и прямого контакта с потребителем [3]. Однако для обеспечения долгосрочного выживания и роста предприятиям необходимо не только генерировать прибыль в краткосрочном периоде, но и формировать фундамент для устойчивого развития, что требует разработки специализированных инструментов оценки эффективности.

Материалы и методы исследования. В процессе исследования были использованы общенаучные методы: системный анализ, классификация, методы экспертных оценок. Теоретической базой послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области малого предпринимательства, экономики сферы услуг и концепции устойчивого развития.

Результаты исследования. В структуре современной экономики развитие малого бизнеса в сфере услуг выступает в качестве опережающего индикатора рыночной трансформации. Сервисный сектор, в силу своей специфики, обладает высокой адаптивностью к динамично меняющимся запросам социума, что делает его идеальной нишей для реализации предпринимательского потенциала [4].

Современная траектория развития малых предприятий сферы услуг характеризуется переходом от экстенсивных моделей роста к интенсивному освоению высокотехнологичных ниш. Наряду с традиционными сегментами (бытовые услуги, розничная торговля, общественное питание), наблюдается стремительная экспансия малого бизнеса в интеллектуалоемкие отрасли: консалтинг, образовательные проекты, сфера креативных индустрий и ИТ-сервисы. Данная тенденция обусловлена снижением барьеров входа за счет цифровизации и возможностью масштабирования бизнеса без значительных капитальных вложений.

Несмотря на позитивную динамику, развитие малого предпринимательства в сфере услуг сдерживается рядом системных факторов: дефицитом квалифицированных кадров, ограниченным доступом к долгосрочному инвестиционному кредитованию и высокой чувствительностью к изменениям налогового законодательства.

Для обеспечения устойчивого развития в данном секторе необходим переход к модели «непрерывного совершенствования», где развитие бизнеса опирается на внедрение CRM-систем, использование аналитики больших данных для прогнозирования спроса и постоянное повышение квалификации персонала [5]. Таким образом, развитие малого бизнеса в сфере услуг сегодня – это не просто количественное увеличение числа субъектов рынка, а качественная трансформация бизнес-процессов, направленная на создание уникального потребительского опыта и обеспечение экономической безопасности предприятия в долгосрочной перспективе.

В ходе исследования было выявлено, что эффективность малого бизнеса в сфере услуг должна рассматриваться как многомерная категория. Авторами выделены три блока показателей для оценки эффективности малого бизнеса в отраслях сферы услуг с целью обеспечения его устойчивого развития, представленные на рисунке 1.

Эффективность следует рассматривать как многомерную категорию [6, 7], включаю-



Рис. 1. Блоки показателей оценки эффективности малого бизнеса в отраслях сферы услуг
Источник: составлено авторами.

щую взаимосвязанные блоки показателей, каждый из которых отражает определенную сторону функционирования бизнеса. Рассмотрим каждый блок показателей оценки эффективности малого бизнеса в отраслях сферы услуг подробнее.

Прежде всего, экономическая эффективность характеризует способность бизнеса обеспечивать устойчивый финансовый результат при ограниченных ресурсах. Считаем, что для малого бизнеса в сфере услуг целесообразно применять такие показатели как: темпы роста выручки: чистая рентабельность: производительность труда.

Следующий блок связан с сервисно-ориентированной эффективностью, которая в сфере услуг является не менее значимой, чем финансовые показатели. В отличие от материального производства, результат работы сервисной организации во многом определяется восприятием потребителя, его опытом взаимодействия с предприятием и готовностью повторно воспользоваться услугой. К показателям этого блока мы отнесли индекс удовлетворенности клиентов, коэффициент удержания клиентов, показатель качества обслуживания.

Третий блок аналитической модели представлен индикаторами устойчивости, которые служат инструментом верификации долгосрочной стабильности и потенциала развития малого предприятия. Особое значение в данной категории имеет удельный вес лояльной аудитории, выступающий ключевым индикатором доверия и способности организации к формированию устойчивых партнерских связей с контрагентами. В сервисном секторе наличие сформированного ядра постоянных потребителей гарантирует стабильность входящих финансовых потоков и минимизирует риски, обусловленные волатильностью случайного спроса.

Использование представленного методологического подхода способствует проведению комплексной верификации результативности субъектов малого предпринимательства в сервисном секторе. Это формирует аналитический базис для разработки управленческих стратегий, ориентированных на пролонгированную устойчивость и капитализацию бизнеса, а не только на максимизацию маржинального дохода в краткосрочном периоде [8].

В дополнение к традиционной системе индикаторов, в современных условиях трансформации экономических систем представляется целесообразным внедрение инструментария интегрированных показателей оценки эффективности (ИПОЭ). Рост актуальности данных показателей обусловлен усложнением структурных связей внутри отраслей сферы услуг и необходимостью учета расширенного спектра детерминант.

Концепция ИПОЭ позволяет синтезировать финансовые результаты с нефинансовыми компонентами, включая экологическую безопасность, социальную инклюзивность и качество корпоративного менеджмента, что коррелирует с глобальной повесткой устойчивого развития (ESG-принципами). Систематизация данных параметров в рамках единой оценочной модели представлена в таблице 1.

Применение интегрированных показателей оценки эффективности (ИПОЭ) в деятельности малых предприятий сферы услуг обеспечивает ряд стратегических преимуществ, способствующих их устойчивому развитию, которые нами сгруппированы в таблице 2.

Внедрение интегрированных показателей оценки эффективности (ИПОЭ) обеспечивает репрезентативность анализа функционирования субъектов малого предпринимательства в сфере услуг и смежных экономических систем. Невзирая на методическую сложность их формирования, данные индикаторы открывают верифицируемые перспективы для укрепления рыночной устойчивости и интенсификации финансовой результатив-

Таблица 1

Система интегрированных показателей оценки эффективности (ИПОЭ) малого бизнеса в сфере услуг

Показатели	Характеристика, примеры
Финансовые показатели	традиционные метрики: рентабельность, ликвидность, платежеспособность, коэффициенты финансовой устойчивости
Экологические показатели	например, углеродный след, потребление энергии и воды, а также уровень отходов и их утилизация
Социальные показатели	социальная ответственность, условия труда, благосостояние сотрудников, вклад в местные сообщества и разнообразие рабочего состава
Показатели корпоративного управления	структура управления, прозрачность и подотчетность, а также антикоррупционные меры

Таблица 2

Преимущества применение ИПО) в деятельности малых предприятий сферы услуг

№	Преимущество	Характеристика	Пояснения
1	Системность и полнота диагностического анализа	ИПОЭ позволяют реализовать комплексный подход к мониторингу функционирования малого бизнеса в сфере услуг	показатели обеспечивают верификацию как внутренних бизнес-процессов, так и детерминант внешней среды, формируя репрезентативную информационную базу для принятия управленческих решений
2	Прогностический потенциал и стратегическая устойчивость	инкорпорирование нефинансовых дескрипторов в общую систему оценки трансформирует ее из ретроспективного инструмента в инструмент стратегического планирования	позволяет идентифицировать скрытые резервы и риски, определяя жизнеспособность бизнес-модели в долгосрочном периоде
3	Рост репутационного капитала	использование транспарентных и многомерных систем оценки позиционирует хозяйствующий субъект как организацию с высоким уровнем корпоративной ответственности	способствует укреплению лояльности потребителей, инвесторов и кредитных организаций
4	Стимулирование инновационной активности	ориентация на интегральные значения целевых индикаторов выступает катализатором управленческих и технологических инноваций	необходимость оптимизации разнородных аспектов деятельности побуждает менеджмент к внедрению прогрессивных моделей обслуживания и модернизации операционных процессов

ности бизнеса [9,10]. В условиях современной парадигмы, где экологическая стабильность и социальная ответственность выступают фундаментальными императивами, ИПОЭ трансформируются в ключевой инструмент обеспечения долгосрочной конкурентоспособности малых сервисных предприятий.

Заключение. Результаты проведенного исследования подтверждают необходимость перехода к интегративному подходу при оценке эффективности малого бизнеса в сфере услуг, сочетающему в себе финансовые и нефинансовые дескрипторы. Обеспечение траектории устойчивого развития находится в прямой корреляции со сбалансированностью системы KPI, которые должны аккумулировать информацию как о текущей рентабельности, так и о векторе приращения клиентского капитала. Практическая имплементация предложенной системы оценки позволит субъектам предпринимательства прецизионно оптимизировать управление ресурсным потенциалом и превентивно нивелировать риски, угрожающие экономической состоятельности организации.

Список используемых источников

1. *Беликов А.А. Глинская О.С.* Инструментарий комплексной оценки эффективности развития малого бизнеса на основе учетно-контрольного обеспечения // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6(167). С. 711–714. DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.147. EDN SGQPPZ.

2. *Власенко Н.И.* Формирование бизнес-модели комплексной оценки эффективности развития компаний сферы услуг // Финансовые рынки и банки. 2024. № 3. С. 237–240. EDN BFAMKR.

3. *Гришель Т.З.* Ключевые показатели эффективности и управленческий учёт: система оценки операционной деятельности малого бизнеса // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике : Материалы IV Всероссийской конференции, Орёл, 31 октября 2025 года. Орёл: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2026. С. 73–79. EDN GGWDXR.

4. *Гурулева Ю.Д. Старкова А.М.* Роль контрольно-аналитического обеспечения в управлении предпринимательским риском бизнеса // Профессионально-технологическая и экономическая подготовка обучающихся в условиях модернизации и стандартизации образования: Сборник статей по итогам IV Международной научно-практической конференции преподавателей, студентов, аспирантов и докторантов, Волгоград, 02–03 декабря 2025 года. Уфа: ООО «Аэтерна», 2026. С. 293–296. EDN ZQDMSE.

5. *Жмур С.В. Анисимов А.Ю.* Производительность труда в организациях малого бизнеса как инструмент оценки их эффективности // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: Сбор-

ник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 813–820. EDN BEEYLU.

6. Оценка эффективности малого бизнеса в условиях цифровой экономики: региональный аспект / А.А. Созинова, Н.В. Артемьев, V. Garkavaya [и др.] // Учет и контроль. 2026. № 3. С. 117–126. DOI 10.36871/u.i.k.2026.03.01.009. EDN SIRUOX.

7. *Попов И.А.* Методические подходы к оценке эффективности функционирования организаций в сфере услуг // Актуальные проблемы теории и практики управления : сборник научных статей XIII Международной научной конференции, Смоленск, 21 ноября 2024 года. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2024. С. 178–184. EDN FHGNPT.

8. Системный анализ и прогнозы социально-экономического развития, экономической безопасности и права современного российского общества / М.С. Абросимова, М.В. Архипова, В.А. Астафьева [и др.]. Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2026. 438 с. ISBN 978-5-394-06508-8. EDN ZBLRSO.

9. *Стоумнова Ю.Д.* Оценка социальной эффективности управления малым предприятием сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-2(86). С. 146–148. DOI 10.24412/2411-0450-2022-4-2-146-148. EDN KHXEJO.

10. *Хабибова С.С.* Основные подходы оценки эффективности предприятий сферы услуг в процессе устойчивого развития // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2024. № 4-1(54). EDN LQQEPK.

References:

1. *Belikov A.A. Glinskaya O.S.* Toolkit for a comprehensive assessment of the effectiveness of small business development based on accounting and control management. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2024, no. 6(167), pp. 711–714, DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.147, EDN SGQPPZ.

2. *Vlasenko N.I.* Formation of a business model for a comprehensive assessment of the efficiency of development of service companies. *Finansovye rynki i banki*, 2024, no. 3, pp. 237–240, EDN BFAMKR.

3. *Grishel' T.Z.* Key performance indicators and management accounting: a system for assessing the operational performance of small businesses. *Predprinimatel'stvo, marketing i logistika v tsifrovoy ekonomike: Materialy IV Vserossiyskoy konferentsii*, Orel, 2026, pp. 73–79, EDN GGWDXR.

4. *Guruleva Yu.D. Starkova A.M.* The role of control and analytical tools in the management of business entrepreneurial risk. *Professional'no-tekhnologicheskaya i ekonomicheskaya podgotovka obuchayushchikhsya v usloviyakh modernizatsii i standartizatsii obrazovaniya: Sbornik statey po itogam IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Ufa: Aeterna LLC, 2026, pp. 293–296, EDN ZQDMSE.

5. *Zhmur S.V. Anisimov A.Yu.* Labor productivity in small business organizations as a tool for evaluating their performance. *Rol' biznesa v transformatsii obshchestva – 2024: Sbornik tezisov*, Moscow: Synergy University, 2024, pp. 813–820, EDN BEEYLU.

6. Evaluation of small business effectiveness in the digital economy: regional aspect / A.A. Sozinova, N.V. Artem'ev, V. Garkavaya [et al.]. *Uchet i kontrol'*, 2026, no. 3, pp. 117–126, DOI 10.36871/u.i.k.2026.03.01.009, EDN SIRUOX.

7. *Popov I.A.* Methodological approaches to assessing the effectiveness of the functioning of organizations in the service sector. *Aktual'nye problemy teorii i praktiki upravleniya: sbornik nauchnykh statey XIII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii*, Kursk: Universitetskaya kniga, 2024, pp. 178–184, EDN FHGNPT.

8. System analysis and forecasts of socio-economic development, economic security and law of modern Russian society / M.S. Abrosimova, M.V. Arkhipova, V.A. Astaf'eva [et al.]. Moscow: Dashkov i K, 2026. 438 p. ISBN 978-5-394-06508-8, EDN ZBLRSO.

9. *Stoumnova Yu.D.* Assessment of the social efficiency of small enterprise management in the service sector. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2022, no. 4-2(86), pp. 146–148, DOI 10.24412/2411-0450-2022-4-2-146-148, EDN KHXEJO.

10. *Khabibova S.S.* Main approaches to evaluating the efficiency of service sector enterprises in the process of sustainable development. *Vestnik Tadzhikskogo gosudarstvennogo universiteta kommertsii*, 2024, no. 4-1(54), EDN LQQEPK.

Материал поступил в редакцию: 24.04.2026.

2026 В.П. Леошко, А.С. Нечитайлов, О.И. Жукова, Т.Ю. Серебрякова* УДК 338.43

АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС РОССИИ В СИСТЕМЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

AGRO-FOOD COMPLEX OF RUSSIA IN THE SYSTEM OF NATIONAL FOOD SECURITY

Аннотация. *В условиях санкций актуальность повышения эффективности и результативности работы АПК в системе обеспечения продовольственной безопасности существенно возрастает. Поиск новых путей и возможностей наращивания производства продукции сельского хозяйства становится первейшей задачей для работников аграрной сферы. Выявление дополнительных потенциальных возможностей наращивания поставок продукции на продовольственный рынок страны приобретает особую значимость. Активизируется работа логистических систем при формировании и распределении продовольственных ресурсов. Аргументируется необходимость государственной поддержки агропродовольственного комплекса, включая крупные, средние и малые формы аграрного бизнеса. Рассматривается роль хозяйств населения и фермеров в системе продовольственного обеспечения. Выявлена их место в увеличении производства сельскохозяйственной продукции, в более эффективном использовании имеющегося потенциала аграрного сектора. Сформулированы факторы, способствующие росту конкурентоспособности отечественного сельского хозяйства как на внутреннем, так и на зарубежном рынке. С использованием имеющихся традиционных методологических технологий исследованы вопросы развития агропромышленного комплекса. Выявлены общие закономерности и особенности национальной продовольственной безопасности, определена стратегия формирования продовольственных ресурсов и предложений по налаживанию устойчиво функционирующей логистической системы в сфере заготовок и переработки продукции.*

Леошко Валентина Петровна *– кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: v.p.leoshko@ruc.su.*

Valentina P. Leoshko *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Academic Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Нечитайлов Александр Сергеевич *– кандидат экономических наук, первый секретарь Министерства иностранных дел Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация), e-mail: anechitaylov@yandex.ru.*

Alexander S. Nechitaylov *– Candidate of Economic Sciences, First Secretary of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).*

Жукова Ольга Ивановна *– кандидат экономических наук, доцент, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: proshka07@mail.ru.*

Olga I. Zhukova *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Серебрякова Татьяна Юрьевна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. (г. Чебоксары, Чувашская республика, Российская Федерация); e-mail: tserebryakova@ruc.su.*

Tatiana Yu. Serebryakova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Cheboksary Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation (Cheboksary, Chuvash Republic, Russian Federation).*

Abstract. *In the context of sanctions, the relevance of increasing the efficiency and effectiveness of the agro-industrial complex in the system of ensuring food security is significantly increasing. The search for new ways and opportunities to increase agricultural production has become a top priority for agricultural workers. Identifying additional potential opportunities to increase the supply of agricultural products to the country's food market is of particular importance. The work of logistics systems in the formation and distribution of food resources is becoming more active. The need for state support for the agro-food complex, including large, medium, and small agricultural businesses, is being argued. The article examines the role of household farms and farmers in the food supply system. It identifies their place in increasing agricultural production and making more efficient use of the existing agricultural potential. отраслей The article identifies their role in increasing agricultural production and making more efficient use of the existing potential in the agricultural sector. It also identifies factors that contribute to the competitiveness of domestic agriculture both domestically and internationally. The article uses traditional methodological approaches to explore the development of the agro-industrial complex. It identifies common patterns and characteristics of national food security, and outlines a strategy for generating food resources and establishing a sustainable logistics system for harvesting and processing agricultural products.*

Ключевые слова: *продовольствие, экономическое развитие, сельское хозяйство, реализация, сельхозпродукция, аграрный сектор.*

Keywords: *food, economic development, agriculture, sales, agricultural products, and the agricultural sector.*

Цель работы *– выявить место отраслей сельского хозяйства в системе продовольственной безопасности России. Выявить потенциал увеличения производства аграрной продукции.*

Методы исследования. *Использованы методы анализа и синтеза, выявлены особенности функционирования АПК. Определены необходимость и взаимосвязанность инновационного развития с совершенствованием системы образования, использованием кластерного подхода к развитию системы взаимодействия научных и производственных сельскохозяйственных организаций.*

Результат работы. *Выявлены особенности формирования продовольствия в разные годы. Выработаны меры по улучшению производства аграрной продукции.*

Введение. В современной системе национальной продовольственной безопасности одним из базовых элементов наращивания производства качественной пищевой продукции является инновационное развитие агропромышленного комплекса, стержнем которого является сельскохозяйственное производство, связанного с развитием человеческого капитала как элемента обеспечения устойчивого развития национальной продовольственной системы.

Дискуссия. Агропродовольственный комплекс России играет доминирующую роль в системе национальной продовольственной безопасности страны. Государственная аграрная политика реализуется через программы развития сельского хозяйства на предстоящие годы, в которых формулируются направление и темпы развития различных отраслей сельского хозяйства, а также регулирование внутренних продовольственных рынков. В программах определяются пути реализации антимонопольных мер и предоставление права сельхозпроизводителям различных организационно-правовых форм использования возможностей действующей логистики не ограниченного доступа на сельскохозяйственные рынки. В ряде регионов страны хорошо зарекомендовала себя смешанная государственно-кооперативная система заготовок сельхозпродукции. Для поддержания удовлетворенного спроса региональные власти используют такой механизм такой механизм, как интервенция аграрной продукции из имеющихся запасов на складах. Особое место в системе продовольственного обеспечения занимает качество регулирования экспорта и импорта агропродовольственной продукции. На работе агропродовольственного комплекса положительно сказывается внедрение в практику работы сис-

темы управления АПК расширенной оперативной информации о каналах сбыта сельхозпродукции, складывающихся ценах, размерах продаваемой продукции, имеющихся на резервных складах, запасах на аграрных рынках. Совершенствование логистики на агропродовольственном рынке обуславливается обострением конкуренции за сбыт продукции, произведенной хозяйствами населения и фермерами. Динамика основных производственных показателей деятельности сельского хозяйства России представлена ниже. С 2018 по 2024 гг. в стране увеличилось производство зерна, подсолнечника, скота и птицы, молока и некоторых других продуктов сельского хозяйства (таблица 1).

Поступательное развитие аграрного сектора зависит от состояния предприятия, технологии в отраслях и технического уровня оборудования. Развитие сельскохозяйственного производства связано с разделением труда, укрупнением, концентрацией, межхозяйственной кооперацией, агропромышленной интеграцией и специализацией. В АПК кооперация наблюдается в виде формирующихся организационных и экономических связей между партнерами на разных уровнях. Нередко взаимодействуют и кооперируются для получения эффективного конечного результата отрасли и предприятия. В АПК кооперация выступает как союз организаций для эффективной организации закупок продовольственных товаров.

Современный этап развития отечественного сельского хозяйства характеризуется ужесточением глобальных экономических вызовов недружественных стран, которые пытаются повлиять на хозяйственную деятельность в агропромышленном комплексе. К числу значительных вызовов для АПК можно отнести, наряду с климатическими факторами, геополитическую нестабильность, а также усиление конкуренции на мировых продовольственных рынках. Применяемые к России санкции, безусловно, создают определенные трудности, одновременно появляются и возможности для развития сельского хозяйства. В этой ситуации необходимо использовать достижения науки, с использованием имеющихся материально-технических средств.

Инновации и модернизация производства, внедрение прогрессивных технологий открыли новые возможности для развития агропромышленного комплекса. Освоение ИТ-технологий способствовало дальнейшему усилению интеграционных процессов в АПК. Цифровые решения дают возможность автоматизировать бизнес-процессы и оптимизировать управление материально-техническими и трудовыми ресурсами, своевременно анализировать данные на всех этапах технологической цепи работы предприятий. Укреплению позиций сельского хозяйства способствуют современные методы и модели прогнозирования развития экономических процессов в АПК, новые технологии в развитии сельского хозяйства, позволяющие укрепить позиции России на мировом продовольственном рынке.

Таблица 1

Динамика основных производственных показателей сельского хозяйства России

Показатели	Годы						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Валовой сбор зерна, млн тонн	120,5	121,7	133,5	121,4	136,1	134,1	125,0
Урожайность зерна, ц/га	35,8	35,4	40,2	35,6	39,2	37,7	27,7
Производство подсолнечника, млн тонн	16,5	17,3	17,9	16,1	17,2	17,0	16,6
Урожайность подсолнечника, ц/га	17,3	17,8	18,1	16,2	17,2	17,0	16,2
Производство сахарной свеклы, млн тонн	45,4	46,9	47,5	43,6	46,0	53,4	41,9
Урожайность сахарной свеклы, ц/га	420	428	440	410	420	460	384
Производство картофеля, млн тонн	20,0	19,8	20,1	19,5	19,8	19,9	18,0
Урожайность картофеля, ц/га	189	187	190	185	188	190	178
Производство овощей, млн тонн	13,9	14,0	14,2	13,9	14,1	14,0	13,8
Производство скота и птицы на убой (живой вес), млн тонн	16,5	17,1	17,4	17,6	18,0	18,1	18,2
Производство молока, млн тонн	32,5	33,1	33,5	34,0	34,6	35,0	35,2
Надой молока на корову, кг	7230	7410	7580	7750	7900	8079	8531
Производство яиц, млрд штук	53,1	53,5	53,9	54,2	54,7	55,5	55,9
Поголовье КРС, млн голов	16,8	16,7	16,6	16,5	16,4	16,4	16,4
Поголовье свиней, млн голов	27,8	28,1	28,5	28,0	27,9	28,0	27,8
Поголовье птицы, млн голов	540	545	550	552	554	555	556

Источник: [1].

С 2020 по 2024 гг. в России предприятия перерабатывающей промышленности увеличили производство основных видов пищевой продукции, том числе мяса и пищевых субпродуктов, кроме домашней птицы – на 26,5%, мяса и пищевых субпродуктов домашней птицы – на 7,2%, масла растительного нерафинированного – на 39,7%, молока жидкого – на 8,2%, муки – на 8,2%, сахара – на 14,5%, соли пищевой – на 11,1% (таблица 2).

В связи с усилением санкций и геополитической ситуацией в России обновлена стратегия развития АПК вплоть до 2030, скорректированы цели. Основной задачей АПК является формирование устойчивого ежегодного роста производства сельхозпродукции. На данном этапе отечественные аграрные предприятия полностью обеспечивают удовлетворение спроса на сахарный песок, мясное и рыбное продовольствие, растительное масло, зерно.

Для обеспечения дальнейшего роста производственных объемов сельхозпродукции необходимо в плановом порядке регулировать работу исполнителей для достижения намеченных плановых параметров. Особое внимание следует уделить увеличению надоев отечественного молока, иными словами говоря следует повышать продуктивность животных и урожайность полей, осваивать инновации. Для достижения цели по обеспечению национальной продовольственной безопасности следует наращивать объемы производства сельхозпродукции, расширять освоение в АПК инновационных технологий, цифровых информационных сервисов. Особое внимание необходимо уделить повышению квалификации работников АПК, совершенствовать логистику в сбыте сельхозпродукции, поддержать сертификацию и другие направления деятельности.

С 2020 по 2024 гг. в России увеличилось производство основных видов продукции в расчете на душу населения. Так, производство мяса и пищевых субпродуктов, кроме домашней птицы возросло на 27,7%, мяса и пищевых субпродуктов домашней птицы – на 8,3%, масла растительного нерафинированного – на 41,3%, молока жидкого обработанного – на 9,3%, муки – на 9,5%, сахара – на 15,8%, соли пищевой – на 12,3%, подсолнечника на зерно – на 28,9%, сахарной свеклы – на 34,3%, овощей – на 1.1%, плодов и ягод – на 8,0% (таблица 3).

Проводимая в стране аграрная политика положительно сказывается на развитии агропромышленного комплекса и отечественного продовольственного рынка. Объемы аграрной продукции, производимой отечественным АПК полностью покрывает потребности страны по главным видам продовольствия. Отмечается устойчивый профицит подсолнечного масла и зерна, формируется отличный экспортный потенциал. Поступательное развитие сельского хозяйства зиждется на аргументированно выбранных направлениях внедрения отечественных технологических новшеств и совершенствование структуры производства. Предстоит больше уделять внимания развитию производства собственных аминокислот, микроэлементов, витаминов и генетического материала. В стратегическом развитии существенно повысилось внимание реализации цифровой трансформации. Намечается создание в стране общей платформы по оказанию государственных услуг, контролю за логистикой продвижения зерна и другой сельхозпродукции, отслеживанию их переработки. Такой подход позволит создать обобщенную базу для получения необходимой информации, получать оперативные сведения о состоянии АПК, сво-

Таблица 2

Тренд производства пищевой продукции на предприятиях обрабатывающей промышленности в России

Показатели	Годы					2024 в % к 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Мясо и субпродукты пищевые, кроме домашней птицы, тыс. т	3836,2	4049,4	4336,5	4685,9	4851,4	126,5
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, тыс. т	4808,1	4870,1	5057,7	5065,0	5155,2	107,2
Масла растительные нерафинированные, тыс. т	7450,7	4672,7	8139,7	9736,0	10405,3	139,7
Молоко жидкое, тыс. т	5536,2	5595,6	5759,6	5700,1	5987,9	108,2
Мука, тыс. т	9177,2	9063,6	9660,7	9829,5	9932,8	108,2
Сахар, тыс. тонн	5795,6	5931,2	6096,7	6666,5	6635,6	114,5
Соль пищевая, тыс. т	965,7	991,6	1071,9	1033,3	1073,1	111,1

Источник: [2].

Таблица 3

Тренд производства продуктов питания в натуральном выражении на душу населения в России, кг

Показатели	Годы					2024 в % к 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Мясо и субпродукты пищевые, кроме домашней птицы	26,0	27,5	29,6	32,0	33,2	127,7
Мясо и субпродукты домашней птицы	32,6	33,1	34,5	34,6	35,3	108,3
Масла растительные нерафинированные	50,4	45,8	55,5	66,5	71,2	141,3
Молоко жидкое обработанное	37,5	38,0	39,3	39,0	41,0	109,3
Мука	62,1	61,6	65,8	66,4	68,0	109,5
Сахар	39,2	40,3	41,6	45,6	45,4	115,8
Соль пищевая	6,5	6,7	7,3	7,1	7,3	112,3
Зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки)	904	825	1074	991	861	95,2
Подсолнечник на зерно	90	106	112	118	116	128,9
Сахарная свекла	230	280	333	363	309	134,3
Картофель	133	122	128	138	122	91,7
Овощи открытого грунта	94	89	93	95	95	101,1
Плодово-ягодные насаждения	25	27	29	29	27	108,0

Источник: [2].

евременно корректировать управленческие решения. Координирующим центром выступает Минсельхоз России, обеспечивающий обработку данных и планирование государственной поддержки для аграрных предприятий.

Заключение. Перспектива сельского хозяйства России по достижению поставленных целей будет осуществляться в соответствии с государственной программой развития агропромышленного комплекса с учетом важнейших сегментов аграрной отрасли. Прогнозируется снизить поставки импортных технологий, повысить поддержку отечественным биотехнологиям и сельскохозяйственному машиностроению, отечественным селекционерам создавать новые сорта, повышать компетентность кадров специалистов. При корректировке стратегии развития агропромышленного комплекса следует учитывать санкционные вызовы и уточнить приоритеты торговли в условиях международного продовольственного рынка. Положение дел в АПК напрямую влияет на развитие сельских территорий. Между ними существует устойчивая связь, включающая экономическую, социальную и экологическую составляющие. В регионах страны повышено внимание развитию современных технологий в сельскохозяйственном производстве, возрастает интерес аграрников кооперации, что способствует расширению возможностей для роста эффективности производства. Перспективным направлением является организация управления АПК на базе концепций кластера с учетом территориально-отраслевой специфики. При таком подходе экономические отношения партнеров АПК может иметь дополнительный источник финансирования для развития инфраструктуры села, модернизации объектов экономического направления, повышения конкурентоспособности сельхозпроизводителей в условиях глобальных вызовов.

Список используемых источников:

1. Росстат, Минсельхоз России, отчетные данные за 2024 год.

2. Евразийский экономический союз в цифрах: краткий статистический сборник; Евразийская экономическая комиссия. Москва, 2025. 145 с.

3. *Набиева А.Р.* Особенности механизма закупок сельхозпродукции потребкооперацией и методы его регулирования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2019. № 8. С. 76–81.

4. *Набиева А.Р. Минниханов Р.Р.* Потребительская кооперация в системе продовольственного обеспечения России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 1. С. 3–10.

5. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в формировании продовольственных ресурсов регионов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2021. № 1. С. 54–59.

6. *Каурова О.В. Малолетко А.Н. Ткач А.В.* Потребительская кооперация регионов в инфраструктуре продовольственного рынка России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2021. № 2. С. 73–80.

7. *Еварестова М.С. Басенкова С.В. Петров А.А.* Малые формы хозяйствования: динамика, государственная поддержка и направления развития в системе кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2. С. 26–37.

8. *Жуков А.С. Нечитайлов А.С. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в инфраструктуре продовольственного рынка // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 1. С. 25–30.

9. *Леошко В.П. Жукова О.И. Жуков А.С. Нечитайлов А.С.* Кооперация в системе оптово распределительных центров региональной экономики // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 2. С. 33–41.

10. *Нечитайлов А.С.* Роль потребительской кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 3. С. 51–58.

11. *Нечитайлов А.С.* Выбор эффективных каналов сбыта молока в Республике Татарстан // АПК: экономика, управление. 2016. № 8. С. 87–93.

12. *Нечитайлов А.С. Ткач А.В.* Потребительская кооперация в системе продовольственного обеспечения // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 5. С. 67–73.

13. *Василенко О.И. Леошко В.П.* Развитие платных услуг в Краснодарском потребительском обществе Центросоюза // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 1. С. 62–71.

14. *Василенко О.И. Борисова Т.Г. Балалова Е.И. Нурмухаметов И.Ш.* Современная потребительская кооперация: как коллективные модели меняют рынок Закупки потребкооперацией сельхозпродуктов и сырья в южных регионах России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 3. С. 31–43.

References:

1. Rosstat, Ministry of Agriculture of Russia, reporting data for 2024.

2. Eurasian Economic Union in figures: brief statistical handbook; Eurasian Economic Commission. Moscow, 2025. 145 p.

3. *Nabieva A.R.* Features of the mechanism of agricultural products procurement by consumer cooperation and methods of its regulation. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2019, no. 8, pp. 76–81.

4. *Nabieva A.R. Minnikhanov R.R.* Consumer cooperation in the food supply system of Russia. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2024, no. 1, pp. 3–10.

5. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the formation of regional food resources. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii*, 2021, no. 1, pp. 54–59.

6. *Kaurova O.V. Maloletko A.N. Tkach A.V.* Consumer cooperation of regions in the infrastructure of the food market of Russia. *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve*, 2021, no. 2, pp. 73–80.

7. *Evarestova M.S. Basenkova S.V. Petrov A.A.* Small forms of management: dynamics, state support and directions of development in the cooperation system. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 2, pp. 26–37.

8. *Zhukov A.S. Nechitailov A.S. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the infrastructure of the food market. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2017, no. 1, pp. 25–30.

9. *Leoshko V.P. Zhukova O.I. Zhukov A.S. Nechitailov A.S.* Cooperation in the system of wholesale distribution centers of the regional economy. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2022, no. 2, pp. 33–41.

10. *Nechitailov A.S.* The role of consumer cooperation in the formation of food resources. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2024, no. 3, pp. 51–58.

11. *Nechitailov A.S.* Choice of effective milk marketing channels in the Republic of Tatarstan. *APK: ekonomika, upravlenie*, 2016, no. 8, pp. 87–93.

12. *Nechitailov A.S. Tkach A.V.* Consumer cooperation in the food supply system. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii*, 2017, no. 5, pp. 67–73.

13. *Vasilenko O.I. Leoshko V.P.* Development of paid services in the Krasnodar consumer society of the Centrosojuz. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 1, pp. 62–71.

14. *Vasilenko O.I. Borisova T.G. Balalova E.I. Nurmukhametov I.Sh.* Modern consumer cooperation: how collective models change the market Procurement of agricultural products and raw materials by consumer cooperation in the southern regions of Russia. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 3, pp. 31–43.

Материал поступил в редакцию: 16.04.2026.

2026 Л.П. Федорова, М.В. Дроздов, А.Р. Набиева, С.Л. Блау* *УДК 338*

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЕЗОПАСНОГО ЛАНДШАФТА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

FACTORS OF FORMATION OF A SAFE LANDSCAPE OF INNOVATIVE HEALTHCARE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Аннотация. *Обобщены факторы формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации. Выделена важность демографических и эпидемиологических факторов в формировании безопасного ландшафта инновационного развития системы здравоохранения в российских регионах, поскольку требуют трансформации традиционных подходов к оказанию медицинской помощи и роста результативности управления всеми ее звеньями. Выявлены противоречия институциональных и нормативно-правовых условий развития инновационной составляющей российского здравоохранения из-за сложности сложившихся практик и непрерывных изменений регламентов, способствующих формированию административных барьеров перед внедрением новых технологий. Отмечены фрагментарность и непоследовательность цифровой трансформации в отрасли, нивелирующие потенциальные преимущества цифровизации. Сделан вывод, что для формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения необходимы специалисты, обладающие инновационной восприимчивостью, знаниями о потребностях и возможностях инновационной деятельности медицинских организаций. Обоснована необходимость формирования инновационной системы, предусматривающей единство научной деятельности, образования и медицинской практики с применением инструментов государственно-частного партнерства.*

Федорова Людмила Петровна *– доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Чебоксары, Чувашская республика, Российская Федерация); e-mail: lfedorova@ruc.su.*

Lyudmila P. Fedorova *– Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Marketing. Cheboksary Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation (Cheboksary, Chuvash Republic, Russian Federation)/*

Дроздов Максим Владимирович *– аспирант, Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Чебоксары, Чувашская республика, Российская Федерация); e-mail: st974643@ruc.su.*

Maxim V. Drozdov *– Postgraduate Student, Cheboksary Cooperative Institute (Branch) of Russian University of Cooperation (Cheboksary, Chuvash Republic, Russian Federation).*

Набиева Алсу Рустэмовна *– доктор экономических наук, профессор, ректо, р Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alsunab@mail.ru.*

Alsu R. Nabieva *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Блау Светлана Леонидовна *– доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: s.l.blau@ruc.su.*

Svetlana L. Blau *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Abstract. *The article summarizes the factors that contribute to the formation of a safe landscape for the innovative development of healthcare in the context of digital transformation. It highlights the importance of demographic and epidemiological factors in shaping a safe landscape for the innovative development of healthcare in Russian regions, as they require the transformation of traditional approaches to healthcare delivery and the improvement of management efficiency at all levels. The article also identifies the contradictions in the institutional and regulatory framework for the development of the innovative component of Russian healthcare, due to the complexity of existing practices and the continuous changes in regulations that create administrative barriers to the implementation of new technologies. The fragmented and inconsistent nature of digital transformation in the industry has been noted, which undermines the potential benefits of digitalization. It is concluded that in order to create a safe landscape for the innovative development of healthcare, it is necessary to have specialists who are innovative-minded and have knowledge about the needs and opportunities for innovative activities in healthcare organizations. The article substantiates the need to create an innovative system that combines scientific research, education, and medical practice using public-private partnership tools.*

Ключевые слова: *безопасность, здравоохранение, инновационное развитие, демография, эпидемии, цифровая трансформация, кадровое обеспечение.*

Keywords: *security, healthcare, innovative development, demographics, epidemics, digital transformation, human resources.*

Цель работы *– систематизировать факторы формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации и обосновать необходимость формирования инновационной системы управления.*

Методы исследования. *В ходе исследования использован комплекс методов для оценки факторов обеспечения инновационного развития системы здравоохранения в современных условиях: диалектический метод, анализ, синтез; индукция, дедукция; системный и логический; научная абстракция.*

Результаты исследования. *Обобщены факторы формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации. Выделена важность демографических и эпидемиологических факторов в формировании безопасного ландшафта инновационного развития системы здравоохранения в российских регионах. Выявлены противоречия институциональных и нормативно-правовых условий развития инновационной составляющей российского здравоохранения. Отмечены фрагментарность и непоследовательность цифровой трансформации в отрасли. Обоснована необходимость формирования инновационной системы.*

Введение. Актуальность темы исследования связана с необходимостью решения проблем формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации [1–12]. Мировая практика свидетельствует, что периоды экономических потрясений часто выступают в роли своего рода катализатора структурных реформ в здравоохранении. Однако российская специфика заключается в том, что необходимость трансформации накладывается на незавершенный переход от советской модели здравоохранения к страховой медицине [5]. Это создает множество уникальных проблем и вызовов, связанных с сочетанием элементов рыночного регулирования отрасли и административного управления таковой, а также существенной инерционностью бюрократической системы.

Дискуссия. Демографические и эпидемиологические факторы в современных российских условиях играют важную роль в формировании безопасного ландшафта инновационного развития системы здравоохранения Российской Федерации, поскольку требуют не только глубокой трансформации традиционных подходов к оказанию медицинской помощи, но и существенного роста эффективности управления всеми звеньями такой системы.

Старение населения в подавляющем большинстве субъектов РФ сегодня приоб-

рело характер устойчивого тренда, доля граждан старше трудоспособного возраста неуклонно растет, достигая в некоторых регионах четверти всего населения [4]. Отмеченный процесс сопровождается накоплением множества хронических заболеваний у пожилых людей, когда одному пациенту одновременно и на систематической основе требуются консультации различных медицинских специалистов, количество которых в последние годы неуклонно снижается [2, 9].

Мощным катализатором изменений в отечественном здравоохранении стали события, связанные с пандемией COVID-19, которые, с одной стороны, обнажив его системные проблемы, одновременно с этим существенно ускорили широкое внедрение ряда инновационных решений [3]. Данная кризисная ситуация выступила в роли своего рода стресс-теста, показавшего, технологии и управленческие подходы, действительно позволяющие сохранить высокую эффективность деятельности системы здравоохранения в условиях чрезвычайной нагрузки.

В частности, до отмеченных событий телемедицина в России существовала в пилотном режиме, а её развитие сдерживалось нормативными ограничениями, инерционностью потребителей медицинских услуг и скептически отношением медицинского сообщества.

Между тем, в 2020–2024 гг. выручка отечественных клиник от дистанционных врачебных консультаций выросла в 3 раза: с 5,6 до 15,8 млрд руб. Рост обеспечивался как за счет увеличения количества консультаций, так и явился результатом повышения средней цены на такие консультации. В 2023–2024 гг. телемедицина активно применялась в полисах добровольного медицинского страхования. Страховщики увеличили количество дистанционных консультаций в корпоративных программах, что поддержало спрос на телемедицину со стороны физических лиц. Развитию рынка способствовал также экспериментальный правовой режим, установленный в августе 2023 г. В результате, врачи получили возможность корректировать лечение и диагноз, выписывать рецепты посредством дистанционных технологий (рисунок) [2, 9].

Кроме этого, кризисные условия пандемии потребовали быстрого перепрофилирования больниц, создания резервных коечных фондов и новых цепочек поставок лекарственных препаратов в условиях их глобального дефицита. Это стимулировало внедрение систем управления ресурсами в реальном времени, включающие инновационные инструменты: цифровые панели мониторинга и предиктивную аналитику, базирующуюся на использовании технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта.

Институциональные и нормативно-правовые условия развития инновационной составляющей российского здравоохранения представляют собой сложный комплекс устоявшихся практик и непрерывно трансформирующихся регламентов, которые зачастую вступают в противоречие с объективно существующими потребностями такого развития. Централизованная система управления здравоохранением, унаследованная от советской модели и не подвергшаяся сколь-либо значительным изменениям за последние десятилетия, в настоящее время является доминиру-

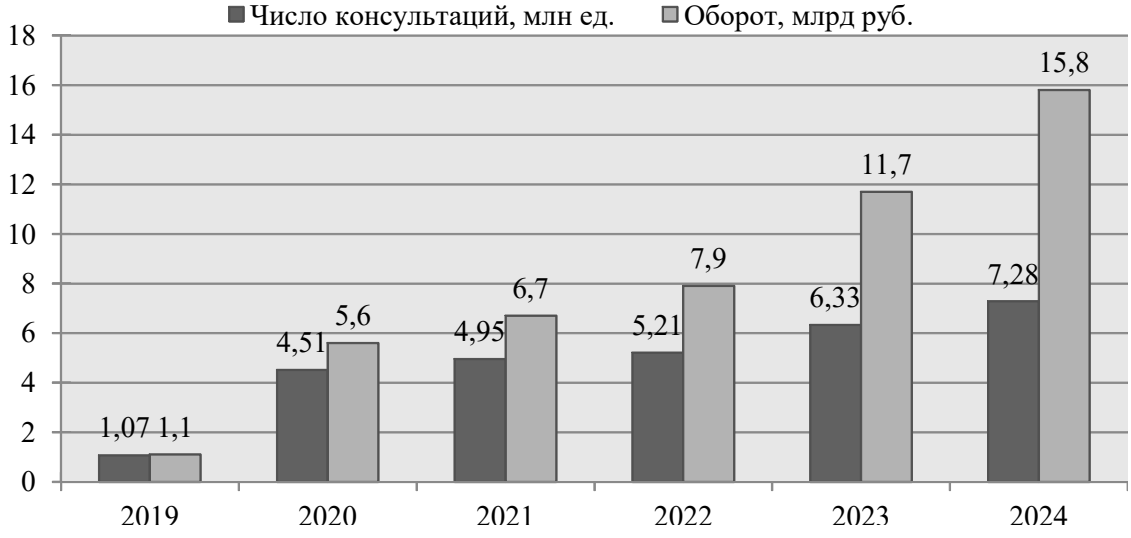


Рис. 1. Число и оборот телемедицинских консультаций в России в 2020–2024 гг.
Источник: [9].

ющей, что способствует формированию многочисленных административных барьеров перед внедрением новых технологий.

Принятие значимых в данном контексте решений, как правило, сосредоточено на федеральном уровне управления системой здравоохранения, что приводит к запаздыванию реакции на возникающие технологические вызовы и зачастую не позволяет в необходимой степени учитывать региональную специфику. Жесткое нормативное регулирование многих аспектов медицинской деятельности, от лицензирования до ценообразования, с одной стороны, призвано обеспечить контроль качества деятельности медицинских организаций, но с другой – является фактором, оказывающим выраженное негативное влияние на генерацию и реализацию всевозможных инициатив в области инновационного развития отрасли и, кроме этого, способствует ухудшению инвестиционного климата в здравоохранении.

Система обязательного медицинского страхования (ОМС), в настоящее время являющаяся финансовым фундаментом отечественного здравоохранения, также демонстрирует серьезные институциональные дисфункции. Тарифы ОМС годами формируются по затратному принципу и не учитывают реальную стоимость современных методов диагностики и лечения, что в целом ряде случаев стимулирует медицинские организации ограничиваться минимально допустимым объемом услуг. Особенно остро отмеченная проблема проявляется в сфере оказания высокотехнологичной медицинской помощи, в которой стоимость оборудования и расходных материалов (особенно с учетом действующих санкционных и логистических ограничений, зачастую способствующих её существенному повышению) часто превышает возможности тарифов ОМС.

Темпы эволюции системы правового регулирования инновационного развития здравоохранения значительно отстают от темпов технического прогресса, что, наряду с чрезмерной забюрократизированности процесса лицензирования инновационных решений в медицине, замедляет либо обессмысливает их внедрение в повседневную практику. Задержки в адаптации к появлению качественно новых инструментов и подходов демонстрирует и система оценки эффективности и безопасности медицинских инноваций, а регуляторные практики, используемые в этой области, зачастую являются кальками устаревших западных моделей и не учитывают специфику российского здравоохранения.

Представляется важным отметить тот факт, что существующая в настоящее время в России система подготовки медицинских кадров институционально оторвана от практических потребностей здравоохранения. Учебные программы профильных образовательных учреждений с большим опозданием реагируют на появление новых специальностей и технологий, что, особенно в результате неготовности многих медицинских работников старшего поколения к освоению новых технологий, особенно остро проявляется в цифровой трансформации отрасли.

Значительную роль, помимо внешних условий обеспечения инновационного развития здравоохранения, в российских реалиях играют внутренние факторы и ограничения, ключевыми из которых являются организационные, технологические и социокультурные аспекты, взаимосвязанные в своей детерминации процессов модернизации рассматриваемой системы.

Важнейшим из таких факторов, оказывающим наиболее выраженное негативное влияние на устойчивость системы здравоохранения в условиях инновационной экономики, была и остается хроническая недостаточность бюджетного финансирования отрасли, объемы которого существенно отстают не только от значений аналогичных показателей в экономически развитых странах, но и не позволяют полноценно удовлетворять объективные потребности данной системы [1]. При этом структура таких расходов демонстрирует перекос в сторону содержания стационарного фонда при одновременном хроническом недофинансировании первичного звена и профилактических направлений здравоохранения. Система ОМС, формально ориентированная на страховые принципы, в действительности воспроизводит командно-административную модель сметного финансирования, где тарифы не отражают реальную стоимость медицинских услуг. Данное обстоятельство создает порочный круг: недостаток средств ограничивает внедрение инноваций, а отсутствие современных технологий снижает эффективность использования имеющихся в распоряжении системы здравоохранения ресурсов.

Предпринимаемые попытки внедрения в практику деятельности национальной сис-

темы здравоохранения новых организационных моделей сталкиваются с институциональным сопротивлением, в результате которого большинство медицинских учреждений продолжают работать по устаревшим стандартам, где главным показателем эффективности остается заполняемость коек и иные аналогичные индикаторы, а не результативность лечения [10].

Материально-техническая база российского здравоохранения характеризуется выраженной неоднородностью, в рамках которой на фоне отдельных высокотехнологичных медицинских центров федерального значения существует масса учреждений, испытывающих острый дефицит современного оборудования и квалифицированных кадров. По данным Росстата, более 40 % медицинской техники в регионах эксплуатируется за пределами нормативного срока службы, что не только снижает качество диагностики и лечения, но и повышает риски для пациентов. В настоящее время указанная проблема усугубляется значительной зависимостью от импорта комплектующих и расходных материалов.

Говоря о цифровой трансформации отрасли, необходимо отметить её фрагментарность и непоследовательность – внедрение электронных медицинских карт, телемедицинских систем и инновационных инструментов аналитики данных зачастую осуществляется бессистемно, без обеспечения совместимости между разными платформами и носит стихийный характер. Отсутствие единых стандартов обмена информацией между медицинскими учреждениями нивелирует потенциальные преимущества цифровизации, превращая соответствующие электронные сервисы и базы данных в дополнительные бюрократические барьеры [7].

Заключение. Таким образом, необходимо констатировать, что факторы формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации разнообразны. Особую важность представляют демографические и эпидемиологические факторы в формировании безопасного ландшафта инновационного развития системы здравоохранения в российских регионах.

Для формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения необходимы специалисты, обладающие инновационной восприимчивостью, знаниями о потребностях и возможностях инновационной деятельности медицинских организаций. Нужна сформированная инновационная система, предусматривающая единство научной деятельности, образования и медицинской практики с применением инструментов государственно-частного партнерства.

Список используемых источников:

1. *Аксенова Е.И. Вортон Дж. Вошева Н.А. Гёки Дэн Камынина Н.Н.* Партнерство в контексте устойчивости систем здравоохранения и их сопротивляемости кризисам: анализ российской системы здравоохранения // Вестник РАМН. 2021. Т. 26. № 5S. С. 560–571.

2. *Благовещенская О.К.* Формирование рынка телемедицинских услуг в России. Дисс. к.э.н. Томск, 2024. 277 с.

3. *Бочанов М.А. Муромский А.С.* Социальная политика российского государства: новые вызовы и угрозы // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. № 1. С. 194–207.

4. *Видясова Л.А. Григорьева И.А. Кривошапкина А.С.* Карьерные ожидания пожилых в России: на основе анализа базы резюме с портала Роструда «Работа России» // Мониторинг. 2024. № 1 (179). С. 26–47.

5. Здравоохранение: современный взгляд и приоритеты развития. Доклад политической партии «Справедливая Россия». Москва: Б.и., 2019. 147 с.

6. *Золотов А.А. Паникарова С.В.* Кадровый дефицит в региональном здравоохранении: мифы, причины, решения // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. № 1 (60). С. 75–94.

7. *Карасев Н.А. Васильев В.А. Максимов А.И. Молодов В.А.* Организационные, правовые и технологические аспекты обмена медицинской информацией // НМП. 2017. № 1. С. 52–57.

8. *Карпова О.Б. Загоруйченко А.А.* Актуальные вопросы кадрового обеспечения в здравоохранении в России и в мире // Здравоохранение РФ. 2022. № 3. С. 181–188.

9. *Коротеева О.С. Салимьянова И.Г. Дячук Е.А.* О формировании инновационной системы учреждений здравоохранения Российской Федерации // Экономика и управление. 2016. № 8 (130). С. 17–21.

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

11. *Пальцев М.А.* Медицина будущего. Персонализированная медицина: опыт прошлого, реалии завтрашнего дня. Москва: Российская академия наук, 2020. 152 с.: 58 ил.

12. *Прохорова Н.Д.* Развитие рынка телемедицинских услуг в виде удаленных консультаций в период пандемии COVID-19 // Менеджер здравоохранения. 2023. № 5. С. 78–86.

13. *Сафиуллин М.Р. Ельшин Л.А.* Санкционное давление на экономику России: пути преодоления издержек и выгоды конфронтации в рамках импортозамещения // Финансы: теория и практика. 2023. № 1. С. 150–161.

14. *Сквирская Г.П. Волнухин А.В.* Основные направления совершенствования деятельности в области общественного здоровья и управления здравоохранением в современных условиях в Российской Федерации // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2020. № 2. С. 348–366.

15. *Федорова Л.П.* Специфика управления экономической безопасностью в медицинской организации // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1 (43). С. 105–110.

16. *Черкасов Д.И. Мкртумова И.В. Ашкар М.* Влияние импортозамещения в сфере здравоохранения на развитие патриотических взглядов молодежи в условиях демографических вызовов в современной России // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 2. С. 142–147.

17. *Шишкин С.В. Понкратова О.Ф.* Территориальная дифференциация тарифов на оплату медицинской помощи в ОМС // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 1. С. 75–98.

References:

1. *Aksenova E.I. Warton J. Vosheva N.A. Goki Dan Kamynina N.N.* Partnership in the context of sustainability of health systems and their resilience to crises: an analysis of the Russian health care system. *Vestnik RAMN*, 2021, vol. 26, no. 5S, pp. 560–571.

2. *Blagoveshchenskaya O.K.* Formation of the telemedicine services market in Russia. Diss. PhD in Economics, Tomsk, 2024. 277 p.

3. *Bochanov M.A. Muromsky A.S.* Social policy of the Russian state: new challenges and threats. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*, 2021, no. 1, pp. 194–207.

4. *Vidyasova L.A. Grigor'eva I.A. Krivoshapkina A.S.* Career expectations of the elderly in Russia: based on the analysis of the resume database from the Rostrud portal «Work of Russia». *Monitoring*, 2024, no. 1 (179), pp. 26–47.

5. Healthcare: modern view and development priorities. Report of the political party «A Just Russia», Moscow: B.i., 2019. 147 p.

6. *Zolotov A.A. Panikarova S.V.* Personnel shortage in regional healthcare: myths, causes, solutions. *Professional'noe obrazovanie i rynok truda*, 2025, no. 1 (60), pp. 85–94.

7. *Karasev N.A. Vasil'ev V.A. Maksimov A.I. Molodov V.A.* Organizational, legal and technological aspects of medical information exchange. *NMP*, 2017, no. 1, pp. 52–57.

8. *Karpova O.B. Zagoruychenko A.A.* Current issues of staffing in healthcare in Russia and in the world. *Zdravookhranenie RF*, 2022, no. 3, pp. 181–188.

9. *Koroteeva O.S. Salim'yanova I.G. Dyachuk E.A.* On the formation of an innovative system of healthcare institutions of the Russian Federation. *Ekonomika i upravlenie*, 2016, no. 8 (130), pp. 17–21.

10. *Krivenko N.V.* The level of accessibility of medical care to the population of Russia: regional differentiation. *Journal of New Economy*, 2024, no. 2, pp. 89–107.

11. *Pal'tsev M.A.* Medicine of the future. Personalized medicine: experience of the past, realities of tomorrow. Moscow: Russian Academy of Sciences, 2020. 152 p.: 58 ill.

12. *Prokhorova N.D.* Development of the telemedicine services market in the form of remote consultations during the COVID-19 pandemic. *Menedzher zdravookhraneniya*, 2023, no. 5, pp. 78–86.

13. *Safiullin M.R. El'shin L.A.* Sanctions pressure on the Russian economy: ways to overcome costs and benefits of confrontation within import substitution. *Finansy: teoriya i praktika*, 2023, no. 1, pp. 150–161.

14. *Skvirskaya G.P. Volnukhin A.V.* Main directions of improving activities in the field of public health and healthcare management in modern conditions in the Russian Federation. *Sovremennye problemy zdravookhraneniya i meditsinskoy statistiki*, 2020, no. 2, pp. 348–366.

15. *Fedorova L.P.* Specifics of economic security management in a medical organization. *Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii*, 2021, no. 1 (43), pp. 105–110.

16. *Cherkasov D.I. Mkrtumova I.V. Ashkar M.* The impact of import substitution in healthcare on the development of patriotic views of youth under demographic challenges in modern Russia. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya*, 2025, no. 2, pp. 142–147.

17. *Shishkin S.V. Ponkratova O.F.* Territorial differentiation of tariffs for medical care payment in compulsory medical insurance. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 2021, no. 1, pp. 75–98.

Материал поступил в редакцию: 26.01.2026.

2026 Р.М. Балдашев, А.В. Ткач, С.М. Имяреков* УДК 338.43

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ДИНАМИКА СПРОСА НА ОВОЩНУЮ ПРОДУКЦИЮ В РЕГИОНЕ

FACTORS OF FORMATION AND DYNAMICS OF DEMAND FOR VEGETABLE PRODUCTS IN THE REGION

Аннотация. *Актуальность и цель работы. Создание и удержание высокого спроса на сельскохозяйственную продукцию, а в частности на овощную, – один из основополагающих механизмов развития агропромышленного комплекса (АПК) Республики Башкортостан на сегодняшний день. Как считают российские исследователи, главной проблематикой обеспечения высокого спроса продукции овощеводства Республики Башкортостан являются неблагоприятные климатические условия: неравномерное распределение осадков, их чрезмерность или недостаточность, большое количество не равнинных территорий (оврагов, холмов, возвышенностей), а также засухи. Изучение тенденций и зависимостей климатических условий, а также их прогнозирование за последние 60 лет показали, что достаточность влаги была в общей сумме лишь 4 года, 8 лет – частично обеспеченными, остальные 48 лет – засушливыми, из них 4 года – острый уровень засухи.*

Материалы и методы исследования. В работе используются текстовые данные республиканских указов в период с 2019 по 2024 гг.

Результат работы. Овощная продукция Республики Башкортостан занимает одну из лидирующих строчек в продовольствии страны. Невзирая на погодные условия, сложности рельефа местности, специфику климатических зон, Башкирия сохраняет уже длительное время свои лидирующие позиции среди множества регионов России. Стоит отметить также полную самообеспеченность региона томатами, огурцами и картофелем. Отмечая объем валового сбора, в 2024 году Республика Башкортостан стала серебряным призером Приволжского федерального округа и установилась на 9 месте во всей России.

Выводы. Главным результирующим фактором успеха овощеводства Республики Башкортостан является его благоприятное географическое рас-

Балдашев Рифат Маратович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: rifatbaldashev@yandex.ru.*

Rifat M. Baldashev *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Ткач Александр Васильевич *– доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, Заслуженный работник потребительской кооперации, профессор кафедры экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alex.tkach2017@yandex.ru.*

Alexander V. Tkach *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation, Honored Worker of Consumer Cooperation, Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Имяреков Сергей Михайлович *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и таможенного дела Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации (г. Саранск, Республика Мордовия, Российская Федерация); e-mail: s.m.imyarekov@ruc.su.*

Sergey M. Imyarekov *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Customs of the Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation).*

положение. Башкирию окружают не менее развитые субъекты страны: Татарстан, Удмуртия, Пермский край и ряд таких областей как Свердловская, Челябинская и Оренбургская, которые являются преуспевающими в других областях экономической безопасности. Рассматривая географические данные, стоит отметить, что регион находится на слиянии Европы и Азии, располагаясь на западе Южного Урала. 143 тыс. км² территории республики – это вся территория Таджикистана и Бангладеш вместе.

Abstract. *Relevance and purpose of the work. The creation and maintenance of high demand for agricultural products, and in particular for vegetables, is one of the fundamental mechanisms for the development of the agro-industrial complex (hereinafter referred to as the AIC) of the Republic of Bashkortostan today. According to Russian researchers, the main problem in ensuring high demand for vegetable products in the Republic of Bashkortostan is the unfavorable climatic conditions: uneven distribution of precipitation, excessive or insufficient precipitation, a large number of non-flat areas (ravines, hills, and elevations), and droughts. The study of trends and dependencies of climatic conditions, as well as their forecasting over the past 60 years, showed that there were only 4 years with sufficient moisture, 8 years with partial moisture, and the remaining 48 years were dry, with 4 years experiencing severe drought.*

Materials and methods of research. The work uses text data from republican decrees issued between 2017 and 2019.

The result of the work. The vegetable products of the Republic of Bashkortostan occupy one of the leading positions in the country's food supply. Despite the weather conditions, the complexity of the terrain, and the specific features of the climate zones, Bashkortostan has maintained its leading position among many regions of Russia for a long time. It is also worth noting that the region is fully self-sufficient in tomatoes, cucumbers, and potatoes. In 2024, the Republic of Bashkortostan became the silver medalist of the Volga Federal District and ranked 9th in Russia.

Conclusions. The main resultant factor in the success of vegetable growing in the Republic of Bashkortostan is its favorable geographical location. Bashkortostan is surrounded by equally developed regions of the country, such as Tatarstan, Udmurtia, the Perm Territory, and several other regions, including the Sverdlovsk, Chelyabinsk, and Orenburg regions, which are also successful in other areas of economic security. Considering the geographical data, it is worth noting that the region is located at the confluence of Europe and Asia, in the western part of the Southern Urals. The Republic's territory of 143,000 square kilometers is equivalent to the combined territories of Tajikistan and Bangladesh.

Ключевые слова: *овощ открытого грунта, овощ закрытого грунта, конкурентоспособность, Республика Башкортостан, спрос, агропромышленный комплекс.*

Keywords: *open-field vegetable, greenhouse vegetable, competitiveness, Republic of Bashkortostan, demand, agro-industrial complex.*

Введение. Исходя из теории стоит определиться, что означает термин «агропромышленный комплекс» или АПК. Агропромышленный комплекс представляет собой огромную систему, включающую в себя и все направления растениеводства (садоводство, овощеводство и другие), и все направления животноводства (птица, крупный рогатый скот и т.д.), в сочетании с каждым вспомогательным хозяйством, которое сопровождает все этапы создания продукции. В АПК не только производятся продукты и обеспечивается их подготовка и хранение, но в данное понятие включается и решение вопросов по транспортировке (логистика) и обеспечении ресурсами объекты АПК национального хозяйства, например, семенами, удобрениями, технологиями и машинами и многим другим. Данный термин зародился примерно 1970-х годах, конкретной даты введения данного понятия в обиход населения нет, но именно в это время, все отрасли сельского хозяйства

объединили в одну общую и взаимосвязанную систему. Создание и развитие АПК стало одним из этапов научно-технического прогресса, поскольку происходило создание и внедрение новых технологий в сельское хозяйство и вместе с тем формировались устойчивые взаимосвязи данной отрасли с промышленным сектором. Промышленность фактически стала поддерживающим блоком производства продукции АПК, поскольку именно за счет нее происходит развитие и снабжение АПК семенами, удобрениями, машинами и многим другим.

Безусловно, вся деятельность по производству продукции, оказанию услуг и осуществлению работ любой сферы в РФ регламентируется различными нормативными документами разных уровней, но конкретно к АПК предъявляются множество требований и ограничений, что связано с следующими аспектами:

1. Агропромышленная деятельность обладает социальной значимостью для страны, потому что именно она создает львиную долю продукции, жизненно необходимой для животноводства (кормовые и зерновые культуры, различные травы), для человеческого потребления (овощи, фрукты, зерно). Результаты труда аграриев снабжают не только близлежащее население, но и отправляются в другие регионы или даже государства посредством импорта.

2. В любом производстве, включая сельское хозяйство, есть фактор рынка, проявляющийся в рыночных отношениях в процессе купли-продажи или аренды. В связи с тем фактом, что АПК имеет свои особенности и рынок в данном случае может создать угрозу и развитию (завышение цен на сырье и ресурсы для возделывания, ущемление малых предприятий и стремление крупных фирм к монополизации всего рынка АПК), и сбыту (риск неадекватной ценовой политики продажи продукции с целью получения большего объема прибыли), необходима регламентация отдельных положений государством.

В данной статье представлены главные результаты конкурентной деятельности, проводимой в Республике Башкортостан, а также освещены итоги мониторинга текущей конкуренции на рынке товаров различных уровней, трудовых заслуг республики. Кроме того, отдельное внимание уделено проблематике рыночных отношений в секторе АПК и тому, как данный вопрос решает и контролирует руководство региона в различных инстанциях.

С целью совершенствования конкуренции и отдельных ее процедур Глава Республики Башкортостан издал распоряжение по внедрению определенных стандартов взращивания легальной и безбарьерной конкуренции в регионе, отразив это в своем распоряжении от 02.10.2015 г. № РГ-161 «О развитии конкуренции в Республике Башкортостан». В свою очередь, с целью конкретизации процессов контроля и своевременного анализа конкурентной среды данный документ определил ответственным органом Министерство финансового развития Башкортостана.

Материалы и методы исследования. Чтобы решать вышеописанную проблематику, в регионе существуют групповые меры органов власти, главной задачей которых является создание благоприятных условий и стимулирование роста конкурентоспособности рынка овощей Республики Башкортостан. Отдельные положения мер содержатся в следующих нормативных документах: Указ Президента Башкортостана [1], Приказ администрации Уфы [2], Указы Главы Республики Башкортостан [3, 4], Распоряжения Главы Республики Башкортостан [5–7], Постановление Правительства Республики Башкортостан [8], Устав городского округа г. Уфа [9], несколько региональных соглашений в сфере АПК [10–12], Протокол заседания Общественного совета [13]. Кроме нормативной базы, рассматриваемые меры отражены в научных трудах российских учёных, занимающихся исследованиями в области АПК [14–15].

Результаты исследования. Вся государственная деятельность по улучшению качества питания жителей региона должна определять своей целью создание собственной качественной продукции. Причем это касается не просто создания продукта (например, выращивание овоща), а создание полной цепочки для поставки его в надлежащем виде, желаемом гражданином республики, на стол потребителю. Рассматривая данное положение в более глобальном плане, то можно сказать, что такие действия являются эффективным элементом популяризации и продвижения отечественных товаров взамен иностранных, что в условиях санкций становится особенно животрепещущим.

По состоянию на 2024 год, Республику Башкортостан стоит отметить в категории преуспевающих регионов и Приволжского окру-

га, и всей России, поскольку она заняла в обеих категориях места в топ-10 лучших, отличившись объемами сбора сахарной свеклы в округе и итоговых объемов овощей в регионе.

В этом же году Служба статистики Башкортостана отчиталась о 2,6 тоннах собранной сахарной свеклы, что было лишь малой частью всех собранных овощей этого года, независимо от типа грунта (закрытый и открытый учтены в общем представлении), поскольку регион произвел столько овощей, что показатель превысил потребность всего региона. Одно на протяжении уже нескольких лет остается стабильным – доля ЛПХ в этих объемах, которая равна 3 и 5,1% соответственно.

По данным министерства достаточность товарообеспечения картофелем составляет почти 147,4%, при учете того факта, что годовая норма потребления на одного человека в регионе 90 кг. Однако, в торговых точках неоднократно замечена торговля картофелем, произведенном в других регионах. В целях популяризации местного картофеля и повышения уровня продаж именно его, систематически организуются ярмарки товаров сельского хозяйства.

Картофель не единственный овощ, успешно возделываемый в республике. В целом представляя в структурированном формате субъектов АПК, которые занимаются также выращиванием свеклы и иных овощей получаем следующую картинку по итогам 3 лет в процентном соотношении (таблица 1).

Анализируя полученные данные, можно заметить, что стабильную тенденцию к повышению имеют КФХ и частные предприятия не крупных масштабов – за период 2019–2024 гг. показатель возрос на 3,7%. Остальные субъекты отличаются нестабильной динамикой от сокращения к 2024 году – собственные домашние хозяйства, до стагнации и последующего небольшого повышения в 2024 году – крупные фирмы.

Говоря о структуре возделывания овощей в открытом грунте – свеклы столовой, моркови, капусты белокочанной и прочих, то получаем следующие результаты на основе данных Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан (рисунок 1).

В целом стоит также отметить, что рыночная обстановка в сравнении с прошлым годом остается стабильной и не подвергается изменениям.

Процент обеспечения собственного населения продукцией овощеводства открытого грунта по данным 2023 года составляет 78%. Республика Башкортостан в настоящий момент не может до конца самостоятельно обеспечить свое население такими овощами как болгарский перец и зеленые культуры, но

Таблица 1

Структура овощеводческой продукции региона в разрезе субъектов производства

Год	Вид субъекта		
	КФХ и частные небольшие предприятия	**Собственные домашние хозяйства**	**Крупные фирмы**
2019	16,5	41,5	42,0
2020	17,2	40,8	42,0
2021	17,9	39,5	42,6
2022	18,5	38,2	43,3
2023	19,1	37,0	43,9
2024	20,2	35,8	44,0

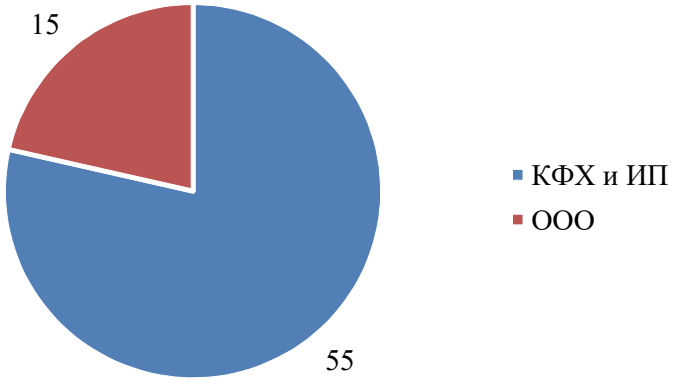


Рис. 1. Структура продукции овощеводства открытого грунта региона в разрезе субъектов производства по состоянию на начало 2025 года

данную статью они компенсируют привозными позициями.

В 2023 году был проведен опрос по удовлетворенности населения овощами открытого грунта. Итоги, следующие:

– удовлетворены количеством компаний, реализующих местные овощи – 70,1 % (в АППГ, а именно 2019 году, – 52,33%);

– удовлетворены качеством местных овощей – 82,9% (АППГ аналогично);

– удовлетворены ассортиментом местной овощеводческой продукции – 69,8% (равен проценту АППГ)

– отметили стагнацию возможностей выбора продукции 53,4%;

– устраивают современные цены на местные овощи – 77,5% (АППГ – 69,0%);

– неудовлетворены ростом цен на овощи местного возделывания – 32,2% (АППГ – 47,6%).

Имея опросные результаты, приходим к выводу о том, что более половины опрошенных в целом удовлетворены текущей ситуацией на рынке овощей, производимых в Республике Башкортостан. После 2019 года и проведенных региональных мер государственной поддержки вплоть до конца 2024 года, овощи для населения республики стали доступнее даже с учетом несезонного времени. Следовательно, у правительства Республики Башкортостан получается осуществлять эффективную региональную политику в области конкуренции.

Говоря о качестве продукции и альтернативах ее выбора, процентное соотношение анализируемого года с АППГ осталось неизменным, что означает развитие конкурентной площадки региона при сохранении качества поставляемой продукции, что также является немаловажным и положительным аспектом. Рассматривая неудовлетворительные и тревожащие население показатели, стоит отметить вопрос стоимости (а именно рост цен на местные овощи), поскольку в настоящее время в России повсеместно снижается реальная стоимость заработной платы и сокращается покупательская корзина, что также затрагивает и жителей Башкирии. Население региона желает видеть местную продукцию более доступной (менее дорогой) в сравнении с текущим положением и это становится еще одним направлением государственной поддержки и регулирования. В целом ситуация рынка имеет положительную оценку от большей части населения – это более 69% участников опроса.

Рассматривая административные ограничения, на рынке овощей открытого грунта таковых не найдено, различного рода лицензий или разрешений на ведение овощеводства не требуется. Но производители-овощеводы для обеспечения безопасности своей продукции обязаны осуществлять предпродажную сертификацию путем декларирования по регламенту.

Аналогично с предшествующим периодом основными тормозящими факторами для роста объемов производства овощей в открытом грунте сохраняются:

1) нет складских помещений, отвечающих всем важнейшим условиям хранения;

2) логистика цепочки «от поля до прилавка» непрямая, имеются посредники, добавляющие к розничной цене дополнительную стоимость, а из-за этого основные объемы продукции больше покупаются в сезон;

3) калькуляционные статьи затрат производства овощей все еще слишком высокие, что делает итоговую стоимость непривлекательной для потребителя;

4) серьезные вопросы нехватки перерабатывающих комбинатов, упаковочных цехов, а также материалов и техники для их работы.

Самым острым вопросом из указанных является высокая стоимость производства, с которой сейчас борется руководство республики, которое приняло решение поддержки малого и среднего бизнеса через стимулирование их кооперации, что отражено в Постановлении Правительства Республики Башкортостан от 08.06.2018 г. № 254 «Об утверждении порядка предоставления из бюджета Республики Башкортостан грантов на развитие сельскохозяйственных потребительских кооперативов для реализации доходогенерирующих проектов, основанных на гражданских инициативах, по объединению в сельскохозяйственный потребительский кооператив».

Помимо вышеуказанных мер, правящие органы ввели субсидии для предприятий в сфере АПК на следующие пункты:

– строительство и ремонт производственных помещений различных категорий, покупка машин и техники – до 70%;

– удобрения и минеральные добавки – 40%;

– покупка семян – 50%.

Почему же отрасль овощеводства открытого грунта привлекательна для местных предпринимателей? Выделим перечень привлекательных сторон:

– выгодные климатически условия с относительно достаточным уровнем обеспе-

ченности водой и уровень тепла не низкий, но и не чрезмерно высокий, в бытовом языке называют «золотая середина»;

– хорошее содержание почв, представленных черноземами, суглинистыми и серолесными почвами, которые среди всех видов являются наиболее привлекательными для роста различных растений, в том числе и овощей;

– сезонность, причем пик сезона приходится на теплую и комфортную погоду, избегая сложностей в холодные периоды. Но при этом продукция реализуется неритмично и предпринимателю необходимо приложить усилия и маркетинговый формат мышления, чтобы сохранить уровень своего дохода даже в несезон, что, опять же, привлекает рискованных и воодушевленных бизнесменов;

– непостоянность использования техники, что в некоторой степени является экономичным. Например, посевные машины используются лишь 5-10 дней в году, а уборочные комбайны – до 30 дней, что не дает машинам быстро износиться и при правильном содержании и обслуживании разовое вложение может сохраниться на несколько десятков лет.

Рассмотрев овощеводство открытого грунта, обратим внимание на возделывание овощей в закрытом грунте, или как еще говорят, в защищенном. Повышение эффективности производства таковых овощей является еще одной важной задачей государства помимо работы в конкурентной среде. Здесь есть один большой пробел, который в настоящее время крайне сложно урегулировать, и выражен он сезоном, поскольку за весь год не получится вырастить более 2 урожаев из-за низких температур в холодные сезоны года. Но, несмотря на сложности, в 2024 году Башкортостан занял 9 место в России по объемам производства таких овощей, и стал победителем Приволжья. В части возделывания овощей закрытого грунта, власти республики также стремятся оказать содействие предпринимателям и руководителям фирм, и большая ее часть заключается в исключении конкурентных барьеров на региональном рынке.

Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан в своем анализе выявило свыше 100 субъектов различных размеров и мощностей, занятых в производстве овощей закрытого грунта. Однако большинство из них, к некому удивлению, это частные компании, в 10 из которых есть промышленные теплицы на большую площадь. Говоря о возделываемых площадях закрытого грунта, за период 2016–2024 гг. появилось 14,8 га новых промышленных теплиц, и модернизировано еще 20 га, что за такой короткий промежуток времени является отличным результатом. Соответственно, если частные фирмы уже имеет большие площади промышленных теплиц, позволяющих выращивать овощи даже в несезон, они становятся влиятельными на этом рынке, в особенности на конкурентную арену Республики Башкортостан. И их главными соперниками на этом рынке становятся овощи закрытого грунта из других регионов.

В 2023 году наряду с вышеописанным опросом, был проведен и опрос по удовлетворенности населения овощами закрытого грунта. Итоги:

– рост выбора местной овощной продукции – 54,7% (АППГ – 42,6%);

– полностью неудовлетворены и стоимостью, и качеством, и выбором местных овощей – 21,1%;

– удовлетворены качеством произведенных в республике овощей – 78,7%;

– удовлетворены альтернативностью выбора продукции на овощеводческом рынке региона – 71,5%;

– удовлетворены ценовым показателем овощеводства местного характера – 74,2%

– ситуация не изменилась – 35,0%;

– цены на местные овощи за прошедшие 3 года выросли – 19,8%.

Ситуация на рынке овощей защищенного грунта несколько иная, в сравнении с рынком овощей открытого грунта и по большинству, аргументируется ценовым фактором. Первопричиной этого служит, как мы уже ранее рассмотрели, инфляция, влияющая не только на Республику Башкортостан, но и на все уголки России. Еще одна причина – сокращение площадей пригодных земельных участков для такого возделывания, из-за чего предложение таковых сокращается, а цены вынужденно поднимаются, чтобы покрыть расходы бизнеса.

Но, из позитивных моментов, более половины опрошенных выражают терпимость к ценам и отдают предпочтение локальным производителям, ценя труд региональных овощеводов и поддерживая их своим выбором среди всей предложенной продукции. В целом население отметило развитие в сторону решения ситуации.

В настоящее время существуют негативно влияющие на овощеводство и закрытого, и открытого грунтов, условия:

– рост цен на энергоносители, востребованные в обеих отраслях овощеводства;

– рост стоимости сырья и материалов, а именно семян, удобрений, техники, из-за чего производители не могут возделывать большие объемы;

– отсутствие достаточного числа складов, обеспечивающих максимально длительную сохранность урожаев;

– малое количество перерабатывающих предприятий в регионе, что приводит к привлечению сил сторонних регионов и накладывается на итоговую стоимость продукции;

– нет прямой логистики «от поля до прилавка», чтобы поставлять продукцию в кратчайшие сроки сразу на полки магазинов без использования посреднических рук;

– недостаточность собственного финансового капитала и непривлекательные «кабальные» условия банковских кредитов.

Но самое колоссальное влияние на бизнес по овощеводству в условиях защищенного грунта оказывает резкий спад доходов населения. Согласно наблюдениям аналитиков, потребительское настроение граждан не только конкретного региона, но и всей страны в целом находится под гнетом падения реальной стоимости их доходов, стремительного роста инфляции, переживаний за свою трудовую значимость и стабильность. Другая сторона, страдающая от текущего положения – предприниматели и владельцы крупных фирм, в свою очередь, говорят о резком сокращении прибыли от продаж и снижении объемов реализуемой продукции, что связано с меньшими чеками покупок у населения. Разумно, что овощи, выращенные в незащищенном грунте в сезон (теплое время года с момента их созревания и до сбора урожая) дешевле и доступнее для потребителя со средним уровнем дохода, в то время как возросшая в несезонный период цена овощей закрытого грунта делает весьма затруднительным покупку таковых обычными гражданами. А как известно, чем ниже спрос на продукцию, тем больше возрастают риски для производителя.

Для предпринимателей, только начинающих или пока лишь планирующих свою деятельность, так и для уже действующих производителей овощей защищённого грунта, климатические условия региона становятся ключевым фактором при принятии решений. Учитывая низкую обеспеченность республики тепловыми ресурсами и дефицит водоснабжения, данный рыночный сегмент нельзя назвать определенно привлекательным для ведения бизнеса.

Стоит отметить один общий для каждой отрасли овощеводства фактор – в каждой конкуренции любого рынка есть ценовой и неценовой факторы, и с/х отрасль не исключение. К ценовому фактору подавления конкурента прибегают в основном крупные компании, ведь для этого им располагают их объемы производства и последующих крупных (оптовых) продаж. Неценовым фактором стараются пользоваться более мелкие игроки, поскольку они не способны произвести чрезмерно большие объемы, чтобы сравниться с гигантами овощеводства, но могут взять качеством. Постепенно вкладываясь в свое небольшое овощеводческое дело через установку современных систем (капельный полив, дренаж, управление микроклиматом в закрытом грунте) вложения в качественные импортные или отечественные семена и расходные материалы, они постепенно взращивают урожайность, используя так называемую интенсивную модель развития.

Общей же тактикой для крупных и мелких участников овощеводческого рынка является оптимизация производственных процессов и стремление сократить текущие расходы различными способами.

Разобрав негативные и усложняющие факторы развития овощеводческого производства, стоит затронуть вопросы государственного регулирования проблемных вопросов. Исследуя деятельность правящей верхушки республики, не замечено каких-либо административных препятствий на обоих рынках, любой инициативный предприниматель независимо от организационно-правовой формы своей компании может рассчитывать на помощь властей с поиском подходящей земли, оформлением необходимых документов для ее покупки или аренды. Единственным препятствием, а точнее требованием является сертификация продукции, что связано с заботой о населении и выражении в этом регионального контроля качества. Более того, для поддержки овощеводческих инициатив всех категорий и размеров, Минсельхоз РБ добавил в субсидируемый список техники еще и металлические конструкции с тентовым укрытием для сельскохозяйственных ангаров, технологическое оснащение, отопительное, поливное, вентиляционное, электротехническое оборудование и системы ассимиляционной

подсветки для теплиц защищённого грунта, в которых есть необходимость каждой отрасли в разной степени. Он же и инициировал конкурс на возмещение затрат модернизации АПК, где был выявлен не 1, а 2 победителя. Ими стали глава КФХ «Хабибрахманов Ф.Р.» из Буздякского района (мощность 3,4 га), получивший федеральную субсидию на 81 млн рублей, и ГУСХП совхоз «Алексеевский» Уфимского района (2,5 га) с федеральной субсидией в 46,1 млн рублей. Не каждый регион может в настоящее время похвастаться такой инициативностью руководства в развитии востребованных отраслей.

Обсуждение и заключение. Подводя итог вышесказанному, отметим, что при изучении теоретических основ вопроса и фактических данных нормативного регулирования, резонно сформулировать вывод, что правящие органы республики в настоящее время произвели ряд важных и грамотных действий по увеличению спроса на продукцию овощеводства своего региона и делают все возможное для сохранения лидирующих позиций.

Анализируя ситуацию в целом, руководящие органы желают осуществить более грамотную политику в конкурентной среде, допуская при этом полностью свободную конкуренцию, но с элементами государственного вмешательства и поддержки. В данной ситуации для каждого субъекта рынка овощеводческой продукции необходимо трезво и грамотно оценивать свои возможности всех происхождений: от финансовых до трудовых и принимать взвешенные решения без доли излишнего риска. А говоря о взаимодействии рынка и представителей из числа органов власти региона, то стоит сказать о важности создания актуальных, но при этом востребованных и возможных в своем осуществлении механизмов и методов совместной работы, которые, кроме прочего, должны избегать излишней бюрократии и учитывать региональные особенности.

Список используемых источников:

1. Указ Президента Республики Башкортостан от 19.01.2012 № УП-4 «Об Общественном совете по улучшению инвестиционного климата при Главе Республики Башкортостан». URL: https://base.garant.ru/17736291/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

2. Администрация городского округа г. Уфа Республики Башкортостан от 12.09.2017 № 1182 «Об утверждении положения об общественном совете по улучшению инвестиционного климата при главе Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан». URL: https://docs.cntd.ru/document/450340601 (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

3. Указ Главы Республики Башкортостан от 05.03.2019 № УГ-63 «Об Общественном совете по содействию развитию конкуренции и повышению производительности труда при Главе Республики Башкортостан». URL: https://docs.cntd.ru/document/553161391 (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

4. Указ Главы Республики Башкортостан от 16.04.2015 № УГ-87 «О Межотраслевом совете потребителей по вопросам деятельности субъектов естественных монополий при Главе Республики Башкортостан». URL: https://base.garant.ru/17777762/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

5. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 02.10.2015 № РГ-161 «О развитии конкуренции в Республике Башкортостан». URL: https://ufacity.info/upload/iblock/a04/a0479c776666e91c54a9ff9ca76e5dec.pdf (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

6. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 28.10.2015 № РГ-179 «О составе Межотраслевого совета потребителей по вопросам деятельности субъектов естественных монополий при Главе Республики Башкортостан». URL: https://base.garant.ru/17784061/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

7. Распоряжение Главы Республики Башкортостан от 30.12.2015 № РГ-229 «Об утверждении мероприятий по содействию развитию конкуренции в Республике Башкортостан». URL: https://docs.cntd.ru/document/432842515 (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

8. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 07.09.2016 № 385 «О формировании рейтинга муниципальных образований Республики Башкортостан по содействию развитию конкуренции и обеспечению условий для благоприятного инвестиционного климата». URL: https://npa.bashkortostan.ru/14420/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

9. Устав городского округа город Уфа Республика Башкортостан. URL: https://gorsovet-ufa.ru/ustav.php?SECTION_ID=270 (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

10. Соглашение между Министерством культуры Республики Башкортостан и Администрацией муниципального района Благовещенский район о взаимодействии по исполнению плана мероприятий «дорожной карты» по содействию развитию конкуренции. URL: https://blagoveshensk.bashkortostan.ru/documents/active/594501/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

11. Соглашение между Министерством сельского хозяйства Республики Башкортостан и Администрацией муниципального района Мелеузовский район о реализации плана мероприятий «дорожной карты» по содействию развитию конкуренции. URL: https://meleuz.bashkortostan.ru/documents/active/333772/ (дата обращения 23.02.2025). Текст: электронный.

12. Соглашение о развитии туристско-рекреационного кластера «Бурзянский». URL: https://admkugarchi.bashkortostan.ru/presscenter/news/41526/ (дата обращения 24.02.2025). Текст: электронный.

13. Протокол заседания Общественного совета о внесении изменений в план мероприятий по внедрению в Республике Башкортостан лучших практик Национального рейтинга состояния инвестиционного климата регионов Российской Федерации, утвержденный распоряжением Правительства Республики Башкортостан от 01.03.2016 N 176-р. URL: https://docs.cntd.ru/document/553123848/titles/IP30P2 (дата обращения 24.02.2025). Текст: электронный.

14. *Ганенко И. Белая А.* На границе Европы и Азии. Обзор АПК Республики Башкортостан // Агроинвестор. 03.06.2022. URL: https://www.agroinvestor.ru/regions/article/38229-na-granitse-evropy-i-azii-obzor-apk-respubliki-bashkortostan/ (дата обращения 24.02.2025). Текст: электронный.

15. *Якимчук Р.* Основа экономики республики. Как развивается агропромышленный комплекс Башкирии // Башинформ. 30.08.2024. URL: https://www.bashinform.ru/articles/economy/2024-08-30/osnova-ekonomiki-respubliki-kak-razvivaetsya-agropromyshlennyy-kompleks-bashkirii-3902392 (дата обращения 24.02.2025). Текст: электронный.

References:

1. Decree of the President of the Republic of Bashkortostan dated 19.01.2012 No. UP-4 «On the Public Council for Improving the Investment Climate under the Head of the Republic of Bashkortostan», URL: https://base.garant.ru/17736291/ (accessed: 23.02.2025).

2. Administration of the Urban Okrug of Ufa of the Republic of Bashkortostan dated 12.09.2017 No. 1182 «On approval of the regulations on the public council for improving the investment climate under the head of the Administration of the urban okrug of Ufa of the Republic of Bashkortostan», URL: https://docs.cntd.ru/document/450340601 (accessed: 23.02.2025).

3. Decree of the Head of the Republic of Bashkortostan dated 05.03.2019 No. UG-63 «On the Public Council for Promoting the Development of Competition and Increasing Labor Productivity under the Head of the Republic of Bashkortostan», URL: https://docs.cntd.ru/document/553161391 (accessed: 23.02.2025).

4. Decree of the Head of the Republic of Bashkortostan dated 16.04.2015 No. UG-87 «On the Intersectoral Council of Consumers on the Activities of Natural Monopoly Subjects under the Head of the Republic of Bashkortostan», URL: https://base.garant.ru/17777762/ (accessed: 23.02.2025).

5. Order of the Head of the Republic of Bashkortostan dated 02.10.2015 No. RG-161 «On the development of competition in the Republic of Bashkortostan», URL: https://ufacity.info/upload/iblock/a04/a0479c776666e91c54a9ff9ca76e5dec.pdf (accessed: 23.02.2025).

6. Order of the Head of the Republic of Bashkortostan dated 28.10.2015 No. RG-179 «On the composition of the Intersectoral Council of Consumers on the Activities of Natural Monopoly Subjects under the Head of the Republic of Bashkortostan», URL: https://base.garant.ru/17784061/ (accessed: 23.02.2025).

7. Order of the Head of the Republic of Bashkortostan dated 30.12.2015 No. RG-229 «On approval of measures to promote the development of competition in the Republic of Bashkortostan», URL: https://docs.cntd.ru/document/432842515 (accessed: 23.02.2025).

8. Decree of the Government of the Republic of Bashkortostan dated 07.09.2016 No. 385 «On the formation of the rating of municipal formations of the Republic of Bashkortostan to promote the development of competition and ensure conditions for a favorable investment climate», URL: https://npa.bashkortostan.ru/14420/ (accessed: 23.02.2025).

9. Charter of the Urban Okrug of Ufa of the Republic of Bashkortostan, URL: https://gorsovet-ufa.ru/ustav.php?SECTION_ID=270 (accessed: 23.02.2025).

10. Agreement between the Ministry of Culture of the Republic of Bashkortostan and the Administration of the Blagoveshchensky Municipal District on cooperation in the implementation of the action plan («road map») to promote the development of competition, URL: https://blagoveshensk.bashkortostan.ru/documents/active/594501/ (accessed: 23.02.2025).

11. Agreement between the Ministry of Agriculture of the Republic of Bashkortostan and the Administration of the Meleuzovsky Municipal District on the implementation of the action plan («road map») to promote the development of competition, URL: https://meleuz.bashkortostan.ru/documents/active/333772/ (accessed: 23.02.2025).

12. Agreement on the development of the tourist and recreational cluster «Burzyansky», URL: https://admkugarchi.bashkortostan.ru/presscenter/news/41526/ (accessed: 24.02.2025).

13. Minutes of the meeting of the Public Council on amendments to the action plan for the introduction of the best practices of the National Rating of the Investment Climate of the Regions of the Russian Federation in the Republic of Bashkortostan, approved by the Order of the Government of the Republic of Bashkortostan dated 01.03.2016 No. 176-r, URL: https://docs.cntd.ru/document/553123848/titles/IP30P2 (accessed: 24.02.2025).

14. *Ganenko I. Belaya A.* On the border of Europe and Asia. Overview of the agro-industrial complex of the Republic of Bashkortostan. *Agroinvestor*, 03.06.2022, URL: https://www.agroinvestor.ru/regions/article/38229-na-granitse-evropy-i-azii-obzor-apk-respubliki-bashkortostan/ (accessed: 24.02.2025).

15. *Yakimchuk R.* The basis of the republic's economy. How the agro-industrial complex of Bashkiria develops. *Bashinform*, 30.08.2024, URL: https://www.bashinform.ru/articles/economy/2024-08-30/osnova-ekonomiki-respubliki-kak-razvivaetsya-agropromyshlennyy-kompleks-bashkirii-3902392 (accessed: 24.02.2025).

Материал поступил в редакцию: 26.03.2026.

2026 Т.В. Бодрова, Н.И. Подлеснов* УДК 339.372:657.6

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В РЕТЕЙЛЕ

PREDICTING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INTRODUCING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE ASSORTMENT MANAGEMENT PROCESS IN RETAIL

Аннотация. *Цель работы проанализировать эволюцию управления ассортиментом в розничной торговле на примере ПАО «Магнит», с акцентом на переход от традиционных матриц (широкий, глубокий, смешанный) к ИИ- оптимизированным моделям, интегрирующим ABC/XYZ-анализ и предиктивную аналитику для минимизации ситуаций, когда определённый товар временно отсутствует на складе или в торговой точке и недоступен для приобретения покупателями, а также для увеличения сопоставимых продаж.*

Методы исследования. Методы сравнения и обобщения, ABC, XYZ, VEN, FMR -анализ: ABC-анализ сегментирует ассортимент по вкладу в выручку, комбинация с XYZ-анализом учитывает стабильность спроса (X – предсказуемый, Z – волатильный), позволяя точнее планировать закупки и выводить неликвиды, VEN и FMR дополняют матрицу, выделяя критически важные товары и частоту обращений для мерчандайзинга.

Результат работы сводятся к необходимости применения искусственного интеллекта в управление ассортиментом ПАО «Магнит», что позволит обеспечить устойчивый прирост прибыли компании за счёт снижения ситуаций с отсутствием товаров необходимых потребителю и оптимизации складских и логистических мощностей.

Abstract. *The purpose of the work is to analyze the evolution of assortment management in retail trade on the example of PJSC Magnit, with a focus on the transition from traditional matrices (broad, deep, mixed) to AI-optimized models that integrate ABC/XYZ analysis and predictive analytics to minimize situations where a certain product is temporarily out of stock or unavailable at a retail outlet and is not available for purchase by customers, and to increase LFL sales.*

The methods of research. Comparison and generalization methods, ABC, XYZ, VEN, and FMR analysis: ABC analysis segments the product range based on revenue contribution, while XYZ analysis considers demand stability (X – predictable, Z – volatile), allowing for more accurate procurement planning and elimination of non-liquid items. VEN and FMR analysis complement the matrix by highlighting critical products and frequency of visits for merchandising purposes.

Бодрова Татьяна Васильевна *– доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности, финансов и бухгалтерского учета, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область, Российская Федерация); e-mail: linblum@mail.ru.*

Tatyana V. Bodrova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, the Department of Economic Security, Finance and Accounting, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Подлеснов Никита Иванович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область, Российская Федерация); e-mail: linblum@mail.ru.*

Nikita I. Podlesnov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

The results of the work are summarized in the need to apply artificial intelligence to the assortment management of Magnit PJSC, which will ensure a steady increase in the company's profits by reducing the number of situations where consumers lack the necessary products and optimize inventory and storage facilities.

Ключевые слова: *управление ассортиментом, искусственный интеллект, персонализация ассортимента, эффективность, оборачиваемость запасов, розничная торговля.*

Keywords: *assortment management, artificial intelligence, assortment personalization, efficiency, inventory turnover, retail.*

Введение. В динамичной сфере розничной торговли управление ассортиментом выступает стратегическим рычагом, определяющим конкурентоспособность и финансовую устойчивость предприятий. Современные подходы эволюционируют от традиционных ручных методов к интеграции искусственного интеллекта, предиктивной аналитики и омниканальных стратегий, обеспечивая точное соответствие предложения рыночному спросу и минимизируя операционные риски. Эти инновации позволяют ретейлерам не только оптимизировать товарные матрицы, но и прогнозировать поведенческие паттерны потребителей, адаптируя глубину и ширину ассортимента под локальные и глобальные тренды.

Широкий ассортимент воплощает принцип горизонтальной экспансии товарной матрицы, где превалирует разнородность категорий при относительно скромной вертикальной проработке каждой из них, что делает его оптимальным для супермаркетов, ориентированных на импульсные покупки и удовлетворение повседневных нужд разно сегментных потребителей. В таких форматах, как «Магазин у дома» или среднеформатный супермаркет, потребители ожидают спектра от базовых продуктов питания до сопутствующих товаров бытового назначения, включая неожиданные дополнения вроде садового инвентаря в продовольственной сети – например, семена, удобрения или мини-инструменты, что расширяет трафик и повышает средний чек за счёт кросс-продаж. Эта стратегия усиливает конкурентные преимущества через омниканальную доступность и сезонную адаптацию: в весенне-летний период садовые товары интегрируются в продовольственные корзины, стимулируя эмоциональные покупки и лояльность, хотя требует тщательного мониторинга оборачиваемости, чтобы избежать накопления неликвидов. Исследования подчёркивают, что такая диверсификация повышает удовлетворённость на 15–20% за счёт психологического эффекта изобилия, когда потребитель ощущает полноту выбора без парализующего переизбытка опций [12].

Глубокий ассортимент акцентирует вертикальную насыщенность, предлагая обширный арсенал вариаций внутри узкой товарной группы, что характерно для специализированных магазинов, где фокус на экспертном выборе формирует нишевую лояльность, несмотря на логистические барьеры вроде повышенных затрат на хранение и ротацию запасов. В магазинах формата «Всё для сумок» или кондитерских бутиках спектр достигает сотен единиц складского учета (далее – SKU) по продуктам питания – от марочных вариаций апельсинового сока (стекло / пластик, с/без сахара, витаминизированный) до дизайнерских клатчей по форме, материалу и цвету, что решает задачу привлечения сегментированных аудиторий. Исследования по ретейл-менеджменту трактует это как глубокую проработку категории для повышения удовлетворенности, где каждый атрибут (цена, бренд, упаковка) адаптируется под предпочтения, иллюстрируя примером мясных или молочных лавок с сотнями сортов, где оборот достигает высоких показателей за счёт повторных визитов [12].

Логистические осложнения, такие как необходимость прецизионного прогнозирования спроса на редкие SKU, компенсируются маржинальностью: специализированные точки вроде пекарен или рыбных бутиков демонстрируют маржу до 40%, поскольку глубокий выбор снижает ценовую чувствительность и усиливает брендовую привязанность. Этот подход оптимален для ниш с высокой эластичностью лояльности, где глубина ассортимента коррелирует с удержанием клиентов на уровне 25–30% [7-8].

Смешанный ассортимент гармонично интегрирует доминирующие категории с неосновными, а локализованный вариант усиливает эту модель региональными акцентами,

такими как внедрение фермерских продуктов в супермаркеты, что культивирует эмоциональную связь через аутентичность и культурную релевантность. В фирменных мясомолочных магазинах базовый ассортимент мясомолочных изделий дополняется сопутствующими товарами (хлеб, овощи), создавая продуктовый комплекс с широким охватом, где фермерские деликатесы повышают лояльность за счёт локального патриотизма. Локализация усиливает эмоциональную привязку, интегрируя региональные предпочтения в матрицу для роста среднего чека на 10–15% [16].

Дискуссия. Искусственный интеллект революционизирует управление, прогнозируя спрос через машинное обучение на исторических данных, сезонности и поведенческих паттернах, рекомендуя добавление или исключение SKU. Системы вроде Forecast NOW! интегрируют ERP, BI и SCM для визуализации ролей товаров, кластеризации аналогов и автоматизированного вывода неликвидов, ускоряя оборачиваемость на 20–30%. Ретейлер с 1500 артикулами сокращает матрицу до 900 ключевых SKU, высвобождая ресурсы для инноваций. Кроме того, интеграция искусственного интеллекта снижает риски переизбытка товарных запасов на 15–25%, но требует инвестиций в данные и обучение персонала [10]. Локализация по кластерам магазинов (демография, продажи) усиливает адаптивность, как в региональных сетях с традиционными продуктами. Будущие тренды – это гиперперсонализация и устойчивость, где устойчивые товары интегрируются в матрицу для привлечения эко-сознательных потребителей.

Холдинг «Магнит», как один из крупнейших ретейлеров России, трансформирует бизнес-модель в омниканальную экосистему, гармонично сливая физические точки с цифровыми платформами, где доля онлайн-продаж к 2025 году стабилизируется на отметке 5% от общей выручки, обеспечивая устойчивый прирост за счёт бесшовного опыта покупок через мобильное приложение, сайт и киоски самообслуживания. Плотность сети превышает 32 тысяч объектов с совокупной торговой площадью порядка 11 млн кв. м, что создаёт барьер входа для новичков и обеспечивает охват 70% населения России, с акцентом на регионы Юга и Сибири, где «Магнит» лидирует по трафику.

Как подчеркивают исследования, такая гиперлокализация формирует парадигму близости, где 80% покупок совершаются в радиусе 1 км, повышая частоту визитов на 25%. Эта метрика отражает зрелость e-grocery сегмента: в 86 городах обрабатывается до 8 000 заказов ежедневно, с пиковыми нагрузками в мегаполисах вроде г. Москвы и г. Краснодара, где интеграция с логистикой «Магнит Доставка» гарантирует доставку в 2-часовой интервал, минимизируя отток к онлайн-конкурентам вроде Wildberries или Ozon [14]. Экспансия форматов усиливает модель «Магазины у дома». Свыше 20 тысяч единиц доминируют в микрорайонах с плотностью до 1 точки на 3 000 жителей, дрогери «Магнит Косметик» (около 5 000) фокусируются на non-food с персонализацией, а дискаунтеры «Моя цена» (более 2 000) предлагают ультра бюджетный ассортимент до 800 SKU, оптимизированный под низкомаржинальные категории вроде круп и бытовой химии [10].

Семнадцать производственных платформ «Магнита» формируют самодостаточную экосистему, где каждый актив заточен под категорию: молокозаводы в Ростовской области производят 500 тонн продукции ежедневно, мясоперерабатывающие цеха обеспечивают свежесть птицы и колбас, а фабрики non-food генерируют 10 млн единиц упаковок гигиены в месяц, синхронизируя выпуск с прогнозируемым спросом через ИИ-модели. Это не только снижает зависимость от внешних поставщиков на 40%, но и оптимизирует логистику. Распределительные центры в Волгограде и Ставрополе перераспределяют собственные торговые марки (далее – СТМ) с нулевыми таможенными затратами, сокращая ситуации out-of-stock (отсутствие товаров на полках) на 12% в свежих категориях. Экономический эффект при увеличении СТМ в оборот на 5 п.п. за год высвобождает 15 млрд рублей оборотных средств, реинвестируемых в экспансию «Магазина у дома».

Динамика многоканальности обостряет соперничество с e-commerce титанами, чьи маркетплейсы генерируют 40% онлайн-розницы России, вынуждая «Магнит» усиливать гибридные преимущества: оффлайн как шоурум для онлайн-заказов, где покупатель сканирует QR-код на полке для мгновенной доставки, противостоя бесконечному выбору цифровых платформ. Конкуренты вроде SberMarket или Yandex Lavka предлагают нулевые временные лаги доставки, но «Маг-

нит» парирует через лояльность программы «Магнит Почта» (30 млн активных пользователей), персонализированные push- уведомления о локальных акциях и эксклюзивные СТМ, недоступные на маркетплейсах, что удерживает 60% трафика в оффлайн. В 2025 году эта битва фиксирует паритет: онлайн-рост «Магнита» на 25% опережает рынок за счёт BOPIS (buy online, pick-up in store), где 15% заказов забираются в магазинах, снижая логистические издержки на 30% по сравнению с фактической доставкой.

Геополитические реалии усиливают этот тренд: импортозамещение позволяет «Магниту» наращивать долю российских брендов до 85%, формируя уникальный ассортимент, устойчивый к санкциям, в отличие от глобальных платформ с импортным фокусом.

Интеграция искусственного интеллекта становится катализатором адаптации, где алгоритмы машинного обучения прогнозируют спрос по 10 млн SKU ежедневно, анализируя истории продаж, погоду, праздники и геоданные кластеров магазинов, что минимизирует ситуацию отсутствие товаров на полках до 2–3% против среднерыночных 8–10% [13]. В цепочках поставок искусственный интеллект координирует 17 распределительных центров, автоматизируя маршруты для 50 тысяч поставок в сутки, с фокусом на скоропортящиеся товары (молочные – ежедневно, мясо – дважды в день), высвобождая 15–20% складских мощностей за счёт just-in-time логистики. Так в «Магнит Семейный» искусственный интеллект корректирует матрицу под локальный спрос – больше фермерских продуктов в сельских кластерах, снижая порчу на 18% и повышая оборачиваемость на 12%. Эта технология синхронизирует связь с покупателем: данные из приложений (геолокация, корзина) питают модели, предсказывая импульсные покупки, как сезонный всплеск витаминов в аптечных зонах дрогери. В полугодии 2025 г. эти трансформации материализуются в росте чистой розничной выручки «Магнита» на 14,7%, показатель EBITDA увеличился на 10,7% до 85,6 млрд руб. Это позволяет опережать инфляцию на 5 п.п. за счёт снижения упущенных продаж.

Эффект масштаба от плотности сети добавляет 9,8% к LFL-продажам (like-for-like), с ROI от ИИ-инвестиций (500 млн руб. в 2024 г.) на уровне 250% за счёт экономии 2–3 млрд на запасах. В дискаунтерах «Моя цена» сокращение out-of-stock на 25% поднято оборот на 18%, подтверждая, что цифровизация конвертирует операционные риски в устойчивое движение денег cash flow.

В целом, ПАО «Магнит» в 2025 году демонстрирует устойчивое развитие. Компания сохраняет лидерство в сегменте шаговой доступности-ретейла, опережая рынок на 0,6 п.п. Однако холдинг на макроэкономическом уровне показывает замедленный рост, сталкивается с отклонениями в маржинальности и чистой прибыли из-за излишних операционных издержек.

Финансовая динамика «Магнита» за полугодие 2025 г. отражает переход от экспансии к оптимизации: выручка 1,673 трлн рублей, розничные продажи 1,662 трлн рублей, валовая прибыль 371,2 млрд рублей (+8,5%, маржа 22,2% с отклонением -23 б.п. из-за роста потерь на 0,5 п.п. и снижения логистических затрат +12%) [11].

Рентабельность активов ROA (при активах ≈2,5 трлн руб.) ≈0,02% за полугодие 2025 г. отклонение -2,4 п.п. от 2024 г. указывает на низкую отдачу от активов в условиях капитальных затрат 80 млрд рублей за полугодие.

В 2025 г. показатель рентабельности ROA эквивалентен ≈0,05% за год при сохранении тренда, за 2024 г. – 2,04%. Отклонение: 0,024%–2,04% = -2,016 п.п. (или -98,8% в относительном выражении) и сигнализирует о резком падении отдачи из-за роста финансовых расходов (+45%). Отклонение обусловлено давлением капитальных затрат на сумму 85 млрд руб. (+3,4% к активам) без пропорционального роста прибыли (LFL +9,8%, но чистая прибыль – 97,5%), ростом долговой нагрузки на 20 млрд руб. За полугодие 2025 г. при ключевой ставка 21%, снижает рентабельность ROA на 0,8 п.п., а операционные факторы приводят к потерям ≈ 8 млрд руб.

Индекс отдачи активов при условии, что в 2024 г. принять за 100 составляет 1,2 и является критически низкий, ведь норма для ретейла 4–6%. При текущих капитальных затратах ROA 2025 г. прогнозируется на 1,2% (отклонение -0,84 п.п.), требуя оптимизации путем снижения долга на 30 млрд руб.

Долговая нагрузка ПАО «Магнит» за полугодие 2025 г. усилилась существенно, чистый долг достигнул Net Debt 430,6 млрд рублей (+70,3% или абсолютное отклонение +177,8 млрд рублей от 252,8 млрд на конец 2024 г.), что отражает агрессивные капвложения и рефинансирование в условиях жёсткой монетарной политики ЦБ РФ. Коэффициент финансовой устойчивости Net Debt/EBITDA вырос до

2,4х с отклонением на 0,9 (1,5х на конец 2024 г.), сигнализируя о нахождении компании в зону «средней устойчивости с повышенными рисками» по шкале Moody's/S&P для ретейла. При сравнении коэффициента финансовой устойчивости Net Debt/EBITDA ПАО «Магнит» с основном конкурентом ПАО «КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ИКС 5» у которого Net Debt/EBITDA равен 1,8х повышает вероятность понижения рейтинга «Магнита».

Индексы расширения сети и площади рассчитываются как Значение за полугодие 2025 г. к значению на конец 2024 г. в процентах, отражая темпы капитализации в фиксированных активах. Количество магазинов увеличилось с 31 483 до 32 589, что составляет +3,5% и сигнализирует о контролируемой экспансии. Торговая площадь 11,275 млн кв. м, увеличилась на +3,1% от 10,934 млн кв. м, соответствует стратегии плотного покрытия до 52% в формате «у дома». За полугодие 2025 г. запасы составили 270–300 млрд руб. с оборачиваемостью 38 дней; потери ≈150 млрд руб./год; плотность продаж- 147,5 тыс. руб./кв.м.

Исследования показали, что внедрение искусственного интеллекта в управление ассортиментом ПАО «Магнит» обещает значительный прирост экономической эффективности, оцениваемый в увеличении на 12–18% к EBITDA-марже за 2–3 года за счёт снижения out-of-stock на 40%, оптимизации запасов на 25% и роста LFL- продаж на 5–7% через персонализацию [9]. Текущие инициативы, такие как ИИ-ассистент «Мэджик», лаборатория розничных технологий и нейросети для прогнозирования спроса, закладывают основу для перехода от реактивного к предиктивному ассортиментному планированию, минимизируя операционные потери (≈1,5% выручки) и усиливая конкурентный леверидж в сегменте ретейла магазинов шаговой доступности. ИИ-интеграция в ассортимент охватывает прогнозирование спроса (машинное обучение на big data 80 млн клиентов), автозаказ (нейросети по гео/демографии), персональные рекомендации («Мэджик») и контроль выкладки (компьютерное зрение), отображено в таблице 1.

Капитальные вложения на внедрение искусственного интеллекта в 2026–2027 гг. составят 15–20 млрд руб. (5% от годовых капвложений в 170 млрд), с окупаемостью менее 2 лет.

Исследования показали, внедрение искусственного интеллекта в прогноз спроса демонстрирует точность +30% (от 75% до 97,5%), оборачиваемость +15% (до 33 дней), а эффект на EBITDA +2,1% маржи, экономия логистики 1% выручки равна 33 м лрд руб./год. При этом увеличение среднего чека на 3% означает рост LFL на 5,2%. Экономическая эффективность от снижения запасов на 25% при участии искусственного интеллекта выражается в освобождённом денежном потоке в размере 71,25 млрд руб. (-25% Ч 285 млрд = -71,25 млрд руб.). при этом прирост выручки на 5,2% приводит к увеличению рентабельности EBITDA +22,5% маржа = 41 млрд руб.

Важно подчеркнуть, что оптимизация окупаемости через управление выкладкой с помощью нейросетей в ПАО «Магнит» прогнозирует снижение уровня out-of-stock с 9% до 5%. «Магнит» использует компьютерное зрение (CNN-модели типа YOLO или RetinaNet) для реального мониторинга полок в 32 589 магазинах, автоматизируя автозаказы и корректируя мерчандайзинг, что усиливает экономическую отдачу от торговой площади.

Итоговый прирост EBITDA: +145 млрд руб./год (базовый сценарий), индекс эффективности вложений в бизнес (ROI) = 145 / 17,5 млрд руб. = 829% (окупаемость 1,7 года). Важно отметить, что при инфляции 9,5% использование искусственного интеллекта снижает ценовую эластичность от -1,2 до -0,9, добавляя +2 п.п. к марже; корреляция с реальными доходами +0,6.

В 2026–2027 гг. ПАО «Магнит» реализует масштабное перераспределение сил системы F&R Forecasting & Replenishment на все 33 тысячи магазинов [10], обеспечивая тем самым экономическую синергию через предиктивное управление запасами на базе big data 85 миллионов клиентов, где машинное обучение автономно генерирует оптимальные заказы, высвобождая до 60 миллиардов рублей капитала и повышая оборачиваемость оборотных средств на 13%, что напрямую снижает логистические издержки на 0,5 пункта процента маржи EBITDA. Возможность массового применения инновационных цифровых технологий в хозяйственной деятельности предприятий приводит к увеличению гибкости учета и внутреннего контроля, обеспечению высокой скорости и оперативности принятия управленческих решений, расширению возможности планирования и аналитического инструментария обработки больших массивов данных, что позволяет значительным образом уменьшить так называемый человеческий фактор, присутствующий в любой сфере и являющийся камнем преткновения между ошибкой и точ-

Таблица 1

Внедрение искусственного интеллекта в управление ассортиментом ПАО «Магнит»

ИИ-система	Технологии и характеристики	Статус внедрения	Экономическая значимость
F&R Forecasting & Replenishment- система прогнозирования спроса и планирования заказов	M L – модели (LSTM/Prophet) для спроса на 90 дней; big data 80 млн. клиентов; автозаказы; accuracy 95%; edge computing	На апрель 2025 г. внедрено в 700 магазинах	Революционизирует управление цепочками поставок, устраняя переизбыток товаров на складах и предотвращая дефицит на полках, что позволяет компании высвободить значительные средства для инвестиций в расширение сети вместо их замораживания в нераспроданных запасах. Это снижает финансовую нагрузку от логистики и хранения, повышая общую гибкость бизнеса и делая его менее уязвимым к колебаниям спроса
AI-Диагност (Feedback Analysis)	LLM (RuGPT/fine- tuned) 150 тыс. отзывов в день; sentiment-анализ; CRM-интеграция	Полностью внедрено во все магазины	Анализируя отзывы покупателей в реальном времени, превращает негативный фидбек в инструмент улучшения сервиса, что напрямую повышает обслуживание и удержание клиентов, стимулирует повторные покупки. В результате компания получает более лояльную аудиторию, готовую тратить больше, без дополнительных маркетинговых расходов, укрепляя долгосрочную прибыльность через органический рост продаж
BeautyScan – сканер косметики	CNN/YOLO по фото кожи; подбор косметики; app/панели в 2500 магазинах.	На июнь 2025 г. внедрено в 2500 магазинах	Предлагая клиентам точные рекомендации по косметике на основе их индивидуальных нужд. Это не только ускоряет оборот товаров в этой категории, но и повышает средний чек, превращая разовые визиты в регулярные, что диверсифицирует доходы и снижает зависимость от продуктов питания
Мэджик (ИИ-ассистент)	Генеративный LLM + RAG; рекомендации по паттернам; Telegram/app; uptake 25%	Запущен декабрь 2025 г. для 80 млн карт	Личный консультант для миллионов покупателей, предлагая персональные предложения, которые идеально совпадают с их привычками. Такой подход усиливает эмоциональную связь с брендом, увеличивает частоту покупок и объем онлайн-заказов, создавая синергию между оффлайн- и e- commerce каналами для увеличения выручки без пропорционального увеличения затрат
IR/OSA (In-Stock & On- Shelf)	Компьютерное зрение IoT- камеры; out-of- stock детекция 95%; автотриггеры	Пилот 2025	С помощью компьютерного зрения обеспечивается идеальная доступность товаров на полках, минимизируя упущенные продажи из-за пустых мест. Увеличивает эффективность каждой торговой площади, превращая магазины в машины по генерации дохода и повышая привлекательность для инвесторов за счёт улучшения операционной культуры

Источник: составлена авторами.

ностью [15]. Применяемые ИИ-системы не только прогнозируют спрос, но и автоматически формируют контракты с поставщиками. Электронный документооборот позволяет рассчитать объём и цен до фиксации условий в документах в соответствии с законодательством РФ [1–5] для госзакупок, минимизируя риски споров и штрафов до 1 процента выручки, одновременно ускоряя оборот капитала и повышая рентабельность активов на 0,8% за счёт сокращения простоев полок. Переходя к параллельным трансформациям, системы Мэджик и BeautyScan эволюционируют в полноценные омниканальные платформы с интеграцией блокчейн-подтверждения согласий на обработку данных, что создаст автоматическое соблюдение законодательства РФ и минимизировать риски судебных разбирательств [6].

Исследования показывают, что применение искусственного интеллекта обеспечивает доказуемость персонализации рекомендаций в судебных разбирательствах и позволяя генерировать дополнительно 150 миллиардов рублей выручки от LFL-роста на 4,2 процента за счёт повышения конверсии на 13% без пропорционального увеличения маркетинговых расходов. Экономический эффект этого тандема прогнозируемо проявится в диверсификации доходов – Мэджик усиливает онлайн-GMV на 42% через персональные чатботы, а BeautyScan поднимет средний чек в non-food на 25 %, высвободив ресурсы для реинвестиций в сеть и снижая зависимость от волатильных пищевых категорий, при этом блокчейн будет фиксировать каждое согласие как цифровой договор по ст. 160 ГК РФ, исключая претензии Роспотребнадзора и повышая доверие инвесторов, что в итоге стабилизирует Net Debt/EBITDA на уровне 1,95x и ускорит свободный денежный поток FCF на 120 миллиардов рублей, формируя устойчивый цикл роста прибыли.

Заключение. Таким образом, внедрение цифровизации в процесс управления ассортиментом розничной сети подчёркивает стратегическую трансформацию ПАО «Магнит» через ИИ-оптимизацию ассортимента, которая не только компенсирует текущую долговую нагрузку (Net Debt/EBITDA с 2,4x до целевого 1,95x), но и формирует новый уровень экономической устойчивости, где предиктивные модели станут фундаментом для генерации устойчивого свободного денежного потока в 120–150 млрд рублей ежегодно к 2027 году. Это позволит компании перераспределить ресурсы от обслуживания долгов к агрессивной экспансии сети (добавление 2–3 тыс. магазинов netto) и диверсификации non-food сегмента, где BeautyScan и Мэджик обеспечат рост среднего чека на 25–30% за счет персонализированных кросс-продаж, снижая зависимость от волатильных пищевых категорий и повышая общую рентабельность активов (ROA) на 1,2–1,5 п.п. – с критических 0,02% за полугодие 2025 г. до комфортных 1,2–1,5%.

В долгосрочной перспективе такой подход создаст мощный конкурентный барьер: ИИ-системы вроде F&R и IR/OSA минимизируют операционные потери shrinkage и out-of-stock до 2–3%, высвобождая капитал для реинвестиций в стратегию взаимодействия с клиентами, при которой все каналы коммуникации и продаж объединены в единую систему до 8% выручки и локализацию ассортимента под 85 млн клиентов, что опередит рынок на 2–3 п.п. роста LFL-продаж и укрепит лидерство в ретейле шаговой доступности с долей 14–15%. Экономический эффект усилится синергией с юридической базой, минимизируя судебные риски и повышая привлекательность для инвесторов, где EV/EBITDA мультипликатор вырастет с 6,2x до 7,5x, обеспечивая капитализацию свыше 1,5 трлн рублей и устойчивый цикл самофинансирования в условиях макроэкономической неопределенности. В итоге «Магнит» эволюционирует из операционного гиганта в интеллектуальную экосистему, где цифровизация ассортимента не просто оптимизирует затраты, а генерирует экспоненциальный рост прибыли, балансируя риски инфляции и конкуренции с маркетплейсами.

Список используемых источников:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

3. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.

4. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

5. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.

6. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300–1 (ред. от 07.07.2025) «О защите прав потребителей». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/.

7. Ассортимент магазина: как сформировать для роста продаж. class365.ru. URL: https://class365.ru/stati/7448-assortiment-magazina.

8. Глубина ассортимента. URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-glubina-assortimenta.

9. Информационные технологии в розничной сети «Магнит». URL: https://www.tadviser.ru/index.php.

10. «Магнит» разрабатывает собственную систему прогнозирования спроса и планирования заказов. URL: comnews.ru / 2025 – w 26 / 1012 /

11. Магнит МСФО 6 мес. 2025 г.: выручка 1,673 трлн (+14,6% г/г), чистая прибыль 6,544 млрд (-70,2% г/г). URL: smartlab.news.

12. Специализированные магазины против супермаркетов: особенности мерчандайзинга в разных форматах магазинов. URL: https://blg-service.ru/specializirovannye-magaziny-protiv-supermarketov.

13. Хаб инноваций: как ретейлер запустил высокотехнологичный склад. URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/68c022439a794704f4457c61?from=copy.

14. *Удальцова Н.Л.* Цифровая трансформация и новые формы бизнеса в розничной торговле. URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/68c022439a794704f4457c61?from=copy.

15. *Bodrova T.V. Morozova N.B. Zubareva E.V. Kachkova O.E. Zarubetskiy A.M.* Internal control for ensuring sustainable development of a business // Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics, Series «Studies in Systems, Decision and Control». Heidelberg, Germany, 2021. Pp. 579–587.

16. The handbook of project portfolio management / edited by Dennis Lock and Reinhard Wagner. London, New York: Routledge, 2019. XXXVI, 405 с. ил.; 25. (A Gower book); ISBN 978-1-138-63501-2.

References:

1. Civil Code of the Russian Federation (part one) of 30.11.1994 No. 51-FZ, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

2. Federal Law of 27.07.2006 No. 152-FZ «On Personal Data», URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/.

3. Federal Law «On Information, Information Technologies and Information Protection» of 27.07.2006 No. 149-FZ, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/.

4. Federal Law «On the Contract System in the Field of Procurement of Goods, Works, Services for State and Municipal Needs» of 05.04.2013 No. 44-FZ, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

5. Federal Law «On Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities» of 18.07.2011 No. 223-FZ, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.

6. Law of the Russian Federation of 07.02.1992 No. 2300–1 (as amended on 07.07.2025) «On Protection of Consumer Rights», URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/.

7. Store assortment: how to shape it for sales growth. *class365.ru*, URL: https://class365.ru/stati/7448-assortiment-magazina.

8. Assortment depth. URL: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-glubina-assortimenta.

9. Information technologies in the retail network «Magnit». URL: https://www.tadviser.ru/index.php.

10. «Magnit» develops its own system of demand forecasting and order planning. URL: comnews.ru / 2025 – w 26 / 1012 /.

11. Magnit IFRS 6 months 2025: revenue 1.673 trillion (+14.6% y/y), net profit 6.544 billion (-70.2% y/y). URL: smartlab.news.

12. Specialized stores vs supermarkets: merchandising features in different store formats. URL: https://blg-service.ru/specializirovannye-magaziny-protiv-supermarketov.

13. Innovation hub: how a retailer launched a high-tech warehouse. *RBC Trends*, URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/68c022439a794704f4457c61?from=copy.

14. *Udaltsova N.L.* Digital transformation and new forms of business in retail trade. *Economic Sciences*, 2023, no. 2, URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202302_151.pdf.

15. *Bodrova T.V. Morozova N.B. Zubareva E.V. Kachkova O.E. Zarubetskiy A.M.* Internal control for ensuring sustainable development of a business. *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics, Series «Studies in Systems, Decision and Control»*, 2021, pp. 579–587.

16. *Lock D. Wagner R.* The handbook of project portfolio management. London, New York: Routledge, 2019. 405 p. ISBN 978-1-138-63501-2.

Материал поступил в редакцию: 26.01.2026.

2026 Т.А. Роткевич, А.В. Брилон, С.М. Имяреков* *УДК 333.1:338.2*

КЛАССИФИКАЦИЯ РЕГИОНОВ ПО ТИПАМ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ В ЦЕЛЯХ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

CLASSIFICATION OF REGIONS BY TYPES OF ENERGY-EFFICIENT DEVELOPMENT IN ORDER TO DIFFERENTIATE MANAGEMENT DECISIONS IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF REGIONAL PROGRAMS

Аннотация. *В работе предложена методика типологизации регионов по уровню энергоэффективного развития, основанная на применении кластерного анализа по наиболее чувствительным к энергоэффективности факторам социально-экономического развития. Методика направлена на выявление устойчивых групп регионов со сходными социально-экономическими характеристиками и используется для обоснования дифференцированных управленческих решений при формировании и корректировке региональных программ. Эмпирическая апробация проведена на данных субъектов Дальневосточного федерального округа (ДФО) за 2019–2023 гг. В статье представлено краткое описание модели методического подхода, который позволяет получить устойчивое трёхкластерное разбиение регионов. Показано, что различия регионов по типам энергоэффективного развития определяются совокупностью социально-экономических факторов и структурой энергосистем, что обосновывает необходимость адресных инструментов региональной политики.*

Abstract*. The paper proposes a methodology for typologizing regions based on their level of energy efficiency development, which is based on the use of cluster analysis for the most sensitive socio-economic development factors related to energy efficiency. The methodology aims to identify stable groups of regions with similar socio-economic characteristics and is used to support differentiated management decisions in the formation and adjustment of regional programs. The empirical validation was conducted using data from the regions of the Far Eastern Federal District for the period 2014–2023. The article provides a brief description of a methodological approach model that*

Роткевич Татьяна Александровна *– аспирант, Российский университет кооперации, (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st109560@ruc.su.*

Tatiana A. Rotkevich *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation, (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Брилон Андрей Валериевич *– кандидат экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: abrilon@ruc.su.*

Andrey V. Brilon *– Candidate of Economic Sciences, Professor, Russian University of Cooperation, (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Имяреков Сергей Михайлович *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и таможенного дела Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации (г. Саранск, Республика Мордовия, Российская Федерация); e-mail: s.m.imyarekov@ruc.su.*

Sergey M. Imyarekov *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Customs of the Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation).*

allows for a sustainable three-cluster division of regions. It is shown that the differences between regions in terms of energy efficiency development are determined by a combination of socio-economic factors and the structure of energy systems, which justifies the need for targeted regional policy instruments.

Ключевые слова: *энергоэффективность региона, электроёмкость ВРП, региональная экономика, социально-экономическое развитие, региональные программы развития, типологизация регионов, кластерный анализ, факторы энергоэффективности, дифференцированная региональная политика, Дальневосточный федеральный округ, стратегическое планирование.*

Keywords: *energy efficiency of the region, the electric capacity of GRP, regional economy, socio-economic development, regional development programs, typology of regions, cluster analysis, energy efficiency factors, differentiated regional policy, the Far Eastern Federal District, strategic planning.*

Введение. В условиях структурной трансформации экономики Российской Федерации повышение энергоэффективности приобретает значение одного из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития регионов. Ограниченность энергетических ресурсов, высокая капиталоёмкость энергетической инфраструктуры и необходимость обеспечения экономического роста без пропорционального увеличения энергопотребления обусловливают переход от отраслевого понимания энергосбережения к его рассмотрению как характеристики качества регионального развития [1].

На практике цели повышения энергоэффективности закрепляются в стратегиях социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и в государственных программах энергосбережения. Однако применяемые системы показателей преимущественно ориентированы на контроль выполнения мероприятий (ввод мощностей, модернизация объектов, снижение потерь, внедрение оборудования) и не позволяют количественно определить, сопровождается ли экономический рост снижением удельного энергопотребления. В результате возникает методический разрыв между стратегическим целеполаганием и инструментами оценки его достижения [2].

Существующие научные подходы к анализу энергоэффективности развиваются в трёх основных направлениях: технологическом, отраслевом и макроэкономическом. Технологические исследования концентрируются на снижении расхода энергии в отдельных процессах, отраслевые – на модернизации энергетической инфраструктуры, макроэкономические – на взаимосвязи энергопотребления и экономического роста. Однако в региональных исследованиях данные подходы применяются раздельно, что не позволяет учитывать неоднородность территорий и различия механизмов формирования энергоэффективности [3].

Особенно выражена данная проблема в регионах Дальневосточного федерального округа, характеризующихся высокой пространственной дифференциацией экономики, различиями в структуре энергосистем и различной степенью инфраструктурной обеспеченности. Использование унифицированных методов анализа и одинаковых управленческих решений в таких условиях приводит к снижению результативности региональной политики [4].

Отсутствие методического инструмента, позволяющего одновременно количественно оценивать факторы энергоэффективности и выделять типы регионов по характеру её формирования, ограничивает возможность перехода от универсальных к адресным мерам государственного регулирования. Следовательно, необходим подход, интегрирующий эконометрический анализ и типологизацию территорий [2].

Целью исследования является разработка методики классификации регионов по типам энергоэффективного развития на основе выявления устойчивых взаимосвязей между электроёмкостью экономики и социально-экономическими параметрами регионов, позволяющей обосновывать дифференцированные меры региональной политики.

Для достижения цели в работе решаются задачи выявления многомерной классификации регионов и интерпретации полученных групп с позиции регионального управления.

Предлагаемый подход обеспечивает переход от оценки показателей к формированию инструментов регулирования и позволяет использовать результаты анализа при

корректировке региональных программ повышения энергоэффективности и социально-экономического развития.

Результаты. В результате применения разработанной методики с помощью кластерного анализа проведена типологизация субъектов Дальневосточного федерального округа по совокупности социально-экономических факторов, характеризующих энергоэффективное развитие. Получено устойчивое трёхкластерное разбиение регионов:

1 кластер – низкий уровень энергоэффективного развития (энергодефицитные депрессивные регионы: Республика Бурятия, Забайкальский край, Еврейская автономная область);

2 кластер – средний уровень энергоэффективного развития (ресурсно-рентный тип: Камчатский край, Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский автономный округ);

3 кластер – высокий уровень энергоэффективного развития (индустриально-сбалансированные регионы: Республика Саха (Якутия), Приморский край, Хабаровский край, Амурская область).

Анализ динамики 2019–2023 гг. показал устойчивость кластерной структуры во времени. Полученная типологизация подтверждает неоднородность механизмов формирования энергоэффективности и свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода к разработке региональных программ.

Дискуссия. При анализе эффективности государственной региональной политики и в мониторинге реализации программ социально-экономического развития субъектов РФ широко используются классификации регионов РФ по определенным признакам, основанные на выявлении однотипных групп регионов.

После отбора показателей, оказывающих наибольшее влияние на показатель электроемкость ВРП, можно переходить к проведению кластерного анализа, т.е. проведению многомерной классификации регионов по показателям, характеризующим энергоэффективность регионов [5].

Классификация регионов выполнена с использованием метода k-средних. Алгоритм k-means представляет собой процедуру кластеризации, при которой совокупность объектов (регионов) распределяется на заданное число кластеров таким образом, чтобы сходство наблюдений внутри каждого кластера было максимальным, а различия между кластерами – максимальными. Метод основан на минимизации внутрикластерной дисперсии, что обеспечивает формализованное и устойчивое выделение однородных групп. К его преимуществам относятся простота интерпретации результатов, вычислительная эффективность и возможность последующего уточнения структуры полученных кластеров [6].

Объектом исследования выступают регионы ДФО, предметом исследования – энергоэффективность регионов, характеризующаяся совокупностью следующих социально-экономических показателей за 2023 г.:

1) Пер 2 – Численность занятых в возрасте 15–72 лет, тыс. чел.;

2) Пер 3 – Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц;

3) Пер 4 – Электрическая мощность электростанций, МВт;

4) Пер 16 – Произведено электроэнергии, млн. кВт3.ч;

5) Пер 22 – Электроёмкость ВРП, кВт3.ч/тыс. руб.;

6) Пер 23 – Удельное потребление электроэнергии на душу населения кВт3.ч;

7) Пер 24 – ВРП на душу населения, руб. в год [7, 8].

На основе регрессионного анализа взаимного влияния социально-экономических факторов и индикатора энергоэффективности были выявлены показатели № 1-4.

Исходные данные для анализа представлены в таблице 1.

Закономерно вытекающее из результатов регрессионного анализа [5] обоснование необходимости использования указанных показателей при оценке взаимного влияния социально-экономического развития и энергоэффективности базируется на принципах системного анализа и декомпозиции сложных процессов. Исключение хотя бы части индикаторов приводит к потере комплексности исследования и повышает риск методологически некорректных выводов. Их совместное применение позволяет корректно оценить устойчивость развития и выявить характер взаимосвязи между экономическим ростом, энергопотреблением и уровнем благосостояния населения.

Результаты кластеризации методом К-средних представлены в таблице 2.

Графическое изображение средних значений показателей в кластерах представле-

но на рисунке 1. Из графика видно, что кластеры достаточно разнообразны и не дублируют друг друга. Это означает, что кластеры обладают уникальными характеристиками и не являются однородными или слишком похожими друг на друга. Разнообразие кластеров указывает на то, что каждый кластер имеет свои особенности и отличия в уровне регионального развития, что может быть связано с различными стратегиями, потребностями или возможностями регионов внутри каждого кластера.

Таблица 1

Исходные статистические данные для проведения кластерного анализа

	Пер 2	Пер 3	Пер 4	Пер 16	Пер 22	Пер 23	Пер 24
Республика Бурятия	403,2	38 263	1 595,71	6 294,5	14,663174	6 788,4	462 957,1
Республика Саха (Якутия)	487,2	69 031	3 357,76	12 109,6	5,676714	11 833,6	2 084 582,6
Забайкальский край	449,6	42 400	1 723,5	7 898,8	14,232188	8 935,6	627 841,2
Камчатский край	163,4	84 661	840,76	2 110,6	5,276899	7 308,6	1 385 016,9
Приморский край	959,4	54 010	2 833,29	11 512,2	8,688203	7 943,8	914 322,3
Хабаровский край	693,2	55 717	2 470,71	10 642,4	8,514608	7 665,2	900 243,6
Амурская область	399,4	53 913	4 384,36	18 073,1	13,909916	13 237,9	951 690,0
Магаданская область	78,0	110 218	1 910,89	3 213,3	9,041743	22 300,9	2 466 440,0
Сахалинская область	263,1	87 016	1 599,43	4 790,7	3,015986	10 436,5	3 460 385,7
Еврейская автономная область	70,0	43 127	7,17	1,5	20,198795	12 180,4	603 026,1
Чукотский автономный округ	29,2	138 418	384,25	880,8	5,496876	18 066,1	3 286 617,8

Таблица 2

Результаты классификации регионов ДФО методом К-средних

№ кластера	Количество объектов в кластере	Численность населения, тыс. чел.	Состав кластера
1	3 (28%)	2108,3 (27%)	Республика Бурятия, Забайкальский край, Еврейская автономная область
2	4 (36%)	929,7 (12%)	Камчатский край, Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский автономн. округ
3	4 (36%)	4847,1 (61%)	Республика Саха (Якутия), Приморский край, Хабаровский край, Амурская область

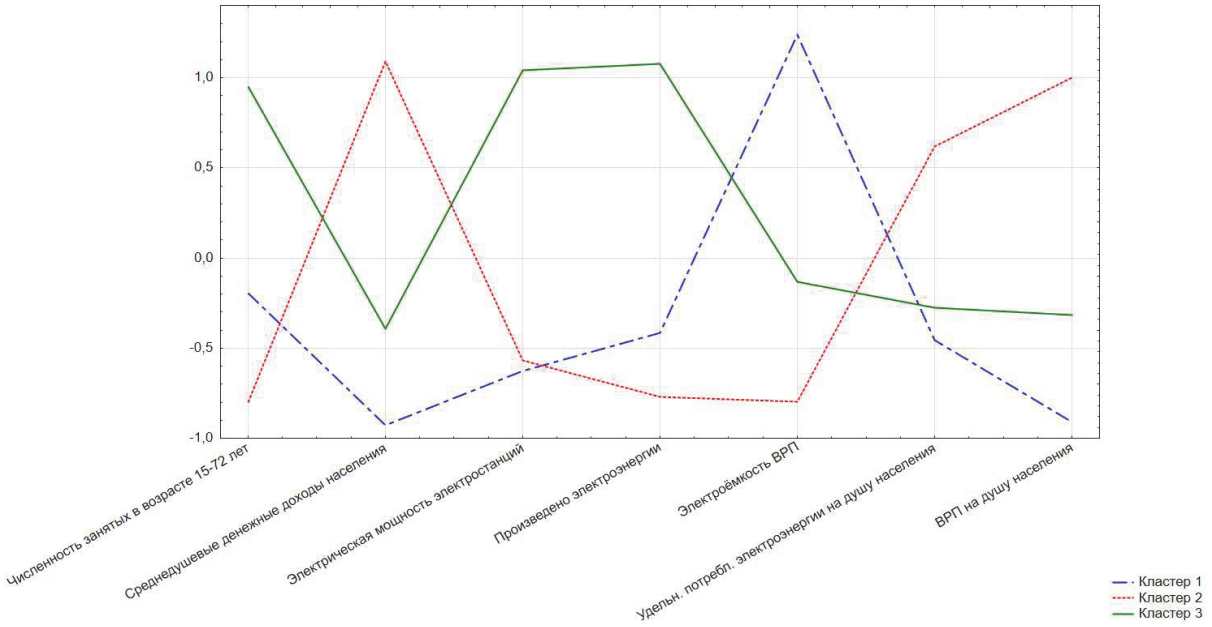


Рис. 1. График средних значений факторов по кластерам

В таблице 3 представлены значения признаков по трем кластерам.

Представленные данные (рисунок, таблица 3), отражающие кластерную группировку субъектов Дальневосточного федерального округа по ключевым социально-экономическим показателям, характеризующим энергоэффективное развитие, позволяют наглядно выявить внутреннюю дифференциацию макрорегиона. Использование кластерного анализа как инструмента территориального исследования обеспечивает выделение однородных групп регионов со сходной экономической структурой и сходными ограничениями развития, что соответствует принципам дифференцированной региональной политики, закреплённым в действующих документах стратегического планирования (Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года утвержденная распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р) [9])

В условиях изменения внешнеэкономической ориентации страны и реализации национальных целей социально-экономического развития (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года») сбалансированное развитие Дальневосточного федерального округа приобретает критическое геостратегическое значение [4].

Далее рассмотрим основные характеристики социально-экономического развития регионов и определим уровень их энергоэффективности.

Кластер 1 – низкий уровень энергоэффективного развития (Республика Бурятия, Забайкальский край, Еврейская автономная область) характеризуется наиболее выраженным социально-экономическим отставанием. Численность занятых составляет 307,6 тыс. чел. при среднем по ДФО 363,2 тыс. чел., что, согласно данным Росстата за 2023–2024 гг., сопровождается устойчивым миграционным оттоком населения, прежде всего молодежи [7]. Среднедушевые денежные доходы равны 41 263 руб. в месяц (72% от среднего по округу и на 22,29% ниже среднероссийского уровня), что отражает депрессивную структуру экономики, ориентированную на низкорентабельные и дотационные виды деятельности и сопровождаемую скрытой безработицей в малых городах и сельской местности.

Электроёмкость ВРП достигает 14,85 кВт·ч/тыс. руб. – максимального значения в ДФО и одного из наиболее высоких в стране, что указывает на технологическую отсталость, высокий износ основных фондов и преобладание энергоёмких производств с низкой добавленной стоимостью, что согласуется с результатами исследований Института экономики РАН [10]. При этом удельное потребление электроэнергии населением составляет лишь 8 170 кВт·ч на человека, что свидетельствует об ограниченном доступе к электроёмким благам и низком уровне жизни. ВРП на душу населения – 549 998 руб. в год – более чем вдвое ниже среднего по округу и почти в пять раз уступает значениям Кластера 2.

Энергетический баланс регионов характеризуется зависимостью от внешних поставок. Еврейская автономная область не располагает собственными генерирующими мощностями. В Забайкальском крае в 2014–2023 гг. объём выработки электроэнергии не увеличивался, тогда как импорт электроэнергии к 2023 г. вырос на 37,34% по сравнению с 2014 г. Республика Бу-

Таблица 3

Значения показателей, описывающих уровень энергоэффективности регионов ДФО за 2023 г.

Показатель		Кластер			Значение по ДФО
		1	2	3	
Численность занятых в возрасте 15–72 лет, тыс. чел.	Пер 2	307,6	133,5	634,8	363,2
Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц	Пер 3	41 263	105 078	58 167	57 092
Электрическая мощность электростанций, МВт	Пер 4	1 108,8	1 183,8	3 261,5	1 918,9
Произведено электроэнергии, млн. кВт?ч	Пер 16	4 731,6	2 748,9	13 084,3	7 048
Электроёмкость ВРП, кВт?ч/тыс. руб.	Пер 22	14,85463	4,34243	8,20122	8,00222
Удельное потребление электроэнергии на душу населения, кВт?ч	Пер 23	8 170,03	11 566,25	9 494,96	9 384,91
ВРП на душу населения, руб. в год	Пер 24	549 998	2 663 541	1 157 749	1 172 788

рятия обеспечивала себя электроэнергией до 2019 г., однако с 2020 г. начала её импорт, причём в 2021 г. поставки увеличились на 62% относительно предыдущего года. Износ сетей и подстанций в Улан-Удэ в 2022 г. местами превышал 80%, что приводило к авариям и дефициту мощности; в 2024 г. нагрузка на сети возросла на 18% по республике и на 27% в столице вследствие массового перехода на электроотопление [11].

Сочетание высокой электроёмкости и физического износа инфраструктуры формирует значительный потенциальный эффект от инвестиций в энергоэффективность, однако его реализация ограничена слабой экономической базой, низкой инвестиционной способностью и зависимостью от внешнего энергоснабжения. Согласно Государственному докладу о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации за 2023 г., в Еврейской автономной области, Забайкальском крае и Республике Бурятия отсутствуют региональные программы энергосбережения [2].

Таким образом, положительные предпосылки развития носят латентный характер, тогда как ограничения являются системными. Низкие доходы сдерживают модернизацию, миграция сокращает кадровый потенциал, изношенные сети увеличивают потери, импортная зависимость повышает стоимость энергоснабжения, а технологическая отсталость поддерживает высокую электроёмкость производства. В результате формируется воспроизводящийся цикл низкой энергоэффективности, требующий государственной поддержки, модернизации инфраструктуры, повышения инвестиционной привлекательности и внедрения комплексных региональных программ энергосбережения.

Кластер 2 – средний уровень энергоэффективного развития (Камчатский край, Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский автономный округ) демонстрирует модель региона с рентно-ориентированной ресурсной экономикой. При минимальной численности занятых (133,5 тыс. чел.) среднедушевые доходы достигают экстремально высокого уровня – 105 078 руб./мес., а ВРП на душу населения составляет 2663,5 тыс. руб./год [7], более чем в два раза превышая среднее значение по ДФО. Это типичное проявление эффекта рентной экономики, основанной на добыче и экспорте высоколиквидных ресурсов: углеводородов (Сахалин), золота и серебра (Магадан, Чукотка), а также развитой рыбопереработки (Камчатка).

Ключевым показателем эффективности является самая низкая в ДФО электроёмкость ВРП – 4,34 кВт·ч/тыс. руб., что характерно для капиталоёмких отраслей с высокой добавленной стоимостью, не связанных с материалоёмким производством. Несмотря на это, удельное потребление электроэнергии на душу населения максимальное среди всех кластеров – 11 566,25 кВт·ч [7,8], что на 23% выше среднего по ДФО. Высокое потребление обусловлено особенностями энергоснабжения в децентрализованных зонах: регионы полностью обеспечивают себя электроэнергией, не получая её извне и не экспортируя, что минимизирует потери в сетях. Небольшая численность населения (11,79% от численности ДФО) объясняет относительно низкий уровень производства электроэнергии по сравнению с другими кластерами. При этом потребители часто используют собственные источники энергии, снижая потери при передаче.

Значительное влияние на показатели энергоэффективности оказывает производство электроэнергии. Для поддержания надёжности энергоснабжения требуется содержание повышенного резерва мощности, что увеличивает стоимость электроэнергии для потребителей. Одновременно введение платы за резерв мощности стимулирует более эффективное использование существующих энергетических мощностей.

Низкая электроёмкость ВРП в кластере объясняется преобладанием ресурсных капиталоёмких отраслей с высокой добавленной стоимостью и сравнительно низкой энергоёмкостью выпуска. Децентрализованный характер энергоснабжения и высокие предельные затраты на поддержание изолированных систем формируют внутренние резервы для оптимизации.

Перспективы роста энергоэффективности в кластере связаны с тремя направлениями:

1) оптимизация изолированных энергосистем – сокращение доли устаревших дизельных мощностей, модернизация распределительных сетей, повышение коэффициента использования установленной мощности, улучшение управления нагрузками и планирования, что снижает удельные эксплуатационные издержки и стабилизирует тарифы;

2) технологическая модернизация добывающего сектора – внедрение энергоэффективного оборудования, цифровизация, автоматизация и оптимизация логистики, обеспечивающие сокращение удельного энергопотребления без снижения объёмов добычи;

3) диверсификация экономики – развитие переработки, логистических и сервисных отраслей, уменьшающее зависимость от моноотраслевой модели и повышающее выход добавленной стоимости на единицу энергии.

Социально-экономическая структура кластера формирует противоречивое влияние на энергоэффективность. С одной стороны, капиталоёмкость и ресурсная ориентированность обеспечивают низкую электроёмкость ВРП и создают условия для технологически эффективной добычи. С другой – высокая стоимость электроэнергии, ограниченная экономическая диверсификация, необходимость резервирования мощностей и экстремально высокое бытовое энергопотребление ограничивают рост комплексной энергоэффективности. В итоге экономическая устойчивость региона поддерживается не за счёт оптимизации энергопотребления, а за счёт рентных доходов, делая энергоэффективность вторичным фактором развития.

Кластер 3 – высокий уровень энергоэффективного развития (Республика Саха (Якутия), Приморский край, Хабаровский край, Амурская область) выступает в роли ключевого демографического и промышленного центра ДФО. На его долю приходится основная часть занятого населения округа – 634,8 тыс. чел. (61,47%), а также 3 261,5 МВт [7] установленных мощностей электростанций, обеспечивающих 62% генерации электроэнергии ДФО.

Средние показатели доходов (58 167 руб./мес.) и ВРП на душу населения (1 157 749 руб./год) близки к среднеокружным, но в 2,3 раза уступают Кластеру 2. Электроёмкость ВРП составляет 8,20 кВт·ч/тыс. руб. [7, 8], что отражает смешанную структуру экономики: здесь сосредоточены как энергоёмкие производства (горнодобыча и цветная металлургия в Якутии), так и технологичные отрасли (машиностроение, судостроение, логистика в Приморском и Хабаровском краях).

По данным топливно-энергетического баланса за 2023 г., регионы кластера практически полностью обеспечивают себя электроэнергией, за исключением Приморского края. При снижении потерь в электросетях (13,04%) возможна двукратная сокращение импорта электроэнергии в регион. За 2014–2023 гг. Приморский край увеличил производство электроэнергии на 13,29%, однако объём импортируемой электроэнергии вырос на 8,86%, что указывает на рост потребностей выше темпов генерации. Республика Саха (Якутия) имеет потери 11,95%, при этом избыточная выработка передаётся в ОЭС Востока (6,59%), а снижение потерь могло бы исключить импорт (4,27%) [7, 8]. Амурская область и Хабаровский край не импортируют электроэнергию и являются поставщиками для Приморского края, Еврейской АО и Якутии (44,83%), причём Амурская область является лидером по выработке электроэнергии на Дальнем Востоке.

Основные мощности генерации сосредоточены в Амурской области и Якутии, а крупнейшие центры потребления – в Приморском и Хабаровском краях и Якутии. Несовпадение производства и потребления вызывает значительные межрегиональные перетоки электроэнергии, создавая риски для надёжного энергоснабжения ДФО. На долю кластера 3 приходится 68% произведённой и потреблённой электроэнергии округа, при этом максимальное удельное потребление на душу населения остаётся в Кластере 2 (на 23,24% выше среднеокружного) [7, 8].

Кластер 3 обладает сочетанием факторов, усиливающих социально-экономическую устойчивость, и факторов, формирующих уязвимости энергоэффективности. Сильные стороны:

– концентрация свыше 61% занятого населения и 62% генерирующих мощностей;

– сбалансированность производства и потребления электроэнергии;

– развитая смешанная структура экономики, обеспечивающая средний уровень электроёмкости ВРП и потенциал для её снижения через модернизацию и оптимизацию нагрузок;

– наличие экспортного потенциала в Амурской области и ряде энергорайонов Якутии, снижая внешнюю зависимость и поддерживая ценовую стабильность.

Слабые стороны ограничивают повышение энергоэффективности:

– уровень доходов и ВРП на душу ниже, чем в Кластере 2, что сужает возможности модернизации;

– неравномерное распределение производственных мощностей и центров потребления создаёт высокие межрегиональные перетоки электроэнергии;

– потери в сетях достигают 11,95% в Якутии и 13,04% в Приморском крае, повышая совокупные расходы на энергоснабжение и тарифное давление [7, 8];

– рост потребления в крупных промышленно-портовых комплексах Приморского края опережает генерацию, увеличивая зависимость от внешних поставщиков внутри ДФО.

Таким образом, социально-экономическое положение Кластера 3 формирует двойственный эффект: развитая экономическая база и значительная генерация создают потенциал для повышения энергоэффективности, но структурные диспропорции, высокие потери и дифференциация экономического развития ограничивают возможности снижения электроёмкости и повышения системной эффективности без целенаправленной модернизации инфраструктуры и оптимизации межрегиональных потоков электроэнергии.

Так как с течением времени показатели социально-экономического положения регионов изменяются, причем неравномерно, то необходимо исследование динамических свойств предложенной классификации. Для этого, аналогично проведенной классификации за 2023 г., на основе официальных данных Росстата осуществим группировку субъектов ДФО по показателям энергоэффективного развития за 2019–2022 гг. [7,8]

Количественный и списочный состав каждой группы регионов, однотипных по характеру энергоэффективного развития, представлен в таблице 4.

В таблице видно, что в период с 2019 г. по 2023 г. группировка не изменилась. Рассматриваемые группы регионов в период 2019–2023 гг. продемонстрировали высокую степень устойчивости во времени в составе своих кластеров.

Заключение. Проведённое исследование позволило обосновать необходимость рассмотрения энергоэффективности не как узкотехнического показателя, а как интегральной характеристики социально-экономического развития региона. Использование электроёмкости ВРП в сочетании с наиболее чувствительными к энергоэффективности факторами социально-экономического развития дало возможность преодолеть ограниченность традиционных подходов, основанных исключительно на отраслевых или технологических показателях, и перейти к системной оценке эффективности функционирования региональной экономики.

В результате применения кластерного анализа была выявлена устойчивая типология регионов по характеру их энергоэффективного развития, отражающая различия в структуре хозяйства, уровне экономической активности и параметрах энергетической базы. Полученные группы демонстрируют, что уровень энергоэффективности определяется не столько объёмом потребляемых ресурсов, сколько особенностями экономической структуры, занятости и масштабом энергетической инфраструктуры. Это подтверждает наличие прямой взаимосвязи между параметрами социально-экономического развития и рациональностью использования энергетических ресурсов.

Практическая значимость результатов заключается в возможности использования разработанной классификации как инструмента дифференцированной региональной политики с помощью региональных программ развития. Она позволяет формировать

Таблица 4

Итоговая классификация субъектов ДФО по типам их энергоэффективного развития за период 2019–2023 гг.

Кластер / Регион	1		2		3	
	2019 г.	2023 г.	2019 г.	2023 г.	2019 г.	2023 г.
Республика Бурятия	+	+				
Республика Саха (Якутия)					+	+
Забайкальский край	+	+				
Камчатский край			+	+		
Приморский край					+	+
Хабаровский край					+	+
Амурская область					+	+
Магаданская область			+	+		
Сахалинская область			+	+		
Еврейская автономная область	+	+				
Чукотский автономный округ			+	+		

Примечание: составлено автором на основе собственных расчетов по данным Росстата за период 2019–2023 гг. [7].

адресные меры повышения энергоэффективности: для одних регионов – через структурную модернизацию экономики, для других – через технологическое обновление энергетики, а для третьих – через стимулирование экономической активности и повышение загрузки инфраструктуры. Тем самым обеспечивается переход от универсальных мер к управлению факторами, реально определяющими энергоэффективность. В целом результаты исследования подтверждают, что повышение энергоэффективности регионов является не самостоятельной задачей энергетики, а инструментом обеспечения устойчивого экономического роста и сбалансированного пространственного развития.

Список используемых источников:

1. Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности». URL: https://novadmin.gosuslugi.ru/netcat_files/884/2974/261_FZ.pdf (дата обращения: 15.02.2026).

2. Государственный доклад о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации за 2023 год. Минэкономразвития РФ, 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/povyshenie_energoeffektivnosti/gosudarstvennyy_doklad/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_energosberezheniya_i_povyshenii_energeticheskoy_effektivnosti_v_rf_za_2023_god.html (дата обращения: 15.02.2026).

3. *Чайка Л.В.* Задачи и методы анализа энергоэффективности экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-i-metody-analiza-energoeffektivnosti-ekonomiki/viewer (дата обращения: 15.02.2026).

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года». URL: https://nadezhdinskij-r25.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/45/410/O_natsional_nyh_tselyah_razvitiya_RF.pdf (дата обращения: 15.02.2026).

5. *Роткевич Т.А. Брилон А.В.* Факторы социально-экономического развития, влияющие на электроёмкость валового регионального продукта, регионов Дальневосточного федерального округа // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2.

6. *Карамышев А.Н. Сайфутдинова А.А. Исавнин А.Г. Махмутов И.И. Розенцвайг А.К.* Основы нейросетевого прогнозирования в пакете «STATISTICA Neural Networks». Набережные Челны: Издательско-полиграфический центр НЧИ К(П)ФУ, 2017. 42 с.

7. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 11.11.2024).

8. ЕМИСС Государственная статистика. URL: https://fedstat.ru/ (дата обращения: 11.11.2024).

9. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года». URL: http://government.ru/docs/all/157308/ (дата обращения: 15.02.2026).

10. *Безруких Л.І. Куклина Е.А.* Структурные диспропорции и перспективы модернизации экономики депрессивных регионов Дальнего Востока // Пространственная экономика. 2023. № 4. С. 45–67.

11. Байкал Daily – Новости Бурятии и Улан-Удэ в реальном времени [Электронный ресурс]. URL: https://www.baikal-daily.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

References:

1. Federal Law of 23.11.2009 No. 261-FZ «On Energy Saving and Increasing Energy Efficiency», URL: https://novadmin.gosuslugi.ru/netcat_files/884/2974/261_FZ.pdf (accessed: 15.02.2026).

2. State report on the state of energy saving and increasing energy efficiency in the Russian Federation for 2023. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 2024, URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/povyshenie_energoeffektivnosti/gosudarstvennyy_doklad/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_energosberezheniya_i_povyshenii_energeticheskoy_effektivnosti_v_rf_za_2023_god.html (accessed: 15.02.2026).

3. *Chaika L.V.* Tasks and methods of analyzing the energy efficiency of the economy. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*, 2018, no. 2, URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-i-metody-analiza-energoeffektivnosti-ekonomiki/viewer (accessed: 15.02.2026).

4. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309 «On National Development Goals of the Russian Federation until 2030», URL: https://nadezhdinskij-r25.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/45/410/O_natsional_nyh_tselyah_razvitiya_RF.pdf (accessed: 15.02.2026).

5. *Rotkevich T.A. Brilon A.V.* Factors of socio-economic development affecting the electricity intensity of the gross regional product of the regions of the Far Eastern Federal District. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2025, no. 2.

6. *Karamyshev A.N. Sayfutdinova A.A. Isavnin A.G. Makhmutov I.I. Rozentsvayg A.K.* Fundamentals of neural network forecasting in the «STATISTICA Neural Networks» package. Naberezhnye Chelny: Publishing and Printing Center of NCHI K(P)FU, 2017. 42 p.

7. Federal State Statistics Service, URL: https://rosstat.gov.ru/ (accessed: 11.11.2024).

8. EMISS State Statistics, URL: https://fedstat.ru/ (accessed: 11.11.2024).

9. Order of the Government of the Russian Federation of 28.12.2024 No. 4146-r «Strategy of Spatial Development of the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast up to 2036», URL: http://government.ru/docs/all/157308/ (accessed: 15.02.2026).

10. *Bezrukikh L.I. Kuklina E.A.* Structural disproportions and prospects for modernization of the economy of depressed regions of the Far East. *Prostranstvennaya ekonomika*, 2023, no. 4, pp. 45–67.

11. Baikal Daily – News of Buryatia and Ulan-Ude in real time, URL: https://www.baikal-daily.ru/ (accessed: 21.11.2025).

Материал поступил в редакцию: 15.02.2026.

2026 В.В. Бронникова, Г.П. Кирьянова* *УДК 339.13*

АНАЛИЗ РЫНКА КИСЛОМОЛОЧНЫХ НАПИТКОВ

ANALYSIS OF THE MARKET FOR FAIRED MILK DRINKS

Аннотация. *Актуальность и новизна работы: статья посвящена вопросам рынка йогурта и кефира в РФ, приведены данные об объемах производства этих продуктов в России, объемах импорта, основных странах-импортерах до и после введения санкций. Дана краткая историческая справка зарождения производства йогурта и кефира в России.*

Цель работы: анализ объемов производства и импорта йогурта и кефира, производства его по федеральным округам в различные годы, также рассмотрены перспективы роста его производства.

Материалы и методы исследования: изучение и анализ литературных источников, статистических данных.

Результаты работы: Установлено, что основной объем производства этих продуктов предназначен для внутреннего рынка. Производство кефира росло до 2015 года, затем его объемы стали снижаться, но по-прежнему остаются на высоком уровне. Отмечается, что 11-12 лет назад в страну поступали йогурты, произведенные в Финляндии, Германии, Польше. В настоящее время продукция поставляется в РФ в основном из Беларуси, из России йогурт и кефир импортируется в страны постсоветского пространства. Производство кефира и йогурта в стране находится на стабильно высоком уровне, расширяется ассортимент продуктов за счет производства кисломолочных продуктов функционального назначения, для различных групп населения, обогащенных витаминами и минеральными веществами. Также приведены данные, касающиеся объемов производства, импорта и экспорта кефира и йогурта, структуре производства продукта по регионам и отдельным компаниям.

Abstract. *Relevance and novelty of the work: the article is devoted to the issues of the yogurt and kefir market in the Russian Federation, data is provided on the production volumes of these products in Russia, import volumes, and the main importing countries before and after the introduction of sanctions. A brief historical background is given on the origins of yogurt and kefir production in Russia. Purpose of the work: analysis of the volumes of production and import of yogurt and kefir, its production in federal districts in various years, and prospects for the growth of its production are also considered.*

Materials and methods of research: study and analysis of literary sources, statistical data.

Бронникова Валентина Викторовна *– кандидат технических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: vbronnikova@ruc.su.*

Valentina V. Bronnikova *– Candidate of Technical Sciences, Professor of the Department of Management and Trade Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Кирьянова Галина Петровна *– кандидат биологических наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: gkiriyanova@ruc.su,*

Galina P. Kiryanova *– Candidate of Biological Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Trade Affairs of the Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Results of the work: It has been established that the main volume of production of these products is intended for the domestic market. Kefir production grew until 2015, then its volumes began to decline, but still remain at a high level. It is noted that 11-12 years ago, yoghurt produced in Finland, Germany, and Poland was imported into the country. Currently, yoghurt and kefir are mainly imported from Belarus to the Russian Federation, and from Russia to the post-Soviet countries. The production of kefir and yoghurt in the country is consistently high, and the range of products is expanding with the production of functional fermented milk products for various population groups, enriched with vitamins and minerals. The data also includes information on the production, import, and export volumes of kefir and yogurt, as well as the regional and company-specific production structures.

Ключевые слова: *кисломолочные продукты, кефир, йогурт, объем производства, импорт.*

Keywords: *fermented milk products, kefir, yogurt, production volume, imports.*

Молочный рынок России является важной отраслью народного хозяйства РФ, который играет большую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и обеспечении населения продуктами питания, полноценными с точки зрения науки о питании. Аминокислотный состав молочного белка, предложенный ВОЗ, приближается к аминокислотному составу идеального белка. По данным RT молочная продукция в 2024 году уступила по объему продаж только алкоголю, что свидетельствует о ее значимости для российского потребителя. Согласно Доктрине продовольственной безопасности РФ, самообеспеченность страны молоком должна к 2030 году достигнуть 90%.

В настоящее время Россия входит в семерку ведущих производителей молока в мире. По данным «Агроэкспорта», в прошлом году наша страна экспортировала 216 тыс. т молочных продуктов. В 2024 г у отечественных производителей молочной продукции появились новые рынки: Бангладеш, Кубы и Кувейта [1].

Российский рынок молочных продуктов в последние годы показывает устойчивое развитие. Суммарное потребление молочной продукции в России в 2023 году оказалось максимальным за прошедшие 28 лет и составило в среднем 249 кг на душу населения (плюс 3%), отмечается в отчете Аналитического центра Milknews. Однако эти показатели все еще отстают от рекомендуемых Институтом питания норм 340 кг в год. Для сравнения в 1995 году, по данным Росстата, оно составляло 254 кг в год.

История потребления кисломолочных продуктов насчитывает не одну тысячу лет, они присутствуют в рационе множества народов, к ним относятся простокваша, варенец, сметана, айран, мацони, кумыс и др. Эти продукты различаются по технологии производства и видам микроорганизмов, используемых в закваскаx для их приготовления.

Традиционно кисломолочными называют продукты, получаемые из молока в результате брожения. По виду брожения они условно делятся на две группы: продукты, получаемые в результате молочнокислого брожения и продукты смешанного брожения. Кроме того, в продуктах лечебно-профилактического назначения вводят бифидобактерии. Дрожжи присутствуют в заквасочных культурах кефира и кумыса. Кисломолочные напитки и сметана могут производиться резервуарным и термостатным способом. В первом случае молоко или сливки сквашивается в резервуаре с последующей расфасовкой, во втором сквашивание происходит в потребительской таре [2]. Основные объемы таких продуктов производятся резервуарным способом, что значительно удешевляет технологический процесс и не требует дополнительных площадей.

Кисломолочные продукты содержат биологически активные вещества, витамины, продукция хорошо усваивается, используется для профилактики и лечения различных заболеваний. Их употребление оказывает положительное влияние на организм: они нормализуют пищеварение, усиливают иммунитет, являются источником легкоусвояемого кальция, фосфора, магния и витаминов группы В. Также кисломолочные продукты остаются незаменимым источником белка и кальция.

Кисломолочные продукты включают в рацион питания людей, которые находятся в санаториях и профилакториях, детей в оздо-

ровительных лагерях, больных, находящихся на стационарном лечении. Также эти продукты используются при приготовлении блюд и мучных кондитерских изделий в общественном питании и в домашней кулинарии. Так, на основе кефира готовят окрошку, холодные супы, используют его при приготовлении оладий, лепешек, пирогов, кексов и др. На основе йогурта готовят заправки для салатов, смузи, соусы, кремы для тортов, также йогурт используется при приготовлении теста для кондитерских изделий. Для производства соусов, блинчиков, оладий, пирогов, манника используется простокваша.

Самыми популярными кисломолочными продуктами в РФ являются кефир и йогурт. По итогам 2020 г их суммарный объем производства составил более 50% объема всех кисломолочных продуктов. Со значительным отставанием идут объемы производства ряженки, айрана и простокваши. В связи с этим, данное исследование сконцентрировано на рынках кефира и йогурта (рисунок 1).

Кефир в Центральной России начали производить в 1908 году и сначала этот продукт использовался как лекарство, только позднее он стал выпускаться на молочных заводах. Сегодня производство кефира – это эксклюзивное право России, получен патент на его производство.

Для получения закваски используют кефирные грибки, об истории возникновения которых нет точных сведений. В настоящее время единственным способом получения закваски является размножение кефирных грибков [4]. Полученная на кефирных грибках закваска является уникальной по своему составу и повторить ее состав пока не удалось.

Кефир также можно производить с использованием сухой закваски, что значительно сокращает продолжительность технологического процесса производства закваски, исключает необходимость наличия специальных помещений для размножения кефирных грибков, получения лабораторной и производственной заквасок и привлечения производственного персонала для этих целей. Однако согласно Техническому регламенту на молоко и молочную продукцию такая продукция называется кефирным продуктом, так как в точности повторить состав микрофлоры закваски, полученной на кефирных грибках в этом случае невозможно.

Объемы производства и потребления кефира в России изменялись неравномерно. Так, с 2002 по 2015 гг. производство кефира, кефирной продукции в России выросло с 703 тыс. тонн до 1070 тыс. тонн [5, 6].

После непродолжительной стабилизации объемы производства данного вида продукции начали снижаться и в 2024 г составили по разным оценкам от 926 до 928 тыс. тонн. При этом за последние 5 лет наименьшие объемы продукта были произведены в РФ в 2022 году (рисунок 2).

Причинами снижения производства и потребления кефира в России эксперты называют увеличение издержек на производство и доставку продукции, в том числе на электроэнергию, изменение потребительс-

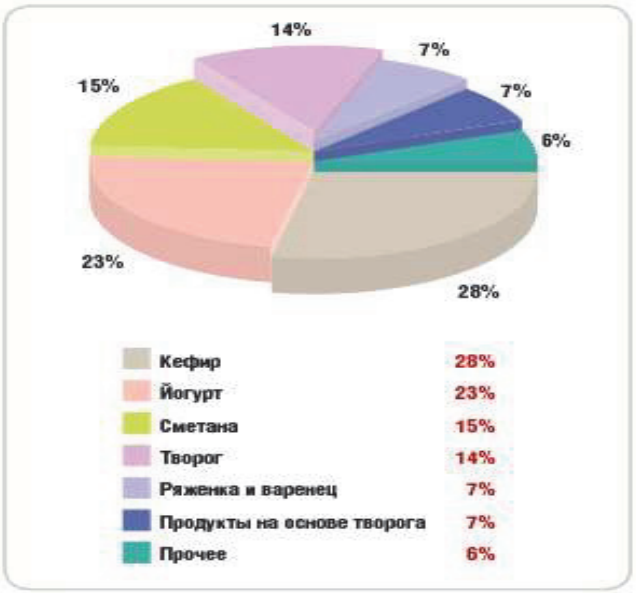


Рис. 1. Структура производства кисломолочных продуктов в РФ по видам в 2020 г, % в натуральном выражении

ких привычек, рост популярности растительных аналогов молочной продукции. Кроме того, в 2022 году вступили в силу санкции против РФ, в результате которых появились проблемы с поставкой оборудования и запасных частей, красок и клея для упаковки, закупками заквасок. Некоторые производители, например, французская компания Данон заявила о намерении продать свой бизнес в России. Увеличение объемов производства кефира с 2023 г объясняется адаптацией производства к новым условиям и увеличением количества потребителей за счет присоединения новых территорий.

Спрос на кисломолочную продукцию, как правило, зависит от доходов населения. Стабильный спрос на кефир в крупнейших городах страны поддерживает производство в Центральном федеральном округе. Москва и Московская область являются крупнейшими рынками сбыта всех видов молочной продукции.

Наибольший объем кефира в 2024 году произвели в Центральном ФО – 244 тыс. тонн. Лидерами по производству кефира здесь являются Липецкая, Калужская, Белгородская и Московская области. Вторая позиция по выпуску кефира принадлежит Приволжскому ФО с объемом 224 тыс. тонн. Большую часть кефира производят в республиках Татарстан и Башкортостан, а также в Нижегородской и Самарской областях. В тройке лидеров по производству кефира входит Северо-Западный ФО. Здесь основное производство сосредоточено в Санкт-Петербурге и Вологодской области. Структура производства кефира по округам представлена на рисунке 3.

Необходимо отметить, что структура производства кефира и кефирных продуктов по федеральным округам за последние 13 лет изменилась незначительно. В 2012 году в Приволжском ФО произведено 18,21% кефира и кефирных продуктов, от 10 до 12,5% в

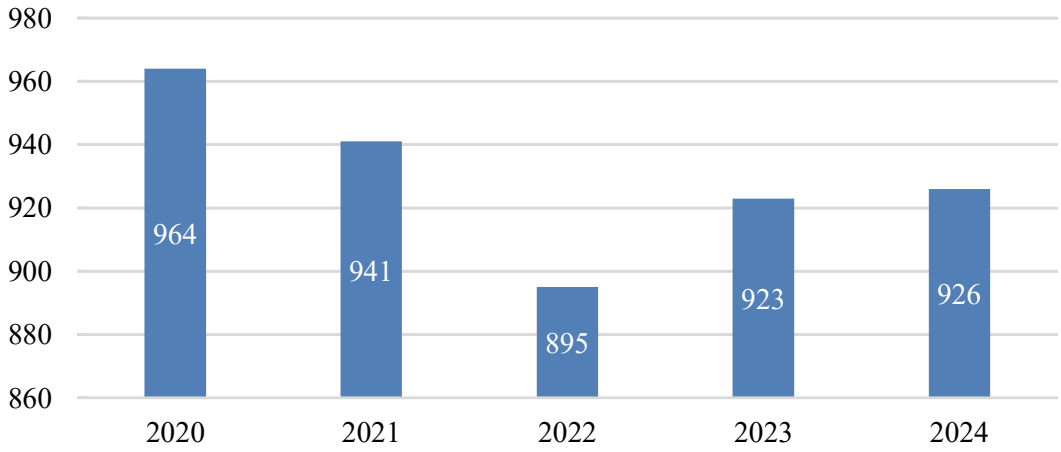


Рис. 2. Объемы производства кефира в РФ по годам, тыс. т (по данным БизнесИнвестАналитика)

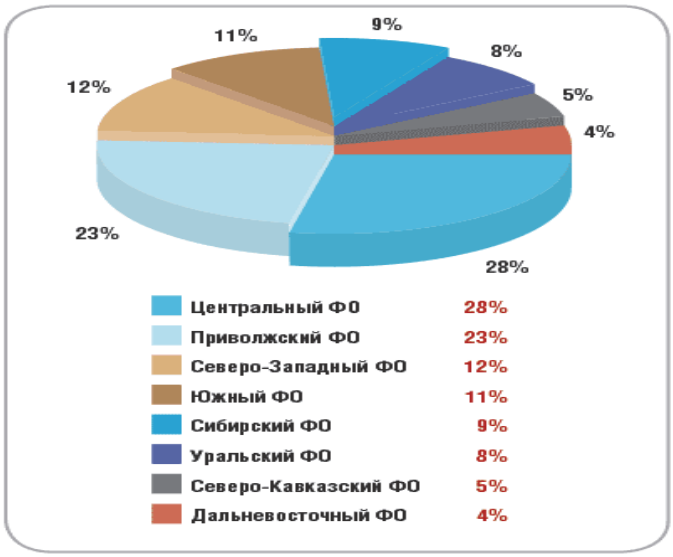


Рис. 3. Структура производства кефира по округам РФ в январе-июне 2025 г., % в натуральном выражении

Уральском, Южном, Сибирском и Северо-Западном округам, лидером оставался Центральный ФО с 30,2% объемов общего производства (рисунок 4).

Объем импорта и экспорта кефира в страну незначительный, промышленное производство кефира ориентировано на реализацию его в Российской Федерации. Так, импорт кефира в 2012 году составил 5,43 тыс. тонн (0,5% от объемов производства), объем экспорта – 3,16 тыс. тонн (0,3% общего производства) на сумму 5,96 млн долл. По данным пресс-службы ФЦ «Агроэкспорт» при Минсельхозе РФ в 2024 году Россия экспортировала около 2,3 тыс. тонн кефира (0,2% объемов производства). Страны импортеры – Казахстан, Абхазия, Южная Осетия.

Что касается компаний-производителей, то в 2012 году это компании ОАО «Вимм-БилльДанн», группа компаний «Данон Индустрия», агрохолдинг «Молвест», группа компаний Parmalat.

В 2019 и 2020 гг. лидерами по производству кефира в России была компания «Данон» (торговая марка «Простоквашино»), холдинг «Вимм-Билль-Данн» (торговые марки «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Bio-Max», детский кефир «Агуша») [7]. После начала СВО некоторые зарубежные компании покинули рынок России. В 2025 г крупнейшими производителями кефира являются холдинг «Вимм-Билль-Данн», группа «Эйч энд Эн» (с осени 2025 г «Логика молока») с торговой маркой «Простоквашино», АО «Милком» (торговые марки «Село Зеленое», «Молочная речка») и др. Группе «Эйч энд Эн» сегодня принадлежат активы французской компании Данон в России.

Первые упоминания о йогурте встречаются более 7 тысячелетий назад. Для его изготовления использовали овечье, козье, коровье молоко и молоко буйволов. При этом ферментация осуществлялась в результате естественного загрязнения возбудителями брожения. В настоящее время в качестве обязательной микрофлоры йогурт содержит симбиотические штаммы Str.thermophylus и Lb. bulgaricus. Соотношение палочки-кокки должно составлять от 1:1 до 1:2. Иногда в йогурт, как и в кефир, дополнительно вводится культура бифидобактерий.

Сегодня йогурт является популярным продуктом во всем мире. В странах Западной Европы йогурты потребляют в больших количествах – от 13 до 35 кг в год на человека. По данным исследовательской компании GfK, потребление йогурта на душу населения в РФ составляло в 1999 г около 0,3 кг, к 2020 году уровень потребления вырос до 5,5 кг в год [8].

Производство йогурта в РФ началось в начале 90-х. До этого в страну поступала импортная продукция в основном из Германии, Франции, Финляндии. Российский рынок йогурта начал развиваться с 2001 г. после запуска в нашей стране заводов французской компании Данон, немецкой Ehrmann и нидерландской Campina. В первые годы объемы производства йогурта росли высокими темпами, по данным исследовательской компании ID-

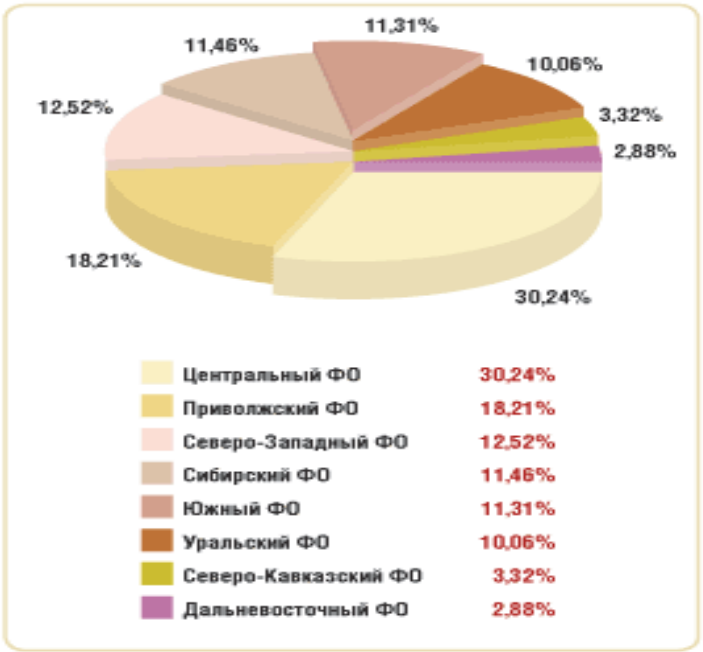


Рис. 4. Структура производства кефира в РФ по округам в 2012 г., % в натуральном выражении

Marketing с 2001 по 2007 год производство йогурта выросло в 3,3 раза, затем наступила стабилизация объемов производства.

По оценке Гид Маркет производство йогурта в последние 5–7 лет находится на стабильно высоком уровне с незначительными колебаниями. Во многом это объясняется производством йогурта с использованием большого количества наполнителей, в том числе функциональных добавок, разнообразной и удобной упаковкой, а также настойчивой рекламой, убеждающей потребителя в полезности йогуртов. Молодежь в возрасте до 25 лет и семьи с детьми являются активными покупателями этого продукта.

В 2011 году российский рынок йогуртов был разделен между четырьмя крупными компаниями: группа компаний «Danone-Юнимилк» – 22,2% от общего производства кисломолочной продукции (оценка Discovery Research Group), «Вимм-Билль-Данн» с рыночной долей 18,6%, компания Ehrmann с долей рынка в 3,1%, компания FrieslandCampina – 2,9% [9].

В 2022 г компания «Данон» занимала 33% рынка йогуртов, «Вимм-Билль-Данн» – 31%, компания Молвест – 8%. Таким образом 2/3 рынка занимали компании «Данон» и «Вимм-Билль-Данн».

В 2025 г основное производство йогурта после ухода из России АО «Данон Россия» приходится на компании «Логика молока» (ранее «Эйч энд Эн») и «Вимм-Билль-Данн».

В структуре производства йогуртов по регионам в 2012 г основные объемы были сосредоточены в Центральном ФО и составляли 74%, в Приволжском ФО производилось 7% йогуртов, в Сибирском ФО – 5,78%, около 4% в Северо-Западном и Южном ФО (рисунок 5).

В дальнейшем доля Центрального ФО снизилась и составила в 2023 г 66%, увеличилась доля Приволжского ФО до 8,8%, Сибирского до 6% и Уральского ФО до 4,3% (рисунок 6).



Рис. 5. Структура производства йогурта по округам в 2012 г,%

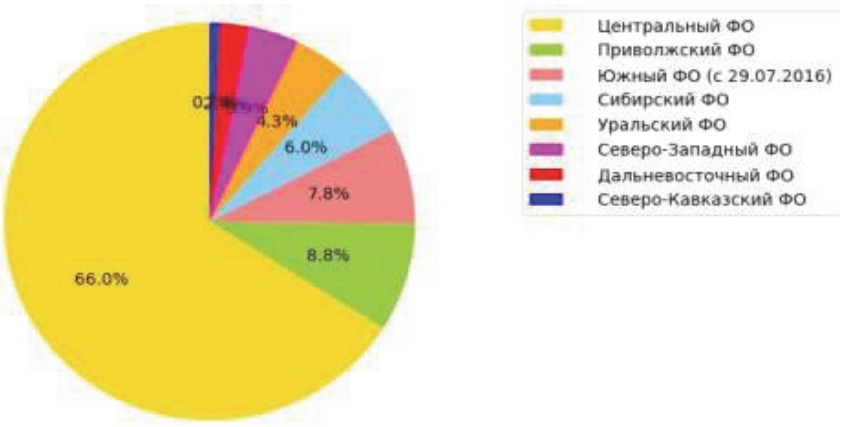


Рис. 6. Структура производства йогурта по округам в январе-августе 2023 г,%

В целом производство йогурта в России находится на стабильном уровне с небольшими колебаниями и составляет от 703 до 827 тыс. тонн в год в последние 6 лет (рисунок 7). В 2023 году в России было произведено 721,5 тонн йогурта, в 2024 г – 791 тыс. тонн [10]. В течение последних 5 лет производство йогурта изменялось неравномерно, самые низкие объемы производства продукта зафиксированы в 2022 г. Причинами падения производства йогурта в этот период в основном связаны с введением западных санкций и удорожанием производства, а значит, и розничных цен.

Практически весь йогурт, произведённый в России, предназначен для внутреннего потребления в течение всей истории производства данного продукта. При этом постоянно расширяется ассортимент выпускаемого йогурта и кефира. Помимо безлактозных продуктов в промышленных объемах производятся йогурты с функциональными добавками, обогащенные йодом, бета-лактолином, кальцием, пищевыми волокнами и др. Выпускается кефир с брусникой, малиной, черникой, голубикой, клубникой, что обогащает его витаминами, минеральными веществами, пищевыми волокнами [11–16].

Для экспорта в январе–июле 2010 года было выпущено 6 тыс. тонн продукта (1,6% от общей величины производства). Продукция поступала в Казахстан, Украину, Азербайджан и Киргизию [17].

В 2010 года объемы импорта йогуртов не превысил объемов экспорта, составив при этом чуть более 4 тыс. тонн. В основном йогурты импортировались из Финляндии, Франции, Германии, Польши, Эстонии.

В 2025 г изменился список стран, в которые экспортируется йогурт из России. Теперь это Казахстан, Беларусь, Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан.

Таким образом, в настоящее время кисломолочная продукция остается неотъемлемой частью рациона россиян и выполняет важную функцию в поддержании здоровья человека и его адаптации к неблагоприятным условиям окружающей среды. Практически каждая семья в стране регулярно покупает молоко, кефир, сметану, ряженку и другие традиционные продукты этой категории.

Приведенные в статье данные позволяют сделать вывод о значительных объемах производства кефира и йогурта в РФ. При этом установлено, что основные объемы данных кисломолочных продуктов предназначены для внутреннего потребления и лишь незначительные объемы экспортируюся в другие страны.

Объемы производства кефира в РФ снижаются после 2015 г., что эксперты связывают с интересом населения к продуктам на растительной основе, ростом стоимости продукции в связи с подорожанием сырья, электроэнергии, расходных материалов, удорожанием логистики. Падение объемов производства в 2022 г объясняется введением западных санкций. Лидером производства кефира является Центральный ФО, среди компаний крупнейшими производителями кефира является холдинг «Вимм-Билль-Данн». В настоящее время производители уделяют большое внимание расширению ассортимента, производству продукции функционального назначения, с различными наполнителями, обогащенных витаминами и минеральными веществами, для различных групп населения (детей, беременных женщин и др.)

Йогурт производится в нашей стране около 30 лет. В первые годы наблюдался бурный рост объемов производства продукта, после чего наступило относительное насыщение рынка и объемы производства стаби-

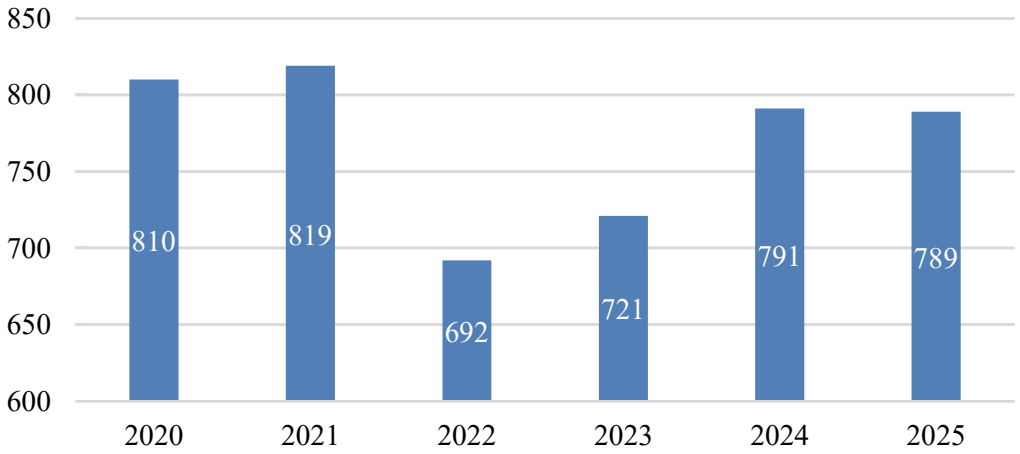


Рис. 7. Объемы производства йогурта в РФ по годам, тыс. т (по данным БизнесИнвестАналитика)

лизировались. За это время потребление йогурта на душу населения в РФ выросло с 0,3 до 5,5 кг. В настоящее время наблюдается постоянное расширение ассортимента йогурта, в том числе производство продуктов функционального назначения, с пониженным содержанием сахара и жира. Лидером производства также является Центральный ФО, основные объемы производства обеспечивают компании «Логика молока» и «Вимм-Билль-Данн».

Долгосрочные прогнозы экспертов указывают на дальнейшее стабильное производство кефира и йогурта, повышение самообеспеченности страны молочными продуктами. При этом эксперты проявляют сдержанный оптимизм и прогнозируют увеличение производства этих продуктов на 1–3% в год.

Список используемых источников:

1. Молочный рынок России демонстрирует рост. Режим доступа: https://zzr.ru/zzr-2025-sk-001

2. *Тамим А.Й. Робинсон Р.К.* Йогурт и другие кисломолочные продукты / пер. с англ. под науч. ред. Л.А. Забодаловой. Санкт-Петербург: Профессия, 2003. 661 с.

3. Потребление молока и молочных продуктов в России выросло на 2,5%. Режим доступа: https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/potreblenie-moloka-i-molochnyh-produktov-v-rossii-vyroslo-na-25

4. *Зеньков А.С.* Тайны молока. Минск: Ураджай, 1987. 207 с.

5. Состояние и перспективы развития рынка кефира в России. Режим доступа: https://poisk-ru.ru/s1116t13.html.

6. Производство кефира в России 2024: динамика и перспективы. Режим доступа: https://alto-group.ru/new/11939-proizvodstvo-kefira-v-rossii-2024-dinamika-i-perspektivy.html).

7. Вышел рейтинг производителей и переработчиков молока России 2020 года. Режим доступа: https://milknews.ru/index/Vyshel-rejting-proizvoditelej-i-pererabotchikov-moloka.html?ysclid=mmasnbo69h829621831

8. Тенденции на российском рынке йогуртов. Режим доступа: https://foodmarket.spb.ru/archive/2022/196645/212968/

9. Опыт PR: почему и как Россия так полюбила йогурт. Режим доступа: https://www.klerk.ru/boss/articles/295138/

10. Обзор российского рынка йогурта. Март 2024. Прогноз развития до 2028 года. Режим доступа: https://dzen.ru/a/ZkgrSFKkRzNxqIgN?ysclid=mm1xijaxy321016604

11. *Гетманец В.Н.* Разработка йогурта с кедровым орехом и продуктами его переработки // Аграрно-пищевые инновации. 2023. № 3 (23). С. 54–65.

12. *Скороходов Е.А.* Оценка качественных показателей кефира с применением натуральных биологических добавок // Молочная река. 2021. № 2 (82). С. 45–47.

13. *Рысмухамбетова Г.Е. Ушакова Ю.В. Белоглазова К.Е. Кожушко С.Ю. Карпунина Л.В.* Влияние пищевых волокон на качество йогуртов // Вестник МГТУ. Труды Мурманского государственного технического университета. 2022. Т. 25. № 3. С. 231–238.

14. *Бронникова В.В. Талалаева И.А.* Новые кефирные продукты с функциональными добавками // Инновации и современные технологии в кооперативном секторе экономики. Материалы международной науч.-практ. конф. в рамках ежегодных Чаяновских чтений. Ярославль-Москва: Изд. «Канцлер», 2014. С. 495–499.

15. *Кириева Т.В. Бронникова В.В.* Технология получения кефира с натуральным подсластителем // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2012. № 6. С. 133–136.

16. *Бронникова В.В. Кирьянова Г.П. Мошков В.И.* Использование инулина в производстве йогурта // Приоритетные направления в разработке специализированной продукции для предприятий питания: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти профессора Г.Г. Дубцова. Москва, 2023. С. 56–62.

17. Экспорт кефира из России в 2024 году вырос на 15%. Режим доступа: https://milknews.ru/index/molochnye-produkty/kyefir-eksport apk.html?ysclid=mmas4mrfwl545813718.

References:

1. Russian dairy market demonstrates growth, URL: https://zzr.ru/zzr-2025-sk-001.

2. *Tamime A.Y. Robinson R.K.* Yoghurt and other fermented milks. Translated from English, St. Petersburg: Professiya, 2003. 661 p.

3. Consumption of milk and dairy products in Russia increased by 2.5%, URL: https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/potreblenie-moloka-i-molochnyh-produktov-v-rossii-vyroslo-na-25.

4. *Zen'kov A.S.* Secrets of milk. Minsk: Uradzhay, 1987. 207 p.

5. State and prospects of development of the kefir market in Russia, URL: https://poisk-ru.ru/s1116t13.html.

6. Kefir production in Russia 2024: dynamics and prospects, URL: https://alto-group.ru/new/11939-proizvodstvo-kefira-v-rossii-2024-dinamika-i-perspektivy.html).

7. The rating of Russian milk producers and processors of 2020 has been released, URL: https://milknews.ru/index/Vyshel-rejting-proizvoditelej-i-pererabotchikov-moloka.html?ysclid=mmasnbo69h829621831.

8. Trends in the Russian yogurt market, URL: https://foodmarket.spb.ru/archive/2022/196645/212968/.

9. PR experience: why and how Russia fell so much in love with yogurt, URL: https://www.klerk.ru/boss/articles/295138/.

10. Overview of the Russian yogurt market. March 2024. Development forecast until 2028, URL: https://dzen.ru/a/ZkgrSFKkRzNxqIgN?ysclid=mm1xijaxy321016604.

11. *Getmanets V.N.* Development of yogurt with pine nut and products of its processing. *Agrarno-pishchevye innovatsii*, 2023, no. 3 (23), pp. 54–65.

12. *Skorokhodov E.A.* Evaluation of qualitative indicators of kefir with the use of natural biological additives. *Molochnaya reka*, 2021, no. 2 (82), pp. 45–47.

13. *Rysmukhambetova G.E. Ushakova Yu.V. Beloglazova K.E. Kozhushko S.Yu. Karpunina L.V.* The influence of dietary fibers on the quality of yogurts. *Vestnik MGTU. Trudy Murmanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2022, vol. 25, no. 3, pp. 231–238.

14. *Bronnikova V.V. Talalaeva I.A.* New kefir products with functional additives. *Innovatsii i sovremennye tekhnologii v kooperativnom sektore ekonomiki*, Yaroslavl-Moscow: Kantsler, 2014, pp. 495–499.

15. *Kirieva T.V. Bronnikova V.V.* Technology of obtaining kefir with natural sweetener. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki*, 2012, no. 6, pp. 133–136.

16. *Bronnikova V.V. Kir'yanova G.P. Moshkov V.I.* The use of inulin in yogurt production. *Prioritetnye napravleniya v razrabotke spetsializirovannoy produktsii dlya predpriyatiy pitaniya*, Moscow, 2023, pp. 56–62.

17. Export of kefir from Russia in 2024 increased by 15%, URL: https://milknews.ru/index/molochnye-produkty/kyefir-eksport apk.html?ysclid=mmas4mrfwl545813718.

Материал поступил в редакцию: 03.03.2026.

2026 А.В. Ерпелев*

УДК 338.242

ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЖИВОТНОВОДЧЕСКИХ ХОЗЯЙСТВ В РОССИИ

THE IMPACT OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES ON THE PRODUCTIVITY OF LIVESTOCK FARMS IN RUSSIA

Аннотация. *Начиная с 2014 года, Российская Федерация осуществляет свое развитие в условиях санкционного давления зарубежных стран. Ограничения введены на поставку в страну высокотехнологичного оборудования, установлен потолок цен на отечественные энергоносители на мировом рынке, российским банка закрыт доступ к международному рынку капитала. В данных условиях повышается значимость продовольственного обеспечения страны. Одним из аспектов решения данной задачи, является повышения производительность животноводческих хозяйств. В статье проводится рассмотрение потенциальных возможностей использования современных информационных технологий, для повышения производительности животноводческих хозяйств в Российской Федерации.*

Abstract. *Since 2014, the Russian Federation has been developing under the conditions of sanctions imposed by foreign countries. Restrictions have been imposed on the supply of high-tech equipment to the country, a price cap has been set on domestic energy resources on the global market, and Russian banks have been denied access to the international capital market. In these circumstances, the importance of food security has increased. One of the ways to address this issue is by improving the productivity of livestock farms. This article explores the potential of using modern information technologies to enhance the productivity of livestock farms in the Russian Federation.*

Ключевые слова: *животноводство, производительность, информационные технологии, развитие, устойчивость, продовольственная безопасность, IT.*

Keywords: *animal husbandry, productivity, information technology, development, and sustainability, food security, IT.*

Введение. В условиях глобальной нестабильности продовольственных рынков и усиления требований к экологической устойчивости агропромышленного комплекса, стратегическим приоритетом развития отечественного животноводства становится переход от экстенсивных методов хозяйствования к интенсивному росту на базе цифровой трансформации. Современный этап функционирования животноводческих предприятий в Российской Федерации характеризуется активной интеграцией концепции «Индустрии 4.0», где ключевую роль играют технологии интернета вещей, системы искусственного интеллекта и анализ больших данных. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления технологического разрыва и поиска внутренних резервов повышения экономической эффективности отрасли в условиях импортозамещения и реализации Доктрины продовольственной безопасности.

Традиционные методы управления стадом, опирающиеся на усреднённые зоотехни-

Ерпелев Алексей Владимирович *– кандидат экономических наук, доцент кафедры, Российский государственный социальный университет (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: alexey.erpelev@outlook.com.*

Alexey V. Erpelev *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian State Social University (Moscow, Russian Federation).*

ческие показатели, в современных реалиях демонстрируют ограниченную эффективность. Внедрение прецизионного (точного) животноводства позволяет перейти к индивидуальному мониторингу физиологического состояния каждой единицы поголовья. Системы автоматизированного контроля микроклимата, роботизированные комплексы доения и «умные» датчики мониторинга здоровья формируют колоссальные массивы данных, обработка которых с помощью нейросетевых алгоритмов позволяет минимизировать влияние человеческого фактора и оптимизировать конверсию корма.

Несмотря на наличие значительного потенциала, процесс диффузии информационных технологий в российском агросекторе сталкивается с рядом специфических вызовов. К ним относятся высокая капиталоёмкость инновационных решений, недостаточный уровень цифровых компетенций производственного персонала, а также проблемы несовместимости программного обеспечения различных вендоров в условиях ухода западных технологических компаний с отечественного рынка. Научный дискурс по данной проблематике требует систематизации накопленного опыта внедрения ИТ-решений и количественной оценки их влияния на показатели продуктивности – от объёмов производства молока и мяса до сохранности молодняка и рентабельности бизнеса.

Мировая экономика проходит этап активной цифровизации. Современные цифровые технологии внедряются во все без исключения отрасли экономического развития. С их помощью достигается оптимизация издержек, снижение уровня рисков, повышение производительности труда, минимизация количества простое в производственных процессах. Не является исключением и отрасль животноводства, продукция которой, остаётся ключевым ресурсов для человечества.

Рассматривая вопрос развития животноводства в Российской Федерации, необходимо учитывать два ключевых фактора. В рамках первого, необходимо учитывать тот факт, что использование цифровая трансформация отраслей отечественной экономики, является одним из стратегических направлений правительства Российской Федерации. Второй фактор указывает на необходимость повышения устойчивости функционирования отрасли животноводства, как условия обеспечения экономического суверенитета страны. Необходимость использования информационных технологий для повышения производительности животноводческих хозяйств отмечается в работе Е.Г. Ерлыгиной, А.Д. Васильевой [7]. Учитывая текущие тенденции экономического развития, а также мнения учёных, представленных в современной научной литературе, в статье осуществляется систематизация эффектов влияния современных информационных технологий на производительность животноводческих хозяйств в Российской Федерации.

Нельзя также и не учитывать возможность изменения производительности животноводческих хозяйств селекцией семян. Связь между селекцией семян (растениеводством) и эффективностью животноводства является фундаментальной, так как кормовая база составляет до 70–75% в структуре себестоимости продукции животного происхождения [11]. Применение современных биотехнологий и методов геномного редактирования при создании новых сортов кормовых культур способно радикально трансформировать производительность животноводческих хозяйств в России по нескольким ключевым векторам. Современные технологии создания семян включают в себя не только генетику, но и прецизионное протравливание (биологизацию семян).

Современные методы генетической селекции (включая маркерную селекцию MAS и технологии CRISPR/Cas9) позволяют направленно изменять химический состав кормовых культур (кукурузы, сои, люцерны) [11]. В России данной деятельностью занимаются ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса», ФИЦ «Немчиновка», Омский АНЦ и Сибирский ФНЦ агробиотехнологий

Инновации в семеноводстве выступают в роли первичного технологического драйвера животноводства. Модификация генома растений и создание специализированных кормовых сортов позволяют перейти от механического кормления к «программированию» физиологических показателей стада, что является необходимым условием для достижения целевых показателей доктрины продовольственной безопасности России [11].

Инвестиции в современное семеноводство кормовых культур в России являются наиболее рентабельным способом интенсификации животноводства. Создание замкнутого цикла «Геномика семян – Высокоэнергетический корм – Продуктивное животное» позволяет не только снизить себестоимость

конечной продукции (молока, мяса), но и обеспечить биологическую безопасность страны за счёт минимизации импортных кормовых компонентов.

Методы и методология. Методология исследования базировалась на комплексном (многоуровневом) подходе, который предусматривал интеграцию количественного анализа статистических данных и качественного анализа экспертных оценок (мнений).

В рамках исследования использован метод теоретических обобщений и систематизации. Также применён метод анализа данных, с целью оценки производительности животноводческих хозяйств в России.

Эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), данные Росреестра и аналитические отчёты Министерства сельского хозяйства Российской Федерации.

Количественный анализ был реализован посредством применения статистических методов, включая вычисление индексов роста, трендовый анализ с использованием метода наименьших квадратов для идентификации долговременных тенденций, а также корреляционный анализ для эмпирической оценки воздействия экзогенных и эндогенных факторов (таких как субсидии и динамика цен на корма) на продуктивность агропромышленного комплекса.

Результаты. В результате исследования были определены ключевые направления повышения производительности животноводческих хозяйств, на основе внедрения современных информационных технологий: автоматизация производственных процессов, использование систем мониторинга здоровья и активности животных, цифровые платформы для управления стадом, искусственный интеллект и компьютерное зрение, системы управления микроклиматом, освещением и вентиляцией.

Обсуждение. Животноводство является одной из ключевых отраслей в системе экономического развития Российской Федерации, обеспечивая продовольственную безопасность нашего государства и являясь одним их факторов экономического роста. По этому поводу Д.Д. Артеменко отмечает следующее: «Животноводство в России играет важнейшую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и поддержке аграрного сектора. Эта отрасль не только удовлетворяет потребности населения в мясе, молоке и других продуктах животного происхождения, но и оказывает значительное влияние на экономику, способствуя развитию перерабатывающей промышленности, созданию рабочих мест и укреплению экспортного потенциала. Животноводство представляет собой многоуровневую отрасль, которая включает различные сектора, каждый из которых имеет свои особенности и экономическое значение» [3, с. 498].

Рассматривая вопрос необходимости повышения эффективности функционирования животноводческих хозяйств, М.А. Узденова отмечает следующее: «Животноводство является одной из ключевых отраслей агропромышленного комплекса России, играющей важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и удовлетворении потребностей населения в высококачественных продуктах питания. В условиях глобализации и стремительного научно-технического прогресса, животноводство сталкивается с необходимостью внедрения инновационных технологий и методов управления, что становится особенно актуальным в свете современных вызовов, таких как изменение климата, рост населения и увеличение потребления мясных и молочных продуктов» [8, с. 448].

На основе мнений представленных авторов можно сделать вывод, что оставаясь важнейшим для устойчивого функционирования экономики Российской Федерации, животноводческие хозяйства сталкиваются с актуальными вызовами современности. Цифровизация мировой экономической системы и изменения климата на планете, приводят к необходимости повышения производительности животноводческих хозяйств, на основе внедрения современных цифровых технологий. Учитывая данные факторы, целесообразно провести анализ ключевых показателей, характеризующих производительность животноводческих хозяйств в России.

Проведём рассмотрение данных, характеризующих объёмы производства продуктов животноводства в Российской Федерации. На рисунке 1 представлена динамика индексов объёмов производства скота и птицы, в период 2020–2024 гг.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производ-

ства скота и птицы, имел положительные значения в период 2020–2024 гг. Уровень производительности животноводческих хозяйств в данном сегменте можно охарактеризовать положительно. По итогам 2024 года из Российской Федерации было экспортировано 264,2 тыс. тонн мяса и субпродуктов. Соответственно отечественные производители не только обеспечивает потребности страны в мясе птицы, но также способны осуществлять поставки в зарубежные страны. Данный результат способствует достижению продовольственной безопасности страны и повышению устойчивости функционирования агропромышленного комплекса.

Далее проведём рассмотрение индекса объёмов производства крупного рогатого скота в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг. Данные представлены на рисунке 2.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производства крупного рогатого скота не имел устойчивого положительного показателя. В 2022 году рассматриваемый показатель составил 96,8, а в 2020 году имел минимальное значение увеличения в размере 100,5%. Данный факт свидетельствует о проблемах в работе животноводческих хозяйств и требует необходимости реализации мероприятий, направленных на повышение производительности.

Далее проведём рассмотрение индекса объёмов производства свиней в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг. Данные представлены рисунке 3.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производства свиней в Российской Федерации, имел положительное значением на всем рассматриваемом периоде. Минимальное значение в размере 100,5% было отмечено в 2021 году. Максимальное значение в размере 108,8% было зафиксировано в 2020 году. Экспорт свинины из Российской Федерации в 2024 году составил 204,6 тыс. тонн. Соответственно можно сделать вывод, относительно высокой производительности животноводческих хозяйств, в сфере производства свинины.

Далее проведём рассмотрение показателя, характеризующего индекс объёмов производства овец и коз в Российской Федера-

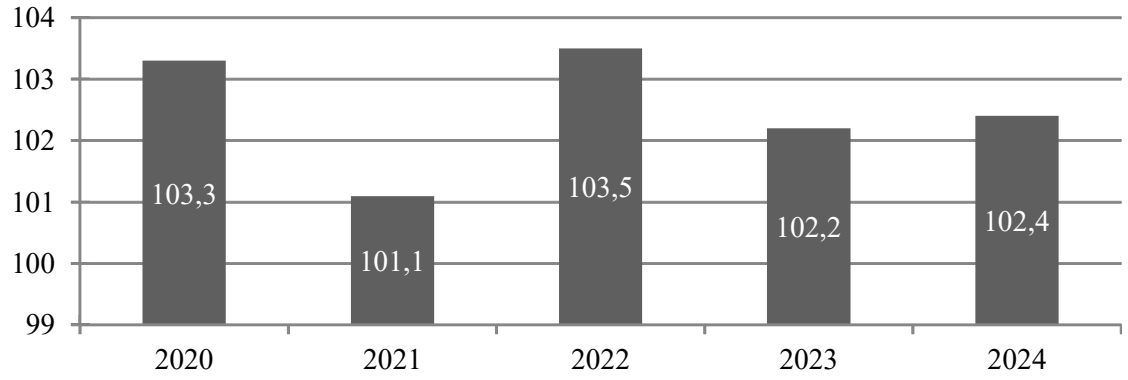


Рис. 1. Индекс объёмов производства скота и птицы в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

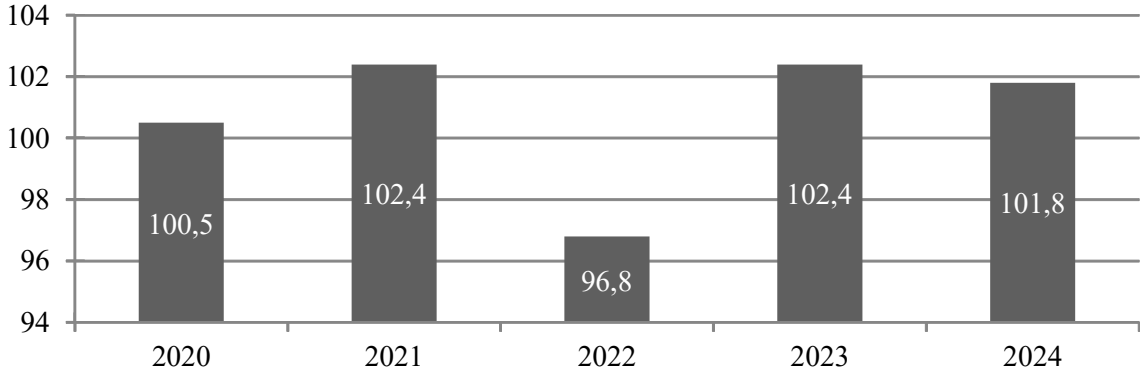


Рис. 2. Индекс объёмов производства крупного рогатого скота в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

ции, в период 2020–2024 гг. Данные представлены на рисунке 4.

Из представленного рисунка 4 следует сделать вывод, что положительное значение индекса объёмов производства овец и коз в Российской Федерации в размере 100,3 было отмечено только в 2021 году. Все остальные периоды характеризуются значениями снижения индекса. Данный факт свидетельствует о наличии проблем в повышении производительности животноводческих хозяйств в Российской Федерации, в сегменте производства овец и коз.

Далее проведём рассмотрение показателя, характеризующего индекс объёмов производства молока в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг. Данные представлены на рисунке 5.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производства молока в Российской Федерации, имел положительное значение в рассматриваемом периоде времени. На основе данного факта можно сделать вывод, что производительность животноводческих хозяйств в сегмент производства молока, находится на высоком

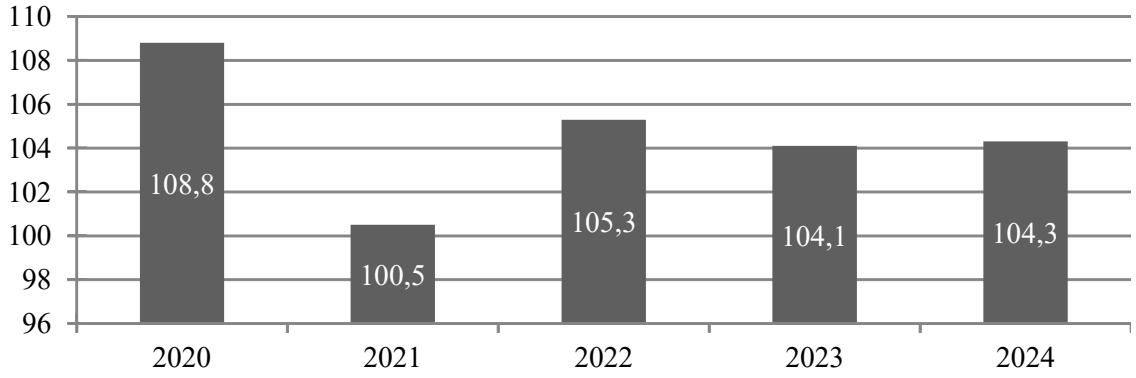


Рис. 3. Индекс объёмов производства свиней в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%
Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

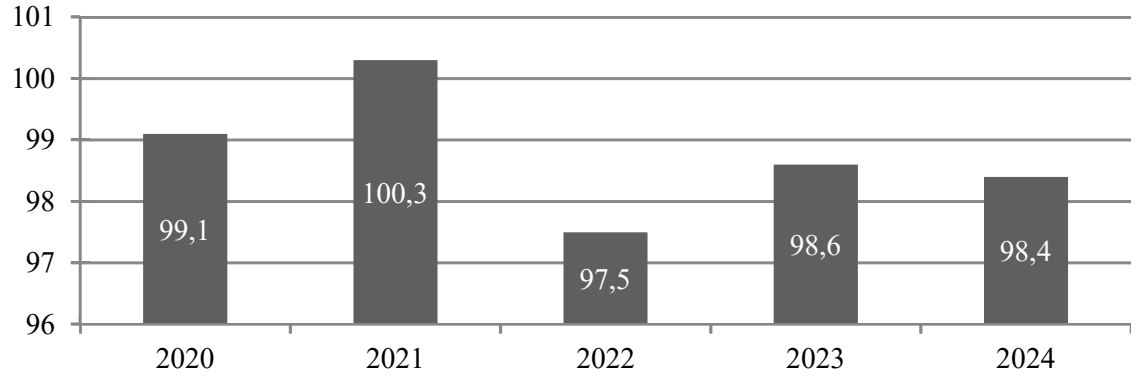


Рис. 4. Индекс объёмов производства овец и коз в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%
Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

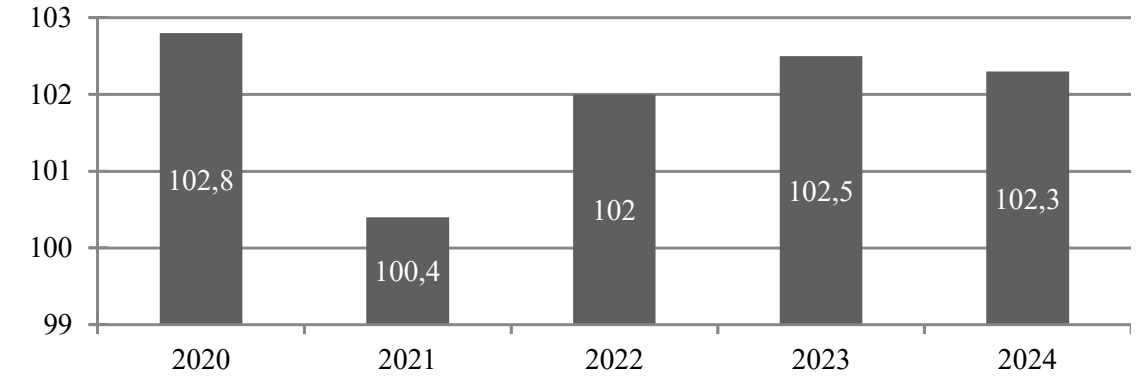


Рис. 5. Индекс объёмов производства молока в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%
Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

уровнем, что позволяет обеспечивать страну молочными продуктами. Объем экспорта молока из Российской Федерации в 2024 году составил 210 тыс. тонн.

Далее проведём рассмотрение показателя, характеризующего индекс объёмов производства яиц животноводческими хозяйствами в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг. Данные представлены на рисунке 6.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производства яиц животноводческими хозяйствами в Российской Федерации, имел положительное значение в период 2020–2024 гг. Соответственно можно сделать вывод, относительно эффективной производительности отечественных животноводческих хозяйств, в рассматриваемом сегменте работы. Объем экспорта яиц из нашей страны в 2024 году составил 550 млн штук.

Далее проведём рассмотрение показателя, характеризующего индекс объёмов производства натурального мёда животноводческими хозяйствами в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг. Данные представлены на рисунке 7.

Из представленного рисунка следует сделать вывод, что индекс объёмов производства мёда животноводческими хозяйствами в Российской Федерации, имел положительное значение только в 2020 году и 2022 году. В остальные периоды индекс составлял менее 100%. Данный факт негативным образом характеризует производительность животноводческих хозяйств в Российской Федерации.

По результатам проведённого анализа необходимо сделать вывод, что животноводческие хозяйства в Российской Федерации, имели стабильный положительный индекс объёмов производства яиц, молока, свиней и птицы в период 2020–2024 гг. Значительная часть данной продукции шла на экспорт в зарубежные страны. Снижение индекса в рассматриваемом периоде времени, было отмечено в сфере производства крупного рогатого скота, овец, коз.

Несмотря на положительную динамику производства основных видов продукции животноводческих хозяйств, данный сегмент предприятий имеет сложности при решении задачи повышения производительности работы. Рассматривая проблемы развития животноводческих хозяйств в нашей

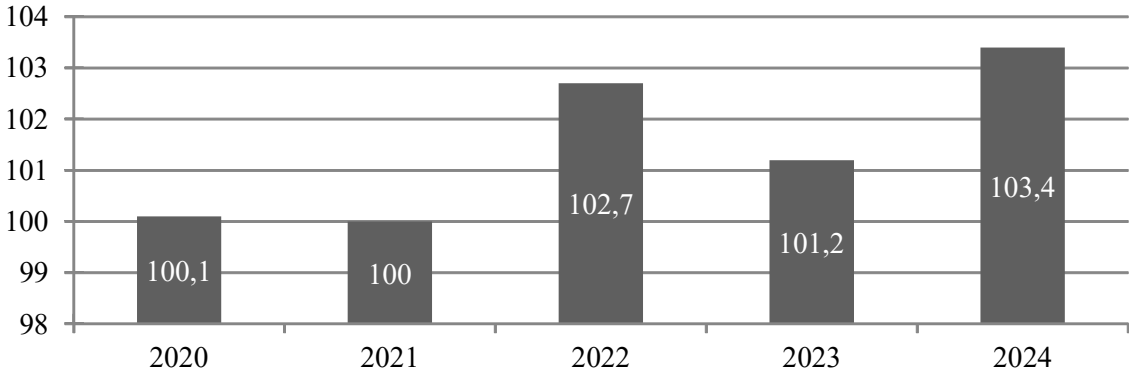


Рис. 6. Индекс объёмов производства яиц в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%
Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

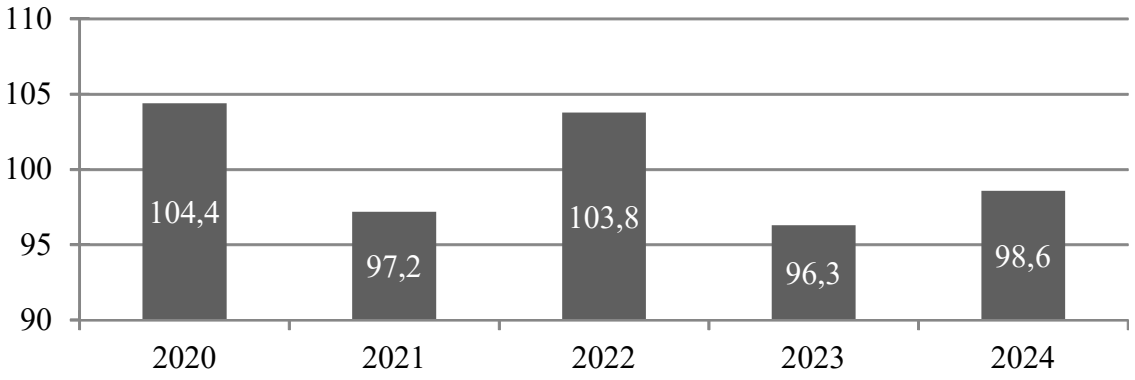


Рис. 7. Индекс объёмов производства натурального мёда в Российской Федерации, в период 2020–2024 гг.,%
Источник: составлено автором на основе данных Росстата [10].

стране, Д.Д. Артеменко и А.П. Буевич отмечают следующее: «Экономическая рентабельность мясного скотоводства в России продолжает снижаться, что приводит к сокращению численности животных. Высокие затраты на кормовую базу и ветеринарное обслуживание, а также необходимость повышения продуктивности молочного стада при одновременном сокращении общего количества животных становятся основными экономическими вызовами. В условиях повышенных затрат на производство мясной продукции ориентирование на молочное скотоводство становится предпочтительным, что также сказывается на сокращении поголовья мясных животных» [3, с. 497].

Агропромышленный комплекс Российской Федерации сталкивается с существенным дефицитом кадров. По итогам 2025 года уровень безработицы в нашей стране составил 2,2%. Фактически на данный момент на рынке труда отмечается минимальный выбор специалистов. Животноводческим хозяйствам достаточно трудно конкурировать с предприятиями из других отраслей, по причине отстающего уровня оплаты труда в отрасли, а также низкого уровня развития социальной инфраструктуры в сельской местности. Данная проблема особенно чувствительна при привлечении молодых и талантливых специалистов в отрасль животноводства, которые предпочитают остаться в городе и найти занятость в других сферах экономики. И пользоваться при этом развитой социальной инфраструктурой для семьи в городе. В данных условиях животноводческие предприятия сталкиваются с дефицитом кадров, как и весь агропромышленный комплекс. Без квалифицированных специалистов фактически невозможно решить проблему, повышения производительности животноводческих хозяйств.

Актуальным является мнение В.С. Буярова и А.В. Буярова, которые в своей статье отмечают следующее: «Для повышения эффективности производства в животноводстве необходимо придавать первостепенное значение не только количеству финансовых вложений и материальной составляющей. Следует обратить внимание на применение инновационных научных разработок, внедрение высокотехнологичных автоматизированных систем с элементами цифровизации производства и системы управления производственными процессами, улучшение методов селекции и генетики для увеличения генетического потенциала сельскохозяйственных животных» [4, с. 3].

Учитывая представленные мнения учёных, а также результаты проведённого анализа, целесообразно выделить следующие направления повышения производительности животноводческих хозяйств в Российской Федерации, на основе использования современных информационных технологий.

1. Снижение уровня заболеваемости животных, на основе использования систем мониторинга здоровья и активности животных. Современные информационные системы позволяют в режиме реального времени анализировать информацию с датчиков, расположенных на теле животного. Оценка температуры тела и активности животного, позволяют сделать выводы относительно наличия заболеваний и своевременно их выявить. Обозначенные системы позволяют повысить репродуктивное здоровье животных.

2. В передовых животноводческих хозяйствах активными темпами идут процессы внедрения роботизированных систем доения, кормления, а также прочих процессов. В частности, актуальной является разработка, направленная на автоматическое дозирование корма, с учётом индивидуальных потребностей животных. В отечественных животноводческих хозяйствах данный процесс сдерживается недостаточным уровнем развития цифровой инфраструктуры и дефицитом инвестиций для реализации данных проектов.

3. Важным аспектов увеличения репродуктивности животных, является создание наиболее благоприятных условий в помещениях для их содержания. Внедрение современных цифровых технологий позволяет управлять микроклиматом, освещением и вентиляцией, что положительное сказывается на продуктивности животных. Использование данных технологий, является одним из ключевых факторов повышения производительности животноводческих хозяйств в Российской Федерации.

4. Развитие искусственного интеллекта, позволило его адаптировать практически для всех сфер экономической деятельности. Не является исключением и животноводческая деятельность, в которой искусственный интеллект используется для прогнозирования заболеваний, оптимизации рационов, контроля бизнес-процессов. Результатом является повышение производительности животноводческих хозяйств.

Данный тезис также указывается в работе В.В. Кирсанова, который отмечает следующее: «На сегодняшний день активно внедряются различные системы видеонаблюдения и аналитики, способные анализировать поведение биологических объектов, их биометрические характеристики и др. При этом для повышения качества обслуживания животных и получаемой от них продукции машина в определённой степени должна обладать искусственным «сознанием», включающим память – предысторию обслуживания животного с его результатами, идентификацию физиологических и биометрических параметров, намерений и других актов поведения» [8, с. 17].

5. Развитие технологии больших данных, позволяет систематизировать и анализировать существенные объёмы информации в оптимальные сроки. В животноводческих хозяйствах использование данной технологии позволяет оптимизировать селекционно-племенную работу, подбирать пары для скрещивания с заданными генетическими характеристиками. Например, система «СЕЛЭКС» накапливает данные о происхождении, генотипе, продуктивности и других параметрах каждого животного.

Ключевой дискуссионный вопрос заключается в устойчивости достигнутых показателей в условиях трансформации рынка ИТ-услуг. До 2022 года значительная часть автоматизированных систем опиралась на проприетарное облачное программное обеспечение западных вендоров. Переход на отечественные платформы управления стадом (например, на базе «1С:Селекция» или решений «Мустанг Технологии Кормления») выявил проблему интероперабельности данных. Исследование показало, что хозяйства, успешно осуществившие миграцию на российский софт, сохранили динамику роста производительности, однако столкнулись с временным снижением точности прогнозных моделей ИИ из-за необходимости переобучения алгоритмов на новых массивах данных.

Результаты подтверждают, что эффективность ИТ-инструментов напрямую лимитирована компетенциями персонала. Выявлено противоречие: наличие высокоточного оборудования в ряде хозяйств не привело к ожидаемому росту продуктивности из-за неспособности зоотехнической службы интерпретировать аналитические отчёты систем больших данных. Это актуализирует необходимость пересмотра программ подготовки аграрных кадров и внедрения систем поддержки принятия решений, которые минимизируют когнитивную нагрузку на специалиста, предлагая готовые сценарии действий при отклонении физиологических параметров животных.

Дискуссионным остаётся вопрос окупаемости технологий для малых и средних предприятий (МСП) в животноводстве. Если крупные агрохолдинги демонстрируют высокую рентабельность ИТ-инструментов за счёт эффекта масштаба, то для фермерских хозяйств барьер входа остаётся критически высоким. Обсуждение результатов указывает на то, что драйвером дальнейшей цифровизации в РФ должна стать государственная поддержка не только приобретения «железа» (роботов, датчиков), но и субсидирование подписок на отечественные аналитические сервисы и обучение персонала.

Необходимо учитывать, что тотальная алгоритмизация животноводства порождает риски «технологического стресса» для биологических систем. Хотя автоматизация доения снижает нагрузку на животных, чрезмерная концентрация датчиков и электромагнитного излучения в тесных помещениях требует дальнейшего изучения с точки зрения ветеринарной этики и долгосрочного влияния на продуктивное долголетие поголовья.

Заключение. Из представленной информации следует сделать вывод, что информационные технологии, становятся ключевым фактором конкурентоспособности и эффективности работы животноводческих хозяйств. Их использование позволяет качественно бороться с болезнями животных, повышать репродуктивность, выстраивать оптимальные бизнес-процессы. Результатом является повышение производительности животноводческих хозяйств.

Соответственно расширение применения современных информационных технологий в работе отечественных животноводческих хозяйств, не только является фактором повышения их производительности, но также ключевым аспектом повышения конкурентоспособности. В противном случае имеется реальная перспектива проигрыш конкуренции животноводческими хозяйствами из России, зарубежным компаниям. В этом случае наша страна столкнётся с реальной угрозой в сфере обеспечения продовольственной безопасности. Так как зарубежные поставки могут пре-

рваться в любой момент, в условиях развития санкционного давления.

Правительству Российской Федерации целесообразно активизировать работу, направленную на предоставление грантов и субсидий животноводческим хозяйствам, которые внедряют в свою работу современные информационные технологии. Реализация данного направления деятельности, позволит решить проблему недостатка финансовых ресурсов у животноводческих хозяйств, для осуществления интеграции современных информационных технологий.

Проведённое исследование подтверждает, что современные информационные технологии являются ключевым детерминантом роста производительности в отечественном животноводстве. Переход от традиционных методов управления к концепции прецизионного производства позволил достичь существенного улучшения как биологических, так и экономических показателей.

В ходе работы установлено, что наибольший синергетический эффект наблюдается при комплексном внедрении цифровых экосистем, объединяющих IoT-датчики мониторинга физиологического состояния, автоматизированные системы кормления и предиктивную аналитику на базе искусственного интеллекта. Однако процесс цифровой трансформации российского животноводства в период 2024–2026 гг. характеризуется специфическими вызовами: необходимостью ускоренного импортозамещения зарубежного программного обеспечения и преодолением дефицита кадров, обладающих междисциплинарными компетенциями на стыке зоотехнии и IT.

Перспективы дальнейшего развития отрасли связаны с достижением полного технологического суверенитета, который предполагает:

– создание единых национальных стандартов обмена данными (интероперабельности) между различными цифровыми платформами в АПК;

– масштабирование облачных сервисов для поддержки малых и средних фермерских хозяйств, что позволит снизить порог входа в «цифровое животноводство»;

– переход к моделям «автономной фермы», где роль человека смещается от операционного управления к стратегическому контролю интеллектуальных систем.

Резюмируя, можно утверждать, что ИТ-инструменты в современных условиях перестали быть конкурентным преимуществом отдельных хозяйств, трансформировавшись в базовое условие выживания и обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на изучение долгосрочного влияния алгоритмизации на продуктивное долголетие животных и экологический след животноводческих предприятий.

Список используемых источников:

1. Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» от 29.12.2006 № 264-ФЗ.

2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, утверждённая постановлением Правительства РФ от 14.07.2012 № 717.

3. *Артеменко Д.Д. Буевич А.П.* Актуальные вызовы и перспективы развития животноводства в России // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12, № 2. С. 495–510.

4. *Буяров В.С. Буяров А.В.* Современное состояние и перспективы развития животноводства в России и Орловской области // Биология в сельском хозяйстве. 2022. № 4. С. 2–7.

5. *Большакова Ю.А. Митин С.Г. Козлов В.А.* Государственная поддержка АПК в России // Вестник академии знаний. 2024. № 2. С. 70–72.

6. *Волов Ю.М.* Современные методы управления развитием АПК России на основе инструментов государственной поддержки // Modern Economy Success. 2024. № 1. С. 262–267.

7. *Ерлыгина Е.Г. Васильева А.Д.* Цифровая трансформация сельского хозяйства // Бюллетень науки и практики. 2020. № 12. С. 25–33.

8. *Кирсанов В.В.* Направления развития искусственного интеллекта в биомашинных системах для животноводства // Агроинженерия. 2025. Т. 27, № 3. С. 15–22.

9. *Узденова М.А.* Анализ отрасли животноводства в России // Международный научный журнал «Вестник Науки». № 12. С. 446–452.

10. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: официальный сайт. URL: https://www.rosstat.gov.ru

11. Многофункциональное адаптивное кормопроизводство : сборник научных трудов, выпуск 24 (72) / ФНЦ «ВИК им. В.Р. Вильямса». М. : ООО «Угреша Т», 2020. 156 с.

References:

1. Federal Law «On the Development of Agriculture» dated 29.12.2006 No. 264-FZ.

2. State program for the development of agriculture and regulation of markets for agricultural products, raw materials and food, approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated 14.07.2012 No. 717.

3. *Artemenko D.D. Buevich A.P.* Current challenges and prospects for livestock development in Russia. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'*, 2025, vol. 12, no. 2, pp. 495–510.

4. *Buyarov V.S. Buyarov A.V.* Current state and prospects of animal husbandry development in Russia and the Orel region. *Biologiya v sel'skom khozyaystve*, 2022, no. 4, pp. 2–7.

5. *Bolshakova Yu.A. Mitin S.G. Kozlov V.A.* State support of AIC in Russia. *Vestnik akademii znaniy*, 2024, no. 2, pp. 70–72.

6. *Volov Yu.M.* Modern methods of managing the development of the Russian agro-industrial complex based on state support tools. *Modern Economy Success*, 2024, no. 1, pp. 262–267.

7. *Erlygina E.G. Vasil'eva A.D.* Digital transformation of agriculture. *Byulleten' nauki i praktiki*, 2020, no. 12, pp. 25–33.

8. *Kirsanov V.V.* Directions of artificial intelligence development in biomachine systems for animal husbandry. *Agroinzheneriya*, 2025, vol. 27, no. 3, pp. 15–22.

9. *Uzdenova M.A.* Analysis of the livestock industry in Russia. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Vestnik Nauki»*, no. 12, pp. 446–452.

10. Federal State Statistics Service of the Russian Federation: official website, URL: https://www.rosstat.gov.ru

11. Multifunctional adaptive forage production: collection of scientific papers, issue 24 (72) / Federal Research Center of Forages named after V.R. Williams. Moscow: Ugresha T LLC, 2020. 156 p.

Материал поступил в редакцию: 21.04.2026.

2026 А.Н. Романюк, М.Ш. Мачабели, С.М. Имяреков* УДК 334.012.64

СИСТЕМНО-ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РОСТОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

SYSTEMIC AND INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR MANAGING INNOVATIVE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF REGIONAL ECONOMIC GLOBALIZATION

Аннотация. *В работе рассматриваются актуальные направления теоретических исследований механизмов инновационного развития малого и среднего бизнеса в условиях глобализации региональной экономики. Дан анализ современных концептуальных подходов в разработке механизмов повышения эффективности бизнеса на региональном уровне. Предложены основные задачи практических исследований в парадигме системного моделирования бизнес-процессов.*

Abstract. *The paper discusses current trends in theoretical research on the mechanisms of innovative development of small and medium-sized businesses in the context of globalization of the regional economy. It provides an analysis of modern conceptual approaches to developing mechanisms for improving business efficiency at the regional level. The paper also proposes the main objectives of practical research in the paradigm of system modeling of business processes.*

Ключевые слова: *системно-институциональные механизмы развития малого и среднего бизнеса, глобализация, региональная экономика.*

Keywords: *Systemic and institutional mechanisms for the development of small and medium-sized businesses, globalization, and the regional economy.*

Введение. В современных экономических условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции на внутреннем и внешнеэкономическом рынках, предприятия малого и среднего бизнеса (далее МСБ) представляют собой не столько реципиентов государственной протекции, сколько один из драйверов структурного развития региональной экономики и роста ее инновационного потенциала. Основные направления исследо-

Романюк Александр Назаретович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st111900@ruc.su.*

Alexander N. Romanyuk *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Мачабели Мария Шотовна *– кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: mmachabeli@ruc.su.*

Maria Sh. Machabeli *– Candidate of Economic Sciences, Professor, the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow region, Russian Federation).*

Имяреков Сергей Михайлович *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и таможенного дела Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации (г. Саранск, Республика Мордовия, Российская Федерация); e-mail: s.m.imyarekov@ruc.su.*

Sergey M. Imyarekov *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Customs of the Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation).*

вания мер повышения эффективности МСБ сегодня смещаются от верификации экстенсивных мер поддержки в сторону создания современных финансовых и институциональных инструментов стимулирования инновационного развития бизнеса. Вместе с тем анализ актуальных стратегий цифровизации на макроэкономическом уровне и сложившихся тенденций в динамике развития МСБ на региональном уровне показывает отсутствие эффективных организационно-экономических моделей управления отраслевым бизнесом, недостаточность информационной поддержки в промышленности, строительстве, АПК и ИТ [1, 2].

Задачей данного аналитического обзора является системная оценка современных теоретических подходов, обеспечивающих разработку инновационных инструментов повышения эффективности МСБ на региональном уровне, рассматривающих этот сектор экономики как сложно структурированную экономическую систему, где финансовые или логистические шоки на уровне макроэкономики приводят к верификации факторов эндогенного инновационного роста.

Материалы и методы исследования. ***Смена парадигмы в оценке направлений экономического роста в условиях внешнеэкономической конкуренции.*** Традиционные методики оценки деловой активности, базирующиеся на статистике валового регионального продукта и агрегированных показателях занятости, демонстрируют несоответствие динамических моделей экономических изменений на основе ресурсной парадигмы для построения достоверных прогнозов и оценки конкурентоспособности регионального МСБ [7, 9]. Так, оценка факторов деловой активности на региональном уровне через призму агрегированных показателей социокультурных и трансакционных издержек позволила в работах А. Аузана [3] сделать вывод о изменении драйверов роста региональной экономики. Анализ деловой статистики региональных МСБ (Баринова В.А. [4]) убедительно показывает, что трансформация региональных рынков, прежде всего, связанная с санкционным давлением и верификацией глобальных цепочек создания добавленной потребительной стоимости, не привела к финансовым шокам, но, на оборот, вызвала инновацию и реструктуризацию региональных рынков МСБ.

Мониторинг актуальных трендов бизнес-процессов диктует применение информационных технологий на основе обработки и анализа больших массивов данных (например, инструменты – SQL – для формирования запросов к базам данных, Power BI, Tableau – инструменты для визуализации данных и ETL-инструменты). Современные инструменты IRS-Data аналитики обеспечивают формирование условий цифровой трансформации бизнеса и в реальном времени создают инновационный рост экономики, а также обеспечивают идентификацию лучших практик экономической устойчивости.

Особое внимание заслуживает опыт МСБ в строительстве, промышленности и ИТ-секторе, где имеется экспортноориентированный потенциал, что, в свою очередь, обеспечивает конкурентоспособность бизнеса на рынках дружественных стран. В этих условиях целесообразен отказ от традиционных методов анализа и прогнозирования динамики бизнеса лишь на основе ретроспективных данных в пользу digital-аналитики, обеспечивающей оптимизацию маркетинговых стратегий, повышение эффективность бизнеса и принятие обоснованных решений.

Стратегическое планирование и активизация регионального бизнеса. Современная стратегия управления бизнес-процессами в сфере МСБ должна быть нацелена на реализацию концепции «умной специализации» (Smart Specialisation). Конструирование наиболее эффективных инструментов стратегического планирования в этой сфере должно основываться на известных методах динамического моделирования бизнес-процессов с учетом ключевых факторов региональной политики.

Так, например, МСБ в промышленности и строительном бизнесе основными целями инновационного развития следует рассматривать не столько задачи импортозамещения, которые, как правило, приводят к технологической стагнации, но обеспечение технологического суверенитета на основе кооперации с крупным бизнесом при реализации инновационных программ на региональном и государственном уровнях.

Анализ современных практик инновационного развития МСБ в промышленном и строительном секторе экономики (Грибина Е.Н. [5]) показывает перспективы в создании платформенных решений, которые активизирует спрос на инновационные решения

со стороны государства и крупного бизнеса, что обеспечивает устойчивый рост бизнеса на основе целевого финансирования и институциональной поддержки на региональном уровне. В свою очередь, квалификационные требования для участия МСБ при реализации госзакупок через систему электронных торговых площадок диктуют профессиональный рост кадрового обеспечения бизнеса. В секторе информационных технологий цели стратегического планирования смещаются в сторону создания региональных экосистем с участием передовых институтов, что, в известной мере, может решить проблему стабильности кадрового потенциала в наукоемких секторах экономики регионов.

Распознавание структурных проблем и ограничений инновационного роста бизнеса. Структурное моделирование бизнес-процессов развития МСБ в современных экономических условиях связано, прежде всего, с многофакторной оптимизацией при разработке управленческих решений, с учетом доминирования неэкономических факторов. Системный подход в теории управления выделяет ряд методологически обоснованных барьеров инновационного роста социально-экономических систем – ментальные, когнитивные и институциональные барьеры (Клейнер Г.Б. [6]). Так, например, экономическая активность малого бизнеса сегодня сдерживается не столько внешними финансовыми или институциональными факторами, сколько действующей парадигмой эффективного управления основными производственными процессами, которая не учитывает инновационного потенциала парадигмы управления жизненным циклом товаров и услуг (Земцов С.Р., Баринова В.А. [4]).

Вторым системным разрывом выступает когнитивный диссонанс между скоростью принятия решений в органах власти и венчурным темпом развития ИТ-стартапов. Пока чиновник согласует дорожную карту, рыночная ниша уже занята глобальными игроками. В АПК прогнозируемым барьером становится монопсония переработчиков и цифровых агрегаторов, которые, обладая информацией о рынках сбыта, диктуют фермерам нерыночные условия, блокируя переход малых хозяйств к прямым потребительским каналам.

Имитационное моделирование бизнес-процессов МСБ позволяет решить задачи стресс-тестирования основных направлений инновационного развития бизнеса, предложенных в Стратегии развития МСБ РФ до 2030 года (далее Стратегия [2]) таких как, трансформация глобальных экономических рынков, с одной стороны, и шоки на внутреннем рынке потребления, с другой стороны. Технологии имитационного моделирования позволяют учесть такие шоки, как административные барьеры для выхода МСБ на ЭТП и другие ингибиторы инновационного роста малого и среднего бизнеса.

Финансовые механизмы инновационного развития МСБ. В Стратегии предусмотрены инновационные подходы и инструменты к финансированию высокотехнологичных бизнес-программ МСБ. Венчурное финансирование инновационных программ – это «альтернативный источник финансирования проектов субъектов МСБ на ранних стадиях развития (в первую очередь, высокотехнологичных компаний) – коллективное финансирование (краудфандинг и краудинвестинг)» [2, с. 25].

Разработка оптимальных решений в сфере управления финансированием МСБ с учетом системного и институционального подходов предполагает широкое внедрение концепции «цифрового двойника (digital twins)» финансовых институтов на региональном уровне. Моделирование и анализ эволюции региональных финансов с применением таких инструментов позволяет найти оптимальные решения и снизить риски, связанные, например, с налоговой либерализацией для ряда отраслевых МСБ, до возможных сценариев с купонным доходом по долговым обязательствам промышленного МСБ. Здесь следует подчеркнуть, что Стратегия рассматривает субъекты МСБ не как субподрядчика при реализации инновационного проекта, но как совладельца и технологического партнера. Концепция современного финансового механизма инновационного развития МСБ требует непрерывного мониторинга бизнеса на основе ESG-критериев (экологическое, социальное и корпоративное управление), что обеспечивает долгосрочное софинансирование бизнес-проектов.

Результаты исследования. Одной из актуальных концепций исследования механизмов инновационного роста МСБ остается институциональная морфология региональных экосистем малого и среднего бизнеса, позволяющая установить многофакторные причины разрывов в институциональной ткани, как следствие, приводящих к существенным изменени-

ям прогнозов в сфере инноваций в различных отраслях экономики. Методология исследований включает применение методов институциональной экономики и кейс-методов комплексного исследования противоречий и несоответствий между законами и стандартами, с одной стороны, и региональными традициями и деловой этикой, с другой стороны.

Концепция системного подхода к моделированию динамических бизнес-процессов МСБ предполагает отказ от многофакторных линейных динамических моделей при построении прогнозных моделей институциональной поддержки бизнеса. Здесь модели бизнес-процессов рассматривают МСБ в системе взаимосвязанных потоков инновационных знаний, человеческих ресурсов и финансовых инструментов, обеспечивающих синергетические эффекты и устойчивый рост бизнеса в условиях глобальной конкуренции. Исследования в рамках этой концепции, как правило, используют методологию системной динамики (Удальцова Н.Л. [8]).

Концепция цифровой трансформации отраслевой экономики предполагает непрерывное внедрение ИТ-технологий в процессы управления и развития жизненным циклом ключевых технологических компетенций на межотраслевом уровне с полноценным участием малого и среднего бизнеса. Методологической основой этих инноваций является теория когнитивного развития экономических систем и принятия управленческих решений с учетом эффективного применения интеллектуальной собственности.

Наконец концепция, предусматривающая финансовый инжиниринг устойчивого инновационного роста МСБ на основе создания доверительного управления совместных инвестиционных проектов, цифровых финансовых активов, исключающих традиционные кредитные и залоговые инструменты целевого финансирования. Основой является методология современных исследований рыночной динамики на основе моделей теории стохастических динамических игр и поведенческих финансов.

Заключение. Таким образом, основная цель в рамках этих исследований состоит в разработке эффективных механизмов инновационного роста малого и среднего бизнеса на основе интегрирования возможностей системного и институционального подходов при принятия управленческих решений на региональном уровне. Достижение указанной цели предполагает разработку многомерной модели инновационного развития малого и среднего бизнеса с учетом отраслевой и региональной специфики в условиях адаптации к внешнеэкономической конкуренции и ограничений. Создание механизмов повышения экономической эффективности бизнеса с целью инновационного развития региона и страны на основе взвешенного подхода к инвестициям в исследования, разработки и реструктуризацию бизнеса. Разработка механизмов распознавания факторов сдерживания инновационного развития малого и среднего бизнеса, создание моделей краткосрочного и среднесрочного прогнозирования связанных с ним рисков. Создание на этой основе условий устойчивой трансформации инновационного потенциала в конкурентоспособный бизнес.

Список используемых источников:

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 24.07.2007 № 209-ФЗ. Текст: электронный // Информационно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 26.05.2026).

2. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р. Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102400986 (дата обращения: 26.05.2026).

3. *Аузан А.А. Бахтигараева А.И. Брызгалин В.А. Золотов А.В. Никишина Е.Н. Припузова Н.А. Ставинская А.А.* Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 75–91. Текст: электронный. URL: https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-75-91 (дата обращения: 26.05.2026).

4. *Barinova V.A. Zemtsov S.P.* From Direct SMEs' Support to Entrepreneurship Policy in Russia: Why Do Regional Entrepreneurial Ecosystems Matter? // Regional Research of Russia. 2023. Vol. 13. No. 3. P. 440–457. DOI: 10.1134/S2079970523700776. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/rrorus/v13y2023i3d10.1134_s2079970523700776.html (дата обращения: 26.05.2026).

5. *Грибина Е.Н. Радько Е.Д.* Методологические подходы к определению цифровой трансформации бизнес-моделей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 99–113. DOI: 10.34670/AR.2025.40.44.009

6. *Клейнер Г.Б.* Институциональные ловушки цифровой трансформации промышленных экосистем // Экономическая наука современной России. 2023. № 2. С. 7–19. Текст: электронный. URL: https://www.ecr-journal.ru/jour/issue/view/35/showToc (дата обращения: 26.05.2026).

7. *Мачабели М.Ш. Рудакова Т.В.* Инструменты государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Учетно-аналитическая система: теория и практика: Монография. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2026. С. 203–214.

8. *Удальцова Н.Л.* Развитие концепции бизнес-моделирования // Экономические науки. 2020. № 11. С. 198–205. Текст: электронный. URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202011_198.pdf (дата обращения: 26.05.2026).

9. *Баскакова О.В. Мачабели М.Ш. Рудакова Т.В.* Экономика и организация малого и среднего предпринимательства: учебник для вузов. 2-е изд. перераб. и дополненное. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. 316 с.

References:

1. On the Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation of 24.07.2007 No. 209-FZ. *Consultant Plus*, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (accessed: 26.05.2026).

2. On approval of the Strategy for the development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation for the period until 2030: Order of the Government of the Russian Federation of 02.06.2016 No. 1083-r. *Official Internet Portal of Legal Information*, URL: https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102400986 (accessed: 26.05.2026).

3. *Auzan A.A. Bakhtigaraeva A.I. Bryzgalin V.A. Zolotov A.V. Nikishina E.N. Pripuzova N.A. Stavinskaya A.A.* Sociocultural factors in the economy: milestones passed and the current agenda. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no. 7, pp. 75–91, URL: https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-75-91 (accessed: 26.05.2026).

4. *Barinova V.A. Zemtsov S.P.* From Direct SMEs' Support to Entrepreneurship Policy in Russia: Why Do Regional Entrepreneurial Ecosystems Matter? *Regional Research of Russia*, 2023, vol. 13, no. 3, pp. 440–457, DOI: 10.1134/S2079970523700776, URL: https://ideas.repec.org/a/spr/rrorus/v13y2023i3d10.1134_s2079970523700776.html (accessed: 26.05.2026).

5. *Gribina E.N. Rad'ko E.D.* Methodological approaches to defining digital transformation of business models. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2025, vol. 15, no. 10A, pp. 99–113, DOI: 10.34670/AR.2025.40.44.009.

6. *Kleyner G.B.* Institutional traps of digital transformation of industrial ecosystems. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*, 2023, no. 2, pp. 7–19, URL: https://www.ecr-journal.ru/jour/issue/view/35/showToc (accessed: 26.05.2026).

7. *Machabeli M.Sh. Rudakova T.V.* Tools of state support for small and medium entrepreneurship. *Uchetno-analiticheskaya sistema: teoriya i praktika: Monograph*, 7th ed., Moscow: Dashkov i K, 2026, pp. 203–214.

8. *Udaltsova N.L.* Development of the concept of business modeling. *Ekonomicheskie nauki*, 2020, no. 11, pp. 198–205, URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202011_198.pdf (accessed: 26.05.2026).

9. *Baskakova O.V. Machabeli M.Sh. Rudakova T.V.* Economy and organization of small and medium entrepreneurship: textbook for universities. 2nd ed., Moscow: Dashkov i K, 2025. 316 p.

Материал поступил в редакцию: 19.05.2026.

2026 Е.Г. Меркулова*

УДК 338.46

ТИПОЛОГИЯ И ЭВОЛЮЦИЯ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ КАК ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕСУРСА РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

TYPOLOGY AND EVOLUTION OF GASTRONOMIC EXPERIENCES AS AN ECONOMIC RESOURCE IN THE RESTAURANT BUSINESS

Аннотация. *Статья посвящена исследованию эволюции гастрономических впечатлений в ресторанном бизнесе и анализу их роли как стратегического экономического ресурса. На основе теоретического анализа научных работ разработана оригинальная эволюционная типология, выделяющая четыре последовательные эры развития впечатлений: базовых, сенсорных, социальных и трансформационных. Каждая эра характеризуется доминирующей потребительской парадигмой, ключевыми типами впечатлений, механизмами их формирования и инструментами создания. Центральным тезисом исследования является утверждение о трансформации гастрономических впечатлений из побочного элемента услуги в основной экономический продукт, обладающий свойствами стратегического актива.*

Abstract*. This article investigates the evolution of gastronomic experiences in the restaurant business and analyzes their role as a strategic economic resource. Based on a theoretical analysis of scientific literature, an original evolutionary typology is developed, identifying four consecutive eras of experience development: Basic, Sensory, Social, and Transformational. Each era is characterized by a dominant consumer paradigm, key types of experiences, their formation mechanisms, and tools of creation. The central thesis of the research is the proposition that gastronomic experiences have transformed from a secondary element of a service into a core economic product possessing the properties of a strategic asset.*

Ключевые слова: *экономика впечатлений, ресторанный бизнес, гастрономические впечатления, стратегический ресурс, VRIN-модель, монетизация, потребительский опыт.*

Keywords: *experience economy, restaurant business, gastronomic experiences, strategic resource, VRIN model, monetization, customer experience.*

Введение. Период 2020–2024 годов характеризовался интенсивным расширением российского ресторанного бизнеса. Как следует из оценок BusinesStat, его оборот за пять лет возрос в 2,5 раза, в результате чего финальное значение за 2024 год составило 2,74 трлн руб. [30]. Позитивную динамику подтверждают и представители ресторанного бизнеса, «в частности, сети заведений «Tanuki Family», фиксируется позитивная тенденция к развитию. Данная динамика характерна не только для столичного региона (Москвы), но и для ряда других субъектов, в которых продолжает увеличиваться объем спроса на гастрономические услуги» [1]. Стоит отметить, что доминирующе место на растущем рынке общественного питания занимают именно рестораны [1]. При этом, современная ресторанная индустрия претерпевает фундаментальную трансформацию, связанную с переходом от парадигмы функционального удовлетворения потребностей к экономике впечатлений, где ключевым продуктом становится эмоционально насыщенный и личнос-

Меркулова Евгения Геннадьевна *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: waxiw113@yandex.ru.*

Evgeniya G. Merkulova *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

тно значимый опыт потребителя. В этих условиях гастрономические впечатления эволюционируют из побочного элемента услуги в стратегический экономический ресурс, определяющий конкурентоспособность предприятий. Несмотря на существующие исследования в области экономики впечатлений, сервисологии и маркетинга, сохраняется теоретический пробел в понимании исторической динамики и закономерностей развития данных впечатлений как ресурса.

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, отражающих макроэкономические, технологические и социокультурные сдвиги, которые принципиальным образом трансформируют природу конкуренции и создания стоимости в ресторанной индустрии. Прежде всего, в условиях постиндустриальной, сервисной экономики наблюдается фундаментальная трансформация потребительского поведения: спрос последовательно смещается от материальных благ к нематериальным переживаниям и эмоционально насыщенному опыту. Как следствие, ресторанный бизнес сталкивается с необходимостью перехода от традиционной модели, ориентированной на утилитарное удовлетворение базовых потребностей (качество пищи и скорость обслуживания), к модели, где основным продуктом становится комплексное гастрономическое впечатление. Данный тренд, концептуализированный в рамках экономики впечатлений, требует от ресторанного бизнеса разработки принципиально новых стратегий. Во-вторых, существует значительная теоретическая недостаточность в осмыслении данной трансформации. Несмотря на наличие классических работ, рассматривающих феномен впечатлений, преобладающий статичный подход не позволяет объяснить динамику их развития и смену доминирующих парадигм. Существующие классификации, как правило, не учитывают исторический контекст и эволюционный характер становления впечатлений как ключевого экономического ресурса. Наконец, актуальность подчеркивается спецификой российского ресторанного рынка, для которого, как выявлено в исследовании, характерно одновременное сосуществование заведений, работающих в логике всех четырех эр развития впечатлений. Эта гетерогенность создает уникальную конкурентную среду и требует от российских рестораторов особенно точного стратегического позиционирования и глубокого понимания запросов различных сегментов потребителей, что повышает практическую значимость предлагаемой эволюционной типологии.

Научная новизна работы заключается, во-первых, в разработке оригинальной эволюционной модели, выделяющей четыре последовательные эры развития впечатлений: базовых, сенсорных, социальных и трансформационных. Обоснованы конкретные механизмы монетизации для каждого типа впечатлений. Во-вторых, впервые обосновано положение о соответствии гастрономических впечатлений всем критериям VRIN-модели, что доказывает их статус как стратегического ресурса и создает теоретический мост между экономикой впечатлений и ресурсной теорией фирмы.

Цель исследования заключается в разработке эволюционной типологии гастрономических впечатлений и анализе их роли как стратегического экономического ресурса ресторанного бизнеса. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: выявить и охарактеризовать ключевые эры эволюции впечатлений; проанализировать механизмы монетизации впечатлений; доказать их соответствие критериям VRIN-модели.

Материалы и методы исследования. Методологической основой работы послужил теоретический анализ научной литературы в области экономики впечатлений, экономики сферы услуг, ресурсной теории фирмы и маркетинга. В процессе исследования применялись методы классификации, системного анализа и историко-эволюционного подхода, что позволило разработать оригинальную типологию и выявить закономерности трансформации роли впечатлений в ресторанном бизнесе.

Результаты исследования и их обсуждение. Исторически впечатления в ресторанном бизнесе не рассматривались как монетизируемый ресурс [2] по нескольким взаимосвязанным причинам. Во-первых, как указывает Т. Левитт в своей работе о маркетинге нематериальных продуктов, традиционная экономическая парадигма была ориентирована на материальные блага, поддающиеся стандартизации и количественному измерению [3]. Впечатления же, будучи субъективными и эфемерными, не вписывались в существующие системы учета и оценки. Во-вторых, отсутствовали технологические и методологические инструменты для систематического управления впечат-

лениями. Переломным моментом стало осознание того, что впечатления обладают уникальными экономическими характеристиками, делающими их особенно ценным ресурсом в условиях сервисной экономики. Б.Дж. Пайн и Дж.Х. Гилмор первыми систематизировали эти характеристики: впечатления создают премиальную ценность, за которую потребители готовы платить надбавку; они формируют эмоциональную привязанность, обеспечивающую долгосрочную лояльность; они генерируют социальный капитал через механизмы «сарафанного радио» и социального доказательства [4]. Последующие исследования подтвердили, что компании, систематически инвестирующие в создание впечатлений, демонстрируют более высокие показатели пожизненной ценности клиентов и удовлетворенности клиентов товаром, услугой или брендом [5]. Технологический фактор, описанный в работах М.Х. Хуанга и Р.Т. Руста [6] о влиянии искусственного интеллекта на сервисные инновации, позволил автоматизировать и персонализировать создание впечатлений. Социокультурный фактор, проанализированный Д. Рицером в концепции «общества потребления впечатлений», привел к формированию массового спроса на эмоциональные переживания [7]. Институциональный фактор, отмеченный в исследованиях Р.Ф. Варго и С.Л. Лаша о сервис-доминантной логике [8], легитимизировал впечатления как полноценный экономический продукт.

Важным для понимания экономической природы впечатлений является их соответствие критериям стратегического ресурса в рамках ресурсной теории фирмы [9]. Впечатления в ресторанном бизнесе обладают всеми четырьмя характеристиками VRIN[1] (рисунок 1).

Монетизация впечатлений в ресторанном бизнесе как ресурса происходит через несколько механизмов, концептуализированных в литературе по бизнес-моделям [10]. Прямая монетизация реализуется через премиальное ценообразование за уникальный опыт – механизм, описанный Р. Дж. Долан и Х. Саймон как «ценообразование на основе воспринимаемой ценности» [11]. Косвенная монетизация осуществляется через увеличение частоты повторных покупок и расширение потребительской корзины, что соответствует концепции «расширения доли кошелька», разработанной Д. Пепперсом и М. Роджерсом [12]. Отложенная монетизация происходит через накопление репутационного и социального капитала, конвертируемого в экономическую ценность в долгосрочной перспективе – механизм, описанный К. Фомбруном и М. Шэнли [13] в теории корпоративной репутации.



Рис. 1. Характеристики впечатлений в ресторанном бизнесе
Источник: составлено автором.

[1] VRIN (Value, Rarity, Inimitability, Non-substitutability) – концепция анализа ресурсов и способностей компании для определения ее конкурентного преимущества.

Трансформация впечатлений в ключевой экономический ресурс предприятий ресторанного бизнеса требует фундаментального пересмотра бизнес-моделей таких предприятий. Традиционная бизнес-модель, основанная на линейной цепочке создания ценности «закупка-производство-продажа», уступает место экосистемной модели, где, согласно концепции Р. Аднера, ценность создается через взаимосвязь множественных стейкхолдеров [14]. В этой модели ресторан становится платформой для со-создания опыта, где гости, персонал, поставщики, локальное сообщество и цифровые посредники совместно производят уникальные впечатления.

Анализ эволюции ресторанного бизнеса через призму экономики впечатлений выявляет фундаментальную закономерность – трансформация отрасли происходит не линейно, а через качественные скачки, каждый из которых характеризуется принципиально новым пониманием природы создаваемой ценности и механизмов формирования потребительского опыта. Существующие классификации впечатлений, предложенные Б.Дж. Пайном и Дж.Х. Гилмором, Б. Шмиттом, К.Л. Келлером и другими исследователями, рассматривают феномен впечатлений статично, вне исторического контекста и без учета динамики потребительского поведения. Это создает теоретический пробел в понимании того, как и почему определенные типы впечатлений становятся доминирующими в конкретный исторический период, и какие факторы определяют смену парадигм в ресторанной индустрии.

Предлагаемая эволюционная классификация впечатлений в ресторанном бизнесе (таблица 1) восполняет указанный пробел, представляя развитие ресторанного бизнеса как последовательность качественных трансформаций, где каждая новая эра не отменяет предыдущую, а надстраивается над ней, создавая многослойную структуру потребительского опыта. Важно подчеркнуть, что границы между эрами условны и проницаемы – в современном ресторанном секторе сосуществуют заведения, работающие в логике разных эпох, что отражает гетерогенность потребительских сегментов и их различную готовность к восприятию инновационных форматов впечатлений.

Представленная в таблице эволюционная классификация впечатлений в ресторанном бизнесе вносит существенный вклад в теорию экономики впечатлений, предлагая динамическую модель развития отрасли, которая объясняет не только текущее состояние, но и векторы будущих трансформаций. Ключевым теоретическим выводом является положение о том, что эволюция впечатлений в ресторанном бизнесе подчиняется закону возрастающей комплексности, то есть, когда каждая последующая эра не отменяет, а инкорпорирует достижения предыдущих, создавая все более сложные и многомерные формы потребительского опыта.

В контексте российского ресторанного рынка представленная классификация выявляет важную особенность – одновременное сосуществование заведений, работающих в логике всех четырех эр, что создает уникальную конкурентную среду, где архаичные и авангардные форматы могут успешно функционировать в одном городском пространстве. Это указывает на гетерогенность и сегментированность российского потребителя, что требует от рестораторов особенно точного позиционирования и понимания своей целевой аудитории.

Представленная эволюционная модель демонстрирует качественную трансформацию гастрономических впечатлений от второстепенного элемента услуги питания к сложносоставному, доминирующему экономическому продукту. Разработанная четырехуровневая типология не просто классифицирует впечатления, но и отражает последовательное усложнение создаваемой потребительской ценности, что является ключевым драйвером конкурентоспособности в современной экономике.

В Эру базовых впечатлений (1.0) доминируют впечатления, имеющие утилитарную природу. Физиологические (вкус, насыщение) и сервисные (скорость, чистота) типы впечатлений напрямую коррелируют с классической моделью ценности, основанной на функциональности и эффективности. Экономически данный этап характеризуется монетизацией стандартизированных процессов, где ключевыми метриками являются операционная эффективность и удовлетворенность базовых потребностей, что типично для рынков с низкой дифференциацией предложения. Переход к Эре сенсорных впечатлений (2.0) знаменует смещение фокуса в сторону гедонистической ценности. Здесь на первый план выходят сенсорно-эстетические и гастрономические впечатления. Экономический смысл данного этапа заключа-

Таблица 1

Эволюционная классификация впечатлений в ресторанном бизнесе (от функционального потребления к иммерсивному опыту)

Эволюционный период / Характеристики	**1.0 Эра базовых впечатлений (до 2000-х)**	**2.0 Эра сенсорных впечатлений (2000-2010)**	**3.0 Эра социальных впечатлений (2010-2020)**	**4.0 Эра трансформационных впечатлений (2020-н.в.)**
Доминирующая потребительская парадигма	Функциональное потребление («Место, где можно поесть»)	Гедонистическое потребление («Место для удовольствия»)	Демонстративное потребление («Место для самовыражения»)	Осознанное потребление («Место для трансформации»)
Ключевые типы впечатлений	1. Физиологические (вкус, насыщение, комфорт) 2. Сервисные (вежливость, скорость, чистота)	1. Сенсорно-эстетические (дизайн, ароматы, музыка) 2. Гастрономические (новые вкусы, текстуры, подача)	1. Статусно-социальные (эксклюзивность, представленность в социальных сетях) 2. Коммуникативные (социализация, нетворкинг)	1. Трансформационно-личностные (самореализация, обучение) 2. Ценностно-идентификационные (экология, этика, аутентичность)
Механизм формирования впечатлений	Стандартизация и предсказуемость (пассивное восприятие)	Стимулирование органов чувств (сенсорное погружение)	Со-создание контента и опыта (активное участие)	Персонализированная трансформация (глубинное вовлечение)
Инструменты создания впечатлений	1. Интерьер и мебель 2. Униформа персонала 3. Фоновая музыка 4. Базовая сервировка	1. Открытые кухни 2. Дизайнерские интерьеры 3. Ароматизация 4. Театрализованная подача 5. Сомелье-сервис	1. Фотозоны 2. Интерактивные меню 3. QR-коды и AR 4. Социальные события 5. Коллаборации с блогерами	1. AI-персонализация 2. Иммерсивные технологии 3. Нейрогастрономия 4. Образовательные программы 5. Устойчивые практики
Роль персонала	Исполнитель стандартов обслуживания	Презентатор продукта и консультант	Амбассадор бренда и фасилитатор опыта	Ментор, коуч, со-творец персонального опыта
Временная структура впечатления	Линейная: до → во время → после визита	Цикличная: предвкушение → опыт → воспоминание	Непрерывная: онлайн → офлайн → онлайн	Спиральная: каждый визит углубляет трансформацию
Доминирующие ресторанные форматы	1. Традиционные рестораны 2. Кафе 3. Фастфуд первого поколения	1. Рестораны высокой кухни (Fine Dining) 2. Рестораны повседневного питания (Casual Dining) 3. Тематические рестораны 4. Лаунж-бары	1. Рестораны быстрого повседневного питания (Fast Casual) 2. Pop-up рестораны 3. Фудхоллы 4. Концептуальные заведения	1. Dark kitchens («темная кухня») 2. Experience restaurants (ресторан опыта) 3. Гибридные форматы 4. Персонализированные клубы
Метрики успеха впечатления	Удовлетворенность и повторные визиты	Wow-эффект и рекомендации	Виральность и вовлеченность в соцсетях	Личностная трансформация и формирование сообщества
Ценностное предложение	«Мы накормим вас качественно»	«Мы удивим ваши чувства»	«Мы сделаем вас частью истории»	«Мы изменим вашу жизнь к лучшему»

Источник: составлено автором на основе [15–28].

ется в создании и присвоении «сенсорной ренты» – премии, которую потребитель готов платить за интенсивность и новизну чувственного опыта. Инструменты создания впечатлений (театрализованная подача, дизайнерские интерьеры) становятся инвестициями в дифференциацию, позволяя предприятиям выходить в более высокие ценовые сегменты. В Эру социальных впечатлений (3.0) доминирующие типы впечатлений – статусно-социальные и коммуникативные – трансформируют потребление из индивидуального акта в публичный перформанс. В Эре трансформационных впечатлений (4.0), происходит окончательная дематериализация основного продукта. Впечатления эволюционируют в сторону трансформационно-личностных и ценностно-идентификационных. Монетизация смещается с разовой транзакции на непрерывный жизненный цикл клиента, где каждый визит углубляет лояльность. Такие инструменты, как AI-персонализация и образовательные программы, представляют собой инвестиции в создание уникального, несопоставимого опыта, в наибольшей степени соответствующего критериям VRIN-ресурса.

Таким образом, предложенная типология репрезентирует не просто смену потребительских трендов, а фундаментальную эволюцию бизнес-моделей в ресторанной индустрии. Экономический смысл этой эволюции – в последовательном наращивании сложности и уникальности предлагаемой ценности, что позволяет предприятиям формировать устойчивые конкурентные преимущества, минимизировать ценовую конкуренцию и максимизировать потребительский излишек, преобразуя его в долгосрочную финансовую устойчивость.

Представленная в таблице эволюция свидетельствует о трансформации природы впечатлений в ресторанном бизнесе – из второстепенного продукта основной деятельности они превращаются в стратегический ресурс создания конкурентных преимуществ (рисунок 2). Данная трансформация согласуется с общей логикой развития постиндустриальной экономики, где, как отмечают К.К. Прахалад и В. Рамасвами [29], ценность все чаще создается не внутри фирмы, а в пространстве взаимодействия между компанией и потребителем через механизмы со-создания опыта. В контексте ресторанного бизнеса это означает, что впечатления перестают быть просто сопутствующим элементом услуги питания и становятся самостоятельным объектом проектирования, производства и монетизации.

Представленная на рисунке 2 модель визуализирует наш центральный тезис о том, как впечатления из дополнительного эффекта превращаются в ключевой экономический ресурс. Она демонстрирует сдвиг в понимании приро-



Рис. 2. Трансформация впечатлений в экономический ресурс ресторанного бизнеса
Источник: составлено автором.

ды ресторанного бизнеса, который описывается в рамках данного параграфа диссертационного исследования. В традиционной парадигме ресторан рассматривается как предприятие, производящее и продающее еду с сопутствующим сервисом. Впечатления здесь – лишь побочный эффект, приятное дополнение, которое может повлиять на решение гостя вернуться, но не является объектом целенаправленного проектирования и управления. Монетизация строится на классической формуле «себестоимость плюс торговая надбавка (наценка)», а успех измеряется традиционными финансовыми метриками.

В парадигме экономики впечатлений происходит инверсия, то есть трансформирующий опыт становится основным продуктом, а еда и сервис – средствами его создания. Впечатления превращаются в стратегический ресурс, который целенаправленно проектируется, производится и масштабируется. Это соответствует тому, что «впечатления обладают всеми четырьмя характеристиками VRIN: ценны, редки, трудно имитируемы, незаменимы». Монетизация становится многоуровневой – от прямой премии за уникальный опыт до капитализации долгосрочной лояльности и создания экосистемной ценности. Соответственно меняются и метрики успеха – от операционных показателей к измерению эмоциональной вовлеченности и пожизненной ценности клиента.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, разработанная четырехуровневая эволюционная типология наглядно демонстрирует качественную трансформацию гастрономических впечатлений от утилитарного элемента услуги до сложносоставного, доминирующего экономического продукта. Эволюция происходит по закону возрастающей комплексности, где каждая последующая эра инкорпорирует достижения предыдущих. Во-вторых, центральным результатом является доказательство того, что гастрономические впечатления соответствуют всем критериям VRIN-модели, а, следовательно, могут рассматриваться как стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивое конкурентное преимущество. В-третьих, идентифицированы и систематизированы ключевые механизмы монетизации впечатлений, включающие прямое премиальное ценообразование, косвенную монетизацию через рост лояльности и отложенную монетизацию через накопление репутационного капитала. Наконец, установлено, что трансформация впечатлений в ключевой экономический ресурс обуславливает смену бизнес-моделей – от линейных цепочек создания стоимости к экосистемным платформам, ориентированным на со-создание опыта с потребителем.

Список используемых источников:

1. *Мартынов К.В.* Проблемы и перспективы развития индустрии общественного питания в России // Инновации и инвестиции. 2025. № 5. URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 20.10.2025).

2. *Куренова Д.Г. Кривошеева Е.В. Волошина Д.С. Захарова Т.Ю.* Инструменты маркетинга впечатлений в продвижении предприятий общественного питания // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 3. С. 625–646. DOI 10.18334/ce.18.3.120727.

3. *Левитт Т.* Маркетинг нематериальных продуктов и нематериальных аспектов продукта // Корнелл Хотел энд Ресторан Администрейшн Куотерли. 1981. № 22. С. 37–44.

4. *Пайн Б.Д. II Гилмор Д.Х.* Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Москва: Изд-во «Вильямс», 2005.

5. *Аренков И.А. Ишмухаметов Р.Р. Смирнов С.А.* Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. 2017. № 18. URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 18.09.2025).

6. *Хуанг М.Х. Раст Р.Т.* Искусственный интеллект в сервисе // Джорнал оф Сервис Рисеч. 2018. № 21. С. 155–172. doi.org.

7. *Ритцер Д.* Макдональдизация общества 5 / пер. с англ. А. Лазарева. Москва: Праксис, 2011. 592 с. ISBN 978-5-901574-86-7.

8. *Лаш Р.Ф. Варго С.Л.* Обзор логики, ориентированной на услуги (Service-Dominant Logic) // Сейдж Хэндбук оф Сервис-Доминант Лоджик / под ред. С.Л. Варго, Р.Ф. Лаш. Лондон, Великобритания: Сейдж Пабликейшнс Инк, 2018. С. 3–21.

9. *Барни Д.Б.* Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество // Джорнал оф Менеджмент. 1991. № 17(1). С. 99–120; *Вернерфельт Б.* Ресурсный взгляд на фирму // Стрэтеджик Менеджмент Джорнал. 1984. № 5(2). С. 171–180.

10. *Остервальдер А. Пиньёр И.* Создание бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Джон Уайли энд Санз, 2010; *Тиис Д.Д.* Бизнес-модели, бизнес-стратегия и инновации // Лонг Рейндж Плэннинг. 2010. № 43(2-3). С. 172–194.

11. *Долан Р.Д. Саймон Г.* Силовое ценообразование (Power Pricing): Как управление ценой преобразует итоговый финансовый результат. Фри Пресс, 1996.

12. *Пепперс Д. Роджерс М.* Управление взаимоотношениями с клиентами: Стратегическая основа. Джон Уайли энд Санз, 2004.

13. *Фомбран К. Шэнли М.* Что в имени? Создание репутации и корпоративная стратегия // Академи оф Менеджмент Джорнал. 1990. № 33(2). С. 233–258.

14. *Аднер Р.* Экосистема как структура: Практическая конструкция для стратегии // Джорнал оф Менеджмент. 2017. № 43(1). С. 39–58.

15. *Агрба А.А.* Культурное осмысление трансформаций потребительских паттернов в эпоху экономики впечатлений // Ценности и смыслы. 2024. № 5 (93). URL: cyberleninka.ru (дата обращения: 15.09.2025).

16. *Ло Йинг Туан Джо Джусох А. Нор Х.* Роль опыта посещения ресторана посетителями и эмоций на качество отношений в индустрии сетевых ресторанов: концептуальная статья. 2016. № 25. С. 88–101.

17. *Патил В. Патил В. Патил Р.Й. Маске А. Фулари А. Павар Ч.* Умное электронное меню с рекомендацией блюд на основе ИИ // ИКТ-системы и устойчивое развитие. ICT4SD 2024. Lecture Notes in Networks and Systems / под ред. М. Туба, С. Акаше, А. Джоши. Спрингер, Сингапур, 2025. Т. 1159. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8526-1_14.

18. *Малати М. Саруджит С. Менон С.* Система рекомендаций ресторанов и блюд на основе рейтингов с использованием алгоритма ближайшего соседа // 2022 Шестая международная конференция on I-SMAC (Интернет: социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии) (I-SMAC), Дхаран, Непал, 2022. С. 876–879. https://doi.org/10.1109/I-SMAC55078.2022.9987306.

19. *Райбаги Т. Вишвакарма А. Наик Дж. Чаудари Р. Калме Г.* Orderista – пищевое приложение на основе ИИ // 2021 Международная конференция по искусственному интеллеку и интеллектуальным системам (ICAIS), Коимбатур, Индия, 2021. С. 34–37. https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.939604.

20. *Тан Т.-Х. Чанг К.-С. Чен Й.-Ф.* Разработка интеллектуального электронного ресторана с рекомендателем меню для клиентоориентированного сервиса, в системах, человеке и кибернетике, часть С: приложения и обзоры // IEEE Trans. 2012. № 42. С. 775–778; *Ли Х. Цзя В. Ян З. Ли Й. Юань Д. Чжан Х. Сунь М.* Применение интеллектуальных рекомендательных технологий для выбора пищи потребителями в ресторанах // Фронт Психиатри. 2018. № 9. С. 415. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2018.00415.

21. *Брахими С.* Обед с ИИ: извлечение текстовой информации и машинное обучение для персонализированных рекомендаций меню и управления пищевой аллергией. 2025. № 17. С. 2107–2115. https://doi.org/10.1007/s41870-024-02154-9.

22. *Оти С.* Потребительский выбор и сегментация в ресторанной индустрии // Сервис Индастриз Джорнал. 1992. № 12 (3). С. 324–339; *Бэгоззи Р.П. Гопинат М. Найер П.У.* Роль эмоций в маркетинге // Джорнал оф зе Академи оф Маркетинг Сайенс. 1999. № 27(2). С. 184–206.

23. *Шен-Шюн Цаур Пэй-Чунь Ло* Измерение запоминающегося опыта ужина и связанных с ним эмоций в ресторанах высокой кухни // Джорнал оф Хоспитэлити Маркетинг & Менеджмент. 2020. DOI: 10.1080/19368623.2020.1748157.

24. *Алонсо Д. О'Нил М.А.* Идеальный опыт питания вне дома для потребителей, касающийся стиля ресторана: Пример из практики // Джорнал оф Ритэйл & Лейжер Проперти. 2010. № 9(4). С. 263–276.

25. *Антон К. Камареро К. Лагуна М. Бухалис Д.* Влияние аутентичности, степени адаптации и культурного контраста на запоминающиеся гастрономические впечатления путешественников // Джорнал оф Хоспитэлити Маркетинг & Менеджмент. 2019. № 28(7). С. 743–764. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1564106.

26. *Цао Ю. Ли Х.Р. ДиПьетро Р. Со К.К.Ф.* Создание запоминающихся впечатлений от ужина: Разработка формативного индекса // Интернэшнл Джорнал оф Хоспитэлити Менеджмент. 2019. № 82. С. 308–317. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.010.

27. *Чен А. Пэн Н. Хун К.П.* Влияние среды ресторанов класса люкс на эмоции и лояльность посетителей: Включение ожиданий посетителей в расширенную модель Мехрабиана-Рассела // Интернэшнл Джорнал оф Контемпорари Хоспитэлити Менеджмент. 2015. № 27(2). С. 236–260. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2013-0280.

28. *Фарук Сейитоглу Станислав Иванов* Сервисные роботы как инструмент физического дистанцирования в туризме // Каррент Иссьюз ин Туризм. 2020. DOI: 10.1080/13683500.2020.1774518.

29. *Прахалад К.К. Рамасвами В.* Совместное создание уникальной ценности с клиентами // Стратеги энд Лидершип. 2004. № 3. С. 4–9. DOI: 10.1108/10878570410699249.

30. Анализ рынка кафе и ресторанов в России в 2020-2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. URL: https://marketing.rbc.ru/research/28064/.

References:

1. *Martynov K.V.* Problems and prospects for the development of the public catering industry in Russia. *Innovatsii i investitsii*, 2025, no. 5, URL: cyberleninka.ru (accessed: 20.10.2025).

2. *Kurenova D.G. Krivosheeva E.V. Voloshina D.S. Zakharova T.Y.* Tools of experience marketing in the promotion of public catering enterprises. *Kreativnaya ekonomika*, 2024, vol. 18, no. 3, pp. 625–646, DOI 10.18334/ce.18.3.120727.

3. *Levitt T.* Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1981, no. 22, pp. 37–44.

4. *Pine B.J. II Gilmore J.H.* The Experience Economy: Work is theatre and every business a stage. Moscow: Williams Publishing House, 2005.

5. *Arenkov I.A. Ishmukhametov R.R. Smirnov S.A.* Studying the relationship between customer satisfaction and customer lifetime value (CLV). *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*, 2017, no. 18, URL: cyberleninka.ru (accessed: 18.09.2025).

6. *Huang M.H. Rust R.T.* Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 2018, no. 21, pp. 155–172, doi.org.

7. *Ritzer G.* The McDonaldization of Society 5. Translated from English by A. Lazarev, Moscow: Praksis, 2011. 592 p. ISBN 978-5-901574-86-7.

8. *Lusch R.F. Vargo S.L.* An overview of Service-Dominant Logic. *The Sage Handbook of Service-Dominant Logic*, ed. by S.L. Vargo, R.F. Lusch, London: Sage Publications Inc., 2018, pp. 3–21.

9. *Barney J.B.* Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, no. 17(1), pp. 99–120; *Wernerfelt B.* A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984, no. 5(2), pp. 171–180.

10. *Osterwalder A. Pigneur I.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, 2010; *Teece D.J.* Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, no. 43(2-3), pp. 172–194.

11. *Dolan R.J. Simon H.* Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line. Free Press, 1996.

12. *Peppers D. Rogers M.* Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. John Wiley and Sons, 2004.

13. *Fombrun C. Shanley M.* What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 1990, no. 33(2), pp. 233–258.

14. *Adner R.* Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 2017, no. 43(1), pp. 39–58.

15. *Agrba A.A.* Cultural understanding of consumer pattern transformations in the era of experience economy. *Tsennosti i smysly*, 2024, no. 5 (93), URL: cyberleninka.ru (accessed: 15.09.2025).

16. *Loh Ying Tuan Jo Jusoh A. Nor H.* The role of customer restaurant dining experience and emotions on relationship quality in chain restaurant industry: a conceptual paper. 2016, no. 25, pp. 88–101.

17. *Patil V. Patil V. Patil R.Y. Maske A. Fulari A. Pawar C.* Smart Electronic Menu with AI-Based Dish Recommendation. *ICT Systems and Sustainable Development. ICT4SD 2024. Lecture Notes in Networks and Systems*, ed. by M. Tuba, S. Akashe, A. Joshi, Springer, Singapore, 2025, vol. 1159, https://doi.org/10.1007/978-981-97-8526-1_14.

18. *Malathi M. Sarujit S. Menon S.* Rating-Based Restaurant and Food Recommendation System Using Nearest Neighbor Algorithm. *2022 Sixth International Conference on I-SMAC (I-SMAC)*, Dharan, Nepal, 2022, pp. 876–879, https://doi.org/10.1109/I-SMAC55078.2022.9987306.

19. *Raibhagi T. Vishwakarma A. Naik J. Chaudari R. Kalme G.* Orderista – AI based food application. *2021 International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems (ICAIS)*, Coimbatore, India, 2021, pp. 34–37, https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.939604.

20. *Tan T.-H. Chang K.-S. Chen Y.-F.* Developing an Intelligent E-Restaurant with a Menu Recommender for Customer-Centric Service. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C: Applications and Reviews*, 2012, no. 42, pp. 775–778; *Li H. Jia W. Yang Z. Li Y. Yuan D. Zhang H. Sun M.* Application of Intelligent Recommendation Technology for Consumers' Food Selection in Restaurants. *Frontiers in Psychiatry*, 2018, no. 9, pp. 415, https://doi.org/10.3389/fpsyt.2018.00415.

21. *Brahimi S.* Dining with AI: text mining and machine learning for personalized menu recommendations and food allergy management. 2025, no. 17, pp. 2107–2115, https://doi.org/10.1007/s41870-024-02154-9.

22. *Auty S.* Consumer choice and segmentation in the restaurant industry. *The Service Industries Journal*, 1992, no. 12 (3), pp. 324–339; *Bagozzi R.P. Gopinath M. Nyer P.U.* The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, no. 27(2), pp. 184–206.

23. *Sheng-Hshiung Tsaur Pei-Chun Lo* Measuring memorable dining experiences and related emotions in fine dining restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2020, DOI: 10.1080/19368623.2020.1748157.

24. *Alonso A.D. O'Neill M.A.* Consumers' ideal dining out experience as it relates to restaurant style: A case study. *Journal of Retail & Leisure Property*, 2010, no. 9(4), pp. 263–276.

25. *Antyn C. Camarero C. Laguna M. Buhalis D.* Impacts of authenticity, degree of adaptation and cultural contrast on travelers' memorable gastronomy experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2019, no. 28(7), pp. 743–764, https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1564106.

26. *Cao Y. Li H.R. DiPietro R. So K.K.F.* Building memorable dining experiences: A formative index design. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, no. 82, pp. 308–317. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.010.

27. *Chen A. Peng N. Hung K.P.* The effects of luxury restaurant environments on diners' emotions and loyalty: Incorporating diners' expectations into an extended Mehrabian-Russell model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015, no. 27(2), pp. 236–260, https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2013-0280.

28. *Seyidoglu F. Ivanov S.* Service robots as a tool for physical distancing in tourism. *Current Issues in Tourism*, 2020, DOI: 10.1080/13683500.2020.1774518.

29. *Prahalad C.K. Ramaswamy V.* Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 2004, no. 3, pp. 4–9, DOI: 10.1108/10878570410699249.

30. Analysis of the cafe and restaurant market in Russia in 2020–2024, forecast for 2025–2029, URL: https://marketing.rbc.ru/research/28064/.

Материал поступил в редакцию: 24.12.2025.

2026 Р.А. Хананов, Б.Н. Тарханов, Р.Н. Нигматуллин, Р.А. Латыпов* *УДК 332.14:343.352*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ КОРРУПЦИОННЫХ УГРОЗ В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR NEUTRALIZING CORRUPTION THREATS IN THE REGIONAL ECONOMIC SECURITY SYSTEM

Аннотация. *В статье исследуется процесс трансформации подходов к обеспечению экономической безопасности регионов через призму нейтрализации коррупционных угроз. Автор доказывает, что традиционные методы борьбы с коррупцией, основанные преимущественно на административном давлении, теряют эффективность в условиях цифровой трансформации. Это требует перехода к новому экономическому механизму, базирующемуся на превентивном мониторинге, автоматизации государственных функций и качественном изменении институциональной среды. В работе выделены и детально описаны ключевые направления трансформации механизма в условиях волатильности региональных рынков и санкционного давления.*

Abstract. *This article examines the transformation of approaches to ensuring regional economic security through the lens of neutralizing corruption threats. The author demonstrates that traditional anti-corruption methods, primarily based on administrative pressure, are becoming less effective in the context of digital transformation. This requires a transition to a new economic mechanism based on preventive monitoring, automation of government functions, and a qualitative change in the institutional environment. This paper identifies and describes in detail the key areas for transforming this mechanism in the context of regional market volatility and sanctions pressure.*

Хананов Раушан Анварович *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: raushanman@mail.ru.*

Raushan A. Khananov *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Тарханов Булат Ниязович *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: raushanman@mail.ru.*

Bulat N. Tarkhanov *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Нигматуллин Рамис Наилевич *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: raushanman@mail.ru.*

Ramis N. Nigmatullin *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Латыпов Равиль Ахатович *– доктор экономических наук, профессор, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации; Казанский национальный исследовательский технический университет имени А.Н. Туполева (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: ravilrotor@mail.ru.*

Ravil A. Latypov *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation; Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Ключевые слова: *экономическая безопасность региона, коррупционные угрозы, экономический механизм.*

Keywords: *regional economic security, corruption threats, economic mechanism.*

Введение. В современной архитектуре национальной безопасности Российской Федерации региональный аспект приобретает критическое значение. Экономическая безопасность субъекта РФ определяется его способностью противостоять внутренним и внешним деструктивным воздействиям, сохраняя потенциал для устойчивого роста. В этом контексте коррупция выступает не просто как совокупность должностных преступлений, а как фундаментальная системная угроза. Она деформирует рыночную конкуренцию, способствует нецелевому использованию бюджетных ресурсов и значительно снижает инвестиционную привлекательность территорий.

Актуальность трансформации механизмов противодействия коррупции обусловлена тем, что «карательная» модель, сфокусированная на постфактум-реагировании, исчерпала свой ресурс. Необходим переход к модели «экономического дестимулирования», где создание условий для честной конкуренции и прозрачности становится экономически более выгодным, чем участие в коррупционных схемах.

Теоретические основы и структура экономического механизма. Под экономическим механизмом нейтрализации коррупционных угроз следует понимать систему организационно-экономических форм, методов и инструментов, направленных на изменение мотивации субъектов экономических отношений в сторону минимизации коррупционных рисков. Данный механизм базируется на принципах экономической целесообразности, прозрачности и системности воздействия на факторы коррупции через экономические рычаги.

Структура данного механизма включает следующие ключевые рычаги. Бюджетно-финансовый контроль обеспечивает мониторинг эффективности использования бюджетных трансфертов и субсидий, что позволяет выявлять нецелевое расходование средств и создавать барьеры для коррупционных схем в бюджетном процессе [1]. Налоговое администрирование направлено на выявление схем легализации доходов, полученных преступным путем, на региональном уровне, используя инструменты налогового контроля и финансового мониторинга. Инструменты управления государственной собственностью предусматривают внедрение прозрачных процедур приватизации и аренды регионального имущества, включая электронные аукционы и независимую оценку имущества.

Трансформация механизма в современных условиях подразумевает отход от фрагментарного контроля к созданию единой цифровой экосистемы экономической безопасности, которая интегрирует аналитические инструменты во все фазы регионального воспроизводственного процесса. Это позволяет осуществлять непрерывный мониторинг финансовых потоков, автоматизировать выявление аномалий и повышать эффективность антикоррупционного контроля за счет использования технологий big data и искусственного интеллекта [2].

Дополнительными элементами экономического механизма являются стимулирование добросовестной конкуренции через антимонопольное регулирование, внедрение системы закупочной деятельности по принципу «цифрового следа», а также развитие системы финансовой отчетности и аудита в государственном секторе. Совокупность этих мер создает комплексную систему экономических барьеров для коррупции, повышая прозрачность экономических процессов и снижая возможности для злоупотреблений.

Направления трансформации в условиях новой реальности. Процесс трансформации антикоррупционного механизма на региональном уровне реализуется по трем основным векторам.

Технологический вектор: от контроля к предиктивной аналитике. Основным драйвером трансформации выступает интеграция технологий больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта в систему регионального управления. Если традиционный подход базировался на ретроспективном аудите и выборочных проверках post factum, то современная парадигма предполагает создание систем проактивного выявления и нейтрализации коррупционных рисков на доконтактной стадии.

Научная новизна предлагаемого подхода заключается в разработке концепции «циф-

рового антикоррупционного ландшафта», который представляет собой не просто набор разрозненных IT-инструментов, а целостную аналитическую среду. Эта среда интегрирует данные из разрозненных информационных систем (госзакупки, регистрационные органы, налоговые службы, банковские транзакции) в единое семантическое пространство, где взаимосвязи между объектами и субъектами экономической деятельности становятся прозрачными и анализируемыми. Новизна заключается в переходе от анализа единичных аномалий к моделированию системных уязвимостей региональной экономики.

В качестве инструментария применяется интеллектуальный анализ графов связей (Network Analysis). Алгоритмы анализируют массивы данных о госзакупках, учредителях юридических лиц и цепочках субподрядчиков для построения динамических графов связей [3]. Это позволяет выявлять не только прямую аффилированность, но и сложные схемы с использованием номинальных директоров и офшорных компаний. Например, система анализирует всех поставщиков для администрации конкретного муниципального образования за год. Алгоритм выявляет, что 70% контрактов на поставку оргтехники заключены с тремя юридическими лицами, которые, в свою очередь, имеют общего учредителя, ранее судимого за мошенничество. Система автоматически присваивает таким закупкам повышенный уровень риска и ставит их на особый контроль до проведения торгов.

Другим ключевым инструментом является предиктивное моделирование на основе машинного обучения. Модели обучаются на исторических данных о признанных недействительными или коррупционными сделках. В качестве признаков используются сотни параметров: скорость проведения процедур, совпадение юридических адресов заказчика и поставщика, уникальность победителя для данного заказчика, отклонение итоговой цены от начальной (максимальной) и т.д. Так, модель может прогнозировать с вероятностью 92%, что объявленный аукцион на ремонт школы с определенными параметрами (короткие сроки, закупка у единственного поставщика по завышенной цене) с высокой долей вероятности приведет к коррупционному сговору. Это позволяет регулятору вмешаться на стадии планирования закупки, а не после ее завершения.

Также используется анализ тональности и стилистики текстовых данных (NLP). Алгоритмы обрабатывают текстовые описания закупок, технические задания и протоколы разногласий для выявления признаков «заточки» под конкретного поставщика. Примером служит ситуация, когда система обнаруживает, что технические требования к поставке мебели для офиса содержат уникальные и ничем не обоснованные параметры (например, специфический оттенок цвета или редкий материал), которые соответствуют каталогу только одной компании-поставщика [4].

В результате происходит снижение «коррупционной емкости» государственных и муниципальных закупок за счет качественного изменения контроля. Исключается не только «человеческий фактор» на этапе отбора, но и сама возможность для недобросовестных участников создавать сложные схемы, так как цифровая среда непрерывно мониторит и анализирует их деятельность. Это приводит к формированию «эффекта цифровой прозрачности», когда потенциальные риски обнаружения и блокировки коррупционной сделки на ранней стадии становятся экономически невыгодными.

Институциональный вектор: создание среды «прозрачного доверия». Институциональная трансформация предполагает фундаментальный пересмотр регламентов и принципов взаимодействия между бизнесом и региональными органами власти. Её целью является переход от модели, основанной на презумпции недоверия и избыточном административном контроле, к модели «прозрачного доверия», где добросовестные участники поощряются, а коррупционные риски минимизируются за счет цифровизации и упрощения процедур [5].

Научная новизна данного вектора заключается в синтезе концепции «цифрового двойника» государственной услуги с принципами поведенческой экономики и технологиями распределенных реестов. В отличие от традиционных подходов, которые фокусируются на механическом сокращении числа процедур или сроков их выполнения, предлагаемый подход является более глубоким: создается не просто упрощенный регламент, а его высокоточная компьютерная модель. Этот двойник в режиме реального времени симулирует прохождение услуги, выявляя узкие места и скрытые возможности для коррупции. Таким образом, новизна заключается в проактивном моделировании институ-

циональных ловушек и их устранении до внедрения новых регламентов, что переводит антикоррупционную политику из реактивной в опережающую фазу. Кроме того, новизна состоит в применении смарт-контрактов для автоматизации принятия рутинных административных решений, что исключает дискреционные полномочия чиновника.

В рамках инструментария предлагается, во-первых, концепция «цифрового двойника» государственных услуг. Для каждой ключевой услуги создается её полная цифровая модель, интегрированная с базами данных всех вовлеченных ведомств [6]. Например, перед запуском новой процедуры получения разрешения на строительство её цифровой двойник проходит стресс-тестирование, в ходе которого может выявиться, что устаревшее требование к справке создает задержки и почву для неформальных платежей, что позволяет устранить это требование ещё на этапе проектирования регламента. Во-вторых, это механизм «регуляторной гильотины» с элементами смарт-контрактов, где избыточные требования замещаются автоматизированными процедурами. Например, при получении субсидии смарт-контракт автоматически проверяет необходимые условия по данным из государственных реестров и самостоятельно формирует решение, минимизируя вмешательство чиновника. В-третьих, внедрение системы «бесшовного» взаимодействия на основе API позволяет бизнесу один раз предоставить информацию, которая затем становится доступна всем уполномоченным органам, что сокращает количество контактов с проверяющими и точек потенциального давления.

Ожидаемым результатом является качественное сокращение административных барьеров, при котором они не просто сокращаются количественно, а лишаются коррупционной составляющей. Это формирует «эффект честного поля», давая преимущества добросовестным участникам, и снижает «рентоориентированное поведение» чиновников, у которых исчезают инструменты для создания искусственной ренты. Таким образом, институциональный вектор нацелен на искоренение коррупции не через ужесточение наказаний, а через кардинальное изменение самой среды взаимодействия, делая коррупцию невыгодной и технически сложной [7].

Мотивационный вектор: экономическая рационализация честности. Вектор экономической рационализации честности нацелен на трансформацию поведенческих моделей чиновников и предпринимателей путем построения такой системы стимулов, при которой добросовестное поведение становится экономически и карьерно более выгодным, нежели коррупционные практики. Данный подход предполагает сознательное изменение баланса интересов, когда честность начинает приносить ощутимые дивиденды, а коррупция – вести к существенным потерям [8].

Научная новизна этого вектора заключается в синтетическом объединении теории агентских издержек, поведенческой экономики и концепции человеческого капитала в контексте государственной службы. В отличие от традиционной карательной парадигмы, сосредоточенной на наказании за коррупцию, предлагаемый подход смещает акцент на проактивное формирование системы стимулов, которая перестраивает «уравнение полезности» чиновника. Коррупционное поведение начинает рассматриваться не как сугубо моральный проступок, а как результат рационального выбора в условиях неэффективной мотивационной среды. Новизна состоит в применении принципов корпоративного менеджмента, таких как KPI и системы вознаграждения, для решения «агентской проблемы» в связке «принципал (общество) – агент (чиновник)».

Ключевым элементом новизны является интеграция антикоррупционных индикаторов в ядро системы оценки эффективности государственного управления. Это означает трансформацию соответствующих показателей из второстепенных метрик соблюдения правил в ключевые показатели эффективности, непосредственно создающие ценность. Такие индикаторы начинают напрямую связывать чистоту административных и бизнес-процессов с карьерным ростом и материальным вознаграждением, а не быть лишь формальным требованием. Кроме того, разрабатывается концепция «честности как инвестиционного актива», в рамках которой репутация чиновника становится его главным человеческим капиталом. Стоимость этого капитала, выраженная в будущих доходах и перспективах, заведомо должна превышать разовый выигрыш от коррупционной сделки, что переводит борьбу с коррупцией в плоскость управления репутационными инвестициями [9].

Инструментарий данного подхода включает несколько взаимосвязанных мер. Первым шагом является реформирование

системы KPI для региональных управленцев. Оценка их деятельности должна включать не только традиционные показатели, например объем привлеченных инвестиций, но и специальные антикоррупционные индикаторы. К ним относятся доля конкурентных закупок, индекс удовлетворенности бизнеса скоростью и прозрачностью получения услуг, среднее время прохождения административных процедур в сравнении с эталонной моделью и количество обжалований решений в судебных инстанциях. Премиальный фонд и карьерный рост должны на 40–60% зависеть от достижения именно этих «честных» KPI.

Второй важный инструмент – оптимизация системы оплаты труда. Целью является приведение официального дохода чиновника, несущего высокую ответственность, в соответствие с рыночными предложениями для топ-менеджеров аналогичного уровня, что создает альтернативную стоимость коррупционного дохода. На практике это может выражаться во введении «золотого парашюта» или бонуса за долгосрочную безупречную службу, который утрачивается в случае коррупционного скандала, тем самым значительно увеличивая потенциальные убытки от нарушения правил.

Третьим инструментом выступает внедрение системы «Репутационного капитала». Она предполагает создание цифрового профиля чиновника, в котором аккумулируются данные о его результативности (KPI), участии в прозрачных проектах, отсутствии взысканий и положительных отзывах от бизнеса. Этот профиль становится формализованным активом, влияющим на назначение на новые, более ответственные и высокооплачиваемые должности. Например, чиновник, успешно и прозрачно привлекший крупный инвестиционный проект, получает высокий репутационный балл, который дает ему приоритет при рассмотрении кандидатуры на пост заместителя министра экономики [10].

Параллельно необходимо стимулировать и предпринимателей через создание реестра компаний с «Сертификатом добросовестного партнера». Компании, последовательно соблюдающие законодательство и не замеченные в коррупционных схемах, получают преференции: упрощенный порядок проверок, приоритет в госзаказе, доступ к льготному кредитованию. Для малого предприятия, обладающего таким сертификатом в течение трех лет, может быть предусмотрен упрощенный порядок подачи расширенных заявок на гранты, что снижает административную нагрузку и создает устойчивый стимул для честного поведения.

Ожидаемым результатом реализации данного вектора должно стать формирование прослойки профессиональных государственных управленцев нового типа. Для них долгосрочная ценность репутационного капитала, стабильный высокий доход и карьерные перспективы будут заведомо превышать потенциальную краткосрочную выгоду от коррупционной сделки. Таким образом, коррупционный риск трансформируется из «оправданного риска» в неприемлемый инвестиционный убыток, ведущий к потере накопленного капитала. Для бизнеса, в свою очередь, формируется устойчивый стимул действовать в правовом поле, поскольку рентоориентированное поведение становится менее выгодным, чем добросовестная конкуренция.

Региональные особенности и риски трансформации. Трансформация системы стимулов в рамках региональной безопасности и управления сталкивается с рядом системных вызовов, обусловленных глубинными социально-экономическими и политическими различиями между субъектами Федерации. Учет этих особенностей является критически важным для успешной имплементации предлагаемого вектора рационализации [11].

Первым ключевым вызовом выступает институционально-территориальный дисбаланс. Неравномерность цифрового и кадрового развития создает риски увеличения межрегиональной дифференциации. Внедрение единых стандартов, таких как цифровые репутационные профили или KPI на основе big data, в развитых регионах (Москва, Татарстан) пройдет успешно. В то же время в дотационных субъектах, например, в Республике Тыва или Алтайском крае, это может привести к формальному выполнению показателей или полному отказу от системы из-за отсутствия необходимой инфраструктуры и компетенций. Научная новизна данного аспекта заключается во введении концепции «диффузии институциональных инноваций» в контекст антикоррупционной политики. Новизна состоит в анализе риска того, что внедрение прогрессивных мер в негомогенной региональной среде может не сократить, а, напротив, усилить разрыв в качестве управления, превратив антикоррупционный инструмент в фактор но-

вого неравенства, так называемую «ловушку развивающихся институтов». Практическим примером служит внедрение единого цифрового KPI «Индекс прозрачности госзакупок». В Московской области, где 98% закупок проводятся на электронных площадках, он даст объективную картину. Однако в сельском муниципалитете Республики Дагестан, где интернет-соединение нестабильно, а закупки носят локальный характер, чиновники будут вынуждены вручную заполнять данные, что с высокой вероятностью приведет к их фальсификации или формальному отказу от электронных процедур, что в конечном итоге дискредитирует саму систему.

Второй системный вызов связан с резистентностью локальных кланово-корпоративных структур. Специфика локальных элит, где власть и экономические потоки зачастую сконцентрированы в рамках клановых или семейных структур, создает мощное сопротивление. Прозрачные механизмы распределения ресурсов, такие как конкурсные закупки и открытые реестры, напрямую угрожают рентоориентированной модели существования этих групп. Подход состоит в том, что сопротивление трансформации анализируется не как злая воля отдельных лиц, а как системная защитная реакция сложившейся институциональной среды, стремящейся сохранить равновесие. Такой взгляд позволяет прогнозировать точки наибольшего сопротивления, например, в сфере ЖКХ или распределения земельных участков, и разрабатывать точечные, а не универсальные меры воздействия. Яркой иллюстрацией является случай в одном из регионов Южного Федерального округа, где попытка внедрить KPI «Доля конкурентных процедур при распределении бюджетных средств на благоустройство» натолкнулась на саботаж. Муниципальные чиновники, тесно связанные с местными строительными компаниями, создали «серый» тендер: формально объявлялся открытый конкурс, но его условия были составлены так, что соответствовала им лишь одна «нужная» компания. В результате система KPI была формально выполнена, но реальной прозрачности не возникло.

Третий вызов проистекает из дихотомии «формальные vs неформальные институты». Наличие мощных неформальных практик и отношений «патрон-клиент» на региональном уровне может привести к тому, что новые формальные правила, такие как репутационные баллы и KPI, будут просто наложены поверх существующих неформальных сетей, не меняя сути взаимодействий. Это создает риск «симулякра реализации», когда система работает «на бумаге», но реальные решения принимаются по старым схемам. Научная новизна данного пункта заключается в применении методологии институционального дизайна для согласования формальных и неформальных институтов. Новизна состоит в предложении не заменять, а постепенно вытеснять неформальные практики, создавая для них формальные и более выгодные альтернативы. Например, предлагается не бороться с кумовством напрямую, а создавать такие условия, при которых назначение по деловым качествам, фиксируемое в репутационном капитале, становится для «патрона» более выгодным, чем назначение «своего» человека. Примером может служить ситуация в одном из регионов Сибири, где губернатор, вынужденный соблюдать новые федеральные требования по прозрачности кадровых назначений, формально проводил открытый конкурс. Однако неформальным критерием для одобрения была не высокая репутационная оценка кандидата, а личная лояльность. В итоге система репутационного капитала была дискредитирована, так как лучшие кандидаты, не входящие в «круг доверия», не получали должностей.

Четвертым значимым риском является региональный изоляционизм и цифровая суверенизация. Успешная реализация реформы в отдельных передовых регионах может привести к созданию «оазисов честности» с собственными, несовместимыми стандартами данных и процедур. Это создает угрозу для единства экономического и правового пространства страны, усложняя взаимодействие между регионами для бизнеса и граждан. Научная новизна здесь заключается в разработке концепции «регионального антикоррупционного стандарта-интегратора». Новизна состоит в предложении двухуровневой модели: федеральный «коридор» обязательных минимальных требований, составляющий ядро системы, и региональный «модуль» вариативных дополнений, который должен быть технически и методологически совместим с ядром. Это позволяет учесть региональную специфику, предотвратив при этом цифровой изоляционизм. В качестве примера можно рассмотреть Татарстан, который активно развивает собственную IT-инфраструктуру

(«цифровое правительство»). Он мог бы внедрить расширенный блок KPI, учитывающий, например, удовлетворенность бизнеса на татарском языке. При этом ключевые показатели, такие как доля конкурсных закупок или время оказания услуг, должны измеряться и передаваться в федеральную систему по единому протоколу, обеспечивая сопоставимость данных с другими регионами.

Таким образом, научная новизна исследования заключается в комплексном применении теорий институциональной экономики и методологии институционального дизайна к проблеме региональной адаптации антикоррупционных механизмов, основанных на стимулах. Такой подход позволяет перейти от унифицированных предписаний к гибкой модели управления рисками трансформации, прогнозируя и нивелируя специфические региональные угрозы для реализации политики экономической рационализации честности.

Заключение. Трансформация экономического механизма нейтрализации коррупционных угроз – это стратегический императив обеспечения экономической безопасности региона. Она представляет собой эволюционный переход от административного надзора к высокотехнологичной системе управления рисками. Эффективность данной трансформации зависит от комплексности подхода: технологические инновации должны быть подкреплены волей регионального руководства и реальными изменениями в системе мотивации должностных лиц. Только интеграция антикоррупционных фильтров непосредственно в экономическую ткань региона позволит минимизировать системные угрозы и обеспечить долгосрочный экономический рост.

Список используемых источников:

1. *Афонцев С.А.* Институциональные ловушки и экономическая безопасность России в условиях санкционного давления // Экономическая политика. 2023. № 3. С. 34–55.

2. *Бухвальдер Е.А. Глазырин И.В.* Цифровая трансформация государственного управления как фактор снижения коррупционных рисков в регионах // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 78–99.

3. *Глазьев С.Ю.* О стратегии обеспечения экономической безопасности России в контексте новых вызовов и угроз // Российский экономический журнал. 2022. № 5. С. 6–25.

4. *Иванова О.П. Петров А.С.* Антикоррупционный мониторинг и аналитика больших данных в системе региональных финансов // Финансы и кредит. 2023. № 12 (48). С. 112–125.

5. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия и экономическая безопасность региона: системный подход. Москва: ИНФРА-М, 2022. 256 с.

6. *Макаров В.Л. Бахтизин А.Р.* Применение агент-ориентированных моделей для оценки эффективности антикоррупционной политики // Экономика и математические методы. 2023. Т. 59, № 2. С. 45–60.

7. *Олсон М.* Возвышение и упадок народов: Экономический рост, стагфляция и социальный склероз / пер. с англ. Москва: Изд-во Института Гайдара, 2021. 430 с.

8. *Тамбовцев В.Л.* Экономическая безопасность хозяйственных систем: теоретические основы и методология анализа // Вопросы экономики. 2022. № 10. С. 45–63.

9. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 N 273-ФЗ (последняя редакция). Информационно-правовая система КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (дата обращения: 17.01.2026).

10. Цифровая трансформация государственных закупок: национальный отчет / под ред. С.В. Рогинко. Санкт-Петербург: ЦНИИС, 2024. 178 с.

11. *Швецов Ю.Г.* Региональная экономическая безопасность: новые вызовы и инструменты антикризисного управления. Москва: Экономика, 2023. 320 с.

References:

1. *Afontsev S.A.* Institutional traps and economic security of Russia under sanctions pressure. *Ekonomicheskaya politika*, 2023, no. 3, pp. 34–55.

2. *Bukhval'der E.A. Glazyrin I.V.* Digital transformation of public administration as a factor of reducing corruption risks in regions. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 2024, no. 1, pp. 78–99.

3. *Glaz'ev S.Yu.* On the strategy of ensuring Russia's economic security in the context of new challenges and threats. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*, 2022, no. 5, pp. 6–25.

4. *Ivanova O.P. Petrov A.S.* Anti-corruption monitoring and big data analytics in the regional finance system. *Finansy i kredit*, 2023, no. 12 (48), pp. 112–125.

5. *Kleyner G.B.* Enterprise strategy and economic security of the region: a systemic approach. Moscow: INFRA-M, 2022. 256 p.

6. *Makarov V.L. Bakhtizin A.R.* Application of agent-based models to evaluate the effectiveness of anti-corruption policy. *Ekonomika i matematicheskie metody*, 2023, vol. 59, no. 2, pp. 45–60.

7. *Olson M.* The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities. Translated from English, Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2021. 430 p.

8. *Tambovtsev V.L.* Economic security of economic systems: theoretical foundations and methodology of analysis. *Voprosy ekonomiki*, 2022, no. 10, pp. 45–63.

9. Federal Law «On Combating Corruption» of 25.12.2008 No. 273-FZ (latest revision). *ConsultantPlus*, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (accessed: 17.01.2026).

10. Digital transformation of public procurement: national report. Ed. by S.V. Roginko, St. Petersburg: CNIIS, 2024. 178 p.

11. *Shvetsov Yu.G.* Regional economic security: new challenges and crisis management tools. Moscow: Ekonomika, 2023. 320 p.

Материал поступил в редакцию: 26.01.2026.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ

Каурова О.В., Ткач А.В., Имяреков С.М., Анваров Н.Н.
Кооперационные связи мясного подкомплекса в системе продовольственного обеспечения регионов России 3

Капелюк З.А., Сапсай С.А.
Конкурентные преимущества организаций потребительской кооперации в региональной экономике: идентификация и развитие 10

Гнездова Ю.В., Подгузова Е.Е., Валигурский Д.И.
Агро-событийный туризм в системе потребительской кооперации: инструмент устойчивого развития сельских территорий 18

Малолетко А.Н., Ткач А.В., Каурова О.В., Яблоков Н.Р.
Кооперация в овцеводстве в региональной экономике 24

Палаткин И.В., Воробьев-Обухов А.П.
Государственная поддержка сельскохозяйственной кооперации: зарубежный опыт 33

Роднина Н.В., Плотников С.Н.
Кооперация как консолидирующий фактор ресурсов хозяйств населения и фермерских хозяйств в скотоводстве 43

Макарова О.В.
Особенности и перспективы молочного животноводства в Донецкой народной республике: возможности развития молочных кооперативов 56

Побединский П.В.
Особенности кооперации в научно-технологическом развитии Республики Татарстан 68

Строков Д., Чичканов П.С.
Принципы и особенности кооперирования крестьянских (фермерских) хозяйств 76

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Глинская О.С., Набиева А.Р., Бессонов Д.П., Зворыкина Т.И.
Оценка эффективности малого бизнеса в отраслях сферы услуг с целью обеспечения его устойчивого развития 84

Леошко В.П., Нечитайлов А.С., Жукова О.И., Серебрякова Т.Ю.
Агропродовольственный комплекс России в системе национальной продовольственной безопасности 90

Федорова Л.П., Дроздов М.В., Набиева А.Р., Блау С.Л.
Факторы формирования безопасного ландшафта инновационного развития здравоохранения в условиях цифровой трансформации 97

Балдашев Р.М., Ткач А.В., Имяреков С.М.
Факторы формирования и динамика спроса на овощную продукцию в регионе 104

Бодрова Т.В., Подлеснов Н.И.
Прогнозирование экономической эффективности внедрения искусственного интеллекта в процесс управления ассортиментом в ретейле 114

Роткевич Т.А., Брилон А.В., Имяреков С.М.
Классификация регионов по типам энергоэффективного развития в целях дифференциации управленческих решений при формировании и реализации региональных программ 123

Бронникова В.В., Кирьянова Г.П.
Анализ рынка кисломолочных напитков 133

Ерпелев А.В.
Влияние современных информационных технологий на производительность животноводческих хозяйств в России 142

Романюк А.Н., Мачабели М.Ш., Имяреков С.М.
Системно-институциональные механизмы управления инновационным ростом малого и среднего бизнеса в условиях глобализации региональной экономики 152

Меркулова Е.Г.
Типология и эволюция гастрономических впечатлений как экономического ресурса ресторанного бизнеса 157

Хананов Р.А., Тарханов Б.Н., Нигматуллин Р.Н., Латыпов Р.А.
Трансформация экономического механизма нейтрализации коррупционных угроз в системе региональной экономической безопасности 167

CONTENTS

THE THEORY AND PRACTICE OF COOPERATION

O.V. Kaurova, A.V. Tkach, S.M. Imyarekov, N.N. Anvarov
Cooperative relations of the meat subcomplex in the food supply system of Russian regions 3

Z.A. Kapelyuk, Se.A. Sapsai
Competitive advantages of consumer cooperation organizations in the regional economy: identification and development 10

Ju.V. Gnezdova, E.E. Podguzova, D.I. Valigursky
Agro-event tourism in the consumer cooperation system: a tool for sustainable development of rural territories 18

A.N. Maloletko, A.V. Tkach, O.V. Kaurova, N.R. Yablokov
Cooperation in sheep breeding in the regional economy 24

I.V. Palatkin, A.P. Vorobev-Obukhov
State support for agricultural cooperation: foreign experience 33

N.V. Rodnina, S.N. Plotnikov
Cooperation as a consolidating factor of household and farm resources in cattle breeding 43

O.V. Makarova
Features and prospects of dairy farming in the Donetsk People's Republic: development opportunities for dairy cooperatives 56

P.V. Pobedinskiy
Specifics of cooperation in the scientific-technological development of the Republic of Tatarstan 68

D. Strokov, P.S. Chichkanov
Principles and features of cooperation of peasant (farm) holdings 76

REGIONAL AND INDUSTRY ECONOMIES

O.S. Glinskaya, A.R. Nabieva, D.P. Bessonov, T.I. Zworykina
Assessment of the effectiveness of small businesses in the service sector in order to ensure their sustainable development 84

V.P. Leoshko, A.S. Nechitaylov, O.I. Zhukova, T. Yu. Serebryakova
Agro-food complex of Russia in the system of national food security 90

L.P. Fedorova, M.V. Drozdov, A.R. Nabieva, S.L. Blau
Factors of formation of a safe landscape of innovative healthcare development in the context of digital transformation 97

R.M. Baldashev, A.V. Tkach, S.M. Imyarekov
Factors of formation and dynamics of demand for vegetable products in the region 104

T.V. Bodrova, N.I. Podlesnov
Predicting the economic efficiency of introducing artificial intelligence into the assortment management process in retail 114

T.A. Rotkevich, A.V. Brilon, S.M. Imyarekov
Classification of regions by types of energy-efficient development in order to differentiate management decisions in the formation and implementation of regional programs 123

V.V. Bronnikova, G.P. Kiryanova
Analysis of the market for faired milk drinks 133

A.V. Erpelev
The impact of modern information technologies on the productivity of livestock farms in Russia 142

A.N. Romanyuk, M. Sh. Machabeli, S.M. Imyarekov
Systemic and institutional mechanisms for managing innovative growth of small and medium-sized businesses in the context of regional economic globalization 152

E.G. Merkulova
Typology and evolution of gastronomic experiences as an economic resource in the restaurant business 157

R.A. Khananov, B.N. Tarkhanov, R.N. Nigmatullin, R.A. Latypov
Transformation of the economic mechanism for neutralizing corruption threats in the regional economic security system 167

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
кооперативного сектора экономики

№ 2 Апрель-Июнь 2026 г.

Научно-теоретический журнал

Ответственный за выпуск *А.В. Ткач*
Технический редактор *С.Ю. Кирьянов, Е.С. Кодрян*
Компьютерная верстка и макет *С.Ю. Кирьянов*

Материалы публикуются в авторской редакции, точка зрения авторов может не совпадать с мнением редколлегии журнала.
При перепечатке материалов ссылка на журнал «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики» обязательна

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-38466 от 08 декабря 2009 г.

Подписано в печать 30.06.2026. Формат 60x90 1/8.
Бумага офсетная. Гарнитура «Peterburg».
Печать офсетная. Объем 22,25 п.л. Тираж 100 экз.

АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации».
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. В. Волошиной, 12/30.
Отпечатано в типографии ООО «ПКФ «СОЮЗ–ПРЕСС»
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, 16-158, тел. (4852) 58-76-39, 58-76-33

© Российский университет кооперации, 2026