ISSN 2076-9288

ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РУК

Российский университет кооперации

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

кооперативного сектора экономики

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№1 2026

ЦЕНТРОСОЮЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КООПЕРАТИВНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

№ 1
Январь-Март 2026 г.

Научно-теоретический журнал
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 предприятий в системе продовольственного обеспечения населения
Цифровая кооперация – объединение промышленности и потребителей в новую экономическую модель
Агроагрегаторы как фактор устойчивого развития сельской экономики
Развитие молочной отрасли в регионах России
Институты опережающего развития в системе стратегического управления промышленностью в условиях технологического суверенитета

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

№ 1
January-March 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 А.Н. Малолетко, С.Н. Шпак, А.В. Ткач* *УДК 334.735*

КООПЕРАЦИОННЫЕ СВЯЗИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

COOPERATIVE RELATIONS OF ENTERPRISES IN THE FOOD SUPPLY SYSTEM

Аннотация. *В статье исследуется участие предприятий потребительской кооперации в заготовках аграрной продукции малых формах хозяйствования (ЛПХ, КФХ И ИП). Рассматривается важность проведения комплексной оценки ресурсов АПК на основе кооперации основных стейкхолдеров для успешного развития его потенциала. Раскрывается методика проведения оценки, позволяющая выявить сильные стороны АПК, а также определить приоритетные направления для улучшения его инфраструктуры и создания эффективной стратегии повышения производительности руда в аграрном секторе. Анализ показал, что отсутствие кооперации между сельхозпроизводителями, перерабатывающими предприятиями, кооперативными структурами и потребительскими обществами приводит к тому, что имеющиеся местные ресурсы используются неэффективно. В статье рассматриваются проблемы формирования продовольственных ресурсов в условиях санкционной политики коллективного Запада, излишним либерализмом экономической политики в отношении бывших партнеров, недостаточной поддержки мелкого аграрного предпринимательства финансами региональных бюджетов. В статье сделан акцент на необходимость инновационного развития АПК страны с более активным использованием достижений научно-технического прогресса при производстве продовольствия, отмечается необходимость использования потенциала потребительской кооперации, потребительских обществ и союзов. Оценивается современный уровень развития КФХ и ЛПХ, выявляется их роль и место в системе обеспечения продовольственной безопасности России, насыщении продовольственного рынка пищевыми продуктами. Рассматривается развитие рас-*

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

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

Шпак Сергей Николаевич *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st107195@ruc.su.*

Sergey N. Shpak *– 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).*

тениеводства и животноводства в малых формах хозяйствования. Отмечается место менеджмента в развитии малого бизнеса в производстве аграрной продукции. Анализируется роль менеджмента в потребительской кооперации Центросоюза РФ при формировании продовольственных ресурсов. Отмечается значимость системы потребительской кооперации в развитии социально-экономической инфраструктуры сельской территории.

Abstract. *The article examines the participation of consumer cooperation enterprises in the procurement of agricultural products from small forms of farming (individual farms, collective farms, and individual entrepreneurs). It highlights the importance of conducting a comprehensive assessment of the agricultural sector's resources based on the cooperation of key stakeholders for the successful development of its potential. The article presents a methodology for conducting the assessment, which allows for identifying the strengths of the agricultural sector and determining the priority areas for improving its infrastructure and creating an effective strategy for increasing productivity in the agricultural sector. The analysis showed that the lack of cooperation between agricultural producers, processing enterprises, cooperative structures, and consumer societies leads to inefficient use of available local resources. The article discusses the problems of forming food resources in the context of the collective West's sanctions policy and the excessive liberalism of economic policies towards former Soviet countries. The article emphasizes the need for innovative development of the country's agro-industrial complex with more active use of the achievements of scientific and technological progress in food production, and highlights the importance of utilizing the potential of consumer cooperatives, consumer societies, and unions. The article assesses the current level of development of farms and households, identifies their role and place in the system of ensuring Russia's food security and saturating the food market with food products. It also examines the development of crop production and livestock farming in small-scale enterprises. The article highlights the importance of management in the development of small businesses in the production of agricultural products. The article analyzes the role of management in the consumer cooperation of the Central Union of the Russian Federation in the formation of food resources. The importance of the consumer cooperation system in the development of the socio-economic infrastructure of rural areas is noted.*

Ключевые слова: *кооперация, КФХ, продовольствие, ЛПХ, кооперативы, сельхозпродукция, закупки, сбыт аграрной продукции.*

Keywords: *cooperation, farms, food, personal subsidiary plots, cooperatives, agricultural products, purchases, and sales of agricultural products.*

Цели и задачи исследования. Установление деятельности потребительской кооперации в инфраструктуре продовольственного обеспечения с использованием продукции фермеров и хозяйств населения, выявление организационно-экономические условий становления потребительских кооперативов КФХ, ЛПХ и крестьян и индивидуальных предпринимателей, причин вызывающих необходимость образования малыми формами хозяйствования (МФХ) кооперативов, определение современного состояния потребительской кооперации в РФ, разработки и обоснования конкретных предложений об организации и становления системы потребительской кооперации в сфере формирования продовольственных ресурсов.

Методы исследования: Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, действующие законодательные акты, указы и распоряжения Президента, архивные документы. В качестве исходных данных, на которых базировалось исследование, выступили отчеты организаций, методические разработки научно-исследовательских учреждений, литература по вопросам аграрной экономики и кооперации.

Источники исследования. В процессе исследования были использованы статистические материалы Министерства сельского хозяйства, Министерства экономического развития, Государственного комитета по статистике,

Главного архивного управления, а также информация организаций различных форм собственности и научно-исследовательских институтов, опыт развития потребительской кооперации в России и зарубежных странах.

Объект и предмет исследования. Основным объектом исследований явились малые формы хозяйствования (МФХ), потребительские кооперативы и общества, перерабатывающие и обслуживающие предприятия системы Центросоюза РФ.

Результаты исследования. Для достижения поставленной цели исследовались теоретические и методологические основы развития потребительской кооперации; содержание потребительской кооперации в развитии аграрного сектора, ее роль в функционировании МФХ; сложившийся уровень обеспечения продовольственной безопасности. Разработаны предложения по укреплению продовольственной безопасности России. Определены наиболее перспективные направления развития потребительской кооперации, организационного-экономического механизма ее становления и совершенствования. Сформулированы предложения по организационно-правовой структуре системы сельскохозяйственных потребительских кооперативов и их союзов. Обозначены формы государственной поддержки потребительской кооперации. Исследован опыт функционирования потребительской кооперации в России. Предложены методы повышения эффективности работы кооперативных предприятий в сфере закупок и переработки сельхозпродукции и сырья. Раскрыты и сформулированы особенности формирования продовольственных ресурсов с участием структурных подразделений кооперативных организаций. Наряду с вышеперечисленным, анализировалось экономическое положение функционирующих в настоящее время МФХ, их связей с иными секторами экономики.

Введение. Главным поставщиком продовольственных товаров в России является аграрный сектор. Производство сельскохозяйственной это многогранная задача агропромышленного комплекса, требующая участия различных видов специализированной деятельности хозяйствующих субъектов. На производство сельхозпродукции ориентирована работа промышленных предприятий по производству сельхозтехники, минеральных удобрений и других ресурсов, сфера сельского хозяйства по производству сельскохозяйственной продукции, сфера перерабатывающей промышленности и сбыта. В формировании продовольственных ресурсов участвуют органы управления, аграрный бизнес, научное сообщество и жители сельских территорий. В этой связи при оценке потенциала АПК региона необходимо учитывать возможности всех заинтересованных сторон объединяющий усилия.

Для обеспечения продовольственной безопасности страны одним из важнейших направлений в инфраструктуре оборота деятельности потребительской кооперации являются закупки сельхозпродукции, доля которых с каждым годом увеличивается (таблица 1).

Дискуссия. Потребительская кооперация в системе обеспечения продовольственной безопасности и заготовок сельскохозяйственной продукции выступает как посредник и форма сотрудничества производителей агропродовольственной продукции с перерабатывающими предприятиями. Научно обоснованные кооперативные формы в закупочной деятельности имеют свои преимущества, различия и реальные примеры эффективной

Таблица 1

Тренд развития потребительской кооперации Центросоюза Российской Федерации, %

Показатели	Годы					2024 +, – к 2020 п.п.*
	2020	2021	2022	2023	2024	
Доля в совокупном объеме деятельности, в %						
Розничная торговля	63,0	60,8	59,0	58,7	58,4	-4,6
Закупки сельхозпродуктов	11,8	11,9	12,1	12,6	13,2	1,4
Общественное питание	5,0	6,0	6,4	6,7	7,2	2,2
Промышленная продукция	9,9	10,3	10,5	10,9	10,8	0,9
Доля в торговом товарообороте, %						
Продовольственные товары	77,0	77,5	77,8	78,1	78,6	1,6
Непродовольственные товары	23,0	22,5	22,4	21,9	21,4	-1,6

* п.п. – процентные пункты.

Источник: [2].

работы. Стратегические подходы к этому виду деятельности позволяют предусмотреть возможные риски и их предупредить и повысить эффективность закупок. Закупочные кооперативные предприятия сотрудничают с производителями сельскохозяйственной продукции для достижения общей цели, имея определенную материальную мотивацию достижения интересов. Где нет единства интересов, там не может быт единства целей, не говоря уже о единстве действий. Кооперативное сотрудничество в системе обеспечения продовольственной безопасности нередко требует мозгового штурма, обратной связи и совместного принятия решений. Производители аграрной продукции – партнеры по кооперации сотрудничают, чтобы разработать новую модель организации закупок продовольствия. Вклад каждого партнера имеет важное значение для формирования системы закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, которая будет работать на всех и приносить им выгоду. Одним из основополагающих факторов кооперативных организаций в сфере закупок выступает эффективная работа штатных и внештатных заготовителей (рисунок 1).

Совместное экономическое сотрудничество в потребительской кооперации предполагает наличие в коллективе между членами высокого уровня коммуникации и доверия партнеров в повседневных операциях. В кооперативах каждый партнер инвестирует время и усилия поровну, так как вклад каждого человека влияет на конечный результат. В закупочных кооперативах члены-партнеры сосредотачиваются на решении общих задач, оказывая друг другу при необходимости помощь в решении стоящих перед кооперативом вопросов. Наличие общей цели объединяет членов для её достижения, развиваются коммуникации, углубляются взаимоотношения, учащаются встречи и обсуждения, ведется поиск эффективных решений с использованием инноваций. Стимулирует членов-партнеров кооператива на общий результат индивидуальная ответственность в случае успеха, так и провала работы. В условиях кооперации учитывается различный опыт партнеров при выработке перспективных направлений деятельности, вырабатываются новые прогрессивные подходы на основе технических усовершенствований. В успешно действующих кооперативах у членов-партнеров повышается мотивация и лояльность отношений, так как люди видят свой вклад в формирование результата. Заготовительные предприятия потребительской кооперации закупают широкий ассортимент сельскохозяйственной продукции (таблица 2).

В закупочных кооперативных формированиях выстраивается логистика при продвижении продукции от производителя к переработчику и потребителю. В работе партнеров оттачивается механизм взаимоотношений, поощряется введение в работу инноваций, выявляется необходимость обучения и оказания квалифицированной помощи, что считается нормой, повышается уровень поддерживающей культуры в коллективе. В процессе производства и взаимодействия быстрее передается опыт высококвалифицированных работников



Рис. 1. Схема закупок сельхозпродукции в системе потребкооперации района

новичкам в кооперативе, сотрудники открыто делятся знаниями. В условиях кооперации обеспечивается взаимная поддержка и обмен опытом работы. Практически в сфере закупок и переработки сельскохозяйственной продукции кооперируются разные вектора направления деятельности, каждый из которых выполняет свои функции, сводимые в общий поток компетентной эффективной работы. Такое сотрудничество позволяет улучшить производственные и экономические показатели функции, создать сильную идентичность бренда и успешно конкурировать на продовольственном рынке. В кооперативном формировании мотивированная деятельность каждого звена в общей технологической цепи производства и распределения улучшает успех всего объединения. Наличие четких правил взаимодействия партнеров и общих цифровых платформ способствует предотвращению недопониманий, обеспечивает справедливость и контролируемую ответственность. Компетентное использование инструментов планирования, коммуникации и управления делают сотрудничество в кооперативах более результативным. Цифровая поддержка позволяет повысить креативность и обеспечить плавное функционирование. Закупочные предприятия потребительской кооперации закупают дикорастущую продукцию и поставляют её в продовольственный фонд сраны (таблица 3).

Малые формы аграрного бизнеса при осуществлении хозяйственной деятельности нередко кооперируются для сбыта выращенной продукции в целях достижения более выгодного конечного результата. Крестьяне, преследуя конкретные цели, обеспечивают поддержку друг друга. При этом зарождаются кооперационные связи, представляющие особую ценность, так как в кооперативном предпринимательстве менеджеры нередко сталкиваются с задачей повышения производительности труда при совместной работе, что достигается внедрением инноваций. Менеджеры в кооперативных организациях выполняют функции по сбалансированному сотрудничеству участников производственного процесса, обучают работников прогрессивным методам работы, способствуют предотвращению конфликтов и помогают сотрудникам добиться более высоких экономических результатов. Основной базой для закупочной деятельности потребительской кооперации выступают малые формы хозяйствования, доля которых в производстве сельскохозяйственной продукции довольно высока (таблица 4).

Таблица 2

Закупки сельскохозяйственной продукции и сырья потребительскими обществами Центросоюза РФ в федеральных округах России, 2024 г.

Союзы потребительских обществ	Сельхозпродукция по видам, тонн						
	Мясо	Молоко	Яйца, тыс. штук	Картофель	Овощи	Плоды	Лектехсырье
Центросоюз	43702,8	177992,4	91414,8	23729,6	29555,6	16238,6	2148,7
Центральный	7032,8	3335,4	22430,2	5439,3	7128,1	4224,6	0,2
Северо-Западный	6293,7	1936,2	13491,3	1687,2	2196,9	1119,9	1461,7
Южный	678,4	405,4	4115,1	2462,7	2655,6	1240,5	1,2
Северо-Кавказский	79,7	264,1	596,3	250,0	341,7	166,9	-
Приволжский	22828,3	164009,2	30836,0	11054,3	12199,2	8906,0	622,6
Уральский	1115,5	2419,7	6979,4	1057,0	1088,6	536,0	-
Сибирский	3842,6	2822,9	10615,1	1277,4	3066,1	1786,0	46,2
Дальневосточный	1687,8	344,9	2179,6	439,6	786,9	188,6	16,8

Источник: [2].

Таблица 3

Виды закупаемой дикорастущей продукции потребительскими обществами Центросоюза России, 2024 г., тонн

Наименование федеральных округов	Плоды и ягоды в переводе на свежие	Клюква и брусника	Грибы сухие	Грибы свежие	Грибы свежие, соленые и маринованные в переводе на свежие	Орехи дикорастущие
Центросоюз	240,03	241,28	1,80	57,04	12,86	21,42
Центральный	2,92	1,84	0,02	4,28	0,003	1,30
Северо-Западный	35,12	185,86	0,19	20,85	3,06	-
Южный				0,20		
Приволжский	54,69	22,65	1,52	16,51	0,45	13,89
Уральский	0,30	7,10		1,84		
Сибирский	127,00	20,31	0,01	9,52	0,64	5,61
Дальневосточный	20,00	3,53	0,05	2,34	8,71	0,62

Источник: [2].

Таблица 4

Доля категорий хозяйств в производстве продукции сельского хозяйства в России (в процентах к итогу)

Показатели	Годы					2023 +,- к 2000
	2000	2010	2021	2022	2023	
Хозяйства всех категорий	100	100	100	100	100	0
в том числе:						
сельскохозяйственные организации	45,2	44,8	59,5	60,1	59,9	14,7
хозяйства населения	51,6	48,0	25,1	24,1	25,3	-26,3
крестьянские (фермерские) хозяйства*	3,2	7,2	15,4	15,8	14,8	11,6

* Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [2].

Заключение. В системе формирования продовольственных ресурсов потребительская кооперация выступает как инструмент экономического развития логистики заготовительной деятельности. Кооперативы на протяжении своей деятельности на практике аргументированно показали способность благотворно влиять на развитие экономики в сфере продовольственного обеспечения. В сложные периоды условиях кризиса кооперация всегда способствовала защите населения. Кооперативы свою работу строят на удовлетворении потребностей своих членов-партнеров. Производственная или иная деятельность кооператива обеспечивает трудовую занятость как членов, так и предоставляет возможность заработать поставщикам сельскохозяйственной и дикорастущей продукции. Кооперативы, как стабильные хозяйствующие субъекты, имеют перспективные долгосрочные цели, в достижении которых заинтересованы его пайщики, члены и партнеры. Направление хозяйственной деятельности кооперативов зависит от природно-экономических условий. Как правило, кооперативы создаются простыми гражданами для решения своих нужд в определенном районе, действуют локально. Они не зависят от фондового рынка, контролируются членами-собственниками, несущих полную ответственность за результаты его работы. Закупочные кооперативы в системе продовольственного обеспечения играют важную роль на сельскохозяйственном рынке.

Список используемых источников:

1. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. – Р 76. М., 2024. 630 с.

2. Основные показатели хозяйственной деятельности потребительской кооперации Центросоюза России 2020–2024 гг. М., 2025.

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

16. *Трофимов И.А., Архипов Д.П.* Развитие и работа аграрно-промышленного комплекса Вологодской области // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 18–29. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

17. *Береснев Р.Б., Мухаметгалиев Ф.Н.* Методические подходы оценки эффективности организационно-экономического механизма в сельском хозяйстве// OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 58–67. DOI 10.51632/2658-79392025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

References:

1. Russian Statistical Yearbook. 2024: Statistical Collection / Rosstat. – R 76. Moscow, 2024. 630 p.

2. Key Indicators of Economic Activity of Consumer Cooperation of the Central Union of Russia, 2020–2024. Moscow, 2025.

3. *Nabieva A.R.* Centrosouz of Russia as an Integrated Entity in the Food Supply System. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2019, no. 8, pp. 16–25.

4. *Nabieva A.R.* Features of the Procurement Mechanism for Agricultural Products by Consumer Cooperatives and Methods of Its Regulation. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2019, no. 8, pp. 76–81.

5. *Nabieva A.R., Minnikhanov R.R.* Consumer Cooperation in the Food Supply System of Russia. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 1, pp. 3–10.

6. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Regional Cooperation in the Formation of Food Resources in the Digital Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 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. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 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 Russian Food Market. *Economics, Labor, and Management in Agriculture*, 2021, no. 2, pp. 73–80.

9. *Kaurova O.V., Tkach A.V., Maloletko A.N.* The Place and Role of Consumer Cooperation in Ensuring Food Security in Russian Regions. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 2020, no. 2(40), pp. 51–61.

10. *Evarestova M.S., Basenkova S.V., Petrov A.A.* Small Forms of Farming: Dynamics, State Support, and Development Directions in the Cooperation System. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 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 and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 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 in the Regional Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2022, no. 2, pp. 33–41.

13. *Nechitailov A.S.* The Role of Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 3, pp. 51–58.

14. *Nechitailov A.S.* Choosing Effective Milk Sales Channels in the Republic of Tatarstan. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2016, no. 8, pp. 87–93.

15. *Nechitailov A.S., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Food Supply System. *Economics of Agriculture in Russia*, 2017, no. 5, pp. 67–73.

16. *Trofimov I.A., Arkhipov D.P.* Development and Operation of the AgroIndustrial Complex of the Vologda Region. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 18–29. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

17. *Beresnev R.B., Mukhametgaliev F.N.* Methodological Approaches to Assessing the Efficiency of the Organizational and Economic Mechanism in Agriculture. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 58–67. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

Материл поступил в редакцию: 26.12.2025.

2026 Ю.В. Гнездова, Т.Ю. Салютина, Г.П. Платунина, А.С. Нечитайлов* *УДК 338.24*

ЦИФРОВАЯ КООПЕРАЦИЯ – ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В НОВУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ МОДЕЛЬ

DIGITAL COOPERATION – THE INTEGRATION OF INDUSTRY AND CONSUMERS INTO A NEW ECONOMIC MODEL

Аннотация: *Цифровизация трансформирует традиционную модель потребительской кооперации, превращая ее из системы распределения в интеллектуальную платформу, которая обеспечивает прямую связь между спросом пайщиков и предложением промышленности, минимизируя издержки и создавая экономику будущего, ориентированную на реальные потребности человека.*

Abstract. *Digitalization is transforming the traditional model of consumer cooperation, turning it from a distribution system into an intelligent platform. This platform ensures a direct connection between the demand of shareholders and the supply from industry, minimizing costs and creating a future economy focused on real human needs.*

Ключевые слова: *потребительская кооперация, цифровизация, потребители, пайщики, промышленность, рынок.*

Keywords: *consumer cooperation, digitalization, consumers, shareholders, industry, market.*

В условиях современной экономической реальности бизнес и потребители сталкиваются с комплексом взаимосвязанных вызовов, включая проблему перепроизводства, хрупкость глобальных логистических цепочек, обезличенность массового рынка и растущий спрос на персонализированные продукты и услуги. Эти факторы обуславливают необходимость поиска альтернативных экономических моделей, способных обеспечить бомльшую устойчивость и ориентацию на реальные потребности человека. Исторически такой моделью выступала кооперация, доказавшая свою эффективность через механиз-

Гнездова Юлия Владимировна *– доктор экономических наук, профессор, Смоленский государственный университет (г. Смоленск, Смоленская обл., Российская Федерация); Московский технический университет связи и информатики (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: iuliy_67@mail.ru.*

Julia V. Gnezdova *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Smolensk State University (Smolensk, Smolensk Region, Russian Federation); Moscow Technical University of Communications and Informatics (Moscow, Russian Federation).*

Салютина Татьяна Юрьевна *– доктор экономических наук, профессор, Московский технический университет связи и информатики (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: iuliy_67@mail.ru.*

*Tatyana Yu. Salut**ina – Doctor of Economic Sciences, Professor,** Moscow Technical University of Communications and Informatics (Moscow, Russian Federation).*

Платунина Галина Петровна *– старший преподаватель, Московский технический университет связи и информатики (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: iuliy_67@mail.ru.*

Galina P. Platunina *– **Senior Lecturer,** Moscow Technical University of Communications and Informatics (Moscow, Russian Federation).*

Нечитайлов Александр Сергеевич *– кандидат экономических наук, первый секретарь, Министерство иностранных дел Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: anechitaylov@yandex.ru.*

Alexander S. Nechitailov *– Candidate of Economic Sciences, First Secretary, Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).*

мы коллективного принятия решений, взаимного доверия и достижения общих целей. Однако в современном контексте традиционные кооперативные структуры требуют адаптации к новым технологическим реалиям.

Современные цифровые инструменты – такие как Big data, краудсорсинг и платформенные решения – предоставляют кооперативам возможность не только модернизировать свою деятельность, но и вернуться к фундаментальному принципу «от потребности к производству», теперь уже в масштабах, соответствующих вызовам XXI века. Анализ больших данных позволяет точно выявлять и прогнозировать запросы потребителей, краудсорсинг способствует привлечение коллективного интеллекта и ресурсов для разработки и финансирования продуктов, а платформы обеспечивают эффективную координацию между участниками кооперации. Таким образом, технологии становятся ключевым элементом, позволяющим кооперативам сочетать традиционные ценности – доверие, справедливость и совместное управление – с современными возможностями цифровой экономики, создавая основу для более устойчивой и ориентированной на человека хозяйственной системы [1].

Данный подход согласуется с результатами исследований, демонстрирующих, что модели, основанные на коллективном участии и цифровизации, способствуют повышению экономической устойчивости и удовлетворённости потребителей [2].

Современные кооперативные модели сталкиваются с необходимостью трансформации в условиях, когда традиционные подходы к управлению спросом и предложением демонстрируют свою неэффективность. В классической системе производитель вынужден работать практически «вслепую», ориентируясь на ретроспективные данные о продажах, а не на актуальные потребности рынка, в то время как кооператив зачастую выполняет лишь пассивную посредническую функцию. Решением данной проблемы становится внедрение цифровых инструментов, позволяющих перейти от абстрактного прогнозирования к точному планированию. Специализированные платформы и мобильные приложения предоставляют пайщикам возможность активно формировать спрос через механизмы голосования за новые товары, системы предзаказов и сбора предоплаты под конкретный продукт. Как показывают исследования, подобные подходы значительно повышают эффективность управления цепочками поставок, демонстрируя вовлечение потребителей через цифровые каналы повышает точность прогнозов спроса на 30–40%. В результате кооператив получает не предположительный прогноз, а детализированный план закупок, а промышленность – гарантированный сбыт и четкое понимание объемов производства до его начала [3].

Однако даже система предзаказов не обеспечивает полного понимания долгосрочных потребительских трендов. Здесь на помощь приходят технологии больших данных (Big Data), позволяющие проводить глубинный анализ поведения пайщиков: их покупок, поисковых запросов, предпочтений и даже географических паттернов. Использование аналитики данных позволяет выявлять нарождающиеся тренды – такие, как растущий спрос на безглютеновые продукты в отдельных регионах или интерес к экологичным товарам определенных марок. Это позволяет кооперативам не только реагировать на текущий спрос, но и проактивно предлагать производителям скорректировать ассортимент или разработать новые продукты, существенно снижая риски при запуске инноваций. По оценкам экспертов, внедрение предиктивной аналитики способно сократить логистические издержки на 15-20% [3].

Современные вызовы глобализированной экономики, такие как хроническое перепроизводство, волатильность спроса и растущие потребительские ожидания в отношении персонализации, обуславливают необходимость перехода от традиционной парадигмы, ориентированной на масштаб, к новой модели, основанной на точности и эффективности. Данная трансформация становится возможной благодаря синтезу трех ключевых технологических элементов: краудсорсинга, анализа больших данных (Big Data) и цифровых платформ. Краудсорсинг позволяет агрегировать и структурировать реальные потребности пайщиков, Big Data – выявлять глубинные тренды и прогнозировать спрос, а платформенные решения – обеспечивать прямое и прозрачное взаимодействие между всеми участниками цепочки создания стоимости. Как показывают исследования, подобный подход позволяет значительно снизить операционные издержки и минимизировать риски, связанные с неопределенностью рынка.

Для наглядного представления трансформации можно сравнить две логистические модели таблица 1.

Ключевым элементом новой кооперативной экосистемы становятся платформенные решения, обеспечивающие прямую интеграцию между производителями и потребителями. Проблема длинных цепочек посредников, непрозрачного ценообразования и низкой скорости реагирования решается за счет внедрения B2B-платформ, цифровых договоров и электронного документооборота. Технологии прослеживаемости, такие как QR-коды и блокчейн, обеспечивают полную прозрачность цепочек поставок – особенно для фермерской продукции, органики и товаров ручной работы. Это не только сокращает издержки – в некоторых случаях кооперативы сообщают о снижении затрат на логистику на 25–30% – но и укрепляет доверие пайщиков, что подтверждается исследованием, где отмечается прямая корреляция между прозрачностью и лояльностью потребителей [9].

Синтез краудсорсинга, big data и платформенных решений формирует новую экономическую модель, переход от экономики масштаба к экономике точности. В отличие от традиционной цепочки «производитель – дистрибьютор – магазин – потребитель», новая модель выстраивается по принципу «пайщик – цифровая платформа кооператива – производитель – логистика – пайщик». Это позволяет минимизировать складские запасы – некоторые кооперативы сообщают о снижении складских издержек на 40–50% – и практически исключить перепроизводство. Как следствие, кооператив превращается в «интеллектуального агрегатора спроса», а промышленность получает стабильного и предсказуемого партнера, что в конечном итоге способствует формированию более устойчивой и ориентированной на реальные потребности экономической системы.

Ключевым преимуществом данной модели является ее способность нивелировать системные риски современной экономики. Как показывают исследования последствий финансовых кризисов [8], именно недостаточная гибкость традиционных цепочек создания стоимости усугубляет последствия рыночных шоков. Внедрение предиктивных механизмов на основе больших данных позволяет кооперативам не только адаптироваться к изменениям, но и формировать более устойчивую экономическую экосистему. Например, анализ данных о покупках в режиме реального времени позволяет выявлять изменения потребительского поведения еще до того, как они проявляются в макроэкономической статистике.

Важным аспектом является демократизация доступа к рыночным механизмам для малых производителей. Цифровые платформы кооперативов устраняют традиционные барьеры входа на рынок, что особенно значимо для производителей органической продукции, товаров ручной работы и локальных брендов. Недостаток финансовой грамотности и ресурсов часто препятствует выходу малых производителей на широкий рынок. Платформенные решения кооперативов решают эту проблему, предоставляя инструменты для цифрового маркетинга, логистики и аналитики, которые ранее были доступны только крупным корпорациям.

Особого внимания заслуживает трансформация роли самого кооператива в новой парадигме. Из пассивного посредника он превращается в интеллектуальный узел, аккумулирующий и анализирующий данные, формирующий производственные задания и

Таблица 1

Сравнительная характеристика экономических моделей

Аспект	Старая модель (Экономика масштаба)	Новая модель (Экономика точности)
Направление потока	Производитель -> Сеть дистрибуции -> Магазин -> Потребитель	**Пайщик**-> Цифровая платформа -> Производитель -> Логистика -> **Пайщик**
Управление спросом	Реактивное, на основе ретроспективных данных о продажах	Проактивное, на основе точных предзаказов и предиктивной аналитики
Основной риск	Перепроизводство, большие складские запасы, навязывание спроса	Отсутствие гибкости для реакции на сверхбыстрое изменение предпочтений
Ключевой принцип	«Произвести как можно больше»	«Произвести именно то, что нужно, и тогда, когда нужно»
Роль кооператива	Пассивный посредник или точка продаж	Активный «умный агрегатор» спроса и организатор сообщества

обеспечивающий прямое взаимодействие между потребителями и производителями. Это преобразование требует развития новых компетенций, более 80% организаций кооперативного сектора отмечают необходимость привлечения специалистов в области data science и цифровых технологий [4].

Перспективы развития модели связаны с интеграцией искусственного интеллекта и машинного обучения. Эти технологии позволяют перейти от реактивного управления к проактивному прогнозированию потребностей. Например, алгоритмы могут анализировать не только исторические данные о покупках, но и социально-экономические тренды, сезонные факторы и даже погодные условия для формирования точных производственных заданий, именно способность к долгосрочному прогнозированию является ключевым фактором устойчивого развития экономических систем.

Внедрение блокчейн-технологий добавляет новый уровень прозрачности и доверия в отношения между пайщиками и производителями. Смарт-контракты автоматизируют расчеты и гарантируют выполнение обязательств, а неизменяемость реестра обеспечивает полную прозрачность цепочек поставок. Это особенно важно для товаров с повышенными требованиями к качеству и производству – органических продуктов, изделий ручной работы,

Таким образом, синергия кооперативной модели и цифровых технологий создает новую парадигму экономических отношений – более демократичную, прозрачную и устойчивую. Это позволяет не только повысить эффективность традиционных кооперативных функций, но и расширить их социально-экономическое влияние, создавая систему, которая работает не ради прибыли, а ради удовлетворения реальных потребностей людей. Такой подход обеспечивает долгосрочную устойчивость и жизнестойкость экономических систем в условиях растущей волатильности глобального рынка.

В заключение хотелось бы отметить, что цифровые технологии выступают не самоцелью, а мощным инструментарием, позволяющим кооперативному движению вернуться к своим фундаментальным принципам – демократичности принятия решений, ориентации на реальные потребности человека и обеспечению справедливости в экономических отношениях. Внедрение цифровых платформ, краудсорсинга и аналитики больших данных позволяет на новом технологическом уровне реализовать историческую модель кооперации «от потребности к производству», значительно повышая ее эффективность и релевантность в условиях XXI века [9].

Перспективы дальнейшего развития цифровой кооперации связаны с освоением новых технологических рубежей. К ним относится использование искусственного интеллекта для предиктивной аналитики спроса и оптимизации логистических цепочек, создание межкооперативных цифровых экосистем для усиления переговорной силы и обмена данными, а также активное развитие моделей шеринг-экономики внутри кооперативов, что позволяет максимизировать использование активов и снижать затраты для пайщиков. Эти направления открывают путь к формированию более устойчивой и антихрупкой экономической модели, менее подверженной кризисам перепроизводства и разрывов в цепях поставок [7].

Однако конечный вывод заключается в том, что суть цифровой трансформации кооперации лежит не в технологической сфере, а в социально-экономической. Это вопрос нового качества экономических отношений, в которых технологии служат не для вытеснения человека или замены человеческих связей, а для их усиления и укрепления. Технологический арсенал используется для построения прямых, прозрачных и доверительных мостов между потребителями и производителями, обеспечивая тем самым возврат к подлинной сути кооперации – созданию экономической системы, ориентированной на человека, а не на капитал [7]. Таким образом, цифровая кооперация представляет собой не разрыв с прошлым, а его эволюцию, отвечающую вызовам современности.

Список используемых источников:

1. *Пирес П., Кельяс А.П.* Цифровая трансформация кооперативных моделей: опыт Португалии // Вестник цифровой экономики. 2020. Т. 15. № 3. С. 45–59.

2. *Робертс Дж. А., Джонс Э.* Участие потребителей в цепочках создания стоимости: новые бизнес-модели // Экономика и управление. 2019. Т. 25. № 2. С. 78–91.

3. *Ермолова О.В., Яковенко Н.А., Кирсанов В.В., Иваненко И.С., Остапенко Т.В.* Оценка структурных преобразований в агропродовольственном комплексе России // Продовольственная политика и безопасность. 2022. Т. 9. № 1. С. 49–66. DOI: 10.18334/ppib.9.1.114347.

4. *Van Rooij M., Lusardi A., Alessie R.* Financial Literacy and Stock Market Participation. *Journal of Financial Economics*, 2011, vol. 101, no. 2, pp. 449–472.

5. Цифровая трансформация кооперации: новые вызовы и возможности / под ред. А.В. Иванова, С.М. Петровой. М.: Издательский дом «Экономика», 2022. 324 с.

6. *Шарп У.Ф., Александер Г.Дж., Бэйли Дж.В.* Инвестиции: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2021. 1028 с.

7. Экономика совместного потребления и цифровые платформы / кол. монография; отв. ред. О.Н. Вертинская. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2023. 267 с.

8. Цифровой Кооператив. [Электронный ресурс]. https://coopenomics.world/doctrine/digital_cooperative/.

9. Цифровая платформа кооперации в России работает. [Электронный ресурс]. https://presscentr.rbc.ru/tpost/in0jfadcg1-tsifrovaya-platforma-kooperatsii-v-rossi?ysclid=mfpvr2q2rh966195014.

References:

1. *Pires P., Kelias A.P.* Digital Transformation of Cooperative Models: The Portuguese Experience. *Bulletin of the Digital Economy*, 2020, vol. 15, no. 3, pp. 45–59.

2. *Roberts J.A., Jones E.* Consumer Participation in Value Chains: New Business Models. *Economics and Management*, 2019, vol. 25, no. 2, pp. 78–91.

3. *Ermolova O.V., Yakovenko N.A., Kirsanov V.V., Ivanenko I.S., Ostapenko T.V.* Assessment of Structural Transformations in the AgroFood Complex of Russia. *Food Policy and Security*, 2022, vol. 9, no. 1, pp. 49–66. DOI: 10.18334/ppib.9.1.114347.

4. *Van Rooij M., Lusardi A., Alessie R.* Financial Literacy and Stock Market Participation. *Journal of Financial Economics*, 2011, vol. 101, no. 2, pp. 449–472.

5. Digital Transformation of Cooperation: New Challenges and Opportunities / ed. by Ivanov A.V., Petrova S.M. Moscow: Economics Publishing House, 2022. 324 p.

6. *Sharpe W.F., Alexander G.J., Bailey J.V. I*nvestments (transl. from Eng.). Moscow: INFRAM, 2021. 1028 p.

7. The Sharing Economy and Digital Platforms / collective monograph; ed. by Vertinskaya O.N. Saint Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2023. 267 p.

8. Digital Cooperative. [Electronic resource]. URL: https://coopenomics.world/doctrine/digital_cooperative/.

9. The Digital Cooperation Platform in Russia Is Working. [Electronic resource]. URL: https://presscentr.rbc.ru/tpost/in0jfadcg1-tsifrovaya-platforma-kooperatsii-v-rossi?ysclid=mfpvr2q2rh966195014.

Материл поступил в редакцию: 19.09.2025.

2026 А.Ф. Максимов, Д.И. Валигурский* *УДК 334.732*

АГРОАГРЕГАТОРЫ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ

AGRO AGGREGATORS AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL ECONOMY

Аннотация. *В статье проведен комплексный анализ института агроагрегаторов – новых субъектов агропродовольственного рынка, законодательно закрепленных поправками в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» от 01.03.2025. Исследование раскрывает роль агроагрегаторов как механизма преодоления барьеров сбыта для малых сельхозпроизводителей и их интеграции в современные производственно-сбытовые цепочки агропродовольственной продукции. На основе анализа текущей практики выявлены кооперативная и коммерческая модели агрегации, их отличие и выполняемые ими функции, а также системные риски стихийного развития данного института, в числе которых – монополизация рынка, нецелевое использование государственных средств и дискредитация кооперативной модели. В работе обоснована стратегическая приоритетность кооперативной формы организации агроагрегаторов и предложены механизмы управляемого их развития с участием Центров компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации, а также аргументирована целесообразность и сформулированы предложения государственной поддержке агроагрегаторов, созданных на кооперативной основе, как важнейшего фактора развития сельской экономики и экспорта фермерской продукции.*

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the institution of agro-aggregators – new actors in the agri-food market, legally enshrined in amendments to the Federal Law «On the Development of Agriculture» dated March 1, 2025. The study explores the role of agro-aggregators as a mechanism for overcoming sales barriers for small agricultural producers and integrating them into modern agri-food production and distribution chains. Based on an analysis of current practices, the authors identify cooperative and commercial models of aggregation, their differences, and the functions they perform, as well as the systemic risks of the spontaneous development of this institution, including market monopolization, misuse of public funds, and the discrediting of the cooperative model. The paper substantiates the strategic priority of the cooperative form of organization for agro-aggregators and proposes mechanisms for their managed*

Максимов Анатолий Федорович *– доктор экономических наук, главный научный сотрудник, Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова – филиал Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: a.f.maksimov@vniiesh.ru.*

Anatoly F. Maksimov *– Doctor of Economic Sciences, Chief Researcher, A.A. Nikonov All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics – branch of Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (Moscow, 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).*

development with the participation of Competence Centers in Agricultural Cooperation. It also argues the feasibility and formulates proposals for state support for agro-aggregators created on a cooperative basis as a key factor in the development of the rural economy and the export of farm products.

Ключевые слова: *агроагрегатор, сельскохозяйственная кооперация, сельская экономика, сбыт фермерской продукции.*

Keywords: *agro-aggregator, agricultural cooperation, rural economy, marketing of farm products.*

Введение. Совместное участие субъектов сельской экономики в производственно-сбытовых цепочках агропродовольственной продукции способствует росту их совокупного потенциала и обеспечивает более справедливое распределение создаваемой добавленной стоимости, прежде всего за счет эффекта масштаба. Мелкие сельскохозяйственные производители получают возможность активнее влиять на ценообразование и перераспределение доходов в конкуренции с крупными участниками рынка.

Знаковым событием в решении этой проблемы стало внесение изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» (вступили в силу 01.03.2025). Эти изменения предусматривают поддержку развития инфраструктуры рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, включая продукцию первичной и последующей переработки, произведенную субъектами малого предпринимательства.

Особое внимание в новой редакции закона уделено институту «агроагрегаторов» – организаций, осуществляющих закупку продукции у мелких производителей, ее доработку и упаковку, формирование товарных партий для оптового сбыта. При комплексной и последовательной государственной поддержке они могут сыграть ключевую роль в установлении связи между фермерами и конечными потребителями, формируя более эффективные и прибыльные цепочки поставок.

Закон предусматривает, что правом на государственную поддержку агроагрегаторов обладают:

- сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

- организации, «не менее 51% доли (акций) которых принадлежат сельскохозяйственным товаропроизводителям, отнесенным в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к субъектам малого предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих производство фермерской продукции» [1].

Критерии отбора агроагрегаторов утверждены Распоряжением Правительства РФ от 28.02.2025 №470-р, а механизм конкурсного отбора разрабатывается на региональном уровне.

Стратегическим направлением в части оказания государственной финансовой поддержки должна стать кооперативная форма организации агроагрегаторов [2]. Такой подход обусловлен тем, что хотя законодатель и предусмотрел, что большая часть долей должны принадлежать малым сельскохозяйственным товаропроизводителям, коммерческие организации в силу своей природы, нацеленной на максимизацию прибыли, могут действовать не в интересах производителей сельскохозяйственной продукции.

Методы исследования. В статье, на основе системного подхода, применены сравнительный анализ (нормативно-правовых актов и сопоставление кооперативной и коммерческой моделей агроагрегаторов), анализ конкретных случаев и экспертная оценка.

Результаты исследований. По данным на 1 января 2025 года, в России действовали 6311 сельскохозяйственных потребительских кооперативов, включая перерабатывающие, снабженческие, сбытовые и обслуживающие [3]. При этом многие кооперативы сочетают несколько видов деятельности.

Кооперация общепризнанно считается одним из наиболее эффективных механизмов интеграции малых форм хозяйствования в агропродовольственные производственно-сбытовые цепочки [4]. С учетом функций, возлагаемых на агроагрегаторы, в большей мере агроагрегаторами могут стать сельскохозяйственные перерабатывающие и сбытовые кооперативы. Также потенциальными агроагрегаторами могут выступать потреби-

тельские общества системы Центросоюза, если 70% их выручки формируется за счет заготовки, хранения, переработки и сбыта сельхозпродукции. По данным Росстата на 1 января 2024 года насчитывалось 3568 потребительских обществ.

Законодатель напрямую не указывает, что потребительские общества наравне с сельскохозяйственными потребительскими кооперативами являются агроагрегаторами. Однако, в части государственной финансовой поддержки такой подход подтверждается тем, что в Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия к перерабатывающим и сбытовым кооперативам приравнены и потребительские общества, если 70% их выручки формируется за счет заготовки, хранения, переработки и сбыта сельхозпродукции.

На текущий момент в 45 субъектах РФ уже функционируют 81 агроагрегатор, обеспечивающий фермерам стабильные каналы сбыта по конкурентоспособным ценам [5]. Формирование агроагрегаторов в большинстве случаев идет стихийно. Например, в Новгородской области агроагрегатор создан на базе крестьянского (фермерского) хозяйства, «где оборудована инфраструктура для переработки и хранения значительных объемов сельхозпродукции» [6]. В хозяйстве имеются овощехранилища общей площадью 6000 кв. м, цех для переработки, фасовки и упаковки продукции площадью более 2100 кв. м, способный перерабатывать около 50 тонн продукции за смену, и площадка для отгрузки вместимостью до пяти тысяч тонн овощей за сезон.

Оператор агроагрегатора выполняет функции по сбору, первичной переработке, фасовке, хранению и логистике сельскохозяйственной продукции, а также обеспечивает юридическое и бухгалтерское сопровождение участников проекта. Контроль качества продукции осуществляется совместно с X5 Group, что гарантирует соответствие установленным стандартам на всех этапах цепочки – от сбора урожая до поставки в розничные сети.

Агроагрегатор предоставляет возможность фермерским хозяйствам, расположенным в географической близости, консолидировать товарные ресурсы для формирования крупных партий продукции, соответствующих требованиям федеральных торговых сетей. В рамках сотрудничества с X5 Group («Пятёрочка», «Перекрёсток») на 2025 год запланированы поставки овощной продукции (картофель, морковь, лук, свёкла, капуста) общим объёмом свыше 1200 тонн.

На текущий момент в работе агроагрегатора задействовано восемь фермерских хозяйств, создано 20 рабочих мест.

Другим примером реализации модели агроагрегатора является специально созданная коммерческая организация – ООО «Агроагрегатор» (Московская область). Её ключевое отличие от традиционных дистрибьюторов заключается в ориентации на работу с малыми и средними сельскохозяйственными производителями [7].

Вовлечение мелких товаропроизводителей, включая получателей социальных контрактов, владельцев семейных ферм и лиц, ведущих личные подсобные хозяйства (ЛПХ), в кооперацию с агроагрегатором позволяет освободить их от ряда непрофильных функций. К ним относятся самостоятельный поиск каналов сбыта, калибровка и фасовка продукции в соответствии со стандартами крупных торговых сетей, а также организация сложных логистических цепочек и управление ими.

Материально-техническая база ООО «Агроагрегатор» включает автоматизированные линии предпродажной подготовки плодоовощной продукции и распределительный центр, обеспечивающий краткосрочное хранение и дистрибуцию товаров. На перспективу запланирован запуск собственных перерабатывающих мощностей.

Дополнительные конкурентные преимущества агроагрегатора связаны с оказанием услуг по сертификации продукции и ведению электронного документооборота, что способствует значительному снижению транзакционных издержек производителей. Штат компании укомплектован ключевыми специалистами, способными обеспечить комплексную поддержку по таким направлениям, как промышленный дизайн, маркетинг, информационные технологии, продажи и сюрвейерские услуги.

Заслуживает внимания проект «АгроАгрегатор», реализуемый совместно с торговыми сетями X5 Group («Пятёрочка», «Перекрёсток») [8]. Целевые ориентиры проекта включают: развитие малого отечественного агропромышленного производства, содействие реализации Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации, диверсификацию ассортимента и повышение потребительской лояльности за счёт

продвижения локальной продукции, а также формирование долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества.

Как показывают первые результаты, формирование агроагрегаторов в большинстве случаев идет стихийно. Отсутствие системного подхода к созданию агроагрегаторов создает определенные риски, которые могут проявиться в будущем:

- монополизация рынка фермерской продукции частными инвесторами;

- создание временных кооперативов с целью получения государственной финансовой поддержки;

- дискредитация кооперативной идеи из-за низкого кадрового потенциала и слабого материально-технического обеспечения.

Важно, чтобы процесс создания агроагрегаторов носил управляемый характер, который могут обеспечить Центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации в координации с органами управления сельским хозяйством. При этом приоритетными получателями государственной финансовой поддержки (грантов, льготных кредитов, субсидий) должны стать именно кооперативные формы агроагрегаторов.

Обсуждение. Институт агроагрегаторов представляет собой значимый инструмент государственной аграрной политики, нацеленный на консолидацию мелких сельскохозяйственных производителей и их интеграцию в современные агропродовольственные цепочки. Данный институт способствует повышению конкурентоспособности малых форм хозяйствования и обеспечивает более справедливое распределение добавленной стоимости в цепочке создания продукта.

Актуальность и необходимость их создания обусловлена наличием комплекса барьеров, ограничивающих доступ продукции малых форм хозяйствования к полкам федеральных розничных сетей. К числу ключевых ограничений относятся:

- объемно-логистические: недостаточный объем производства, не соответствующий минимальным партионным требованиям сетей, а также неразвитость логистической инфраструктуры и неритмичность поставок;

- технологические: отсутствие необходимого оборудования для предпродажной подготовки (калибровки, фасовки, упаковки, маркировки) и дефицит современных мощностей для хранения (овоще- и плодохранилищ);

- нормативно-административные: несоответствие продукции установленным стандартам качества, сложность процедур сертификации и неспособность мелких поставщиков адаптироваться к системам электронного документооборота, используемым торговыми сетями.

Функциональное распределение ролей в системе сбыта с участием агроагрегаторов выглядит следующим образом. На фермерские хозяйства возлагаются функции производства и первичной транспортировки сельхозпродукции к месту агрегации. Стратегической задачей является вовлечение фермерских хозяйств в уставный (паевой) капитал агрегатора, что способствует их трансформации из рядовых поставщиков в заинтересованных участников, глубоко интегрированных в цепочку стоимости и разделяющих риски и результаты.

Агроагрегатор, в свою очередь, выполняет интеграционно-логистическую функцию. В его зону ответственности входит комплекс задач по подготовке и продвижению продукции: заключение договоров с товаропроизводителями, консолидация и диверсификация товарных партий, полный цикл предпродажной подготовки (сортировка, мойка, калибровка, фасовка, маркировка), а также оформление всей сопроводительной документации и ведение электронного документооборота. Ключевой результат деятельности агрегатора – обеспечение соответствия конечного продукта стандартам качества и ассортиментной политике торговых сетей.

Роль торговых сетей в данной модели сводится к закупке консолидированных партий продукции и их последующему распределению по розничным точкам. Пример торговой сети «Пятёрочка», обладающей масштабной сбытовой инфраструктурой (свыше 23 тыс. магазинов), наглядно демонстрирует значительный потенциал таких интеграционных моделей для обеспечения стабильного сбыта локальной сельхозпродукции и повышения уровня продовольственной безопасности региона.

В связи с этим, ключевой проблемой, требующей консолидированных усилий, является организация эффективной системы агрегации фермерской продукции. Со стороны органов государственной власти участие может включать следующие меры поддержки:

- методологическое и информационное сопровождение при выборе модели агроагрегатора;

- вовлечение фермеров в кооперацию;
- предоставление целевых грантов и субсидий на развитие материально-технической базы;
- обеспечение льготного кредитования и применение мер налогового стимулирования.

Сложившаяся практика показывает, что в рамках производственно-сбытовой цепочки торговые сети, исходя из собственных операционных и коммерческих интересов, предъявляют к агроагрегаторам ряд формализованных требований. Критически важными являются:

- присвоение агрегатору статуса плательщика НДС;
- соответствие заявленных видов деятельности кодам ОКВЭД 46.39 (торговля оптовая пищевыми продуктами), 82.92 (деятельность по упаковыванию товаров) и 52.29 (деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом);
- наличие складских мощностей, оснащенных оборудованием для предпродажной подготовки плодоовощной продукции;
- соблюдение регламентированных санитарных норм и условий хранения;
- функционирующая система электронного документооборота, интегрированная с системами торговых сетей;
- наличие укомплектованного квалифицированного персонала, включая специалистов в области бухгалтерского учета и логистики.

Кооперативная модель является стратегически приоритетной для агроагрегаторов, так как она в наибольшей степени соответствует интересам мелких товаропроизводителей, в отличие от коммерческих организаций, ориентированных на максимизацию прибыли [9].

Учитывая, что доля фермеров и ЛПХ в объеме производства продукции АПК достигает 40%, важным направлением развития агроагрегаторов является развитие экспорта фермерской продукции. Комплексная поддержка экспортного направления фермерской продукции может оказываться через Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. В его планы входят такие направления деятельности по поддержке экспорта фермерской продукции, как формирование экспортоориентированного перечня фермеров и переработчиков, оценка готовности к экспортной деятельности, выстраивание индивидуального подхода по сопровождению на экспорт, организация консолидации фермерской продукции АПК и выработка предложений по предоставлению точечной государственной поддержки экспорта фермерской продукции [10].

Необходимо централизованное управление процессом создания и развития агроагрегаторов. Ключевую роль в этом должны играть Центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации в координации совместно с органами власти, обеспечивая целевой характер поддержки и отдавая приоритет кооперативным формам при распределении грантов, субсидий и льготных кредитов.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и предложения по поддержке агроагрегаторов, как важнейшего фактора развития сельской экономики:

1. Правовая база для поддержки агроагрегаторов в большей части сформирована, однако требует дальнейшей конкретизации, в частности, в части четкого определения круга организаций (включая потребительские общества), которые могут претендовать на этот статус и государственную финансовую поддержку. Агрегаторы, которые являются сельскохозяйственными потребительскими кооперативами, должны иметь приоритетный доступ к широкому кругу мер государственной поддержки, включая льготное кредитование и страхование рисков, предоставление грантов, обеспечение обновления основных средств через лизинговые программы, внедрение цифровых технологий и информационное обеспечение.

2. Процесс формирования агроагрегаторов носит во многом стихийный характер, что при отсутствии системного управления создает риски монополизации, нецелевого использования государственных средств и дискредитации самой идеи из-за слабого кадрового и материально-технического потенциала.

3. Кооперативная модель создания агроагрегаторов должна стать приоритетной задачей в части поддержки сбыта фермерской продукции. Приоритетными получателями государственной финансовой поддержки (грантов, льготных кредитов, субсидий) должны стать кооперативные формы агроагрегаторов.

4. Необходимо разработать долгосрочную стратегию развития кооперации до 2035 года и на период до 2050 года, составной частью которой должны стать реализация государственной политики по развитию агроагрегаторов кооперативного типа, включая потребительские общества.

Предусмотреть в Стратегии меры и механизмы стимулирования деятельности агроагрегаторов, включая создание кооперативных маркет-плейсов на базе современных средств коммуникации, цифровых технологий и логистики продвижения сельскохозяйственной продукции от производителей к конечным потребителям. Дополнительной мерой поддержки может быть определена компенсация части инвестиций на строительство кооперативных оптово-логистических центров, включающих хранилища и другие объекты инфраструктуры для выстраивания производственно-сбытовых цепочек сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (товаропроводящей сети), принадлежащих агроагрегаторам кооперативного типа. Такой подход позволит стимулировать конкуренцию на рынках агропродовольственной продукции и способствовать сдерживанию роста цен.

5. Целесообразно разработать и принять целевую программу развития кооперативных агроагрегаторов, которые будут включать полный перечень мероприятий, обеспечивающих их становление и последующее развитие, включая экспорт фермерской продукции.

6. Организовать контролируемый процесс создания агроагрегаторов с вовлечением Центров компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации в координации органами управления сельским хозяйством, обеспечивая целевой характер поддержки и отдавая приоритет кооперативным формам при распределении грантов, льготных кредитов и субсидий.

Список используемых источников:

1. Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» (с изменениями на 7 июля 2025 года). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/902021785 (дата обращения 15.07.2025).

2. Сельская локальная экономика: монография / А.В. Петриков, А.В. Голубев, К.Г. Бородин и др. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2025. 280 с. ISBN 978-5-394-06422-7. EDN: MJBPTF.

3. Федеральная служба государственной статистики. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.fedstat.ru/ (дата обращения 15.07.2025).

4. *Максимов А.Ф.* Трансформация сельской экономики: потенциал сельскохозяйственной кооперации / А.Ф. Максимов / Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2. С. 35–41. EDN: ZKCCVO.

5. Парламентская газета. Фермерские полки в крупных сетях установят по единому стандарту. [Электронный ресурс]. Режим доступа: – https://www.pnp.ru/economics/fermerskie-polki-v-krupnykh-setyakh-ustanovyat-po-edinomu-standartu.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fsearch (дата обращения 06.06.2025).

6. Новости Новгородской области. В Новгородской области открыт агроагрегатор для поддержки местных фермеров. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vnru.ru/news/v-novgorodskoj-oblasti-otkryt-agroagregator-dlya-podderzhki-mestnyh-fermerov.html (дата обращения 05.10.2025).

7. Агроагрегатор Московской области. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://agroagregator.ru/ (дата обращения 05.10.2025).

8. Проект «АргоАгрегатор». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://dialog.x5.ru/connect/wp-content/uploads/2025/03/2025_04_14_MSP_S_Kljujko_AgroAgregator.pdf (дата обращения 05.10.2025).

9. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://aemcx.ru/ (дата обращения 15.09.2025).

10. *Максимов А.Ф.* Экономическая основа развития сельскохозяйственной кооперации / А.Ф. Максимов, А.Д. Тен // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 2. С. 100-105. DOI: 10.32651/212-100. EDN: MXOYVI.

11. *Ерпелев А.В.* Развитие животноводческих хозяйств в России // OpenScience. 2025. Т. 7. № 4. С. 68–80. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-4-68-80. EDN: HITLUQ.

12. *Минниханов Р.Р.* Взаимодействие потребительской кооперации с хозяйствами населения в продовольственном обеспечении // OpenScience. 2023. Т. 5. № 2. С. 129–138. DOI: 10.51632/2658-7939_2023_5_2_129. EDN: VWQARO;

13. *Энфенджян В.А.* Регулирование деятельности потребительских кооперативов в разных странах // OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 47–52. EDN: IURYQY.

14. *Малолетко А.Н.* Влияние генеративного искусственного интеллекта на структурные сдвиги сельскохозяйственной и потребительской кооперации // OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 76–83. EDN: NMJQVO.

15. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Т. 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. Federal Law "On the Development of Agriculture" (as amended on July 7, 2025). [Electronic resource]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902021785 (accessed: 15.07.2025).

2. Rural Local Economy: Monograph / Petrikov A. V., Golubev A. V., Borodin K. G. et al. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov & Co", 2025. 280 p. ISBN 978-5-394-06422-7. EDN: MJBPTF.

3. Federal State Statistics Service. Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS). [Electronic resource]. URL: https://www.fedstat.ru/ (accessed: 15.07.2025).

4. *Maksimov A.F.* Transformation of the Rural Economy: The Potential of Agricultural Cooperation. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 2, pp. 35–41. EDN: ZKCCVO.

5. Parliamentary Newspaper. Farmers' Shelves in Large Retail Chains Will Be Installed According to a Unified Standard. [Electronic resource]. URL: https://www.pnp.ru/economics/fermerskie-polki-v-krupnykh-setyakh-ustanovyat-po-edinomu-standartu.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fsearch (accessed: 06.06.2025).

6. Novgorod Region News. An Agroaggregator for Supporting Local Farmers Has Been Launched in the Novgorod Region. [Electronic resource]. URL: https://vnru.ru/news/v-novgorodskoj-oblasti-otkryt-agroagregator-dlya-podderzhki-mestnyh-fermerov.html (accessed: 05.10.2025).

7. Agroaggregator of the Moscow Region. [Electronic resource]. URL: https://agroagregator.ru/ (accessed: 05.10.2025).

8. Project "ArgoAggregator". [Electronic resource]. URL: https://dialog.x5.ru/connect/wp-content/uploads/2025/03/2025_04_14_MSP_S_Kljujko_AgroAgregator.pdf (accessed: 05.10.2025).

9. Federal Center for Export Development of Agricultural Products of the Ministry of Agriculture of Russia. [Electronic resource]. URL: https://aemcx.ru/ (accessed: 15.09.2025).

10. *Maksimov A.F., Ten A.D.* The Economic Basis for the Development of Agricultural Cooperation. *Economics of Agriculture in Russia*, 2021, no. 2, pp. 100–105. DOI: 10.32651/212-100. EDN: MXOYVI.

11. *Erpelev A.V.* Development of Livestock Farms in Russia. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 4, pp. 68–80. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-4-68-80. EDN: HITLUQ.

12. *Minnikhanov R.R.* Interaction of Consumer Cooperation with Household Farms in Food Supply. *OpenScience*, 2023, vol. 5, no. 2, pp. 129–138. DOI: 10.51632/2658-7939_2023_5_2_129. EDN: VWQARO.

13. *Enfendzhyan V.A.* Regulation of Consumer Cooperatives' Activities in Different Countries. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 47–52. EDN: IURYQY.

14. *Maloletko A.N.* The Impact of Generative Artificial Intelligence on Structural Shifts in Agricultural and Consumer Cooperation. *OpenScience*, 2024, vol. 6, no. 4, pp. 76–83. EDN: NMJQVO.

15. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материл поступил в редакцию: 24.11.2025.

2026 Ф.Н. Мухаметгалиев, Д.Ф. Хафизов, Н.М. Асадуллин* *УДК 334.735:631.15*

ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF CONSUMER COOPERATION IN THE REPUBLIC OF TATARSTAN AT THE PRESENT STAGE

Аннотация. *В статье исследуются тенденции развития потребительской кооперации в Российской Федерации в период 2019–2023 гг. На основе сравнительного анализа данных Центросоюза РФ и одного из его наиболее успешных региональных подразделений – Татпотребсоюза – выявлена значительная дифференциация траекторий развития. Несмотря на общую для системы негативную динамику организационного потенциала (сокращение численности пайщиков и кооперативов), Татпотребсоюз демонстрирует устойчивый рост и способность к восстановлению. Методология исследования включает сравнительный и динамический анализ ключевых показателей. Установлено, что Татпотребсоюз трансформировался в стратегически важный актив всей системы, обеспечивая непропорционально высокий вклад в ключевые экономические показатели при относительно низкой доле в организационной структуре. Наиболее значительный вклад региональная организация вносит в заготовительную деятельность (47% от общего объема по системе в 2023 г.) и промышленное производство. Сделан вывод о формировании в Татарстане высокоэффективной, интенсивной модели функционирования, основанной на оптимизации управления и стратегической концентрации на профильных направлениях, опыт которой может быть использован для повышения эффективности потребительской кооперации в национальном масштабе.*

Abstract. *This article examines the development trends of consumer cooperation in the Russian Federation during the period of 2019–2023. Based on a comparative analysis of data from the Central Union of the Russian Federation and one of its most successful regional branches – the Tatpotrebsoyuz – significant differentiation in developmental trajectories is revealed. Despite a system-wide negative trend in organizational potential (a decline in the number of members*

Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич *– доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный аграрный университет (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: fem59@mail.ru.*

Farit N. Mukhametgaliev *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Production Organization, Kazan State Agrarian University (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Хафизов Дафик Фатыхович *– доктор экономических наук, профессор, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: d.f.hafizov@ruc.su.*

Dafik F. Khafizov – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazan Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).

Асадуллин Наиль Марсилович *– кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и организации производства, Казанский государственный аграрный университет (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: slonopotam1963@yandex.ru.*

Nail M. Asadullin *– Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Agrarian University (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

and cooperatives), the Tatpotrebsoyuz demonstrates sustained growth and resilience. The research methodology employs comparative and dynamic analysis of key performance indicators. It is established that the Tatpotrebsoyuz has transformed into a strategically important asset for the entire system, providing a disproportionately high contribution to key economic indicators while constituting a relatively small share of the organizational structure. The most significant contribution of this regional organization is in procurement activities (47% of the system's total volume in 2023) and industrial production. The conclusion is drawn that a highly efficient, intensive operational model has been formed in Tatarstan, based on management optimization and strategic focus on core business areas. The experience of this model can be utilized to enhance the effectiveness of consumer cooperation on a national scale.

Ключевые слова: *потребительская кооперация, Центросоюз РФ, Татпотребсоюз, организационный потенциал, экономические показатели, региональное развитие, заготовительная деятельность, эффективность управления, малые формы хозяйствования.*

Keywords: *consumer cooperation, Central Union of the Russian Federation (Centrosoyuz), Tatpotrebsoyuz, organizational potential, economic indicators, regional development, procurement activity, management efficiency, small-scale economic entities.*

Целью исследования *является проведение сравнительного анализа организационного потенциала и экономических результатов деятельности Центросоюза РФ и его регионального подразделения – Татпотребсоюза – за период 2019–2023 гг., выявить основные тенденции и дисбалансы.*

Методы исследования. *В основе работы лежит сравнительный анализ данных официальной отчетности Центросоюза РФ и Татпотребсоюза. Для обработки данных применялись методы горизонтального и вертикального анализа, расчет темпов роста (CAGR) и динамики долей. Также использовались методы системного подхода для интерпретации выявленных дисбалансов между организационным присутствием и экономической эффективностью.*

Результаты исследования. *Выявлена разнонаправленная динамика развития потребительской кооперации: на фоне системного сокращения организационного потенциала Центросоюза РФ (число пайщиков: CAGR – 6,94%) Татпотребсоюз демонстрирует устойчивый рост (число кооперативов: CAGR +2,07%) при значительном дисбалансе между его долей в организационной структуре (3,7% пайщиков, 5,0% кооперативов) и существенно более весомым вкладом в экономические результаты (совокупный объем 11,0%; закупки 47,0%), что обусловлено стратегической концентрацией на драйверах роста – заготовительной деятельности (CAGR +10,1%), промышленном производстве (CAGR +15,9%) и общественном питании (CAGR +20,0%) – при одновременной санации непрофильных активов.*

Введение. Экономика Российской Федерации характеризуется многоукладным характером, в рамках которого потребительская кооперация традиционно занимает значимое место. Будучи одним из наиболее массовых и исторически укорененных кооперативных движений в стране, она представляет собой не просто сегмент хозяйственной деятельности, а сложный социально-экономический институт [1]. Современная российская система потребительской кооперации развивается в качестве социально-ориентированной модели, нацеленной на комплексное развитие территорий, обеспечение занятости населения, укрепление общественной стабильности и развитие региональной инфраструктуры [2, 3]. Организационный фундамент системы образуют добровольные объединения потребительских обществ, которые консолидированы в иерархическую структуру союзов различного уровня, возглавляемую Центросоюзом Российской Федерации.

Ключевую роль в координации этого движения играет Центросоюз РФ, который осуществляет активную деятельность по поддержке и развитию кооперативов в регионах. В сферу его ответственности входит участие в законотворческом процессе, стратегическое взаимодействие с органами государственной власти и формирование основ со-

циально-экономической политики в области потребительской кооперации. Важнейшей практической задачей является стимулирование роста кооперативного движения на местах, что напрямую связано с усилением экономического потенциала регионов. Потребительская кооперация берет на себя критически важные функции по обеспечению населения и субъектов малого предпринимательства средствами производства и услугами, а также по организации процессов производства и сбыта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, тем самым внося вклад в обеспечение продовольственной безопасности. В данном контексте Республика Татарстан представляет собой репрезентативный пример региона с развитой и многопрофильной системой.

Дискуссия. Потребительская кооперация представляет собой сложную многоуровневую систему, занимающую значимое место в экономике Российской Федерации. С теоретической точки зрения, ее сущность раскрывается через дуализм организационно-правовой и хозяйственной природы. Как справедливо отмечает В.М. Кручинина, «потребительская кооперация, с одной стороны, является общественно-массовой организацией, а с другой – многоотраслевой хозяйственной системой универсального типа, ориентированной на удовлетворение разнообразных потребностей населения через разветвленную сеть организаций торговли, общественного питания, заготовок сельскохозяйственной продукции и сырья, а также производства товаров и оказания услуг» [4]. Этот взгляд дополняет И.Э. Сорокина, характеризующая потребительскую кооперацию как «социально-экономическую систему макроэкономического масштаба, базирующуюся на кооперативной собственности и сочетающую в своей деятельности экономическую эффективность с социальной ответственностью субъектов воспроизводственного процесса» [5].

Организационной основой системы выступают потребительские общества, большая часть которых расположена в сельской местности. На 1 января 2024 года они объединяли 968,69 тысяч пайщиков в рамках 1775 обществ по всей стране [6]. Высшим координирующим органом движения является Центросоюз РФ, который формирует социально-экономическую политику, способную реагировать на изменяющиеся внешние условия, и содействует развитию кооперации в регионах.

Дискуссия о методологических подходах к осмыслению деятельности кооперации выявила несколько ключевых направлений. Функциональный подход, акцентирующий процесс и полезный эффект, находит отражение в работах В. Д Кузьменковой, определяющей эту деятельность как форму целесообразного труда с синхронностью создания и использования его эффекта для членов кооператива [7]. О.А. Чистякова развивает эту мысль, рассматривая деятельность в качестве специфического рыночного продукта, чья общественная полезность формируется в производительном труде [8]. М.И. Дроздова описывает ее как процесс экономической активности, заключающийся в целенаправленном преобразовании характеристик объектов кооперативной деятельности непосредственно в процессе их предоставления пайщикам и населению [9].

В противовес функциональному, экономический подход фокусируется на отношениях. С.С. Патракова трактует деятельность как результат кооперативного служения, абстрагируясь от организационно-правовой формы [10], тогда как Э.А. Новоселова дает более развернутую характеристику, определяя ее как форму экономических отношений общественного труда, проявляющуюся в системе нетоварного обмена и интегрирующую интересы производителей и потребителей [11]. Системный подход, наиболее полно отраженный в исследовании А.Р. Набиевой, Р.Р. Минниханова [12], О.Н. Мороз, И.Н. Шамрай [13], позволяет концептуализировать деятельность кооперации как комплексное явление, включающее уровень развития производительных сил, характер труда, содержание бизнес-процессов, их этапность, потребительские свойства благ и социально-экономический эффект.

Потребительская кооперация представляет собой сложный социально-экономический институт, который правомерно рассматривать в качестве полноценного субъекта сферы обслуживания. Данный статус обусловлен комплексом институциональных характеристик, определяющих специфику ее функционирования. Фундаментальной особенностью выступает особая роль пайщика, который является не только потребителем услуг, но и ключевым участником формирования экономической политики кооператива. Именно пайщик выступает первичным источником организационного развития и

основным драйвером создания потребительских обществ.

Важнейшим дифференцирующим признаком потребительской кооперации является ее устойчивая социальная ориентация. В процессе хозяйственной деятельности кооперативные организации последовательно реализуют социальную миссию, оказывая комплексное воздействие на материальное положение и духовное развитие обслуживаемого населения. Эта миссия находит практическое выражение в формировании доступной среды потребления, поддержке социально уязвимых категорий граждан и развитии локальной инфраструктуры [14].

В условиях современной динамичной экономической среды система потребительской кооперации Центросоюза РФ представляет собой самодостаточную интегрированную структуру, обладающую специфическим организационно-экономическим и мотивационным механизмом. Этот механизм обеспечивает эффективное взаимодействие с широкими слоями населения, создавая предпосылки для активизации деловой инициативы и решения социально-экономических проблем сельских территорий на основе партнёрских отношений. За более чем столетний период эволюции потребительская кооперация трансформировалась в устойчивый элемент экономической системы страны, сохраняющий выраженную социальную направленность [15, 16].

Функционирование потребительских организаций и обществ обеспечивает логистическую интеграцию товарных рынков различных отраслей экономики, гарантируя населению доступ к продовольственным и промышленным товарам, а также необходимым услугам, что способствует повышению качества жизни в сельской местности. Особого внимания заслуживает деятельность Татпотребсоюза (Потребительские общества и кооперативы Республики Татарстан), которая наряду с сельскохозяйственной кооперацией имеет существенное социально-экономическое значение для развития аграрного сектора. Ключевой функцией данной системы выступает закупка сельскохозяйственной продукции у малых форм хозяйствования, не востребованной крупными торговыми сетями. Организационно-экономической основой формирования и функционирования потребительской кооперации в сельской местности выступают малые формы хозяйствования. Значительный объём закупок осуществляется у пайщиков, специализирующихся на мелкотоварном производстве сельскохозяйственной продукции, где доминирующее положение занимают личные подсобные и крестьянские фермерские хозяйства. В этом контексте система заготовительной деятельности региональных структур Центросоюза РФ играет системообразующую роль в решении проблем сбыта продукции, произведенной малыми формами хозяйствования. Оценка действенности данной системообразующей роли требует проведения анализа объективных количественных индикаторов. К их числу относятся численность пайщиков и количество потребительских обществ, динамика которых за 2019–2023 гг., отраженная в таблице 1, позволяет оценить организационный потенциал и выявить ключевые тенденции в развитии системы потребительской кооперации как в це-

Таблица 1

Динамик показателей организационного потенциала потребительской кооперации в системе Центросоюза РФ за 2019-2023 гг.

Показатели	Годы					2023 г. к 2019,%	CAGR
	2019	2020	2021	2022	2023		
Центросоюз РФ							
Численность пайщиков, тыс. человек	1293	1199	1123	1046	969	74,9	-6,94
Итого потребительских обществ (кооперативов)	2095	1997	1927	1827	1775	84,7	-4,05
Татпотребсоюз							
Численность пайщиков, тыс. человек	35,1	31,6	36	31,7	36	102,6	0,64
Итого потребительских обществ (кооперативов)	82	79	90	79	89	108,5	2,07
Доля Татпотребсоюза в Центросоюзе РФ							
Численность пайщиков, %	2,71	2,64	3,21	3,03	3,72	1,00	0,082
Итого потребительских обществ (кооперативов), %	3,91	3,96	4,67	4,32	5,01	1,10	0,064

Источник: составлена авторами да данным [6].

лом по Центросоюзу РФ, так и в региональном разрезе на примере Татпотребсоюза.

Анализ данных таблицы 1 демонстрирует разнонаправленные процессы в общей системе Центросоюза и ее региональной составляющей – Татпотребсоюзе. За рассматриваемый период Центросоюз РФ столкнулся со значительным сокращением организационного потенциала. Численность пайщиков уменьшилась на 25,1% (CAGR -6,94%), достигнув к 2023 году 969 тысяч человек против 1293 тысяч в 2019 году. Аналогичная негативная динамика наблюдается в показателе количества потребительских обществ и кооперативов, который сократился на 15,3% (CAGR -4,05%) – с 2095 до 1775 организаций. Постоянный отрицательный тренд по всем годам исследования свидетельствует о наличии системных проблем в привлечении и удержании членской базы.

В отличие от общероссийской тенденции, Татпотребсоюз демонстрирует устойчивость и способность к восстановлению. При некоторой волатильности годовых показателей, к 2023 году численность пайщиков не только восстановилась, но и превысила исходный уровень 2019 года на 2,6% (CAGR 0,64%). Количество потребительских обществ также выросло на 8,5% (CAGR 2,07%), достигнув 89 организаций против исходных 82.

Особого внимания заслуживает динамика доли Татпотребсоюза в общей системе Центросоюза. Анализ динамики доли Татпотребсоюза в общероссийской системе потребительской кооперации демонстрирует устойчивую тенденцию к усилению региональной составляющей. Рост удельного веса численности пайщиков с 2,71% до 3,72% свидетельствует о сохранении привлекательности кооперативной модели для населения Республики Татарстан на фоне общего сокращения членской базы Центросоюза. Особенно показателен скачок показателя в 2021 году до 3,21%, что может быть связано с реализацией адаптационных механизмов региональной системы в условиях меняющихся экономических реалий. Увеличение доли потребительских обществ с 3,91% до 5,01% отражает процесс структурной трансформации в системе потребительской кооперации, где Татпотребсоюз приобретает возрастающее значение. Совокупный прирост по обоим показателям за пятилетний период подтверждает усиление роли Татпотребсоюза в общероссийской кооперативной системе. Данная тенденция свидетельствует о наличии специфических региональных факторов развития, обеспечивающих относительную устойчивость потребительской кооперации в Татарстане. Следует отметить, что рост доли происходит на фоне абсолютного сокращения показателей по Центросоюзу в целом, что подчеркивает успешность региональной модели организации даже в условиях системного кризиса. Полученные данные позволяют сделать вывод о дифференцированной динамике развития потребительской кооперации в региональном разрезе. В то время как общероссийская система продолжает испытывать организационные трудности, отдельные региональные составляющие, в частности Татпотребсоюз, демонстрируют способность не только сохранять, но и наращивать свой потенциал в условиях системного кризиса. Это указывает на наличие специфических факторов регионального развития, обеспечивающих относительную устойчивость потребительской кооперации в Республике Татарстан.

Для комплексной оценки необходимо проанализировать структуру совокупного объема деятельности, которая складывается из ключевых операционных направлений. Критически важными являются данные по обороту розничной торговли, так как они отражают прямую связь системы с конечным потребителем, и обороту общественного питания, демонстрирующему развитие социальной инфраструктуры. Не менее значимы оптовый оборот, показывающий степень интеграции в региональные товаропроводящие сети, и объем промышленной продукции, характеризующий глубину переработки и собственное производство. Важным индикатором сохранения кооперативной специфики служат закупки сельхозпродукции и сырья у населения, а уровень диверсификации услуг – платные услуги населению и другие виды деятельности. Изучение этой совокупности показателей дает четкое представление о том, насколько эффективно кооперативные структуры адаптируются к современным условиям, удовлетворяют спрос пайщиков и населения. Поэтому необходимо детально рассмотреть динамику основных производственных показателей за 2019–2023 гг., что позволит с высокой степенью объективности подтвердить тезис о развитии потребительской кооперации и выявить конкретные экономические контуры успешной региональной модели (таблица 2).

Проведенный анализ динамики основных показателей деятельности Центросоюза Российской Федерации и одного из его реги-

Таблица 2

Динамика основных показателей деятельности Центросоюза РФ и Татпотребсоюза за 2019-2023 гг. млн. руб.

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2023г к 2019г.%	CAGR
Центросоюз РФ							
Совокупный объем деятельности	189648	183432	189940	200669	203953	107,5	1,8%
Оборот розничной торговли	113873	114650	115113	118394	118442	104,0	1,0%
Оборот общественного питания	13011	9224	11362	12436	13615	104,6	1,1%
Оптовый оборот	8380	7904	8497	9219	8805	105,1	1,2%
Закупки сельхозпродуктов и сырья	22559	21481	22637	24429	25525	113,1	3,1%
Объем промышленной продукции	19001	18061	18903	21634	21979	115,7	3,7%
Платные услуги населению	5217	4887	5735	6526	7254	139,0	8,6%
Другие виды деятельности	7607	7225	7694	8030	8332	109,5	2,3%
Татпотребсоюз							
Совокупный объем деятельности	15427	16649	18455	20418	22462	145,6	9,9%
Оборот розничной торговли	4332	4568	4812	5126	5473	126,3	6,0%
Оборот общественного питания	612	602	776	979	1270	207,5	20,0%
Оптовый оборот	466	481	480	446	480	103,0	0,7%
Закупки сельхозпродуктов и сырья	8158	8975	9873	10959	12001	147,1	10,1%
Объем промышленной продукции	1693	1854	2340	2742	3053	180,3	15,9%
Платные услуги населению	127	134	136	143	170	133,9	7,5%
Другие виды деятельности	39	36	38	23	17	43,6	-18,9%
Доля Татпотребсоюза в Центросоюзе РФ							
Совокупный объем деятельности	8,1	9,1	9,7	10,2	11,0	2,9	0,72 п.п.
Оборот розничной торговли	3,8	4,0	4,2	4,3	4,6	0,8	0,20 п.п.
Оборот общественного питания	4,7	6,5	6,8	7,9	9,3	4,6	1,16 п.п.
Оптовый оборот	5,6	6,1	5,6	4,8	5,5	-0,1	-0,03 п.п.
Закупки сельхозпродуктов и сырья	36,2	41,8	43,6	44,9	47,0	10,9	2,71 п.п.
Объем промышленной продукции	8,9	10,3	12,4	12,7	13,9	5,0	1,25 п.п.
Платные услуги населению	2,4	2,7	2,4	2,2	2,3	-0,1	-0,02 п.п.
Другие виды деятельности	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2	-0,3	-0,08 п.п.

Источник: составлена авторами да данным [6].

ональных подразделений, Татпотребсоюза, за период с 2019 по 2023 год позволяет выявить существенную дивергенцию в траекториях их развития. Общая характеристика свидетельствует о принципиально разных моделях функционирования. Центросоюз РФ в целом демонстрирует признаки зрелой, устоявшейся структуры, для которой характерен умеренный и стабильный рост со среднегодовым темпом прироста совокупного объема деятельности на уровне 1,8%. Данная динамика указывает на консолидированный, но ограниченный потенциал экстенсивного развития в условиях высокой конкурентной среды и насыщенных рынков.

В противоположность этому, Татпотребсоюз характеризуется выдающимися и опережающими темпами расширения своей деятельности. Его совокупный объем за рассматриваемый период увеличивался со среднегодовым темпом 9,9%, что почти в 5,5 раз превышает общероссийский показатель по системе. Столь значительное превышение позволяет предположить наличие эффективной региональной стратегии управления и адаптивной бизнес-модели, обеспечивающей динамичное развитие в различных секторах экономики.

Сравнительная оценка по ключевым направлениям деятельности выявляет структурные различия. Наиболее значительная диспропорция наблюдается в сфере закупок сельскохозяйственной продукции и сырья. В то время как Центросоюз демонстрирует по данному направлению уверенный рост, Татпотребсоюз показывает высокие темпы, делающие заготовительную деятельность драйвером его экономики. Стратегическая важность Татпотребсоюза для всей системы подтверждается его растущей долей, которая увеличилась с 36,2% до 47,0%. Это позволяет утверждать, что региональная организация превратилась в ключевого игрока в заготовительной деятельности, во многом определяющего общие результаты по данному направлению.

Аналогичная тенденция доминирования прослеживается в сфере промышленного производства. Несмотря на наличие положительной динамики у Центросоюза, Татпотребсоюз развивает данное направление исключительно высокими темпами. Увеличение его доли в общем объеме промышленной продукции системы с 8,9% до 13,9% свидетельствует не только об абсолютном наращивании мощностей, но и о возрастающей

роли Татпотребсоюза как промышленного центра внутри организационной структуры.

В потребительском секторе, включающем розничную торговлю и общественное питание, также наблюдаются разнонаправленные тенденции. Оборот розничной торговли Центросоюза находится в состоянии, близком к стагнации, что может быть обусловлено жесткой конкуренцией на рынке и консервативностью форматов торговли. В свою очередь, Татпотребсоюз демонстрирует по данному показателю уверенный рост. Наиболее яркое превосходство наблюдается в сегменте общественного питания, где после кризисного 2020 года Татпотребсоюз не только полностью восстановился, но и обеспечил феноменальные темпы прироста. Это указывает на наличие у регионального подразделения более гибкой и клиентоориентированной модели, способной эффективно адаптироваться к изменяющимся запросам населения.

Анализ прочих направлений деятельности выявляет их периферийную роль в формировании совокупных результатов. При этом стратегическое различие проявляется в динамике показателя «Другие виды деятельности». Его стабильный рост у Центросоюза контрастирует с резким сокращением у Татпотребсоюза, что может трактоваться как целенаправленная санация бизнес-портфеля и отказ от непрофильных или низкорентабельных активов в пользу концентрации на ключевых компетенциях.

Обобщая изложенное, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, в системе потребительской кооперации наблюдаются две различные скорости экономического развития: минимальный, но стабильный рост централизованной структуры и интенсивный рост динамичного регионального подразделения. Во-вторых, Татпотребсоюз трансформировался из рядового участника системы в стратегически важный актив, выступающий драйвером роста по таким критическим направлениям, как заготовительная и промышленная деятельность. В-третьих, фундаментом успеха региональной организации является диверсифицированная и сбалансированная бизнес-модель, сочетающая глубокую специализацию в аграрном секторе с активным развитием перерабатывающей промышленности и эффективной работой на потребительском рынке. Таким образом, опыт Татпотребсоюза представляет значительный интерес для изучения и потенциального тиражирования в рамках повышения эффективности деятельности потребительской кооперации Российской Федерации в целом.

Проведенный анализ динамики долей Татпотребсоюза в экономических показателях Центросоюза РФ позволяет констатировать устойчивое усиление его роли в системе. Доля в совокупном объеме деятельности демонстрировала стабильный рост с 8,1% до 11,0% при среднегодовом темпе прироста 072 п.п., что свидетельствует о системном опережающем развитии региональной организации по сравнению со средними темпами по системе. Ключевой характеристикой является ярко выраженная стратегическая специализация, проявившаяся в двух основных направлениях. В заготовительной деятельности сложилась высокая и продолжающая расти доля участия, достигшая 47,0% в 2023 году при среднегодовом темпе роста 2,71 п.п. за исследуемый период, что подтверждает устойчивое положение поставок сырьевых ресурсов для дальнейшей переработки. Одновременно наблюдается интенсивное развитие промышленного производства с самым высоким темпом прироста доли после общественного питания – 1,25 п.п. в год, что указывает на успешную стратегию вертикальной интеграции и активное наращивание перерабатывающих мощностей, усиливающее значение организации как промышленного центра в структуре Центросоюза.

Значительная динамика отмечается в потребительском секторе, где рост демонстрирует доля в обороте общественного питания с среднегодовым темпом 1,16 п.п., свидетельствующая о быстрой экспансии и успешной адаптации к рыночным запросам в данном сегменте. Параллельно происходит сокращение непрофильных и периферийных направлений, о чем свидетельствуют отрицательные значения темпов роста по оптовой торговле, платным услугам и, особенно, по другим видам деятельности, где зафиксирован спад от 0,02 до 0,08 п.п. в год, что подтверждает тезис о целенаправленной санации портфеля и концентрации ресурсов на осовных, наиболее эффективных и стратегически важных для системы направлениях. В целом, анализ однозначно показывает трансформацию Татпотребсоюза из рядового участника в стратегически важный актив и драйвер роста Центросоюза, с выраженной специализацией на заготовках и промышленности, поступательным развитием в общественном питании и последовательной оптимиза-

цией деятельности через отказ от периферийных функций.

Результаты сравнительного анализа, приведённые на рис. 1, выявляют значительный дисбаланс между организационным присутствием и экономической ролью Татпотребсоюза в системе Центросоюза, демонстрируют выраженную диспропорцию между относительно скромным организационным присутствием Татпотребсоюза в системе Центросоюза РФ и достигнутыми высокими результатами в ключевых сферах экономической деятельности. Несмотря на то, что на долю региональной структуры по состоянию на 2023 год приходилось 3,7% пайщиков и 5,0% потребительских обществ от общероссийских показателей, ее вклад в экономические показатели является существенно более весомым. Данный дисбаланс становится особенно наглядным при анализе заготовительной функции: при незначительной доле в организационном потенциале системы Татпотребсоюз обеспечивает почти половину (47%) общего объема закупок сельскохозяйственной продукции и сырья, демонстрируя исключительную эффективность работы с малыми формами хозяйствования в аграрном секторе республики.

Аналогичная, хотя и менее выраженная, тенденция наблюдается в других экономических направлениях. Доля в совокупном объеме деятельности (11%) и объеме промышленной продукции (13,9%) более чем в два раза превышает долю в организационной структуре. Динамичный рост демонстрирует и оборот общественного питания, доля в котором увеличилась с 4,7% до 9,3%. Полученная картина позволяет сделать вывод о том, что в рамках Татпотребсоюза сформирована высокоэффективная модель функционирования, при которой ограниченный по масштабу организационный ресурс трансформируется в значительные экономические результаты. Это свидетельствует об интенсивном пути развития региональной системы, основанном на оптимизации управления, повышении производительности и успешной рыночной адаптации, что обеспечивает ее системообразующую роль в экономике и социальной сфере сельской местности Татарстана, существенно превышающую ее формальные организационные рамки в масштабах страны. В целом Татпотребсоюз демонстрирует модель сверхэффективного регионального подразделения, которое при небольшом организационном весе обеспечивает непропорционально большой вклад в ключевые экономические показатели системы, что свидетельствует о крайне эффективной системе управления и концентрации на стратегически важных для системы направлениях деятельности.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает тезис о глубокой дифференциации развития в системе потребительской кооперации России. На фоне общероссийской

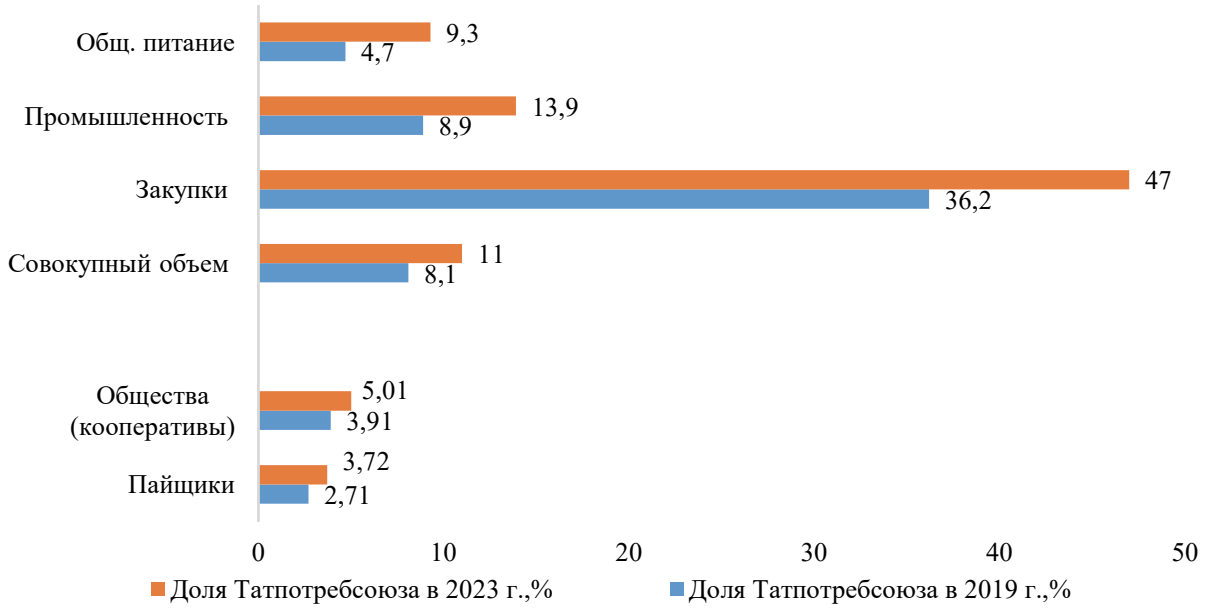


Рис. 1. Сравнительные показатели организационного и экономического вклада Татпотребсоюза в систему Центросоюза РФ, %

Источник: составлена авторами да данным [6].

тенденции сокращения организационного потенциала, Татпотребсоюз представляет собой пример успешной региональной модели, доказавшей свою устойчивость и эффективность. Ключевым выводом является констатация перехода Татпотребсоюза на интенсивный путь развития, при котором ограниченный организационный ресурс трансформируется в значительные экономические результаты. Эта трансформация стала возможной благодаря стратегической концентрации на core competencies – заготовительной деятельности и промышленной переработке, – а также за счет оптимизации бизнес-портфеля и внедрения эффективных моделей управления. Выявленный дисбаланс, при котором региональная структура обеспечивает почти половину общесистемного объема закупок, свидетельствует о ее системообразующей роли не только для Республики Татарстан, но и для Центросоюза РФ в целом. Таким образом, опыт Татпотребсоюза может рекомендован к изучению для других региональных структур, ориентированных на повышение эффективности и усиление своего вклада в решение задач социально-экономического развития сельских территорий и обеспечение продовольственной безопасности страны.

Список используемых источников:

1. *Каурова О.В.* Потребительская кооперация в аграрном секторе / О.В. Каурова, А.Н. Малолетко, А.В. Ткач // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2. С. 13–20.

2. *Патракова С.С.* Роль потребительской кооперации в укреплении связности социально-экономического пространства Вологодской области: экспертные оценки / С.С. Патракова // Вопросы управления. 2025. Т. 19. № 1. С. 25–41.

3. *Набиева А.Р. Бродский В.А.* Социально-экономическая миссия потребительской кооперации в инфраструктуре национальной экономики И Фундаментальные н прикладные исследования кооперативного сектора экономики: научно-теоретический журнал. 2021. № 3. С. 3–10.

4. *Кручинина В.М.* Совершенствование кооперативной логистической инфраструктуры по закупке, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции / В.М. Кручинина, С.М. Рыжкова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 2. С. 42–50.

5. *Сорокина И.Э.* Роль кооперативных форм хозяйствования в институциональных преобразованиях агропромышленного комплекса региона / И.Э. Сорокина // Стратегия и тактика реализации социально-экономических реформ: региональный аспект: Материалы VIII международной научно-практической конференции, Вологда, 12–14 декабря 2018 года. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2019. С. 466–469.

6. Основные показатели хозяйственной деятельности потребительской кооперации Центросоюза России 2018–2023 гг. М., 2024.

7. *Кузьменкова В.Д.* Современная потребительская кооперация: как коллективные модели меняют рынок / В.Д. Кузьменкова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 3. С. 26–30.

8. *Чистякова О.А.* Методологические положения и принципы функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг на основе устойчивости / О.А. Чистякова // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 5. С. 3315–3330.

9. *Дроздова М.И.* Кооперативные принципы и ценности – основа сохранения социальной базы потребительских кооперативов / М.И. Дроздова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 2(111). С. 201–210.

10. *Патракова С.С.* Роль потребительской кооперации в укреплении связности социально-экономического пространства Вологодской области: экспертные оценки / С.С. Патракова // Вопросы управления. 2025. Т. 19. № 1. С. 25–41.

11. *Новоселова Э.А.* Организация производства собственной продукции как необходимый тренд развития системы потребительской кооперации / Э.А. Новоселова // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2024. № 2(48). С. 3–15.

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

13. *Мороз О.Н.* Потребительская кооперация России в условиях новых вызовов / О.Н. Мороз, И.Н. Шамрай // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. 2024. № 2. С. 277–294.

14. *Асанова Н.А.* Потребительская кооперация как инструмент повышения устойчивости развития сельских территорий / Н.А. Асанова, В.В. Цыбуля, А.А. Старшинов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-1. С. 12–15.

15. *Сабирова З.З.* Развитие потребительской кооперации в инфраструктуре села в современных условиях цифровизации экономики / З.З. Сабирова // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 2. С. 69–73.

16. *Каурова О.В.* Развитие услуг потребительской кооперации сельхозпроизводителям в экономических регионах России / О.В. Каурова, А.В. Ткач, С.Н. Шпак // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 3. С. 27–35.

17. *Энфенджян В.А.* Регулирование деятельности потребительских кооперативов в разных странах// OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 47–52. EDN: IURYQY.

18. *Малолетко А.Н.* Влияние генеративного искусственного интеллекта на структурные сдвиги сельскохозяйственной и потребительской кооперации // OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 76–83. EDN: NMJQVO.

19. *Серенко Б.А.* Механизм формирования инфраструктурного потенциала услуг предприятия // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 128–142. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-128-142. EDN: TCHVMG.

20. *Бедросов Н.Г., Шабаров П.П.* Цифровои реинжиниринг через призму информационных технологии // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 84–95. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-84-95. EDN: KKXFZK.

21. *Николаева М.С., Каурова О.В.* Инвестиционная привлекательность региона как фактор развития импортозамещающих производств // OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 4–13. EDN: FJLSHI.

22. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Том 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. *Kaurova O. V., Maloletko A. N., Tkach A. V.* Consumer Cooperation in the Agricultural Sector. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 2, pp. 13–20.

2. *Patrakova S. S.* The Role of Consumer Cooperation in Strengthening the Connectivity of the SocioEconomic Space of the Vologda Region: Expert Assessments. *Management Issues*, 2025, vol. 19, no. 1, pp. 25–41.

3. *Nabieva A. R., Brodsky V. A.* The SocioEconomic Mission of Consumer Cooperation in the Infrastructure of the National Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy: Scientific and Theoretical Journal*, 2021, no. 3, pp. 3–10.

4. *Kruchinina V. M., Ryzhkova S. M.* Improving the Cooperative Logistics Infrastructure for Procurement, Processing, and Sale of Agricultural Products. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 2, pp. 42–50.

5. *Sorokina I. E.* The Role of Cooperative Forms of Management in Institutional Transformations of the AgroIndustrial Complex of the Region. *Strategy and Tactics of Implementing SocioEconomic Reforms: Regional Aspect: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Vologda, December 12–14, 2018*. Vologda: Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2019, pp. 466–469.

6. *Key Indicators of Economic Activity of Consumer Cooperation of the Central Union of Russia, 2018–2023.* Moscow, 2024.

7. *Kuzmenkova V. D.* Modern Consumer Cooperation: How Collective Models Change the Market. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 3, pp. 26–30.

8. *Chistyakova O. A.* Methodological Provisions and Principles of Functioning and Development of Consumer Cooperation in the Service Market Based on Sustainability. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 2025, vol. 15, no. 5, pp. 3315–3330.

9. *Drozdova M. I.* Cooperative Principles and Values as the Basis for Preserving the Social Base of Consumer Cooperatives. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2025, no. 2(111), pp. 201–210.

10. *Patrakova S. S.* The Role of Consumer Cooperation in Strengthening the Connectivity of the SocioEconomic Space of the Vologda Region: Expert Assessments. *Management Issues*, 2025, vol. 19, no. 1, pp. 25–41.

11. *Novoselova E. A.* Organization of Own Production as a Necessary Trend in the Development of the Consumer Cooperation System. *Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation*, 2024, no. 2(48), pp. 3–15.

12. *Nabieva A. R., Minnikhanov R. R.* Consumer Cooperation in the Food Supply System of Russia. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 1, pp. 3–10.

13. *Moroz O. N., Shamray I. N.* Consumer Cooperation in Russia in the Context of New Challenges. *Bulletin of Torayghirov University. Economic Series*, 2024, no. 2, pp. 277–294.

14. *Asanova N. A., Tsybulya V. V., Starshinov A. A.* Consumer Cooperation as a Tool for Improving the Sustainability of Rural Development. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2023, no. 2-1, pp. 12–15.

15. *Sabirova Z. Z.* Development of Consumer Cooperation in Rural Infrastructure in Modern Conditions of Economic Digitalization. *Economics of Agriculture in Russia*, 2022, no. 2, pp. 69–73.

16. *Kaurova O. V., Tkach A. V., Shpak S. N.* Development of Consumer Cooperation Services for Agricultural Producers in Economic Regions of Russia. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2022, no. 3, pp. 27–35.

17. *Enfendzhyan V. A.* Regulation of Consumer Cooperatives' Activities in Different Countries. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 47–52. EDN: IURYQY.

18. *Maloletko A. N.* The Impact of Generative Artificial Intelligence on Structural Shifts in Agricultural and Consumer Cooperation. *OpenScience*, 2024, vol. 6, no. 4, pp. 76–83. EDN: NMJQVO.

19. *Serenko B. A.* Mechanism of Forming the Infrastructural Potential of Enterprise Services. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 128–142. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-128-142. EDN: TCHVMG.

20. *Bedrosov N. G., Shabarov P. P.* Digital Reengineering Through the Prism of Information Technologies. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 84–95. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-84-95. EDN: KKXFZK.

21. *Nikolaeva M. S., Kaurova O. V.* Investment Attractiveness of the Region as a Factor in the Development of ImportSubstituting Productions. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 4–13. EDN: FJLSHI.

22. *Kaurova O. V., Maloletko A. N., Tkach A. V.* Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материал поступил в редакцию: 24.11.2025.

2026 М.Д. Магомедов, Е.И. Балалова* УДК 338

КООПЕРИРОВАНИЕ МУКОМОЛЬНЫХ И ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

COOPERATION OF FLOUR MILLING AND BAKERY ENTERPRISES OF THE RUSSIAN FEDERATION

мукомольных и хлебопекарных предприятий на улучшению их экономические показателей, подробно изложены основные факторы оказывающие влияние на него: производственная себестоимость муки и хлебобулочных изделий ; расходы на проведение маркетинговых исследований по продаже муки; прочие расходы связанные с продажей муки; затраты транспортировки муки от мукомольного до хлебопекарного предприятия; качество муки и хлебобулочных изделий; цены продажи муки и хлебобулочных изделий по каждому виду. Кроме того, предлагается методический подход по оценке экономической целесообразности кооперирования мукомольных и хлебопекарных предприятий.

Abstract. *The article pays great attention to the role of cooperation of flour mills and bakeries in improving their economic performance, and describes in detail the main factors that influence it: the production cost of flour, bread, and bakery products before and after cooperation; the costs of marketing research on the sale of flour; other costs associated with the sale of flour; transportation costs for delivering flour from a flour mill to a bakery; the quality of flour, bread, and bakery products; and the prices for the sale of flour, bread, and bakery products by type. In addition, a methodological approach is proposed for assessing the economic feasibility of cooperating between flour mills and bakery enterprises.*

Ключевые слова: *кооперация, мука, хлеб, хлебобулочные изделия, мукомольные и хлебопекарные предприятия, затраты на маркетинг, транспортные расходы, себестоимость, цена, качество.*

Keywords: *cooperation, flour, bread, bakery products, flour mills and bakeries, marketing costs, transportation costs, cost, price, quality.*

Введение. Человек потребляет хлеб и хлебобулочные изделия почты каждый день для удовлетворения запросов организма в питательных веществах. В них содержатся: белки, незаменимые аминокислоты, витамины и минеральные вещества. Кроме того, они обладают большой энергетической ценностью. В таких условиях производство их высокого качества и в достаточном количестве имеет большое значение [1]. На начальной стадии перехода России на рыночную экономику оперативно создавались малые предприятия по производству хлебобулочных изделий, что является положительным [2]. Однако, качество производимой ими продукция оставляло желать лучшего. То есть, они внешне выглядели очень красиво и при этом крошились в течение считанных часов.

Магомедов Магомед Даниялович *– доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: profmagomedov@mail.ru.*

Magomed D. Magomedov *– Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Management (Moscow, Russian Federation).*

Балалова Елена Ивановна *– доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и таможенного дела, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: ebalalova@ruc.su.*

Elena I. Balalova *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Customs, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Это приводило к существенному снижению спроса на них. Основной причиной такого положения являлось низкое качество используемой муки для их производства. В тот период владельцы созданных мини-пекарен обращали больше внимание на цены приобретаемой муки без должного учета ее качества. Основными показателями качества муки являются: цвет, запах, вкус, влажность, зольность, содержание белка, клейковина, заражённость муки вредителями и ее загрязнённость, содержание металломагнитных примесей и тяжелых металлов. Все перечисленные показатели должны быть на уровне допустимых норм. При этом, на количество клейковины и силу муки должно быть уделено особое внимание. Муку хлебопекарные предприятия, в основном, приобретают у комбинатов хлебопродуктов и мини-мукомольных заводов. На качество и объемы производства хлеба и хлебобулочных изделий оказывают большое множество факторов. Среды них самое важное место занимает качество используемой муки. Одним из способов обеспечения хлебопекарных предприятий мукой высокого качества является осуществление его кооперирование с мукомольным [3]. С нашей точки зрения оно должно быть нацелено на конечные результаты. То есть, если участники кооперации будут получать большую сумму прибыли после ее осуществления и только тогда можно говорить о целесообразности этого мероприятия [4]. Для проведения кооперирования названных предприятий нужно рассматривать все факторы, оказывающие позитивное и негативное влияние на него [5]. Кроме того, следует иметь и обоснованные методические подходы позволяющие оценить целесообразность кооперирования этих предприятий с учетом их особенностей [6]. Поэтому актуальность проведения исследований по данной проблеме не вызывает сомнений.

Дискуссия. В настоящее время почты во всех городах Российской Федерации функционируют мукомольные и хлебопекарные предприятия. В сельской местности и в поселках городского типа, как правило, производством муки и хлебобулочных изделий занимаются малые предприятия [7]. Приобретением сырья, для производства продукции и ее реализацией они занимаются самостоятельно, используя на эти цели значительные финансовые ресурсы, связанные маркетинговыми исследованиями. Кроме того, качество приобретаемой муки для производства продукции хлебопекарными предприятиями не всегда соответствует предъявляемым требованиям. В таких условиях одним из направлений улучшения финансового состояния названных предприятий является их кооперирование. На это оказывают влияние большое множество факторов. К ним относятся: производственная себестоимость муки и хлебобулочных изделий; расходы на проведение маркетинговых исследований по продаже муки; прочие расходы связанные с продажей муки; затраты транспортировки муки от мукомольного до хлебопекарного предприятия; качество муки и хлебобулочных изделий; цены продажи муки и хлебобулочных изделий по каждому виду. Ниже представлена подробная информация по всем рассматриваемым факторам.

1. Производственная себестоимость муки и хлебобулочных изделий.

В состав производственную себестоимость муки и хлебобулочных изделий входят все расходы, имеющие отношение к их производству. Доля зерна в производственной себестоимости продукции мукомольных предприятий и муки на хлебопекарных превышает 70%. В таких условиях, нужно уделить особое внимание улучшению их использования. Приобретение муки по производственной себестоимости мукомольных предприятий для производства хлебобулочных изделий существенно снижает затраты, связанные с этим делом. А это позитивно сказывается на кооперацию названных предприятий.

2. Расходы на проведение маркетинговых исследований по продаже муки.

При рыночной экономике проведение маркетинговых исследований для приобретения сырья и продажи произведенной продукции является обязательным делом [8].

На эти цели используются значительные финансовые ресурсы. Так, например, доля стоимости сырья в себестоимости продукции мукомольных предприятий при плановой экономике, составлял 94–96%, а в современных условиях 70–72%. Такие изменения произошли не из-за того, что сырье стало дешевле, а ростом внепроизводственных расходов по необходимости проведения маркетинговых исследований. В результате общая величина себестоимости муки увеличилась. При кооперировании мукомольных и хлебопекарных предприятий, затраты, связанные

с проведением маркетинговых исследований по реализации произведенной муки, полностью отпадают и в результате ее себестоимость уменьшится [9].

3. Прочие расходы связанные с продажей муки.

Помимо основных видов затрат при производстве и реализации муки имеют место и прочие расходы. К которым относятся: оплата юридических, нотариальных и аудиторских услуг; комиссионные поощрения; затраты, связанные с подбором персонала; оплата за аренду помещений; приобретение канцелярских товаров, пересылка корреспонденции, повышение квалификации работающих; приобретение и установка программного обеспечения; представительские и рекламные расходы; потери при хранении и перевозке зерна и муки; оплата при использовании личного транспорта; пенсионные и страховые платежи работников. При кооперировании названных предприятий многие перечисленные расходы уменьшаться в расчете на единицу стоимости конечной продукции [10].

4. Затраты транспортировки муки от мукомольного до хлебопекарного предприятия

Произведенную муку на мукомольных предприятиях перевозят на хлебопекарные специализированным транспортом – муковозами и вагонами-муковозами. Предполагаемые кооперированию предприятия могут находится на различных расстояниях (в черте одного города или соседних областях). В каждом случае нужно определить сумму транспортных расходов. В одних случаях они могут быть незначительными, а в других очень существенными. Большие транспортные расходы по перевозке муки с мукомольных предприятий на хлебопекарные могут свести к полному поглощению экономической выгоды от их кооперации. Поэтому учет транспортных расходов по перевозке муки является крайне необходимым.

5. Качество муки и хлебобулочных изделий.

В условиях жесткой конкуренции качество муки, хлеба и хлебобулочных изделий оказывает существенное влияние на финансовые результаты мукомольных и хлебопекарных предприятий. Их производство в соответствии с требованиями по качеству является залогом устойчивого обеспечения их конкурентоспособности. Все показатели качества оказывают значимое влияние на экономические результаты производимых хлебобулочных изделий. Практика показала, что продукция хлебопекарных предприятий использовавшиеся муку с низким качеством, не соответствовало предъявляемым требованиям, что привело к снижению спроса на них и соответственно к ухудшению их финансового состояния. Требования к качеству хлебобулочных изделий более существенные, чем к муке. К ним относят: соответствие внешних данных установленным образцам хлебобулочных изделий, форма корки, качество мякиша, состояние вкуса и запаха, влажность, кислотность, пористость, соблюдение установленных норм срока хранения. Последнее оказывает существенное влияние на эффективность хозяйственной деятельности хлебопекарного предприятия. Это объясняется тем, что муку можно хранить 5–6 месяцев, а хлебобулочные изделия 2–3 сутки. В таких условиях, хлебопекарные предприятия вынуждены обратить большое внимание на своевременность выполняемых маркетинговых исследований и их качество. При производстве хлебобулочных изделий объемов больше, чем спрос на них, возникают трудности с их продажей. Анализ ряда хлебопекарных предприятий показал, что спрос на их продукцию, как правило, зимой повышается, а летом уменьшается.

6. Цены продажи муки и хлебобулочных изделий по каждому виду.

В современных условиях цены на реализуемую продукцию устанавливают в зависимости от спроса и предложения на нее. Когда имеет место большой спрос на производимую продукцию на нее, как правило, устанавливают высокие цены. Такая ситуация сохраняется не долго. Это связано с наличием жесткой конкуренции на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Если при плановой экономике хлебозаводы в городах и других населенных пунктах строили с учетом реальной потребности в их продукции, то в настоящее время помимо них появились большое множество мины-пекарен. Они максимально стремятся полностью удовлетворить запросы покупателей и в результате снижается уровень использования производственных мощностей бывших государственных хлебозаводов. Такая тенденция приводит к определенному ухудшению их финансового состояния. Это вынуждает владельцев хлебозаводов найти новые возможности улучшения своих экономических показателей. С этой целью они расширяют ассортимент выпускаемой продук-

ции. То есть, начали производить кондитерские изделия, хлеб с отрубями, хлеб бездрожжевой, хлеб зерновой и т.д. Помимо этого, Правительством РФ сняты всякие ограничения по ценообразованию на хлеб и хлебобулочные изделия. Их раньше устанавливали для полного обеспечения населения страны стратегически необходимой продукции. В результаты этих мероприятий цены на хлеб и хлебобулочные изделия в соответствующих рынках выросли как минимум 2–3 раза. Такие подходы привели, с нашей точки зрения, не только к восстановлению прежнего финансового состояния, но и определенному его улучшению. Однако, цена потребительской корзины населения страны стала более дорогим, что негативно сказывается при ограниченных их доходах. Для такого роста цен на хлеб и хлебобулочные изделия, с нашей точки зрения, нет серьезных оснований, так как объемы производства зерна в стране растут и соответственно мука, получаемая из него и используемая при их производстве в себестоимости составляет около 70%. В таких условиях, в Федеральной Антимонопольной службе должны принимать действенные меры по предотвращению таких негативных тенденций.

По результатам проведенных исследований, для оценки экономической целесообразности осуществления кооперации мукомольных и хлебопекарных предприятий предлагается использовать следующий методический подход [11].

1. Прибыль мукомольного предприятия при кооперации.

$$П_{мдк} = \sum V_{рм} \times \sum Ц_{м} - \sum С_{м}$$

$$П_{мпк} = (\sum V_{рх} \times \sum Ц_{х} - \sum С_{пм} - \sum С_{пх} - И_{т} - И_{ух} - И_{п} - И_{с} - И_{прочие}) \times \Delta П_{мп}$$

2. Прибыль хлебопекарного предприятия при кооперации.

$$П_{хдк} = \sum V_{рх} \times \sum Ц_{х} - \sum С_{х}$$

$$П_{хпк} = (\sum V_{рх} \times \sum Ц_{х} - \sum С_{пм} - \sum С_{пх} - М_{х} - И_{т} - И_{ух} - И_{п} - И_{с} - И_{прочие}) \times \Delta П_{хп}$$

где:

$П_{мдк}$, $П_{мпк}$ – прибыль мукомольного предприятия до и после кооперации, руб.

$П_{хдк}$, $П_{хпк}$ – прибыль хлебопекарного предприятия до и после кооперации, руб.

$V_{рм}$, $V_{рх}$ – объем продажи муки и хлебобулочных изделий по видам, руб.

$Ц_{м}$, $Ц_{х}$ – цены муки и хлебобулочных изделий по видам, руб.

$С_{м}$, $С_{х}$ – полная себестоимость муки и хлебобулочных изделий по видам до кооперации, руб.

$С_{пм}$, $С_{пх}$ – производственная себестоимость муки и хлебобулочных изделий по видам после кооперации, руб.

$И_{т}$, $И_{ух}$, $И_{п}$, $И_{с}$, $И_{прочие}$ – издержки на транспорт, упаковку хлебобулочных изделий, на посредничество, складские и прочие, руб.

$М_{х}$ – затраты на выполнение маркетинговых исследований при продаже хлебобулочных изделий, руб.

$\Delta П_{мп}$, $\Delta П_{хп}$ – доли прибыли в общей ее сумме, мукомольных и хлебопекарных предприятий, согласованных созданной комиссией, %

Кооперация между мукомольным и хлебопекарным и предприятиями считается экономически целесообразным если прибыль участников кооперации будет больше после ее осуществления.

Апробация предлагаемого методического подхода в расчетах по определению целесообразности кооперирования мукомольных и хлебопекарных предприятий подтвердила его обоснованность.

Заключение. Кооперация занимает важное место в деле снижения затрат на производство и реализацию продукции и улучшению ее качества, а также росту заинтересованности работающих в достижении высоких конечных результатов мукомольных и хлебопекарных предприятий. До принятия окончательного решения по кооперированию рассматриваемых предприятий следует устанавливать степень влияния основных факторов на него, к которым отнесены: производственная себестоимость муки и хлебобулочных изделий; расходы на проведение маркетинговых исследований по продаже муки; прочие расходы связанные с продажей муки; затраты транспортировки муки от мукомольного до хлебопекарного предприятия; качество муки и хлебобулочных изделий; цены продажи муки и хлебобулочных изделий по каждому виду. Кроме того, рекомендуется использовать методический подход оценки экономической целесообразности кооперации мукомольных и хлебопекарных предприятий, с учетом всех рассмотренных основных факторов, влияющих на нее. Конечную прибыль, получаемую от кооперации

этих предприятий, следует распределять пропорционально затратам каждого участника. Для обеспечения объективности названных затрат следует создать компетентную комиссию из участников каждого предприятия, с целью исключения негативных моментов.

Список используемых источников:

1. *Плешакова М.В.* Возможности использования сценарного планирования при распределении ресурсов на производственном предприятии (зарубежный опыт) / М.В. Плешакова, В.Д. Лунев // Экономика: теория и практика. 2020. № 1(57). С. 64–70. EDN FQPPOR.

2. *Строев В.В.* Экономика организации (предприятия): учебник для вузов/В.В. Строев, М.Д. Магомедов, Е.Ю. Алексейчева. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2025. 369 с.

3. *Ткач А.В., Черевко А.В.* Кооперация в агропромышленном комплексе России на современном этапе: тенденции, проблемы, перспективы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 7. С. 39–48.

4. *Магомедов М.Д., Печеная Л.Т., Балыхин М.Г., Домарев И.Е., Астраханцева Е.Ю.* Эффективность кооперационных связей в агропромышленных объединениях кластерного типа // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 3. С. 72–79.

5. *Магомедов М.Д.* Развитие кооперации мукомольных и сельскохозяйственных предприятий Российской Федерации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 1. С. 75–80.

6. *Магомедов М.Д., Строев В.В., Карабанова О.В., Домарев И.Е.* Кооперационное соглашение как инструмент повышения эффективности предприятий зернопродуктового подкомплекса АПК России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2020. № 1. С. 16–22.

7. *Плешакова М.В.* Анализ бизнес-среды малого предпринимательства Краснодарского края посредством системы интегральных показателей // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2014. № 6(29). С. 65–72. DOI 10.15688/jvolsu3.2014.6.7. EDN RLKOOP.

8. *Плешакова М.В.* Основные направления развития и размещения предприятий розничной торговли в городах РФ // Экономика: теория и практика. 2013. № 3(31). С. 40–43.

9. *Ткач А.В., Жукова О.И., Дианова В.Ю.* Главные направления развития кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. № 3. С. 14–20.

10. *Ткач А.В.* Анализ работы кооперативов в агропромышленном комплексе России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2000. № 5. С. 41–44.

11. *Магомедов М.Д., Шогенов А.К.* Кооперирование предприятий по производству и реализации хлебопродуктов // Хранение и переработка сельхозсырья. 1998. № 5. С. 53–55.

12. *Трофимов И.А., Архипов Д.П.* Развитие и работа аграрно-промышленного комплекса Вологодской области // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 18–29. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

13. *Ерпелев А.В., Малолетко А.Н.* Развитие фермерских хозяйств в Индии // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 4–21. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-2-4-21.EDN: BFCPQI.

14. *Береснев Р.Б., Мухаметгалиев Ф.Н.* Методические подходы оценки эффективности организационно-экономического механизма в сельском хозяйстве // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 58–67. DOI 10.51632/2658-79392025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

15. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Т. 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. *Pleshakova M.V., Lunev V.D.* Opportunities for Using Scenario Planning in Resource Allocation at a Manufacturing Enterprise (Foreign Experience). *Economics: Theory and Practice*, 2020, no. 1(57), pp. 64–70. EDN: FQPPOR.

2. *Stroev V.V., Magomedov M.D., Alekseicheva E.Yu. Economics of an Organization (Enterprise): Textbook for Universities.* Moscow: Publishing and Trading Corporation «Dashkov & K», 2025. 369 p.

3. *Tkach A.V., Cherevko A.V.* Cooperation in the AgroIndustrial Complex of Russia at the Present Stage: Trends, Problems, Prospects. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2017, no. 7, pp. 39–48.

4. *Magomedov M.D., Pechenaya L.T., Balykhin M.G., Domarev I.E., Astrakhantseva E.Yu.* Efficiency of Cooperative Ties in AgroIndustrial ClusterType Associations. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2021, no. 3, pp. 72–79.

5. *Magomedov M.D.* Development of Cooperation Between FlourMilling and Agricultural Enterprises of the Russian Federation. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 1, pp. 75–80.

6. *Magomedov M.D., Stroev V.V., Karabanova O.V., Domarev I.E.* Cooperative Agreement as a Tool to Improve the Efficiency of Enterprises in the Grain Product Subcomplex of the AgroIndustrial Complex of Russia. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2020, no. 1, pp. 16–22.

7. *Pleshakova M.V.* Analysis of the Business Environment of Small Entrepreneurship in the Krasnodar Region Using a System of Integral Indicators. *Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology*, 2014, no. 6(29), pp. 65–72. DOI: 10.15688/jvolsu3.2014.6.7. EDN: RLKOOP.

8. *Pleshakova M.V.* Main Directions of Development and Placement of Retail Trade Enterprises in Russian Cities. *Economics: Theory and Practice*, 2013, no. 3(31), pp. 40–43.

9. *Tkach A.V., Zhukova O.I., Dianova V. Yu.* Main Directions of Cooperation Development. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2018, no. 3, pp. 14–20.

10. *Tkach A.V.* Analysis of Cooperative Work in the AgroIndustrial Complex of Russia. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2000, no. 5, pp. 41–44.

11. *Magomedov M.D., Shogenov A.K.* Cooperation of Enterprises in the Production and Sale of Bread Products. *Storage and Processing of Agricultural Raw Materials*, 1998, no. 5, pp. 53–55.

12. *Trofimov I.A., Arkhipov D.P.* Development and Operation of the AgroIndustrial Complex of the Vologda Region. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 18–29. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

13. *Erpelev A.V., Maloletko A.N.* Development of Farm Holdings in India. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 4–21. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-4-21. EDN: BFCPQI.

14. *Beresnev R.B., Mukhametgaliev F.N.* Methodological Approaches to Assessing the Efficiency of the Organizational and Economic Mechanism in Agriculture. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 58–67. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

15. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материл поступил в редакцию: 29.12.2025.

2026 Н.И. Морозова, А.С. Жаткин, В.П. Леошко* УДК 657.1.011.56

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА ДЛЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ УЧЕТА

IMPROVING THE TRAINING OF SPECIALISTS IN ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDITING FOR THE CONSUMER COOPERATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING

Аннотация. *В статье рассматриваются перспективы подготовки специалистов в области бухгалтерского учёта, анализа и аудита для системы потребительской кооперации в условиях цифровой трансформации российской экономики и образовательной среды. Цель исследования – провести анализ действующих федеральных государственных образовательных стандартов, а также учебных планов и рабочих программ профильных дисциплин, реализуемых в Казанском кооперативном институте (филиал), под углом зрения учета цифровой направленности в содержании. Установлено, что современная система подготовки должна быть больше ориентирована на формирование практических цифровых навыков, включая владение инструментами анализа данных, искусственного интеллекта, роботизированной автоматизации процессов и блокчейн-технологий. В качестве научной новизны авторами предложено провести модернизацию образовательных программ, учитывающую тренды цифровой экономики, а именно интегрировать в учебные траектории гибридные модели обучения, сочетающие в себе онлайн-курсы, практико-ориентированные модули и стажировки, а также использовать цифровые платформы для отслеживания и верификации учебных достижений студентов.*

Abstract. *The article discusses the prospects of training specialists in accounting, analysis and auditing for the consumer cooperation system in the context of the digital transformation of the Russian economy and the educational environment. The purpose of the study is to analyze the current federal state*

Морозова Наталья Ивановна *– доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: miss.natalay2012@yandex.ru.*

Natalia I. Morozova *– Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Management, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Жаткин Андрей Сергеевич *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: jatkine@yandex.ru.*

Andrey S. Zhatkin *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

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).*

educational standards, as well as curricula and work programs of specialized disciplines implemented at the Kazan Cooperative Institute (branch), from the point of view of taking into account the digital orientation in the content. It has been established that the modern training system should be more focused on the formation of practical digital skills, including knowledge of data analysis tools, artificial intelligence, robotic process automation and blockchain technologies. As a scientific novelty, the authors propose to modernize educational programs that take into account the trends of the digital economy, namely, to integrate hybrid learning models into educational trajectories, combining online courses, practice-oriented modules and internships, as well as using digital platforms to track and verify students' academic achievements.

Ключевые слова: *система потребительской кооперации, кадры, бухгалтерский учёт, цифровизация, образовательные стандарты, компетенции, аналитика, ИТ-технологии, гибридная модель обучения, цифровые платформы.*

Keywords: *consumer cooperation system, personnel, accounting, digitalization, educational standards, competencies, analytics, IT technologies, hybrid learning model, digital platforms.*

Введение. Цифровизация экономики коренным образом меняет все сферы экономической деятельности и рынок труда, обеспечивающий потребности экономики в кадрах, стимулируя появление новых направления профессиональной деятельности или наполняя их новым содержанием, а также превращая многие специальности в устаревшие [7].

Система потребительской кооперации также переживает процесс цифровой трансформации [5, 6]. Так, Центросоюз России совместно со Сбером разработал сервис «Кооператив онлайн», который интегрирует систему потребительской кооперации в цифровое пространство. Однако отсутствие достаточного количества кадров, обладающих цифровой грамотностью, особенно в сельской местности, делают этот процесс недостаточно быстрым.

Важное значение в деятельности потребительского общества занимает бухгалтерский учет. Достоверная финансовая отчётность обеспечивает защищённость финансовых интересов членов общества, а также на ее основе принимаются важные управленческие решения в области обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности организации. Цифровая экономика предъявляет новые требования к профессиональным компетенциям специалистов в сфере бухгалтерского учёта, анализа и аудита. Цифровизация экономики требует от профессионалов в области бухгалтерского учета и аудита новых компетенций, таких как работа с большими данными, блокчейном и искусственным интеллектом (ИИ). Однако текущие образовательные программы не обеспечивают их в полной мере. Считаем, что нужен пересмотр образовательных программ и внедрения новых подходов к подготовке специалистов, готовых работать в новых условиях [8].

Таким образом, исследование носит актуальный характер и практическую значимость.

Методы исследования. В статье анализируются нормативные документы, такие как ФГОС по направлению 38.03.01 «Экономика» и профильный стандарт «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит», образовательные программы по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», а также рабочие программы по дисциплинам «Прикладная информатика» и «Информационные технологии в профессиональной деятельности». Проводится сравнительный анализ текущих учебных планов с требованиями цифровой экономики и выявляются недостатки. В статье сочетаются аналитический, сравнительный и проектный подходы в качестве методологической базы, которые позволяют реализовать поставленную в исследовании цель – предложить направления модернизации подготовки специалистов в области бухгалтерского учета и аудита в условиях цифровизации экономики за счет обновления образовательных программ, внедрения адаптивных учебных траекторий, гибридных моделей обучения и цифровых технологий, таких как блокчейн, ИИ и большие данные, что должно устранить разрыв между требованиями рынка труда и текущими образовательными стандартами, обеспечив выпускников актуальными цифровыми компетенциями.

Дискуссии и результаты. Проблемой подготовки кадров в области бухгалтерского учета, анализа и аудита в условиях цифровизации занимаются российские и международные исследователи.

Так, Итыгилова Е.Ю. в своем исследовании делает вывод, что образовательная трансформация осуществляется по двум направлениям. Во-первых, необходимо актуализировать основные профессиональные образовательные программы высшего образования в соответствии с уровнем цифрового развития. Во-вторых, формировать содержание профессиональных компетенций обучающихся с учетом комплекса знаний, умений и навыков в сфере информационных технологий или «цифровых компетенций» [1, с. 124–142].

Кальницкая И.В., Максимочкина О.В., Конюкова О.Г. в своей работе дают рекомендации по формированию цифровых компетенций у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», посредством модернизации образовательной среды и расширения масштабов внедрения в нее цифровых инструментов. Это необходимое условие для включения в цифровую среду [2, с. 144–149].

Кальницкая И.В. считает, что адаптация образовательных программ подготовки бухгалтеров в высших учебных заведениях к требованиям цифровой экономики позволит сблизить содержание программ с интересами работодателей, а работодателям получить выпускников, обладающих не только профессиональными компетенциями, но и цифровыми знаниями, навыками и умениями [3, с. 175–180].

Кувалдина Т.Б. отмечает необходимость уделять повышенное внимание цифровым технологиям при формировании квалификации будущих бухгалтеров наряду с профессиональными компетенциями. Их высшее образование должно включать в себя больше цифровой грамотности [4, с. 13–17].

Международные исследования также подчеркивают важность новых цифровых компетенций в меняющемся мире. Так, международная ассоциация профессиональных бухгалтеров (ACCA), отмечает, чтобы бухгалтер (финансовый специалист) оставался эффективным в современном мире, ему необходимо расширять свои знания от использования базовых цифровых инструментов до понимания того, как информационные технологии и данные создают ценность для организации [9].

Таким образом отечественные и зарубежные исследователи подчеркивают необходимость совершенствования программ подготовки специалистов в области бухгалтерского учета, анализа и аудита с учетом современной цифровой повестки и требований реального сектора экономики.

В настоящее время подготовка бухгалтеров, аналитиков и аудиторов в России осуществляется в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС) по направлению 38.03.01 «Экономика» [10] и профильным стандартом «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит» [11]. Так, ФГОС определяет, что программы бакалавриата устанавливают общепрофессиональные компетенции, одной из которой является ОПК-5 (способность использовать современные информационное технологии и программные средства для решения профессиональных задач).

В качестве пилотного вуза выступит Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, в котором реализуется образовательная программа подготовки бакалавров по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». В образовательной программе имеется ссылка на ФГОС в части установления общепрофессиональных компетенций, а также устанавливаются индикаторы достижения уровня владения компетенциями в использования цифровых инструментов, среди которых: способность специалистов использовать специализированное программное обеспечение, системы электронного документооборота, способность понимать принципы работы с искусственным интеллектом, а также использовать информационные технологии для анализа и обработки данных [12]. Обязательная часть учебного плана включается в себя следующие обязательные дисциплины, направленные на формирование общепрофессиональной компетенции ОПК-5 [13]:

– Б 1.О.08 «Прикладная информатика».

– Б 1.0.17 «Информационные технологии в профессиональной деятельности».

Рассмотрим рабочие программы данных дисциплин подробнее с целью оценки глубины подготовки специалистов для работы в современной цифровой среде. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таким образом, рабочие программы дисциплин, направленные на формирование цифровых компетенций, имеют явно выраженный теоретический уклон, а также мало внимания уделяется современным технологиям.

Предлагаем в рабочих программах дисциплин, направленных на формирование общепрофессиональных компетенций ОПК-5, полнее учитывать реалии развития цифровой экономики. В таблице 2 систематизированы соответствующие предложения.

Реализация данных предложений позволит повысить качество подготовки специалистов, адаптировать образовательные программы к современным требованиям цифровой экономики и обеспечить конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Таблица 1

Анализ рабочих программ, направленных на формирование общепрофессиональной компетенции ОПК-5

Наименование дисциплины	Итого академических часов	Доля дисциплины в обязательной части подготовки специалиста	Краткая характеристика дисциплины	Комментарии
Б 1.О.08 «Прикладная информатика» [14]	180	5%	Теоретические основы информатики, формирование представлений о создании текстовых документов, презентаций, электронных таблиц. Формирование знаний о сети Интернет и консультационно-справочных системах	- небольшая доля курса в обязательной части подготовки специалистов, что не адекватно вызовам цифровой экономики; - основной фокус на лабораторных занятиях нацелен на работу с Excel и текстовыми документами; - недостаточно внимание уделяется вопросам информационной безопасности и умению работать с системами интеллектуального анализа данных
Б 1.0.17 «Информационные технологии в профессиональной деятельности» [15]	144	4%	Теоретические основы информационных систем и баз данных. Корпоративные информационные системы и сеть Интернет. Интеллектуальные информационные системы (искусственный интеллект), предметно-ориентированные информационные системы	- небольшая доля курса в обязательной части подготовки специалистов, что не адекватно вызовам цифровой экономики; - обозначено ограниченное количество цифровых технологий, которые могут применяться в бухгалтерском учете; - мало внимания уделяется технологиям блокчейн, машинному обучению, облачным технологиям, анализу и визуализации представления данных (BI технологии)

Таблица 2

Предложения по улучшению рабочих программ, нацеленных на формирование общепрофессиональных компетенций ОПК-5

Дисциплина	Предложения по улучшению с учётом цифровизации
Б 1.0.17 «Информационные технологии в профессиональной деятельности»	Внедрить курсы по использованию современных бухгалтерских программ, облачных сервисов и ERP-систем
Б 1.0.17 «Информационные технологии в профессиональной деятельности»	Разработать модули, посвящённые применению блокчейн-технологий в бухгалтерском учёте и аудите
Б 1.0.17 «Информационные технологии в профессиональной деятельности»	Ввести практические занятия по роботизированной автоматизации процессов (RPA) и работе с соответствующими инструментами
Б 1.О.08 «Прикладная информатика»	Добавить курсы по кибербезопасности, защите финансовых данных и управлению рисками в цифровой среде
Б 1.О.08 «Прикладная информатика»	Включить в программу дисциплины по анализу данных с использованием Python, R, SQL и Power BI
Общее	Предоставить студентам возможность выбирать элективные курсы по цифровым технологиям в бухгалтерском учёте, создавая индивидуальные образовательные траектории
Общее	Расширить сотрудничество с IT-компаниями для проведения совместных проектов, стажировок и мастер-классов
Общее	Регулярно обновлять учебные материалы с учётом последних тенденций в области цифровизации бухгалтерского учёта и аудита

Таблица 3

Цифровые навыки и компетенции для бухгалтеров и аудиторов

Цифровые навыки и компетенции	Характеристика
Работа с данными	Владение SQL, Python, Power BI, Excel VBA, а также понимание принципов машинного обучения
Цифровая безопасность	Знания о киберугрозах, защите финансовых данных, технологии блокчейна
Автоматизация процессов	Умение работать с ERP-системами (SAP, 1С), роботизированной автоматизацией процессов (RPA)
Гибкие компетенции	Адаптивность к изменениям, критическое мышление, работа в междисциплинарных командах

Таблица 4

Новые подходы к подготовке кадров в области бухгалтерского учета, анализа и аудита

Новые подходы в подготовке	Характеристика
Адаптивные учебные траектории	с помощью искусственного интеллекта и анализа больших данных можно подбирать учебные курсы и проекты, соответствующие интересам студента и профессиональным требованиям
Гибридная модель обучения	позволит оптимально сочетать онлайн-курсы, проектную работу и практические стажировки в партнёрских компаниях
Внедрение блокчейн-технологий в образовательный процесс	поможет оценить достижения студентов, провести автоматизированный контроль и сертификацию знаний

Современные тенденции развития приводят к цифровой трансформации, в том числе в области бухгалтерского учета и аудита, что требует от бухгалтеров, аналитиков и аудиторов новых навыков. Рассмотрим их в таблице 3.

На базе Казанского кооперативного института (филиала) возможно апробирование новых подходов к подготовке специалистов в области бухгалтерского учёта, анализа и аудита. В качестве научной новизны предложены следующие решения, которые представлены в таблице 4.

Совершенствование подготовки специалистов в области бухгалтерского учёта, анализа и аудита требует пересмотра образовательных стандартов и внедрения инновационных подходов в обучение. Казанский кооперативный институт (филиал) может выступить в качестве пилотного вуза в области внедрение новых подходов в процесс обучения, таких как адаптивные учебные траектории, гибридные модели обучения и блокчейн-решения.

Заключение. Полученные результаты имеют значительную практическую ценность для образовательных учреждений, осуществляющих подготовку специалистов в области бухгалтерского учета, анализа и аудита. Реализация предложенных мер позволит сформировать у будущих специалистов комплекс компетенций, соответствующий вызовам цифровой эпохи. Дальнейшие исследования в данном направлении могут быть сосредоточены на разработке конкретных механизмов внедрения предложенных инноваций в учебный процесс с учетом региональных особенностей и отраслевой специфики, в частности, применительно к системе потребительской кооперации.

Список используемых источников:

1. *Итыгилова Е.Ю.* Формирование профессиональных компетенций бухгалтера в условиях цифровой экономики / Е.Ю. Итыгилова // Международный бухгалтерский учет. 2022. Т. 25. № 2(488). С. 124–142. DOI 10.24891/ia.25.2.124. EDN NIYHDB.

2. *Кальницкая И.В., Максимочкина О.В., Конюкова О.Г.* Формирование цифровых компетенций у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» // Двадцать восьмые апрельские экономические чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Омск, 14 апр. 2022 г. Омск: Омский фил. Финансового ун-та при Правительстве Рос. Федерации, 2022. С. 144–149. EDN IVGPRR.

3. *Кальницкая И.В.* Влияние индустрии 4.0 на подготовку бухгалтеров / И.В. Кальницкая // Двадцать девятые апрельские экономические чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Омск, 20 апр. 2023 г. / под ред. Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, О.Г. Конюковой. Омск: Омский фил. ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2023. С. 175–180. EDN DKEJJG.

4. *Кувалдина Т.Б.* Бухгалтер в современном цифровом мире / Т.Б. Кувалдина // Цифровое общество: научные инициативы и новые вызовы: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 22 дек. 2023 г. М.: Центр развития образования и науки, ООО «Издательство АЛЕФ», 2023. С. 13–17. EDN BLKFDB.

5. *Морозова Н.И.* Вектор развития системы потребительской кооперации / Н.И. Морозова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. № 5. С. 31–36. EDN YNFLBJ.

6. *Морозова Н.И.* Цифровизация сферы бизнеса, кооперативного сектора и управления пространственным развитием: тренды и угрозы национальной безопасности / Н.И. Морозова, В.П. Леошко, А.С. Жуков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 2. С. 118–125. DOI 10.37984/2076-9288-2021-2-118-125. EDN MHDSST.

7. *Тинякова В.И.* Вызовы и угрозы цифровой экономики: первые итоги и вектор дальнейшего развития / В.И. Тинякова, Н.И. Морозова // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 7(139). С. 140–146. DOI 10.17308/meps.2021.7/2641. EDN EIKQTG.

8. *Тинякова В.И.* Контуры системы образования в условиях постиндустриального общества / В.И. Тинякова, Н.И. Морозова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2018. № 2(125). С. 14–17. EDN YQXPHN.

9. The digital accountant: Digital skills in a transformed world. ACCA, 2020. Март. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/digital_accountant/pi-digital-accountant.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

10. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 954 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59425). URL: https://minjust.consultant.ru/documents/46969 (дата обращения: 20.12.2025).

11. Приказ Минтруда России от 21.02.2019 N 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2019 № 54154). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321130/.

12. Основная профессиональная образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Утв. советом Российского университета кооперации. URL: https://kazan.ruc.su/sveden/education/dokumenty/opop/2025-2026/vo/opop_38.03.01_eco_bu_2025.doc.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

13. Учебный план по программе бакалавриата 38.03.01 Экономика. Направленность (профиль): «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». URL: https://kazan.ruc.su/sveden/education/dokumenty/ucheb_plan/2025-2026/38.03.01_bu_ofo.pdf (дата обращения 20.11.2025).

14. Рабочая программа дисциплины «Прикладная информатика». URL: https://drive.google.com/drive/folders/1GKNDw0RXai1pCHoE2tgjSs5TejNVKu6E (дата обращения 20.11.2025).

15. Рабочая программа дисциплины «Информационные технологии в профессиональной деятельности». URL: https://drive.google.com/drive/folders/1GKNDw0RXai1pCHoE2tgjSs5TejNVKu6E (дата обращения 20.11.2025).

References:

1. *Itygilova E. Yu.* The Accountant in the Digital Economy. *International Accounting*, 2022, vol. 25, no. 2(488), pp. 124–142. DOI: 10.24891/ia.25.2.124. EDN: NIYHDB.

2. *Kalnitskaya I. V., Maksimochkina O. V., Konyukova O. G.* Formation of Digital Competencies Among Students Enrolled in the 38.03.01 «Economics» Program. *The 28th April Economic Readings: Proceedings of the AllRussian Scientific and Practical Conference, Omsk, April 14, 2022*. Omsk: Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, 2022, pp. 144–149. EDN: IVGPRR.

3. *Kalnitskaya I. V.* The Impact of Industry 4.0 on Accountant Training. *The 29th April Economic Readings: Proceedings of the AllRussian Scientific and Practical Conference, Omsk, April 20, 2023* / ed. by *Ivashkevich T. V., Kovalev A. I., Frik O. V., Konyukova O. G.* Omsk: Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, 2023, pp. 175–180. EDN: DKEJJG.

4. *Kuvaldina T. B.* The Accountant in the Modern Digital World. *Digital Society: Scientific Initiatives and New Challenges: Collection of Scientific Papers Based on the Materials of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 22, 2023*. Moscow: Center for Education and Science Development, LLC «Alef Publishing House», 2023, pp. 13–17. EDN: BLKFDB.

5. *Morozova N. I.* Development Vector of the Consumer Cooperation System. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2018, no. 5, pp. 31–36. EDN: YNFLBJ.

6. *Morozova N. I., Leoshko V. P., Zhukov A. S.* Digitalization of Business, Cooperative Sector, and Spatial Development Management: Trends and Threats to National Security. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2021, no. 2, pp. 118–125. DOI: 10.37984/2076-9288-2021-2-118-125. EDN: MHDSST.

7. *Tinyakova V. I., Morozova N. I.* Challenges and Threats of the Digital Economy: First Results and the Vector of Further Development. *Modern Economy: Problems and Solutions*, 2021, no. 7(139), pp. 140–146. DOI: 10.17308/meps.2021.7/2641. EDN: EIKQTG.

8. *Tinyakova V. I., Morozova N. I.* Outlines of the Education System in a PostIndustrial Society. *Proceedings of the Volgograd State Pedagogical University*, 2018, no. 2(125), pp. 14–17. EDN: YQXPHN.

9. *The Digital Accountant: Digital Skills in a Transformed World*. ACCA, March 2020. [Electronic resource]. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/digital_accountant/pi-digital-accountant.pdf (accessed: 20.11.2025).

10. *Order of the Ministry of Education and Science of Russia No. 954 dated August 12, 2020 (as amended on February 27, 2023) «On Approval of the Federal State Educational Standard for Higher Education — Bachelor's Degree in the Field of Study 38.03.01 Economics»* (Registered with the Ministry of Justice of Russia on August 25, 2020, No. 59425). [Electronic resource]. URL: https://minjust.consultant.ru/documents/46969 (accessed: 20.12.2025).

11. *Order of the Ministry of Labor of Russia No. 103n dated February 21, 2019 «On Approval of the Professional Standard 'Accountant'»* (Registered with the Ministry of Justice of Russia on March 25, 2019, No. 54154). [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321130/ (accessed: 20.11.2025).

12. *Main Professional Educational Program of Higher Education — Bachelor's Program in the Field of Study 38.03.01 Economics*. Approved by the Council of the Russian University of Cooperation. [Electronic resource]. URL: https://kazan.ruc.su/sveden/education/dokumenty/opop/2025-2026/vo/opop_38.03.01_eco_bu_2025.doc.pdf (accessed: 20.11.2025).

13. *Curriculum for the Bachelor's Program 38.03.01 Economics. Focus (Profile): «Accounting, Analysis and Auditing»*. [Electronic resource]. URL: https://kazan.ruc.su/sveden/education/dokumenty/ucheb_plan/2025-2026/38.03.01_bu_ofo.pdf (accessed: 20.11.2025).

14. *Work Program of the Discipline «Applied Informatics»*. [Electronic resource]. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1GKNDw0RXai1pCHoE2tgjSs5TejNVKu6E (accessed: 20.11.2025).

15. *Work Program of the Discipline «Information Technologies in Professional Activity»*. [Electronic resource]. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1GKNDw0RXai1pCHoE2tgjSs5TejNVKu6E (accessed: 20.11.2025).

Материл поступил в редакцию: 12.01.2026.

2026 О.А. Моисеева* *УДК 334:.631.14*

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ КООПЕРАТИВОВ

THE SPECIFICS OF THE FORMATION AND FUNCTIONING OF AGRICULTURAL CONSUMER SERVICE COOPERATIVES

Аннотация. *Малые формы хозяйствования выполняют базовые функции в отрасли, способствуют сохранению традиций и обеспечивают подконтрольность сельскохозяйственных угодий. Для повышения эффективности их деятельности необходимо вовлекать их в сельскохозяйственные потребительские кооперативы. В настоящее время сельскохозяйственная кооперация недостаточно развита. Доля малых форм хозяйствования, являющихся членами сельскохозяйственных потребительских кооперативов, низкая. Проблемы, ограничивающие развитие кооперативов, связаны с недостатком информации о специфике деятельности сельскохозяйственных кооперативов, кадров соответствующей квалификации. Действующие кооперативы также сталкиваются с проблемами в сфере кредитования, отсутствия лояльности членов кооператива, скоординированных действий. Создание сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов в сфере бухгалтерского и налогового учета, отчетности, прочих услуг позволит раскрыть потенциал кооперации при минимальных вложениях во стороны потенциальных членов кооператива, вне зависимости от их специализации, объемов производства, повысит их заинтересованность в развитии кооперативов.*

Abstract. *Small forms of farming perform basic functions in agriculture, contribute to the preservation of traditions and ensure the control of agricultural land. To increase the efficiency of their activities, it is necessary to involve them in agricultural consumer cooperatives. Currently, agricultural cooperation is not sufficiently developed. The share of small business entities that are members of agricultural consumer cooperatives is low. The problems limiting the development of cooperatives are related to the lack of information about the specifics of the activities of agricultural cooperatives and the lack of qualified personnel. Existing cooperatives also face problems in the field of lending, lack of loyalty of cooperative members, and coordinated actions. The creation of agricultural consumer service cooperatives in the field of accounting and tax accounting, reporting, and other services will unlock the potential of cooperation with minimal investment from potential cooperative members, regardless of their specialization, production volumes, and increase their interest in developing cooperatives.*

Ключевые слова: *сельскохозяйственная кооперация, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, сельскохозяйственные потреби-*

Моисеева Ольга Александровна *– кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: moiseevaolga2015@mail.ru.*

Olga A. Moiseeva *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (Moscow, Russian Federation).*

тельские обслуживающие кооперативы, малые формы хозяйствования, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйства населения, центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров.

Keywords: *agricultural cooperatives, agricultural consumer cooperatives, agricultural consumer service cooperatives, small business forms, peasant (farmer) farms, households of the population, competence centers in the field of agricultural cooperation and support for farmers.*

Введение. Малые формы хозяйствования имеют существенный потенциал в сфере производства растениеводческой и животноводческой продукции. В частности, индекс производства продукции сельского хозяйства крестьянскими (фермерскими) хозяйствами в 2021 г. составил – 101,7%, 2022 г. – 121,4%, 2023 г. – 100,3% (в сопоставимых ценах, в процентах к предыдущему году) [4]. Для максимальной его реализации производители должны иметь возможность концентрироваться только на производственных процессах, а все прочие функции делегировать сельскохозяйственным потребительским кооперативам.

Для реализации всего потенциала сельскохозяйственной кооперации необходимо обеспечить ее приоритет в аграрной политике [10], а членам кооперативов (сельскохозяйственным товаропроизводителям) целесообразно координировать свои действия с деятельностью кооператива.

Методы исследования. При подготовке статьи были изучены соответствующие материалы: труды отечественных ученых, информационные материалы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики, нормативные и правовые акты, использовались монографический, абстрактно-логический методы исследования.

Результаты исследования. В 2023 году крестьянскими (фермерскими) хозяйствами (к(ф)х) было произведено продукции на 1257,2 млрд руб. (из них на продукцию растениеводства приходилось 82,2%, животноводства – 17,8%), что составило за этот же период 14,8% от общего объема продукции в хозяйствах всех категорий (таблица 1).

Как вид малого предпринимательства эта категория хозяйства имеет множество проблем в сфере кредитования, инвестирования и пр., в результате возможности их ограничены в направлении расширения объемов и качества производства. Отечественный и зарубежный опыт демонстрирует, что базовым инструментом наряду с поддержкой государства выступает сельскохозяйственная кооперация [12].

В настоящее время в составе членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК) преобладают граждане, ведущие ЛПХ (их доля в 2023 году – 83%) [11]. Членами различных СПоК являются только порядка четырехсот тысяч малых форм хозяйствования, т.е. уровень охвата кооперативами и их услуга-

Таблица 1

Производство основных видов сельскохозяйственной продукции в крестьянских (фермерских) хозяйствах (тыс. т)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Удельный вес в общем объеме производства, %	2023 к 2021 г., %
Зерно (в весе после доработки)	36760,1	47631,2	44651,6	30,8	121,5
Сахарная свекла	3630,4	4238,7	5343,8	10,0	147,2
Семена подсолнечника (в весе после доработки)	5634,8	6277,6	6593,2	38,2	117,0
Картофель	2550,1	2930,5	3399,2	16,8	133,3
Овощи	2741,1	3034,4	3304,6	23,9	120,6
Плоды и ягоды	192,5	213,3	300,7	7,2	156,2
Скот и птица на убой (в убойном весе)	368	361,4	370,4	3,1	100,7
Молоко	2943,5	2981,2	2992,3	8,9	101,7
Яйца, млн. шт.	517,1	595,8	596,8	1,3	115,4
Шерсть (в физическом весе)	18,8	18,2	18,3	40,8	97,3

Источник: составлено автором на основе [4].

ми не превышает четырех процентов от общего числа малых форм хозяйствования (таблица 2).

Обсуждение. Действующие кооперативы имеют множество проблем, в частности, недостаток оборотного и основного капитала, низкую вовлеченность членов кооператива в его деятельность, трудности со сбытом продукции и пр. [7,8].

Обозначенные выше проблемы снижают свое влияние на деятельность кооператива в том случае, если члены кооператива достаточно однородны. Понятие однородности в отношении хозяйственной деятельности предполагает примерно одинаковый размер имеющихся факторов производства, состава, объемов, и качества сельскохозяйственной продукции, в отношении стратегических перспектив развития кооператива и собственного хозяйства – согласованность мнений. На однородность членов кооператива как необходимое условие его эффективного функционирования указывали в своих трудах А.В. Чаянов, И.В. Емельянов [9, 13].

Более тридцати лет назад в нашей стране был принят Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации», среди перечня сельскохозяйственных потребительских кооперативов выделяются также обслуживающие кооперативы [1]. В настоящее время (на 01 января 2024 г.) доля обслуживающих кооперативов в общем их числе составляет 14,4%, в целом в динамике прослеживается тенденция роста их числа. В разрезе федеральных округов прирост отмечается в ЦФО, СКФО, и ПФО (таблица 3). Лидер по числу зарегистрированных обслуживающих кооперативов – Пензенская область. Из общего числа кооперативов (259 ед.) 110 – обслуживающие, из них 88 – кооперативы по оказанию услуг по водоснабжению, остальные – прочие (деревообрабатывающие и др.), кооперативов второго уровня в регионе нет.

Таблица 2

Численность членов и вовлеченность товаропроизводителей отрасли в сельскохозяйственные потребительские кооперативы (по данным 2021 г.)

Показатели/Виды СПоК	Перерабатывающие	Снабженческо-сбытовые	Обслуслуживающие	Кредитные	Иные	Всего
Численность членов кооператива, всего	34 519	42956	14744	227180	37731	**357 130**
в том числе граждане, ведущие ЛПХ	28204	37842	12518	191699	30669	300 932
ИП	737	383	90	755	701	2 666
из них осуществляющие сельскохозяйственную деятельность	417	221	26	212	320	1 196
Главы к(ф)х	2487	1695	327	807	1981	7 297
К(ф)х	1160	344	49	309	305	2 167
юридические лица	1282	677	299	1669	707	4 634
из них осуществляющие сельскохозяйственную деятельность	747	351	164	486	339	2 087
СПоК	194	122	91	746	99	1 252
их них кредитные	3	3	0	467	0	473
прочие	649	2 015	1 461	31 941	3368	39 434
Число объектов микропереписи 2021 г., осуществляющих сельскохозяйственную деятельность, единиц (доля членов СПоК, %)	11346454 (3,1%)					
в том числе сельскохозяйственные организации	23230 (9,0%)					
из них малые предприятия	15352 (13,6%)					
к(ф)х и ИП	96077 (11,1%)					
в том числе к(ф)х	84312 (11,2%)					
ИП	11765 (10,2%)					
ЛПХ граждан сельских населенных пунктов	11227147 (2,7%)					

Источник: рассчитано автором на основе [2, 6].

Таблица 3

Число сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов на 01 января соответствующего года и число к(ф)х и ИП на 01 января 2021 г. (по результатам Сельскохозяйственной микропереписи 2021 г.)

Название	2014 г.	2019 г.	2021 г.	Число к(ф)х и ИП, тыс.	2024 г.	2024 г. к 2014 г., %
РФ	**799**	**836**	**870**	**118,27**	**936**	117
ЦФО	**127**	**154**	**198**	**14,84**	**217**	171
Доля ФО в общем числе, %	**16**	**18**	**23**	**13,00**	**23**	7
в том числе Белгородская область	6	15	39	1,56	40	ув. в 6,7р.
Воронежская область	1	29	33	2,59	41	ув. в 41 р.
Липецкая область	9	30	20	0,91	18	200
Московская область	12	11	14	0,96	19	158
Орловская область	5	0	0	0,97	0	0
Тамбовская область	7	5	6	1,47	5	71
Доля отдельных регионов в ФО, %	**31**	**58**	**46**	**52,04**	**46**	15
СЗФО	**31**	**36**	**31**	**3,46**	**29**	94
Доля ФО в общем числе, %	**4**	**4**	**4**	**3,00**	**3**	-1
в том числе Республика Карелия	7	10	10	0,30	9	129
Вологодская область	4	1	0	0,44	2	50
Калининградская область	10	9	9	0,49	8	80
Ленинградская область	3	3	4	0,76	0	0
Новгородская область	0	1	2	0,45	1	100
% к числу соответствующего вида ФО	**77**	**67**	**81**	**71,00**	**69**	-8
ЮФО	**92**	**84**	**94**	**30,58**	**90**	98
Доля ФО в общем числе, %	**12**	**10**	**11**	**26,00**	**10**	-2
в том числе Краснодарский край	14	15	22	8,50	26	186
Волгоградская область	26	15	14	4,27	9	35
Ростовская область	17	21	14	8,27	10	59
Доля отдельных регионов в ФО, %	**62**	**61**	53	**69,00**	50	-12
СКФО	**41**	**30**	**39**	**21,63**	**49**	120
Доля ФО в общем числе, %	**5**	**4**	**4**	**18,00**	**5**	0
в том числе Республика Дагестан	17	15	25	3,81	33	194
Ставропольский край	7	2	3	7,35	4	57
Доля отдельных регионов в ФО, %	**59**	**57**	72	**52,00**	76	17
ПФО	**264**	**319**	**303**	**21,30**	**303**	115
Доля ФО в общем числе, %	**33**	**38**	**35**	**18,00**	**32**	-1
в том числе Республика Башкортостан	6	20	29	4,14	32	ув. в 5,3р.
Республика Татарстан	13	45	46	2,59	48	ув. в 3,7р.
Чувашская Республика	18	6	5	1,06	6	33
Пензенская область	100	145	127	1,20	110	110
Саратовская область	8	31	33	2,87	40	ув. в 5р.
Ульяновская область	17	4	8	0,78	11	65
Доля отдельных регионов в ФО, %	**61**	**79**	82	**59,00**	82	21
УФО	**67**	**61**	**62**	**4,59**	**66**	99
Доля ФО в общем числе, %	**8**	**7**	**7**	**4,00**	**7**	-1
Свердловская область	17	15	15	1,19	19	112
Тюменская область	39	37	37	1,04	35	90
Челябинская область	8	4	4	1,25	4	50
Доля отдельных регионов в ФО, %	**96**	**92**	**90**	**76,00**	**88**	-8
СФО	**121**	**94**	**64**	**13,62**	**59**	49
Доля ФО в общем числе, %	**15**	**11**	**7**	**12,00**	**6**	42
в том числе Алтайский край	7	11	11	2,44	7	100
Красноярский край	62	34	24	1,11	20	32
Иркутская область	5	5	3	2,23	3	60
Новосибирская область	12	12	6	1,37	9	75
Омская область	6	7	5	1,79	3	50
Доля отдельных регионов в ФО, %	**76**	**73**	**77**	**66,00**	**71**	-5
ДФО	**56**	**58**	**79**	**8,26**	**123**	220
Доля ФО в общем числе, %	**7**	**7**	**9**	**7,00**	**13**	187
Республика Бурятия	**0**	**0**	**6**	**1,20**	**20**	ув. в 20,0р.
Республика Саха (Якутия)	47	39	35	3,28	60	128
Приморский край	3	2	2	1,13	5	167
Амурская область	0	4	14	0,69	15	ув. в 15,0р.
Доля отдельных регионов в ФО, %	**89**	**78**	**72**	**76,00**	**81**	91

Источник: рассчитано автором на основе [2, 6].

В отдельных федеральных округах и регионах наблюдается тенденция по снижению их общего числа (СЗФО, ЮФО, СФО). В Орловской области, начиная с 2019 г. не зарегистрировано ни одного обслуживающего кооператива (при общей численности к(ф)х и ИП по данным переписи почти в 1000 единиц), такая же ситуация в Ленинградской области, Республике Тыва, Камчатском крае. Малое число таких кооперативов отмечается в Рязанской области (1 ед.), Вологодской области (2 ед.), Новгородской области (1 ед.), Кабардино-Балкарской республике (1 ед.), Республике Хакасия (2 ед.), Кемеровской области (2 ед.).

В динамике численности членов обслуживающих кооперативов до 2018 года наблюдался прирост, с 2019 по 2022 годы – ежегодное сокращение численности (при общем росте числа обслуживающих кооперативов), что свидетельствует о неустойчивости развития в целом (таблица 4).

За анализируемый период численность граждан (членов кооператива), ведущих ЛПХ, уменьшилась на 4%, существенно сократилось число членов, которые осуществляют предпринимательскую деятельность, в частности, доля ИП, к(ф)х и юридических лиц уменьшилась более чем в два раза. С 2019 года в соответствии с национальным проектом «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» действуют практически в каждом регионе страны центры компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров (ЦК), в настоящее время их 86 единиц [3]. В «Стандартах деятельности центров компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров» указаны основные цели и показатели эффективности их деятельности, которые непосредственно связаны с ростом числа к(ф)х в регионе, а также долей субъектов, вовлеченных в сельскохозяйственные кооперативы [5]. Как показывают данные таблицы 4, за прошедший пятилетний период (2019–2023 гг.) численность членов обслуживающих кооперативов не только не приросла, а уменьшилась на 3105 членов, наибольшее сокращение произошло среди граждан (на 3058 чл.).

Одна из основных причин малого числа вовлеченных в кооперативы – нехватка кадров соответствующей квалификации и информации о специфике деятельности кооперативов, в частности, обслуживающих. За анализируемый период, несмотря на рост паевого фонда на 62%, не произошло существенного прироста основных фондов, объем в стоимостном выражении работ и услуг не только не увеличился, но имеет устойчивую тенденцию к снижению, общий объем внешних заимствований сократился более чем в два раза, в том числе по кредитам банков – более трех раз (табл. 5).

Также в процессе деятельности кооперативов возможны разногласия, связанные с различным объемом ресурсов у членов кооператива и направлениями его стратегического раз-

Таблица 4

Численность членов сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов

Годы	Численность членов кооперативов	в том числе:							
		граждане, ведущие ЛПХ	ИП	из них осуществляющие с/х деятельность	главы к(ф)х	К(Ф)Х	юридические лица	из них:	
								осуществляющие с/х деятельность	с/х потребительские кооперативы
2014	15832	13928	248	128	291	82	457	303	82
2015	19326	17331	216	58	270	72	402	251	69
2016	17830	15845	154	39	286	63	348	205	49
2017	19968	18271	104	46	267	52	280	157	58
2018	20852	17672	129	52	265	73	282	179	55
2019	19487	16440	102	53	283	91	379	258	56
2020	17607	14595	117	50	283	51	380	247	60
2021	14744	12518	90	26	327	49	299	164	91
2022	14281	11855	84	36	262	73	275	148	62
2023	16382	13382	138	59	273	36	189	69	57
2023 к 2014, %	103,5	96,1	55,6	46,1	93,8	43,9	41,4	22,8	69,5

Источник: Рассчитано автором на основании данных Росстата [2].

вития. Недостаточный объем финансовых ресурсов, кадров, различие производителей по видам и результатам деятельности (однородность членов) и прочим проблемам возможно нивелировать именно в обслуживающих кооперативах, специализирующихся на оказании услуг в сфере бухгалтерского и налогового учета для своих членов, при поддержке членов кооператива возможно расширение услуг. В частности, можно рассматривать услуги по подготовке и формированию отчетов о целевом расходовании средств государственной поддержки, сертификации продукции членов кооператива, внесении данных в федеральные государственные информационные системы, помощь в обеспечении прослеживаемости продукции, поиске нишевых продуктов, направлений экспорта и пр. Считаем целесообразным достичь охвата услугами таких кооперативов в перспективе до 80–90% ИП, к(ф)х, а в ближайшие три-пять лет – не менее 50–70% ИП, к(ф)х.

В силу географической рассредоточенности, низкого уровня заинтересованности, а иногда и недостаточной осведомленности о сельскохозяйственной кооперации, в качестве инициатора создания может выступать региональное министерство сельского хозяйства, центр компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров, ревизионный союз, местные органы власти. Центрам компетенций и прочим заинтересованным органам при создании обслуживающих кооперативов рекомендуется обращать внимание потенциальных членов кооператива на то, что участие в нем позволит:

– обеспечить концентрацию члена СПоК на основных производственных задачах (нет необходимости приобретать соответствующие программы, заботиться об их обновлении и пр., основная задача товаропроизводителя-участника кооператива – обеспечение своевременного представления первичных документов);

– восстановить (при необходимости) и вести бухгалтерский и налоговый учет, формировать бухгалтерскую и налоговую отчетность; кадровый учет и расчет заработной платы;

– формировать ведомственную отчётность, отчеты для получателей государственной поддержки;

Таблица 5

Основные сведения о деятельности сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов (на конец отчетного периода, млн. руб.)

Годы	Паевой фонд	в том числе взносы ассоциированных членов	Взносы в ревизионный союз	Резервный фонд	Наличие основных фондов по полной учетной стоимости	Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без НДС др. обязательных платежей)	Выручка от реализации товаров (работ, услуг) от нес/х деятельности	Общий объем внешних заимствований	в том числе:	
									по кредитам банков	займы, полученные в кредитных с/х потребительских кооперативах
2014	207,0	11,7	2,0	130,0	1789,1	1243,7	989,6	656,8	517,8	66,4
2015	186,6	15,7	1,5	154,7	1812,0	1552,5	755,4	652,4	422,0	129,3
2016	220,5	15,0	1,2	147,1	1445,2	1511,6	824,7	961,3	659,8	186,1
2017	243,2	32,8	1,3	56,3	1114,7	939,6	274,3	251,1	145,1	43,8
2018	230,5	49,1	1,2	58,2	1013,0	976,3	388,9	156,6	73,9	8,0
2019	305,7	63,4	1,7	88,9	1515,9	1188,1	230,7	242,6	122,2	43,4
2020	308,5	32,1	1,6	62,6	1495,5	732,0	353,0	278,1	194,1	1,8
2021	289,1	22,9	7,1	157,2	1418,6	951,5	355,2	234,1	153,6	н.д.
2022	331,9	9,6	1,6	175,6	1481,7	805,2	388,2	276,0	128,3	н.д.
2023	335,8	12,5	2,2	221,2	1860,6	1158,0	654,6	268,3	156,4	н.д.
2023 к 2014, %	162,2	106,4	108,4	170,2	104,0	93,1	66,1	40,8	30,2	н.д.

Источник: Рассчитано автором на основе [2].

– обеспечить непрерывность выполнения функций, переданных кооперативу, снижение затрат на их выполнение, а также повышение их качества;

– повысить качество ведения бухгалтерского учета, которое поддерживается профессиональными бухгалтерами, постоянно повышающими квалификацию, специализирующимися на отраслевом учете и пр.; после расторжения договора обслуживания члену кооператива возвращается его информационная база.

Алгоритм создания сельскохозяйственного потребительского обслуживающего кооператива может быть представлен следующим образом (рисунок 1).

Членство в обслуживающем кооперативе возможно при оплате паевого взноса в размере стоимости одной условной электронной базы для ведения бухгалтерского учета (12–18 тыс. руб.) и членских взносов для компенсации постоянных расходов кооператива (заработная плата председателя, бухгалтера, страховые взносы, взносы в ревизионный союз и пр. – 4–10 тыс. руб.). Проблема однородности членов кооператива регулируется возможностью приобретения только тех услуг, которые необходимы конкретному товаропроизводителю. Потенциальные специалисты обслуживающего кооператива в сфере бухгалтерского и налогового учета – работники центров компетенций, ревизионных союзов, имеющие соответствующую отраслевую специализацию. Ограниченное и однородное количество операций в повседневной деятельности специалиста позволит ему обслуживать до 10–12 крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей (членов кооператива) (таблица 6).

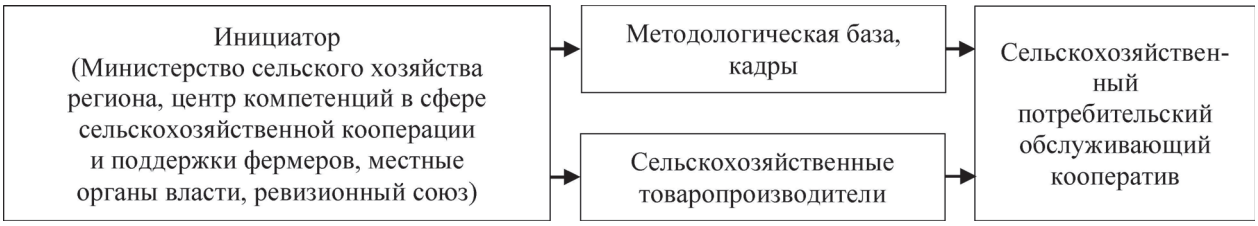


Рис. 1. Алгоритм создания и сопровождения деятельности сельскохозяйственного потребительского обслуживающего кооператива

Источник: составлено автором.

Таблица 6

Планируемый прирост числа сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов к 2028 г.

Наименование	Число кооперативов на 01 января 2023 года	Число кооперативов на 01 января 2024 года	Число к(ф)х и ИП по результатам переписи 2021 г., тыс. ед.	Численность ИП, к(ф)х, глав к(ф)х в кооперативах в 2023 г., ед.	Доля вовлеченных ИП, к(ф)х, глав к(ф)х в ослужкоопе, %	Нагрузка на 1 специалиста кооператива в сфере бухгалтерского и налогового учета(к(ф)х и ИП)	Планируемое число основных специалистов для оказания базовых услуг СПоК	Планируемое число ИП, входящих в обсл кооп, тыс. ед.	Планируемый охват к 2028 г. к(ф)х, глав к(ф)х и ИП	Прирост числа сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов за период 2024–2028 гг.
ЦФО	211	217	14,84	34	0,2	10	742	7,4	50,0	186
СЗФО	31	29	3,46	4	0,1	10	173	1,7	50,0	43
ЮФО	93	90	30,58	134	0,4	10	1529	15,3	50,0	382
СКФО	47	49	21,63	72	0,3	10	1082	10,8	50,0	270
ПФО	298	303	21,3	198	0,9	10	1065	10,7	50,0	266
УФО	63	66	4,59	0	0,0	10	230	2,3	50,0	57
СФО	61	59	13,62	33	0,2	10	681	6,8	50,0	170
ДФО	106	123	8,26	54	0,7	10	413	4,1	50,0	103
Всего	910	936	118,28	529	0,4	10	5914	59,1	50,0	1479

Источник: рассчитано автором на основе [2, 6].

Как выше было отмечено, основные проблемы в деятельности кооператива связаны с наличием кадров определенной специализации и предоставлением членами кооператива в соответствующие сроки полного объема первичных документов. Основа решения кадровой проблемы – это уже работающие специалисты в ЦК, ревизионных союзах, которые активно функционируют в регионах, а также специалисты соответствующего профиля аграрных университетов. Представленные меры, заинтересованность региональных и местных органов власти позволяют прогнозировать долю вовлеченных к(ф)х и ИП в деятельность обслуживающих кооперативов порядка 50%, прирост числа кооперативов на 1479 ед. к 2028 году.

Заключение. В условиях сложившегося дефицита финансовых и материальных ресурсов малые формы хозяйствования при содействии региональных органов власти и центров компетенций, проводящих систематическую работу по повышению информированности о преимуществах сельскохозяйственной кооперации, получают надежный инструмент в виде сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов, способствующий их устойчивому развитию.

Список используемых источников:

1. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» от 08.12.1995 № 193-ФЗ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/.

2. Росстат. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.fedstat.ru/indicator/59780?ysclid=m5zbvtzwkv297288048.

3. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/856/avp76l67wooni8yxz8c271e75qa5eejg.pdf?ysclid=m5zafj36us326977226.

4. Малое и среднее предпринимательство в России. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 97 с.

5. Стандарт деятельности центров компетенций в сфере сельскохозяйственной кооперации и поддержки фермеров: информ. издание. М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. 28 с.

6. Сельскохозяйственная микроперепись 2021 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа SXMP_2021_predv_KFH_IP.pdf (rosstat.gov.ru).

7. *Володина Н.Г., Головина С.Г.* Эволюция кооперативных практик и экономическая теория кооперации. М.: Изд-во РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2008. 248 с.

8. *Дешковская Н.С.* Экономическая теория сельскохозяйственной кооперации: Учеб. пособие. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. 304 с.

9. *Емельянов И.В.* Экономическая теория кооперации. Экономическая структура кооперативных организаций. М.: ООО «Издательство Листерра», 2020. 440 с.

10. *Моисеева О.А.* Необходимость обеспечения приоритета сельскохозяйственной кооперации для развития отрасли и сельских территорий // АПК: экономика, управление. 2025. № 2. С. 39–47. DOI: 10.33305/252-39. EDN: ABAODI.

11. *Моисеева О.А.* Причины и последствия межрегиональной дифференциации в сфере сельскохозяйственной потребительской кооперации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 4. С. 88–96.

12. *Ткач А.В.* Сельскохозяйственная кооперация: Учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. 364с.

13. *Чаянов А.В.* Основные идеи и формы организации сельскохозяйственной кооперации. М.: Наука, 1991. 456 с.

References

1. Federal Law «On Agricultural Cooperation» No. 193FZ dated December 8, 1995. [Electronic resource]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/.

2. Federal State Statistics Service (Rosstat). [Electronic resource]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/59780?ysclid=m5zbvtzwkv297288048.

3. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/856/avp76l67wooni8yxz8c271e75qa5eejg.pdf?ysclid=m5zafj36us326977226.

4. Small and MediumSized Enterprises in Russia. 2024: Statistical Collection / Rosstat. Moscow, 2024. 97 p.

5. Standard of Activity for Competence Centers in the Sphere of Agricultural Cooperation and Support for Farmers: Informational Publication. Moscow: FGBNU «Rosinformagrotech», 2019. 28 p.

6. Agricultural Microcensus 2021. [Electronic resource]. URL: SXMP_2021_predv_KFH_IP.pdf (rosstat.gov.ru) (accessed: DD.MM.YYYY).

7. *Volodina N. G., Golovina S. G.* Evolution of Cooperative Practices and the Economic Theory of Cooperation. Moscow: Publishing House of the Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, 2008. 248 p.

8. *Deshkovskaya N. S.* Economic Theory of Agricultural Cooperation: Textbook. Tomsk: Tomsk University Press, 2006. 304 p.

9. *Emelyanov I. V.* Economic Theory of Cooperation. Economic Structure of Cooperative Organizations. Moscow: LLC «Listerra Publishing House», 2020. 440 p.

10. *Moiseeva O. A.* The Need to Prioritize Agricultural Cooperation for the Development of the Industry and Rural Areas. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2025, no. 2, pp. 39–47. DOI: 10.33305/252-39. EDN: ABAODI.

11. *Moiseeva O. A.* Causes and Consequences of Interregional Differentiation in the Sphere of Agricultural Consumer Cooperation. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 4, pp. 88–96.

12. *Tkach A. V.* Agricultural Cooperation: Textbook. 3rd ed., revised and expanded. Moscow: Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co», 2006. 364 p.

13. *Chayanov A. V.* Basic Ideas and Forms of Organization of Agricultural Cooperation. Moscow: Nauka, 1991. 456 p.

Материал поступил в редакцию: 22.12.2025.

2026 А.Ф. Хамитова* УДК 33.334.7

МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ: ОТ ВЫЖИВАНИЯ К УСТОЙЧИВОМУ РОСТУ

MODELS OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL CONSUMER COOPERATIVES: FROM SURVIVAL TO SUSTAINABLE GROWTH

Аннотация. *В статье проводится комплексный анализ моделей развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК). Рассматриваются ключевые факторы, влияющие на их выбор: ресурсная база, потребности членов и этап жизненного цикла. Представлена детальная типология моделей по организационно-правовому признаку, функциональному назначению (сбытовые, перерабатывающие, снабженческие, сервисные) и уровню интеграции.*

Особое внимание уделено стратегическим этапам развития кооператива – от простой модели «ядра» до сложной сетевой структуры. Материал будет полезен руководителям и участникам кооперативов, а также всем, кто интересуется вопросами устойчивого развития аграрного сектора.

Цель работы – систематизировать и охарактеризовать существующие модели развития СПоК, определить их сильные стороны и области применения. В статье представлена многоуровневая классификация моделей, включающая организационно-правовые, функциональные и интеграционные аспекты. Автор прослеживает эволюцию кооператива от стартапа до зрелой организации, описывая поэтапные стратегии перехода от простых к более сложным и устойчивым формам. Также обозначены ключевые риски и проблемы, возникающие на пути реализации выбранной модели. Проведенный анализ позволяет сделать вывод об отсутствии универсального решения и доказывает необходимость адаптации модели к конкретным условиям и стратегическим целям кооператива.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the development models of agricultural consumer cooperatives. The key factors influencing their choice are considered: the resource base, the needs of the members and the stage of the life cycle. A detailed typology of models is presented by organizational and legal basis, functional purpose (sales, processing, supply, service) and the level of integration. Special attention is paid to the strategic stages of the cooperative's development – from a simple «core» model to a complex network structure. The material will be useful to managers and participants of cooperatives, as well as to anyone interested in the sustainable development of the agricultural sector. The purpose of the work is to systematize and characterize the existing models of SPoC development, to identify their strengths and areas of application. The article presents a multilevel classification of models, including organizational, legal, functional and integration aspects. The author traces the evolution of a cooperative from a startup to a mature organization, describing step-by-step strategies for the transition from simple to more complex and sustainable forms. The key risks and problems that arise in the implementation of the chosen model are also identified. The analysis makes it possible to conclude*

Хамитова Алия Фаритовна *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: sacura_21@mail.ru.*

Aliya F. Khamitova *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

that there is no universal solution and proves the need to adapt the model to the specific conditions and strategic goals of the cooperative.

Ключевые слова: *Сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПоК), модели развития кооперативов, типология кооперативов, устойчивое развитие, функциональные модели, этапы жизненного цикла, вертикальная интеграция, сельскохозяйственная кооперация, агропромышленный комплекс (АПК).*

Keywords: *Agricultural consumer cooperatives, cooperative development models, cooperative typology, sustainable development, functional models, life cycle stages, vertical integration, agricultural cooperation, agro-industrial complex.*

Введение. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПоК) являются ключевым элементом в развитии аграрного сектора и сельских территорий. Они позволяют малым и средним фермерам, а также владельцам личных подсобных хозяйств (ЛПХ) объединить ресурсы для повышения своей конкурентоспособности, эффективности и доходности. Однако успех кооператива напрямую зависит от выбранной и грамотно реализованной модели развития. Модель развития СПоК – это стратегический план, определяющий его цели, структуру, механизмы функционирования и направления деятельности.

Методы и методология. Для достижения цели исследования – систематизации моделей развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов (СПоК) и выявления закономерностей их эволюции – была применена комплексная методологическая база, основанная на теоретических методах научного познания.

1. Теоретико-методологическая основа исследования.

В качестве теоретического фундамента выступили:

– Системный подход, позволивший рассмотреть СПоК как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой (рынки, государство, инфраструктура), и проанализировать взаимосвязи между ее элементами (пайщики, ресурсы, управление).

– Сравнительный анализ, который был использован для сопоставления различных моделей кооперативов, выявления их общих черт, различий, сильных и слабых сторон.

– Эволюционный подход, давший возможность изучить развитие кооперативов не как статичное явление, а как динамический процесс, проходящий закономерные этапы от простых форм к сложным.

2. Основные методы сбора и анализа информации.

В рамках исследования были применены следующие методы:

– Анализ вторичных источников: изучение и обобщение научных публикаций, монографий, отраслевых отчетов, данных государственной статистики и нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность кооперативов в РФ. Это позволило сформировать теоретическую базу и идентифицировать существующие типы моделей.

– Структуризация и классификация: на основе анализа эмпирических данных и теоретических положений был разработан собственный многоаспектный классификатор моделей СПоК по следующим основаниям:

1. Организационно-правовой признак (состав пайщиков).

2. Функциональное назначение (вид экономической деятельности).

3. Уровень интеграции (горизонтальная/вертикальная).

– Моделирование: на основе выявленных закономерностей были построены концептуальные модели развития кооперативов, описывающие их поэтапную эволюцию («Модель ядра», «Модель расширения», «Модель диверсификации», «Сетевая модель»). Эти модели носят обобщающий характер и представляют собой дорожную карту для практического применения.

– Синтез: полученная в ходе анализа информация была интегрирована в целостную картину, позволившую не просто описать модели, но и сформулировать стратегические рекомендации по их выбору и реализации, а также идентифицировать ключевые риски.

Таким образом, методология исследования носит комплексный теоретико-аналитический характер и нацелена на создание структурированного и практико-ориентированного знания в области развития сельскохозяйственной кооперации.

Результаты. Ключевые факторы, влияющие на выбор модели.

Прежде чем перейти к классификации моделей, необходимо понять, что их выбор зависит от нескольких факторов:

Ресурсная база: Наличие у членов кооператива земли, техники, капитала, специалистов.

Внешняя среда: Государственная поддержка, наличие инфраструктуры (логистика, хранение, переработка), состояние рынка сбыта.

Потребности членов кооператива: Какие именно проблемы призван решить кооператив (сбыт, снабжение, доступ к кредитам и т.д.).

Этап жизненного цикла кооператива: Стартап, рост, зрелость или кризис.

Типология моделей развития СПоК.

Модели развития можно классифицировать по нескольким основаниям: по организационно-правовому признаку, по виду деятельности (функциональному назначению) и по уровню интеграции [6].

1. Модели по организационно-правовому признаку (кто является пайщиком):

Модель «Фермеры + Фермеры»: Классическая модель, где кооператив создается исключительно сельхозтоваропроизводителями (КФХ и ЛПХ) для решения общих задач. Эта модель наиболее соответствует духу кооперации.

Модель «Крупный агрохолдинг + Фермеры»: Крупное предприятие инициирует создание кооператива, становясь его ассоциированным членом. Холдинг предоставляет ресурсы (технику, логистику, каналы сбыта), а фермеры поставляют сырье. Риск данной модели – зависимость фермеров от одного крупного игрока и потенциальное неравенство в принятии решений.

Модель «Переработчик/Торговая сеть + Фермеры»: Аналогична предыдущей, но ядром кооператива выступает перерабатывающее предприятие или ритейлер, заинтересованные в стабильных и качественных поставках сырья.

2. Модели по виду деятельности (функциональные модели):

Это самая распространенная и практико-ориентированная классификация [6].

Перерабатывающая модель: Кооператив создает собственные мощности по переработке сельхозпродукции (молочный цех, цех по производству мясных полуфабрикатов, овощехранилище с линией сортировки и упаковки). Это позволяет членам кооператива продавать не сырье по низким ценам, а готовый продукт с высокой добавленной стоимостью.

Пример: СПоК «Луговской» (Курганская область) объединил фермеров для производства сыра и масла.

Сбытовая (маркетинговая) модель: Кооператив берет на себя функции по сбору, хранению, логистике и продаже продукции своих членов. Он может создавать собственные фирменные магазины, работать с оптовыми покупателями или выходить на онлайн-площадки.

Пример: СПоК «Медовый край» (Алтайский край) централизованно собирает, сертифицирует и реализует мед пасечников.

Снабженческая модель: Кооператив централизованно закупает для своих членов средства производства: семена, удобрения, СЗР, корма, ветпрепараты, ГСМ, запасные части для техники. Это позволяет получить значительные скидки за счет объемов.

Пример: СПоК «Агропрогресс» закупает партию минеральных удобрений напрямую у завода-производителя, распределяя между пайщиками.

Сервисная модель: Кооператив предоставляет своим членам услуги, которые трудно или дорого организовать в одиночку: аренда специализированной сельхозтехники (харвестеры, опрыскиватели), услуги агронома или зоотехника, юридическое и бухгалтерское сопровождение.

Пример: СПоК «Агросервис» приобретает мощный комбайн, который используют все члены кооператива в период уборочной кампании.

Кредитно-финансовая модель: Часто реализуется через сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы (СКПК). Кооператив аккумулирует взносы пайщиков и выдает им займы на развитие под более низкий процент, чем коммерческие банки, или выступает поручителем.

3. Модели по уровню интеграции:

Одноуровневая (горизонтальная) модель: Кооператив работает на одном уровне цепочки создания стоимости (только производство, только переработка или только сбыт).

Двухуровневая (вертикальная) модель: Кооператив интегрирует несколько звеньев цепочки. Например, он занимается и закупкой кормов, и производством молока, и его переработкой, и реализацией через свой магазин. Эта модель наиболее устойчива, так как позволяет контролировать всю цепочку и максимизировать прибыль.

Стратегические модели перехода от стартапа к устойчивому развитию

На практике кооперативы редко используют одну «чистую» модель. Их развитие часто проходит в несколько этапов:

Модель «Ядра»: Создается небольшая инициативная группа (ядро) из наиболее активных и доверяющих друг другу фермеров. Они начинают с простейшей деятельности – совместной закупки кормов или сбыта продукции через одного участника.

Модель «Расширения»: После получения первых положительных результатов кооператив начинает привлекать новых членов, расширять ассортимент услуг или географию деятельности.

Модель «Диверсификации»: Укрепившись на рынке, кооператив добавляет новые направления. Например, сбытовой кооператив строит собственный перерабатывающий цех, чтобы не зависеть от цен переработчиков.

Модель «Сетевого взаимодействия»: Успешные кооперативы начинают сотрудничать друг с другом, формируя межкооперативные объединения для решения еще более масштабных задач (выход на федеральные торговые сети, экспорт).

Проблемы и риски при выборе и реализации моделей.

Неверная диагностика потребностей: Создание перерабатывающего цеха там, где остро не хватает просто налаженного канала сбыта.

Недостаток управленческих компетенций: Успех кооператива зависит не только от желания пайщиков, но и от профессионализма управляющего и правления.

Проблема «безбилетника»: Когда часть членов кооператива пользуется благами, но не участвует в его работе и инвестициях.

Финансовая неустойчивость: Зависимость от грантов при отсутствии собственной прибыльной бизнес-модели.

Обсуждение. Проведенный анализ позволяет не просто классифицировать модели развития СПоК, но и выявить ключевые закономерности, проблемы и стратегические ориентиры их эволюции. Центральный тезис, подтверждаемый исследованием, заключается в том, что не существует универсальной «идеальной» модели. Ее выбор и последующая адаптация являются динамическим процессом, зависящим от совокупности внутренних и внешних факторов.

Систематизация моделей и их эволюционный путь.

Для наглядного представления многообразия путей развития целесообразно объединить функциональный и эволюционный подходы в единой таблице 1.

Ключевые проблемы внедрения моделей и пути их решения.

Как показывает практика и анализ, основными «узкими местами» являются не столько экономические, сколько управленческие и социальные аспекты [2].

Таблица 1

Эволюция моделей развития СПоК на разных этапах жизненного цикла

Этап развития кооператива	Доминирующая модель / Стратегия	Ключевая цель	Примеры реализуемых функций	Ключевые риски
1. Стартап (Создание «ядра»)	Простая, одноуровневая модель (чаще снабженческая или сбытовая)	Доказать эффективность кооперации, сформировать ядро доверия, получить быстрый экономический эффект	Совместная закупка кормов/ГСМ; сбыт продукции через одного участника	Недоверие пайщиков; отсутствие стартового капитала; ошибка в выборе первоочередной потребности
2. Рост (Расширение)	Модель диверсификации / комбинированная модель	Увеличить экономию и доходы, привлечь новых членов, закрепиться на рынке	Сбыт + элементарная предпродажная подготовка (сортировка, упаковка); снабжение + прокат техники	«Проблема безбилетника»; перегрузка управленческих мощностей; конфликт интересов пайщиков
3. Зрелость (Устойчивое развитие)	Вертикально или горизонтально интегрированная модель	Создание замкнутой цепочки стоимости, максимизация маржи, снижение рыночных рисков	Перерабатывающая модель: производство молока -> цех по переработке -> фирменный магазин. Сетевая модель: объединение нескольких кооперативов для экспорта	Высокие капитальные затраты; необходимость в высококвалифицированных кадрах; рыночные колебания

1. Диспропорция между инициативой и компетенциями. Зачастую кооператив создается по инициативе «снизу» энергичными фермеми, но им не хватает навыков стратегического управления и финансового планирования для перехода от простой модели к сложной. Решением является активное привлечение внешних консультантов и участие в образовательных программах, поддерживаемых государством.

2. Риск зависимости в моделях с участием крупного бизнеса. Модели «Агрохолдинг + Фермеры» или «Переработчик + Фермеры», с одной стороны, дают быстрый старт и гарантированный сбыт, но с другой – могут привести к утрате кооперативной самостоятельности и демпингу со стороны якорного пайщика. Для минимизации этого риска необходимо юридически закрепить права всех членов кооператива и диверсифицировать каналы сбыта и снабжения по мере роста.

3. Эволюция «проблемы безбилетника». На этапе стартапа эта проблема может блокировать инициативу. На этапе роста, когда кооператив начинает получать ощутимые выгоды, возникает соблазн для пайщиков пассивно пользоваться благами, не участвуя в развитии. Противодействием служит выстраивание прозрачной системы отчетности и жесткая увязка объема пользования услугами кооператива с объемом участия в его деятельности (трудового, финансового).

Таким образом, успешное развитие СПоК – это не линейное движение по заранее заданному плану, а итеративный процесс постоянной адаптации [8]. Наиболее эффективной представляется стратегия «поступательных шагов»:

– Начать с малого, выбрав одну наиболее болезненную проблему (функциональную модель).

– Продемонстрировать быстрый и прозрачный результат, укрепив тем самым доверие.

– Реинвестировать полученную прибыль в развитие следующего элемента цепочки стоимости (эволюция от сбыта к переработке).

– Постоянно работать с человеческим капиталом, повышая как управленческую компетентность руководства, так и кооперативную грамотность рядовых пайщиков.

Предложенная в статье система моделей и этапов их развития может служить диагностическим и стратегическим инструментом как для самих кооперативов, так и для органов власти, формирующих программы поддержки, позволяя более адресно и эффективно распределять ресурсы для перевода сельскохозяйственной кооперации из стадии выживания в стадию устойчивого роста.

Заключение. Не существует универсальной «идеальной» модели развития для сельскохозяйственного потребительского кооператива. Ее выбор – это сложный процесс, основанный на глубоком анализе местных условий, ресурсов и реальных потребностей потенциальных пайщиков. Наиболее успешными оказываются те кооперативы, которые начинают с простой и понятной модели (снабжение или сбыт), доказывают ее эффективность на практике и лишь затем, по мере укрепления доверия и капитала, переходят к более сложным, интегрированным формам, обеспечивающим долгосрочную устойчивость и рост благосостояния своих членов.

Список используемых источников:

1. Федеральный закон от 08.12.1995 № 193-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О сельскохозяйственной кооперации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/7ea467884f0cb80c47113c0014e5b7eb73046299/.

2. Аналитический обзор «Развитие сельскохозяйственной кооперации в субъектах Российской Федерации». М.: Министерство сельского хозяйства РФ, ФГБУ «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации», 2023. 145 с.

3. *Буздалов И.Н.* Возрождение кооперации: теория, история, практика (на примере агропромышленного комплекса). М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. 300 с.

4. Доклад «О мерах по развитию сельскохозяйственной кооперации» (к заседанию Государственного совета по вопросу «О развитии сельского хозяйства в Российской Федерации»). М., 2022. 67 с.

5. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (Направление «Агробизнес»). URL: https://малое-среднее-предпринимательство.рф/agro/.

6. *Сазонов С.П., Худякова О.А.* Оценка эффективности деятельности сельскохозяйственных потребительских кооперативов и факторы их устойчивого развития // АПК: Экономика, управление. 2021. № 12. С. 51–61.

7. *Симионова Е.Ю., Мерзликина О.С.* Современные модели и механизмы развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в России // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 5. С. 62–70.

8. *Ткач А.В.* Сельскохозяйственная кооперация: учебное пособие / А.В. Ткач. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. 256 с.

9. *Шакиров Ш.Ш., Ульмасова Ф.Р.* Зарубежный опыт развития кооперации и возможности его адаптации в России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2020. № 4(382). С. 88–92.

10. Центр координации поддержки сельскохозяйственной потребительской кооперации. Официальный сайт. URL: https://kooperatsiya.ru/.

References:

1. Federal Law No. 193FZ of December 8, 1995 (as amended on July 31, 2025) «On Agricultural Cooperation». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/7ea467884f0cb80c47113c0014e5b7eb73046299/.

2. Analytical Review «Development of Agricultural Cooperation in the Constituent Entities of the Russian Federation». Moscow: Ministry of Agriculture of the Russian Federation, Federal State Budgetary Institution «Analytical Center under the Government of the Russian Federation», 2023. 145 p.

3. *Buzdalov I.N.* Revival of Cooperation: Theory, History, Practice (on the Example of the AgroIndustrial Complex). Moscow: Federal State Budgetary Scientific Institution «Rosinformagrotekh», 2019. 300 p.

4. Report «On Measures to Develop Agricultural Cooperation» (for the Meeting of the State Council on «On the Development of Agriculture in the Russian Federation»). Moscow, 2022. 67 p.

5. National Project «Small and MediumSized Entrepreneurship and Support for Individual Entrepreneurial Initiatives» (Direction «Agribusiness»). URL: URL: https://малое-среднее-предпринимательство.рф/agro/.

6. *Sazonov S.P., Khudyakova O.A.* Assessment of the Effectiveness of Agricultural Consumer Cooperatives and Factors of Their Sustainable Development. *AgroIndustrial Complex: Economics and Management*, 2021, no. 12, pp. 51–61.

7. *Simionova E.Yu., Merzlikina O.S.* Modern Models and Mechanisms of Development of Agricultural Consumer Cooperation in Russia. *Economics of Agriculture of Russia*, 2022, no. 5, pp. 62–70.

8. *Tkach A.V.* Agricultural Cooperation: A Textbook. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.», 2021. 256 p.

9. *Shakirov Sh.Sh., Ulmasova F.R.* Foreign Experience in the Development of Cooperation and the Possibility of Its Adaptation in Russia. *International Agricultural Journal*, 2020, no. 4(382), pp. 88–92.

10. Center for Coordination of Support for Agricultural Consumer Cooperatives. Official Website. URL: https://kooperatsiya.ru/.

Материл поступил в редакцию: 31.10.2025.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

2026 А.Р. Набиева, Н.Н. Анваров*

УДК 339.13

РАЗВИТИЕ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ В РЕГИОНАХ РОССИИ

DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY IN RUSSIAN REGIONS

Аннотация. *В статье анализируется состояние и динамика развития отрасли молочного скотоводства России, рассматриваются факторы, влияющие на формирование кормовой базы для молочного стада, повышение продуктивности коров, выход молодняка, сохранение природного ландшафта, в том числе водных источников в привязке к конкретным природно-экономическим условиям различных регионов страны. Исследован потенциал ряда экономических регионов страны в части увеличения производства молока с использованием местных традиций и накопленного опыта. Отмечается роль молочно-товарных ферм в развитии инфраструктуры сельской территории. Наряду с развитием крупных молочных комплексов отмечается роль и значение мелкотоварного производства молока в малых формах хозяйствования: личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйствах, обеспечении занятости сельского населения, их влияние на уровень жизни сельчан. В статье выделены преимущества, риски и перспективы развития молочного рынка РФ.*

Abstract. *The article analyzes the state and dynamics of the development of the dairy cattle breeding industry in Russia, and examines the factors affecting the formation of the feed base for dairy herds, increasing the productivity of cows, the yield of young animals, and preserving the natural landscape, including water sources, in relation to the specific natural and economic conditions of various regions of the country. The article explores the potential of several economic regions of the country to increase milk production using local traditions and accumulated experience. It also highlights the role of dairy farms in developing the infrastructure of rural areas. Along with the development of large dairy complexes, the role and significance of small-scale milk production in small forms of farming, such as personal subsidiary and peasant (farm) farms, is noted. This production ensures employment for the rural population and has a significant impact on the standard of living in rural areas. The article highlights the advantages, risks, and prospects for the development of the Russian dairy market.*

Ключевые слова*: молоко, молочные продукты, рынок молока, кооперация, сельские территории, сбыт, торговля, потребительские кооперативы.*

Keywords: *milk, dairy products, milk market, cooperation, rural areas, marketing, trade, consumer cooperatives.*

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).*

Анваров Нияз Нагимович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: alsunab@mail.ru.*

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

Введение. В сельском хозяйстве России одной из ключевых отраслей аграрной экономики является отрасль молочного скотоводства, которая занимает важное место в продовольственном обеспечении населения страны и трудовой занятости жителей в сельской местности. Молоко и продукты его переработки являются важнейшими составляющими в структуре продовольственных ресурсов России. Отрасль молочно-мясного скотоводства поставляет на рынок основные белковые продукты и занимает существенную долю в агропромышленном комплексе. Целью работы является выявление особенностей развития молочной отрасли в экономических регионах России, производство молока в разных организационно-правовых формах хозяйствования, организация сбыта молока в регионах сельской местности.

Материалы и методы. Методы сравнительного анализа и синтеза, монографический, статистические данные Минсельхоза РФ и Центросоюза РФ.

Дискуссия. В 2024 году на продовольственный рынок страны отечественные производители поставили 26,3 млн тонн товарного молока, или на 4% больше минувшего года. Уровень самообеспеченности молоком составляет 85% (таблица 1).

Россия по объему производства молока в мире входит в первую десятку стран и занимает 7-е место (30,6 млн тонн). По объему валового производства молока в год нашу страну опережают страны: Индия, США, Пакистан, КНР, Бразилия и ФРГ. Средний годовой надой молока на корову в России за пять повысился на 24,1%, что существенно выше по сравнению с государствами ЕС и США (таблица 2).

Производство молока в России за последние пять лет увеличилось с 33,5 до 35,2 млн тонн. Главным фактором увеличения валового объема производства молока является повышение продуктивности коров и модернизация ферм с внедрением инноваций при поддержке государственного финансирования, замена импортного оборудования и технологий отечественными разработками. Надои молока на корову за эти годы увеличились с 7580 до 8531 кг, или на 951 кг, т. е на 112,5% (таблица 3).

Наращивая объемы производства молока отрасль молочного скотоводства России демонстрирует существенный потенциал для долгосрочного роста, особенно при сохранения государственной поддержки. В 2025 г. лидерами в России по валовому производству молока стали Татарстан, Кубань и Башкирия. Важную роль в устойчивом развитии молочного животноводства в стране сыграла государственная политика. В России осуществлены меры по укреплению кормовой базы для молочного животноводства. В экономических регионах страны с учетом местных

Таблица 1

Уровень самообеспеченности основными продуктами питания в России,%

Показатели	Годы						Порог ДПБ*
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Молоко	97,4	100,1	84,2	84,3	86	85	90
Мясо	83,9	84,0	100,3	99,7	101,7	102	85
Зерно	155,6	165,6	149,9	148,3	191,4	149,4	95
Картофель	95,1	89,2	88,4	88,7	94,5	91,5	95
Овощи и бахчевые	87,7	86,3	86,9	88,6	88,5	88,8	90
Фрукты и ягоды	40,2	42,4	43,6	44,4	44,6	42,8	60
Масло растительное	179,1	200,0	176,6	182	192,6	251,8	90
Сахар	126,8	99,9	100	100,5	101,6	109,6	90

* ДПБ – Доктрина продовольственной безопасности.

Таблица 2

Среднегодовой надой молока на молочную корову в РФ, ЕС, США, кг

Страны	Годы					2024 в% к 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
РФ	6872	7170	7644	8067	8531	124,1
ЕС	7484	7578	7611	7743	7811	104,4
США	10785	10863	10926	10939	10986	101,9

Источник: [2–4].

Таблица 3

Тренд развития отрасли молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях России

Показатели	Годы					2024 в% к 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Поголовье КРС, млн голов	16,6	16,5	16,4	16,4	16,4	98,8
Производство молока, млн тонн	33,5	34,0	34,6	35,0	35,2	105,1
Надой молока на корову, кг	7580	7750	7900	8079	8531	112,5
Производство скота и птицы на убой (живой вес), млн тонн	17,4	17,6	18,0	18,1	18,2	104,6

Источник: [2–4].

природных условий формируется набор кормовых культур, позволяющих получить наиболее высокие урожаи. Освоение новых сортов и технологий позволяет в сельском хозяйстве наращивать объемы экспорта аграрной продукции на 39,1 млрд долларов США; удовлетворить собственный спрос на зерно – 149%; мясо – 102%; добиться рентабельности СХО 18,3%. Поступательному развитию АПК способствует цифровизация, инновации, развитие КФХ и ЛПХ. Созданный задел поступательного развития аграрного сектора предполагает рост производства молока и мяса не мене 3,1%. В 2024 г. от каждой коровы в стране надоено по 8531 кг молока, что выше предыдущего периода на 452 кг. Однако в 2024 г. по сравнению с минувшим годом численность крупного рогатого скота уменьшилась на 4,1%, в т.ч. коров на 3,8%.

Работникам сферы молочного животноводства приходится сталкиваться с проблемами диспаритета между ростом себестоимости сырого молока и ценами готовой продукции. Это отрицательно влияет на производителей, особенно в условиях высокой инфляции роста цен на корма и электроэнергию. В регионах страны отмечается наличие дисбалансов. Так, в Приволжском ФО производство молока увеличилось на 6,6%, в то время как в Новосибирской и Ленинградской областях отмечается сокращение производства на 2–7%. Существенное влияние на продуктивность молочного стада оказывают условия содержания и кормления животных. Экономика молочной отрасли села сталкивается с рядом проблем. Среди наиболее значимых можно выделить слабую инфраструктуру сбыта молочной продукции малых форм хозяйствования. Отрасль создает условия для работы и роста благосостояния сельских жителей.

В перспективном развитии отрасли молочного скотоводства следует уделить решению проблем использования потенциала потребительской кооперации в налаживании логистики сбыта сырого молока, увеличить экспортные поставки. В прогнозах развития молочной отрасли следует учитывать макроэкономические условия, уровень технологических инноваций и государственную аграрную политику, а также состояние молочного рынка.

В последние годы наблюдается устойчивый тренд объемов производства товарного молока в ряде регионов страны. Прирост производства молока и за рассматриваемый период отмечается в Новосибирской и Московской областях и Республике Татарстан. Снижают эффективность молочного скотоводства климатические условия и высокие затраты. Отмечается спад валового объема производства молока в Ленинградской области и ряде Сибирских регионов. Одновременно отмечается неравномерное производство молокопродуктов по регионам.

С каждым годом растет внутренний спрос на молочную продукцию, меняется структура потребления молокопродуктов (таблица 4). Так, в 2024 г. повысился спрос на мороженое на 17%, сливки – 13,6%, йогурты – 9,1%. Растет популярность обогащенных витаминами напитков, функциональных продуктов. Одновременно снижается спрос на некоторые виды кисломолочной продукции. В сентябре 2025 г. в России введены новые правила маркировки органической продукции. Теперь использовать термины «био» или «эко» могут только сертифицированные производители. Такая стандартизация продукции повышает доверие потребителей. Определяющим фактором рост цен на молоко выступает повышение себестоимости.

По мере роста инфляции увеличиваются издержки на производство молока, растут цены и снижается потребительский спрос. Основными импортерами молока из России являются в основном страны Азии: Китай, Индия и др. Экспортные поставки молока и молочной продукции предъявляют к продукции соответствие международным стандартам качества.

Для сельского хозяйства России характерной отличительной особенностью являет-

ся разнообразие природно-климатических условий краев, областей и республик. Молочно-мясное скотоводство развивается в регионах, производство молока с каждым годом увеличивается. Наиболее развитыми по производству молока и мяса являются Уральские и Сибирские регионы. Значительное место в производстве молока в регионах занимают хозяйства населения, фермеры и индивидуальные предприниматели (ИП). Успех развития молочной отрасли в сельском хозяйстве зависит от инвестиционной активности в регионах, комплексной механизации, освоении прогрессивных высокопроизводительных технологий. В России растет производство молока, включая коровье, буйволиное, козье, овечье, кобылье и верблюжье молоко. Приросту способствовала модерниза-

Таблица 4

Динамика молочного рынка России в 2023–2025 гг.

Показатели	Годы			2025 +, – к 2023
	2023	2024	2025 (прогноз)	
Производство товарного молока, млн т	25,8	26,3	27,0	1,2
Среднедушевое потребление молочной продукции, кг/год	340	335	330	-10
Розничная цена молока, руб./л (декабрь)	50,0	58,0	64,0	14,0
Цена сырого молока, руб./кг (декабрь)	29,8	37,8	44,0	14,2
Экспорт молочной продукции, тыс. тонн	780	1100	1300	520
Импорт молочной продукции, тыс. тонн	5600	5300	5100	
Самообеспеченность по основным категориям (%)				
Питьевое молоко	146	147	147	1
Сливочное масло	85	85	85	00
Сыры	76	76	76	00
Творог	101	101	101	00

Источник: [1].

Таблица 5

Факторы, влияющие на молочный рынок России в 2025–2030 гг.

Фактор	Описание	Влияние на рынок
Рост себестоимости	Рост цен на корма (+49%), электроэнергию (+11%), зарплаты (+20%)	Снижение маржи производителей, давление на цены
Инфляция	Общая инфляция в 2024 году составила 11,4%	Рост цен в рознице, снижение покупательной способности
Демографический спад	Снижение численности населения на 0,3–0,5% в год	Спад внутреннего спроса, детского питания и традиционных продуктов
Изменение структуры потребления	Рост спроса на йогурты (+9%), мороженое (+17%), снижение интереса к сырам (-1%), кефиру (-0,4%)	Переход на функциональные и премиальные продукты
Конкуренция с растительными аналогами	Доля растительных заменителей молока достигла 5%	Снижение доли традиционного молока в потреблении
Господдержка	Льготные кредиты под 8,3%, субсидии на модернизацию ферм, страхование скота	Стабилизация отрасли, поддержка инвестиций
Экспортный потенциал	Рост экспорта до 1,5 млн т к 2030 г., основные направления: Центральная Азия, Ближний Восток	Компенсация внутреннему спаду спроса
Импортозависимость	Зависимость от импорта оборудования и технологий (~70%)	Риск из-за валютных колебаний и политической неопределенности
Климатические риски	Засухи в южных регионах, нестабильность урожайности кормовых культур	Риск снижения поголовья и увеличения затрат
Технологическая модернизация	Автоматизация, цифровизация, энергоэффективность	Повышение эффективности и конкурентоспособности продукции
Новые правила маркировки органической продукции	Введение обязательной сертификации с сентября 2025 г.	Стандартизация и повышение спроса

Источник: [1].

ция молочных ферм, расширение реконструкции и технической оснащенности.

На ценообразование молока и молочной продукции влияют два основных фактора: себестоимость и инфляция. Основными причинами роста себестоимости молока являются повышение цен на комбикорма, увеличение стоимости энергоресурсов и рост заработной платы. Сложности логистики и инфляция существенно влияют на цены, снижают рентабельность молочной отрасли.

Заключение. Развитие молочной отрасли и наполнение продовольственного рынка молоком и молочной продукцией сталкивается с региональными дисбалансами и зависимостью от импорта. В связи с ростом инфляции снижается доступность потребителя к молочной продукции. Требуется совершенствовать структурные подходы к ценообразованию, так как цены на молоко не успевают за себестоимостью. Для устойчивого развития отрасли молочного скотоводства необходима господдержка в развитии племенного хозяйства, укреплении и повышении качества кормовой базы, строительстве удобных молочно-товарных ферм, соблюдении ветеринарных мероприятий и условий труда для работников отрасли.

Список используемых источников:

1. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. URL: https://mcx.gov.ru/.

2. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru.

3. Economics, Statistics, and Market Information System. U.S. Department of Agriculture (Система экономической, статистической и рыночной информации. Министерство сельского хозяйства США). Информационный портал. URL: http://esmis.nal.usda.gov.

4. European Commission (*Европейская комиссия*). Официальный сайт. URL: https://ec.europa.eu.

5. *Набиева А.Р.* Теоретические основы и современные тренды развития Российской кооперации // Вопросы региональной экономики. 2019. № 3(40). С. 73–79.

6. *Набиева А.Р.* Формы и виды кооперативных формирований на сельских территориях // Вопросы региональной экономики. 2020. № 2(43). С. 101–106.

7. *Нечитайлов А.С., Ткач А.В* Молочно-продуктовый подкомплекс России: состояние и перспективы развития *// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 10.* С. 7–14.

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

9. *Нечитайлов А.С.* Потенциал развития рынка экологически безопасного молока и молочной продукции в Республике Татарстан // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 7. С. 27–32.

10. *Нечитайлов А.С.* Развитие рынка экологически безопасного молока и молочной продукции: монография. Развитие рынка экологически безопасного молока и молочной продукции: монография. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. 268 с.

11. *Нечитайлов А.С.* Государственное регулирование рынка молока и молочной продукции // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 4. С. 73–83.

12. *Нечитайлов А.С. Розанова Т.П., Ткач А.В.* Тенденции формирования и развития рынка молока и молочной продукции в России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 6. С. 74–80.

13. *Нечитайлов А.С.* Особенности формирования и перспективы развития рынка молока и молочной продукции в Республике Татарстан // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2019. № 2. С. 133–141.

14. *Нечитайлов А.С., Ткач А.В.* Тенденции формирования и развития рынка молока и молочной продукции в России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 6.

15. *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.

16. *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.

17. *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.

18. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Направления развития сельскохозяйственной кооперации в регионах России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2024. № 4. С. 12–21.

19. *Василенко О.И., Леошко В.П., Жукова О.И.* Развитие потребительской кооперации в южных регионах России // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2023. № 3. С. 73–85.

20. *Малолетко А.Н., Каурова О.В., Ткач А.В.* Научная школа «Кооперация в системе продовольственной безопасности России»: база данных. [Электронный ресурс]. Российский университет кооперации. 1.2025. Свидетельство RU 2025623141.

21. *Малолетко А.Н., Бойцов А.С., Каменский А.С., Шамхалов Р.С.* Риски, уязвимости и угрозы фальсификата и контрафакта мёда, молочной и мясной продукции в системе продовольственной безопасности // OpenScience. 2025. Т. 7. № 4. С. 159–169. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-4-159-169. EDN: VGHKSC.

22. *Чернаков В.Ю.* Тренды развития электронной коммерции в России в условиях современнои цифровизации // OpenScience. 2025. Т. 7. № 4. С. 119–136. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-4-119-136. EDN: TQQKUO.

23. *Ерпелев А.В.* Развитие животноводческих хозяйств в России // OpenScience. 2025. Т. 7. № 4. С. 68–80. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-4-68-80. EDN: HITLUQ.

24. *Менлебаев Р.Р.* Особенности управления региональными АПК-кластерами // OpenScience. 2025. Т. 7. № 4. С. 29–35. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-4-29-35. EDN: CZXOUR.

25. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* развитие животноводства в условиях санкций и эмбарго // экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2002. № 7. С. 35–42.

References:

1. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Official Website. URL: URL: https://mcx.gov.ru/.

2. Federal State Statistics Service. Official Website. URL: https://rosstat.gov.ru.

3. Economics, Statistics, and Market Information System. U.S. Department of Agriculture. Information Portal. URL: http://esmis.nal.usda.gov.

4. European Commission. Official Website. URL: https://ec.europa.eu.

5. *Nabieva A.R.* Theoretical Foundations and Current Trends in the Development of Russian Cooperation. *Issues of Regional Economics*, 2019, no. 3(40), pp. 73–79.

6. *Nabieva A.R.* Forms and Types of Cooperative Formations in Rural Areas. *Issues of Regional Economics*, 2020, no. 2(43), pp. 101–106.

7. *Nechitailov A.S., Tkach A.V.* The Dairy Subcomplex of Russia: Current State and Development Prospects. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2014, no. 10, pp. 7–14.

8. *Nechitailov A.S.* Choosing Effective Milk Sales Channels in the Republic of Tatarstan. *AgroIndustrial Complex: Economics and Management*, 2016, no. 8, pp. 87–93.

9. *Nechitailov A.S.* Potential for Developing the Market of Environmentally Safe Milk and Dairy Products in the Republic of Tatarstan. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2017, no. 7, pp. 27–32.

10. *Nechitailov A.S. Development of the Market for Environmentally Safe Milk and Dairy Products: A Monograph.* Moscow: Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.», 2017. 268 p.

11. *Nechitailov A.S.* State Regulation of the Milk and Dairy Products Market. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2019, no. 4, pp. 73–83.

12. *Nechitailov A.S., Rozanova T.P., Tkach A.V.* Trends in the Formation and Development of the Milk and Dairy Products Market in Russia. *Economics, Labor, Management in Agriculture*, 2019, no. 6, pp. 74–80.

13. *Nechitailov A.S.* Features of Formation and Prospects for Development of the Milk and Dairy Products Market in the Republic of Tatarstan. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2019, no. 2, pp. 133–141.

14. *Nechitailov A.S., Tkach A.V.* Trends in the Formation and Development of the Milk and Dairy Products Market in Russia. *Economics, Labor, Management in Agriculture*, 2019, no. 6.

15. *Kaurova O.V., Tkach A.V., Maloletko A.N.* The Place and Role of Consumer Cooperation in Ensuring Food Security in Russian Regions. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 2020, no. 2(40), pp. 51–61.

16. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Regional Cooperation in the Formation of Food Resources in the Digital Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2020, no. 4, pp. 13–22.

17. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Formation of Regional Food Resources. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2021, no. 1, pp. 54–59.

18. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Directions for the Development of Agricultural Cooperation in Russian Regions. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2024, no. 4, pp. 12–21.

19. *Vasilenko O.I., Leoshko V.P., Zhukova O.I.* Development of Consumer Cooperation in Southern Regions of Russia. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2023, no. 3, pp. 73–85.

20. *Maloletko A.N., Kaurova O.V., Tkach A.V.* Scientific School «Cooperation in the Food Security System of Russia»: Database. [Electronic Resource]. Russian University of Cooperation, 2025. Certificate RU 2025623141.

21. *Maloletko A.N., Boytsov A.S., Kamenskiy A.S., Shamkhalov R.S.* Risks, Vulnerabilities and Threats of Falsification and Counterfeiting of Honey, Dairy and Meat Products in the Food Security System. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 4, pp. 159–169. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-4-159-169. EDN: VGHKSC.

22. *Chernakov V. Yu.* Trends in the Development of ECommerce in Russia under Modern Digitalization. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 4, pp. 119–136. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-4-119-136. EDN: TQQKUO.

23. *Erpelev A.V.* Development of Livestock Farms in Russia. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 4, pp. 68–80. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-4-68-80. EDN: HITLUQ.

24. *Menlebaev R.R.* Features of Managing Regional AgroIndustrial Clusters. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 4, pp. 29–35. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-4-29-35. EDN: CZXOUR.

25. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Development of Livestock Farming under Sanctions and Embargoes. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2002, no. 7, pp. 35–42.

Материл поступил в редакцию: 15.01.2026.

2026 Л.В. Матраева, Е.С. Васютина, О.В. Каурова* *УДК 338.45:332.14*

ИНСТИТУТЫ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

INSTITUTES OF ADVANCED DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC INDUSTRIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY

Аннотация. *В условиях деглобализации и геополитической конкуренции институты опережающего промышленно-технологического развития приобретают системное значение для обеспечения технологического суверенитета. В статье на основе институциональной теории и системного подхода анализируются пять групп институтов: инфраструктурные площадки, государственные корпорации, финансово-экономические механизмы, государственно-частное партнёрство и неформальные институты как взаимосвязанные элементы стратегического управления промышленностью. Установлено, что их результативность определяется не столько объёмом ресурсов, сколько степенью институциональной синергии и координацией между государством, бизнесом, наукой и регионами. Выявлены барьеры фрагментации и обоснованы условия формирования целостной архитектуры опережающего развития.*

Ключевые слова: *технологический суверенитет; стратегическое управление промышленностью; государственная политика и управление; институты развития, научно-технологический потенциал; государственные корпорации; технологическая инфраструктура промышленности.*

Abstract. *In the context of deglobalization and geopolitical competition, the institutions of advanced industrial and technological development are gaining systemic importance to ensure technological sovereignty. The article analyzes five groups of institutions based on institutional theory and a systematic approach: infrastructure sites, state corporations, financial and economic mechanisms, public-private partnerships, and informal institutions as interrelated elements of strategic industrial management. It has been established that their effectiveness is determined not so much by the amount of resources, but rather by the degree of institutional*

Матраева Лилия Валериевна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансового учета и контроля, МИРЭА-Российский технологический университет (г. Москва, Россия), e-mail: lilia.matraeva@gmail.com.*

Lilia V. Matraeva *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Control, MIREA-Russian Technological University (Moscow, Russia).*

Васютина Екатерина Сергеевна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансового учета и контроля, МИРЭА-Российский технологический университет (г. Москва, Россия), e-mail: esvas@mail.ru.*

Ekaterina S. Vasyutina *– Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Accounting and Control, MIREA-Russian Technological University (Moscow, Russia).*

Каурова Ольга Валерьевна *– доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Россия); e-mail: Atosik2006@mail.ru.*

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

synergy and coordination between the state, business, science and regions. Barriers of fragmentation are identified and the conditions for the formation of an integrated architecture of advanced development are substantiated.

Keywords: *technological sovereignty; strategic industrial management; state policy and management; development institutions, scientific and technological potential; state corporations; technological infrastructure of industry.*

Введение в проблематику. В условиях глобального технологического расслоения, деглобализации и усиления геополитической конкуренции стратегическое управление промышленностью переходит от рыночной логики к логике технологического суверенитета. Страны, не способные самостоятельно разрабатывать, производить и масштабировать ключевые технологии, теряют не только экономическую конкурентоспособность, но и стратегическую автономию. В этих условиях институты опережающего промышленно-технологического развития становятся центральным элементом государственной политики, обеспечивающим долгосрочное планирование, координацию участников инновационного процесса и переход к новому технологическому укладу. Несмотря на наличие многочисленных инструментов поддержки, их эффективность в России остаётся ограниченной из-за фрагментации, слабой координации и разрыва между наукой, образованием и производством. Особенно остро эта проблема проявляется в контексте стратегического управления промышленностью, где требуется не просто финансирование, а системная архитектура взаимодействия.

Цель данной статьи заключается в проведении анализа институтов опережающего развития как элементов системы стратегического управления и регулирования промышленностью в условиях технологического суверенитета и выявлении их функциональных особенностей, межинституциональных связей и управленческого потенциала.

Концептуальные основы институтов опережающего развития. Институты регулирования опережающего промышленно-технологического развития представляют собой совокупность государственных, корпоративных и институциональных механизмов, обеспечивающих стратегическое управление научно-техническим прогрессом, масштабирование инноваций и переход к новому технологическому укладу.

С точки зрения современной институциональной теории можно выделить четыре группы институтов опережающего развития [1]:

- инфраструктурные площадки;
- государственные корпорации и механизмы государственно-частного партнёрства;
- финансово-экономические институты;
- неформальные институты.

Однако институты опережающего промышленно-технологического развития не существуют в вакууме, так как развиваются и реализуются в рамках стратегически ориентированных государственных программ и целевых проектов, что делает их не просто отдельными инструментами, а институциональными элементами более широкой системы стратегического управления. В этом случае подобные институты должны выступать как архитекторы стратегии, обеспечивая долгосрочное планирование, выбор приоритетных направлений и внедрение сквозных технологий.

Для эффективной реализации стратегии необходимо согласованное взаимодействие между предметами и институтами регулирования. Так, для повышения инновационной активности предприятий используются государственные субсидии, предоставляемые через фонды поддержки науки и технологий. В целях развития технологической независимости государство активно задействует госкорпорации и систему государственных закупок, стимулируя спрос на отечественные технологии. Развитие технологической инфраструктуры обеспечивается через создание технопарков, кластеров и инжиниринговых центров, которые выступают платформами для интеграции науки и производства. Как справедливо отмечал в своих работах академик С.Ю. Глазьев, институты регулирования НТР должны быть встроены в единую систему стратегического управления, где каждый элемент работает в синхронизации. Только при этом условии возможно выход на траекторию устойчивого экономического роста, основу которого составляют знания, технологии и инновации [2, 3]. Согласно такого подхода каждая группа институтов опережающего развития выполняет специфическую функцию на разных этапах инновационного цикла: от генерации идеи до выхода продукции на международ-

ные рынки. Однако именно их системное взаимодействие обеспечивает устойчивое опережающее развитие. Без координации институты рискуют превратиться в изолированные «острова эффективности», не влияющие на общую траекторию промышленного роста. Это особенно важно в условиях усиления геополитической конкуренции и технологического расслоения мира, где лидерами становятся те страны, которые способны не только разрабатывать, но и масштабировать собственные технологии.

Инфраструктурные площадки как интеграционные платформы. Инфраструктурные площадки создают институциональную и материальную основу для интеграции науки, образования и промышленности, что особенно важно в условиях ограниченного доступа к зарубежным разработкам и усиления санкционных ограничений. Они формируют «места притяжения» инновационной активности и выступают своего рода экспериментальными полигонами для отработки новых моделей взаимодействия.

Технопарки и инновационные кластеры являются ключевыми элементами инфраструктурных институтов, способствующими опережающему промышленнотехнологическому развитию. Зарубежный опыт показывает, что при наличии целевой государственной политики, устойчивого финансирования и восстановления прикладной науки такие площадки способны стать важнейшими драйверами технологического прорыва.

В США высокотехнологичные кластеры обеспечивают тесную интеграцию университетов, корпораций и научных лабораторий, формируя устойчивые цепочки создания добавленной стоимости.

В Германии успешно реализуется модель, близкая концепции институтов развития, на примере Fraunhofer-Gesellschaft. Эта модель предполагает тесное взаимодействие науки, образования и промышленности, при котором государство выступает гарантом и координатором, обеспечивающим стабильность финансирования и стратегическое направление развития. Финансирование деятельности строится на смешанном принципе: около 30% средств поступает из государственного бюджета, а 70% поступают от промышленных компаний, выступающих заказчиками исследований и внедряющими их результаты в производство. Организация объединяет 76 научноисследовательских институтов и более 30 тыс. высококвалифицированных специалистов, непосредственно работающих с реальным сектором экономики [4].

В Южной Корее государство активно развивает квантовые, цифровые и биотехнологические кластеры с опорой на государственные инвестиции и комплексные научные программы.

В Китае бизнес-инкубаторы имеют ярко выраженное региональное распределение: большинство из них сосредоточено в юговосточной прибрежной зоне, отличающейся высоким уровнем экономического развития и развитой транспортной и инновационной инфраструктурой. Интересным элементом инфраструктуры Китая являются хакспейсы – общественные лаборатории с открытым доступом, которые выполняют важную функцию формирования культуры инновационного и предпринимательского мышления. Первая подобная мастерская была создана в Китае в 2010 г., а в дальнейшем их число стремительно росло в рамках государственной стратегии «Массовое предпринимательство и всеобъемлющие инновации», рассматривающей хакспейсы как катализаторы массовых инноваций [5].

Биржи технологий и интеллектуальной собственности также могут рассматриваться как институты регулирования опережающего промышленнотехнологического развития, обеспечивающие эффективный трансфер технологий, коммерциализацию результатов исследований и привлечение инвестиций.

Примером служит немецкая патентная биржа, ориентированная на трансфер технологий между университетами, промышленностью и предпринимательским сектором в рамках программ Fraunhofer-Institut, поддерживаемых Министерством образования и науки Германии и структурами ЕС (Horizon Europe, EIT). Аналогичные площадки действуют в США (Ocean Tomo), Китае (Shanghai Technology Exchange), Японии (JIP) и Южной Корее (KOTEC).

В России развитие подобных механизмов находится на стадии формирования. В 2018 году Ассоциацией IPChain (Национальный координационный центр по работе с объектами интеллектуальной собственности) был запущен первый национальный цифровой контур в сфере интеллектуальной собственности с биржей ИС IPEX, ориентированной на поддержку инновационного

бизнеса. Платформа предоставляет услуги по патентному поиску, юридическому сопровождению сделок и защите прав, а также объединяет правообладателей, инвесторов и финансовые организации. IPEX интегрирована с Роспатентом, Судом по интеллектуальным правам и рядом краудинвестинговых платформ, что позволяет управлять нематериальными активами в режиме реального времени и повышать прозрачность сделок [6].

К числу ключевых *инфраструктурных площадок в России* относятся Сколково, Иннополис и Зеленоградский кластер микроэлектроники, создаваемые как опорные точки развития передовых технологий и укрепления технологического суверенитета. Сколково специализируется на искусственном интеллекте, биотехнологиях, ядерных и энергетических технологиях, объединяя научные организации, университеты и бизнесструктуры. Иннополис (Республика Татарстан) ориентирован на робототехнику, цифровое производство, беспилотные системы и микроэлектронику, формируя инновационную экосистему, включающую университет, ИТ-компании и индустриальных партнеров. Зеленоградский кластер нацелен на восстановление отечественных цепочек в сфере микроэлектроники и снижение зависимости от импорта. Все три площадки обеспечивают интеграцию «наука – образование – производство», поддержку малого инновационного бизнеса и внедрение сквозных технологий в реальный сектор экономики.

Однако, как отмечается в ряде исследований [3, 4, 7], большинство российских технопарков и кластеров пока не обеспечивают устойчивого взаимодействия между участниками инновационной системы, что требует дальнейшего усиления государственной поддержки, восстановления прикладной науки и повышения уровня коммерциализации результатов НИОКР.

Государственные корпорации как управленческие якоря. Государственные корпорации и холдинги выступают важнейшими институтами регулирования опережающего промышленно-технологического развития, поскольку выступают как институциональный мост между государством и промышленностью, где государство формирует спрос на инновации, реализует стратегические проекты, внедряет сквозные технологии и создаёт инфраструктуру их трансфера.

Опыт Японии и Южной Кореи показывает, как целенаправленная государственная политика может стать драйвером высокотехнологичного роста и экспортной экспансии. В Японии с 1960-х годов стратегия кейрэцу (keiretsu) обеспечила вертикальную интеграцию промышленных гигантов и устойчивые цепочки поставок, сосредоточив усилия на электронике и автомобилестроении, что привело к технологическому лидерству и экономическому процветанию. Южная Корея добилась аналогичного эффекта через модель чеболь (chaebol): государство поддерживало корпорации, такие как Samsung и Hyundai долгосрочными инвестициями в науку, образование и инфраструктуру, а также защитой внутреннего рынка на ранних этапах, что способствовало масштабированию инноваций и укреплению технологического суверенитета [7].

Анализ деятельности российских госкорпораций позволяет выделить пять ключевых функций в системе опережающего промышленно-технологического развития [8]:

1. Стратегический инвестор и заказчик инноваций, реализующий проекты общегосударственной значимости и формирующий устойчивый спрос на передовые технологии.

2. Координатор инновационной деятельности, обеспечивающий интеграцию университетов, научно-исследовательских институтов, малых инновационных предприятий, технопарков и кластеров в единую цепочку создания и внедрения технологий.

3. Национальный и мировой лидер в отрасли, осуществляющий перевод результатов исследований в промышленное применение. Так, «Росатом» занимает лидирующие позиции по портфелю заказов на строительство АЭС и является единственной компанией в мире с полным циклом ядерных технологий.

4. Разработчик и защитник интеллектуальной собственности, занимающийся патентованием разработок, созданием внутренних бирж технологий и трансфером научно-технических заделов в гражданские и оборонные секторы. Например, «Роскосмос» развивает компетенции в области информационных технологий, композитных материалов и высокоточного производства, осваивая выпуск медицинского оборудования, нефтегазовой техники и городского электротранспорта.

5. Ядро инновационных экосистем, вовлекающее малые и средние предприятия через инжиниринговые центры и закупки.

Таким образом, государственные корпорации и холдинги являются ключевыми институтами регулирования опережающего промышленно-технологического развития, обеспечивая долгосрочное планирование, интеграцию науки, образования и промышленности, масштабируют инновации и укрепляя технологический суверенитет, превращая научные результаты в промышленные решения и делая инновации драйвером экономического роста.

Финансово-экономические институты поддержки инноваций. Финансово-экономические институты, направленные на опережающее промышленно-технологическое развитие, отличаются чёткой ориентацией на мобилизацию и перераспределение финансовых ресурсов.

Одним из ключевых механизмов в этой группе выступает *институт налоговых льгот и субсидий*, который представляет собой систему государственной поддержки, реализуемой через снижение налоговой нагрузки или предоставление прямых финансовых вливаний компаниям, занятым в сфере разработки и внедрения новых технологий. Такой подход позволяет бизнесу сосредоточить внимание и ресурсы на проведении НИОКР, модернизации производств и выходе на новые рынки. Данный институт базируется на формализованных нормах: законах, указах, постановлениях и иных нормативных актах, определяющих критерии отбора получателей, размер и условия поддержки, а также контроль за её использованием, что обеспечивает предсказуемость в условиях высокой рискованности инновационной деятельности. В России он реализуется через функционирование специальных налоговых режимов для участников территорий опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР) и ОЭЗ (Особая экономическая зона), налоговые каникулы для инновационных компаний, а также субсидии через целевые фонды. Мировая практика показывает, что эффективность мер зависит от масштаба бизнеса: крупные компании выигрывают от налоговых вычетов, тогда как для малых и средних предприятий более значимы гранты и прямые субсидии, снижающие барьеры входа на рынок [9].

Таким образом, налоговые льготы и субсидии снижают барьеры для внедрения инноваций и создают возможности для инвестиций в НИОКР и модернизацию; особые режимы (ОЭЗ, ТОСЭР) выступают инфраструктурными и регуляторными площадками; целевые фонды обеспечивают финансовую поддержку на ранних стадиях; государственные закупки формируют устойчивый платежеспособный спрос на новую продукцию. В совокупности эти институты создают финансовоэкономическую среду, благоприятствующую опережающему развитию.

Территории опережающего развития (ТОР) представляют собой новый тип специальных режимов, ориентированных на создание «точек роста» в отдельных регионах. Специфика ТОР заключается в предоставлении резидентам льготного налогового режима, упрощённых административных процедур и готовых инфраструктурных решений, что повышает их привлекательность для инвесторов [10]. Особую роль ТОР играют на Дальнем Востоке и в моногородах, где они способствуют диверсификации экономики, модернизации производств и росту занятости. По данным на конец 2024 года, в России создано 92 ТОР с более чем 1200 резидентами, привлечено свыше 441 млрд руб. инвестиций и создано более 140 тыс. рабочих мест [11].

Целевые фонды представляют собой государственные, частногосударственные или общественные институты, предоставляющие финансовую поддержку на ранних этапах разработки и коммерциализации инноваций, когда риски для частого бизнеса максимальны. Они выполняют несколько важнейших функций:

1. Финансируют проекты, которые еще не готовы к коммерциализации, но обладают потенциалом технологического прорыва, помогая преодолеть «долину смерти» между завершением НИОКР и запуском производства.

2. Поддерживают малые инновационные предприятия посредством грантов, субсидий и льготных займов.

3. Формируют вектор опережающего технологического развития, фокусируя ресурсы на приоритетных направлениях.

4. Способствуют формированию инновационной экосистемы через интеграцию науки, образования и бизнеса.

В России действует многоуровневая система целевых фондов, охватывающая различные этапы инновационного цикла: Фонд содействия инновациям и Российский научный фонд фокусируются на фундаментальных и прикладных исследованиях; Фонд развития промышленности поддерживает реальный сектор через займы и гарантии, содействуя

импортозамещению и модернизации; Фонд перспективных исследований ориентирован на стратегические и оборонные технологии; Агентство стратегических инициатив выступает координатором внедрения инноваций в госуправление, бизнес и образование, способствуя цифровой трансформации. Тем самым выстраивается вертикаль поддержки от идеи и научного исследования до внедрения технологий в промышленности.

Государственные закупки в мировой научной и экономической литературе интерпретируются не только как механизм удовлетворения государственных потребностей, но и как эффективный инструмент стимулирования экономического роста и инновационного развития [12]. Через приоритет отечественным разработкам, специальные требования к инновационности и технологическим параметрам продукции, а также использование долгосрочных контрактов государство оказывает существенное влияние на траектории развития ключевых отраслей. Государственные закупки способны выполнять три основные функции:

1. Формировать устойчивый спрос на новые технологии, обеспечивая их тестирование в реальных условиях.

2. Стимулировать национальных разработчиков за счет преференций в тендерах, повышая уверенность бизнеса в окупаемости НИОКР.

3. Поддерживать формирование технологического уклада будущего, ориентируя закупки на приоритетные направления.

Для обеспечения технологической независимости государство может предоставлять преференции отечественным производителям. В частности, в соответствии с ФЗ-44 предусматриваются преимущества продукции, разработанной и произведенной внутри страны, а также упрощенные процедуры закупок для малого бизнеса и стартапов, выводящих на рынок инновационные решения [13, 14].

Таким образом, каждый институт выполняет свою функцию на разных этапах инновационного цикла. Налоговые льготы и субсидии позволяют снизить барьеры для внедрения инноваций, обеспечивая бизнесу возможность инвестировать в НИОКР и модернизацию. Государственные закупки инновационной продукции выступают важным инструментом формирования устойчивого спроса на новые технологии. Целевые фонды играют роль институтов финансовой поддержки на ранних этапах, когда инновационные проекты ещё не готовы к коммерциализации. Они предоставляют гранты, займы и экспертную поддержку, что особенно важно для малых и средних инновационных предприятий, сталкивающихся с ограниченным доступом к традиционному финансированию. Особые экономические зоны и территории опережающего развития (ОЭЗ, ТОСЭР) выступают в качестве инфраструктурных и регуляторных площадок, где создаются льготные условия для бизнеса, упрощённые административные процедуры и развитая техническая инфраструктура.

Государственно-частное партнёрство как механизм координации. Как институт опережающего развития государственно-частное партнёрство (ГЧП) представляет собой не просто механизм привлечения частных инвестиций, а формат стратегического взаимодействия, при котором государство и бизнес совместно проектируют, финансируют и реализуют проекты. Это особенно важно для высокотехнологичных отраслей, где уровень рисков и капиталоемкости проектов чрезвычайно высок и при реализации мегапроектов, ориентированных на создание и вывод на рынок высокотехнологичной продукции. В таких партнёрствах частный сектор может выступать заказчиком, определяя параметры продукции и заключая долгосрочные контракты, тогда как государство обеспечивает льготное финансирование, гарантирует спрос и берёт на себя часть рисков [15].

Мировой опыт подтверждает потенциал государственно-частного партнёрства (ГЧП) как института технологического прорыва, способствующего системному развитию высокотехнологичных отраслей.

В Сингапуре при господдержке создан биомедицинский кластер Biopolis, объединяющий международные компании, стартапы и научные центры. Государство обеспечило инфраструктуру и финансирование, а частный сектор коммерциализацию разработок [16].

В Южной Корее ГЧП лежит в основе цифровой трансформации: в рамках проекта «Smart City» в Сеуле компании Samsung, LG совместно с властями внедряют решения в транспорте, здравоохранении и энергетике, что укрепило позиции страны в глобальных рейтингах цифрового развития [17].

США также используют ГЧП для реализации программ НИОКР в оборонной,

космической и биомедицинской отраслях и для крупных инфраструктурных проектов.

Несмотря на потенциал ГЧП, его применение в российской промышленности ограничено рядом факторов: закрытым перечнем допустимых объектов, отсутствием механизмов привлечения частных инвестиций в проекты с частной собственностью и запретом на участие компаний с государственным участием в роли частного партнёра. Это снижает координацию и интеграцию в реализации сложных технологических проектов. Даже недавние законодательные изменения не устраняют этих барьеров – например, новый законопроект, расширяющий применение ГЧП в промышленности, вводит жёсткие требования: соответствие таксономии технологического суверенитета, минимальный объём финансирования и ограничения по уровням реализации.

Для трансформации ГЧП в инструмент опережающего развития необходимы: расширение перечня объектов, упрощение процедур привлечения капитала, допуск госкорпораций в качестве частных партнёров и внедрение механизма частной инициативы, позволяющего бизнесу инициировать проекты.

Таким образом, реализация потенциала ГЧП как драйвера технологического суверенитета требует не только совершенствования правовой базы, но и формирования новой модели взаимодействия государства и бизнеса.

Неформальные институты регулирования опережающего развития. Неформальные институты оказывают влияние на формирование технологической повестки и развитие инновационной активности через нормы, ценности, культурные установки и общественные ожидания. Они создают долгосрочные тренды и формируют опережающий спрос на новые технологии, что делает их важным элементом стратегии технологического роста.

Одним из ключевых проявлений таких институтов является *культ первопроходца-исследователя*, при котором в обществе формируется положительный образ инноватора-учёного или предпринимателя, готового к риску ради внедрения нового. Это не только поддерживает мотивацию специалистов, но и создаёт культурный запрос на инновации, что в свою очередь способствует их внедрению в реальный сектор экономики.

Ещё одним важным неформальным институтом является *политика привлечения и концентрации носителей новых технологий*, которая может включать формальные меры, но при этом опирается на неформальные механизмы, связанные с созданием научных и технологических сообществ. Примером может служить создание Новосибирского Академгородка созданный как центр притяжения научных кадров для генерации технологического импульса.

Особое значение имеют *конкурсы профессионального мастерства*, которые не только формируют высокие стандарты в профессиональной сфере, но повышают статус технических профессий.

Особенно заметно влияние неформальных институтов в странах, где новую повестку задают группы влияния: экологические движения ускоряют переход к «зелёной» экономике, социальные тренды стимулируют развитие ИИ, цифровых платформ и удалённого труда. Такие инициативы способствуют быстрому уходу от устаревших отраслей и формированию новых производственных контуров, что критически важно в условиях структурной трансформации экономики [1].

Синергия институтов в системе стратегического управления. Эффективность институтов опережающего развития определяется не столько их количеством и объёмом ресурсов, сколько степенью синергии в их взаимодействии. В институциональной логике это означает согласование целей, инструментов и потоков ресурсов между различными группами институтов, что позволяет преодолевать разрывы в инновационном цикле и сокращать временной лаг между научными результатами и промышленным внедрение.

Модель такой синергии может быть представлена как четырехуровневая система стратегического управления:

- государство задаёт стратегические приоритеты, формирует устойчивый спрос через механизмы госзакупок и деятельность госкорпораций, обеспечивает нормативноправовую базу и защиту национальных интересов;

- регионы создают локальные условия для инновационного развития, включая территории опережающего развития, кластеры, инфраструктурные центры, системы подготовки и переподготовки кадров;

- бизнес реализует инновационные проекты, выступая основным носителем предпринимательского риска и ключевым агентом коммерциализации, в том числе через

малые инновационные предприятия и индустриальные компании;

- наука и образование обеспечивают технологический потенциал и человеческий капитал, формируют новые знания и компетенции.

В таком случае каждый элемент системы усиливает действие других, а суммарный эффект превышает простую сумму результатов отдельных институтов.

При отсутствии синергии возникают дублирование функций, рассеивание ресурсов и снижение результативности: проекты параллельно финансируются разными фондами без обмена результатами, слабая интеграция вузов и НИИ с промышленностью оставляет разработки «на полке», малые инновационные предприятия недостаточно встроены в цепочки поставок крупных компаний, а цифровые платформы трансфера технологий используются фрагментарно.

Усиление синергии требует, вопервых, согласованной системы индикаторов технологического суверенитета на федеральном и региональном уровнях, вовторых, развития цифровых платформ взаимодействия и управления правами на интеллектуальную собственность, втретьих, институционализации координационных механизмов, обеспечивающих согласование действий ключевых акторов инновационной экосистемы. Дополнительное значение имеет поддержка неформальных институтов, формирующих культуру инноваций и готовность к кооперации.

Заключение. Проведенный анализ показал, что институты опережающего промышленнотехнологического развития функционируют как элементы единой системы стратегического управления промышленностью в условиях технологического суверенитета, а не как набор разрозненных инструментов поддержки инноваций. Их результативность определяется координацией усилий государства, бизнеса, науки и регионов, формированием устойчивого спроса на отечественные технологии и обеспечением прохождения ключевых этапов инновационного цикла: от генерации идей до промышленного внедрения и выхода на внешние рынки.

Методологический контур, основанный на институциональной теории и системном подходе, позволяет рассматривать инфраструктурные площадки, государственные корпорации, финансовоэкономические механизмы, государственночастное партнёрство и неформальные институты как взаимосвязанные компоненты архитектуры развития: инфраструктура задаёт организационную основу, государственные корпорации выступают стратегическими заказчиками и интеграторами цепочек создания стоимости, финансовые инструменты снижают риски, ГЧП согласует интересы государства и бизнеса, а неформальные институты формируют культурную среду и долгосрочный спрос на инновации.

Ключевым условием повышения результативности системы является развитие институциональной синергии между различными группами институтов: без связности значительная часть потенциала инфраструктурных, финансовых и организационных механизмов остаётся нереализованной, тогда как при высокой степени синергии усиливается кумулятивный эффект, снижаются транзакционные издержки и ускоряется трансфер технологий. Практические результаты исследования могут быть использованы при формировании и корректировке программ научнотехнологического развития и стратегий промышленной политики, где принципиальное значение приобретают стратегическая координация, развитие цифровых платформ управления интеллектуальной собственностью и трансфером технологий, расширение применения ГЧП в высокотехнологичных секторах и поддержка неформальных институтов, обеспечивающих устойчивую культуру инноваций.

Список используемых источников:

1. *Анохов И.В.* Институты догоняющего и опережающего развития: организационное сопротивление, фазы научно-технического развития и проектирование будущих потребностей // Экономика науки. 2025. № 11(2). С. 53–66.

2. *Глазьев С.Ю.* Управление развитием экономики. Москва: Изд-во Московского университета, 2019. 759 с.

3. *Глазьев С.Ю.* Какой должна быть роль институтов развития в новом мирохозяйственном укладе // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2025. Т. 19. № 1(51). С. 9–10.

4. *Иванова О.Е.* Обобщение зарубежного опыта развития кластеров и технопарков как фактора активизации инновационной деятельности // Наука и экономика. 2012. № 6(14). С. 20–28.

5. *Шавина Е.В.* Китай и Россия: инструменты и механизмы инновационного развития экономики // Международная торговля и торговая политика. 2018. № 4(16). С. 107–120.

6. *Ковалева Н.А.* Биржа интеллектуальной собственности: зарубежная практика и российский опыт / Н.А. Ковалева, А.М. Кононенко // Финансовые рынки и банки. 2020. № 1. С. 53–57.

7. *Черноусов Д.А.* Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 1. С. 39–56.

8. *Байдаров Д.Ю., Файков Д.Ю.* Развитие механизмов обеспечения технологического суверенитета государственными корпорациями // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6. № 4. С. 1335–1358.

9. *Марьясис Д.А.* Опыт построения экономики инноваций. Пример Израиля / Институт востоковедения РАН. М.: ИВ РАН, 2015. 268 с.

10. *Вафина К.Ю., Габриелов А.О.* Управление программами территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) с позиции концепции устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2019. №. 1. С. 3–15.

11. Результаты функционирования территорий опережающего развития (нарастающим итогом на 31.12.2024 г.). [Электронный ресурс] / Минэкономразвития России. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/tor/ (дата обращения: 19.07.2025).

12. *Лазаренко К.В.* Проблемы эффективности стимулирования закупок инновационной продукции в условиях реализации стратегии технологического суверенитета // Индустриальная экономика. 2022. № 3(1). С. 231–236.

13. *Цыганков С.С., Маскаев А.И., Вольчик В.В.* Государственные закупки и инновационная политика в России: взгляд со стороны нарративной экономики // Russian Journal of Economics and Law. 2024. № 18(1). С. 24–35.

14. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон Российской Федерации от 05.04.2013 № 44-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 19.01.2026).

15. Государственно-частное партнерство в социальной сфере: мировая практика и перспективы / Л.В. Матраева, С.Г. Ерохин, А.В. Беляк, А.А. Конов. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2016. 100 с.

16. Страна биотехнологий: как Сингапур за 20 лет стал столицей биотеха. [Электронный ресурс]. URL: https://iostrov.ru/ страна-биотехнологий-как-сингапур-за-20/ (дата обращения: 18.07.2025).

17. *Choi Y.-S.* Smart city development projects in the Republic of Korea // R-economy. 2020. № 6(1). С.40–49.

18. *Шелапутин А.А.* Сущность инноваций и инновационного развития, их роль в развитии экономики России // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 90–100. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-2-90-100. EDN: HXXDKR.

19. *Скурлатов П.А.* Анализ и проблематика региональнои инвестиционнои политики Липецкои области // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 34–43. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-2-34-43. EDN: DMXULM.

20. *Дерендяев А.В.* Инновационно-инвестиционной политики развития Калининградского региона // OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 14–27. EDN: FQXSQY.

References:

1. *Anokhov I.V.* Institutes of CatchingUp and AheadofTime Development: Organizational Resistance, Phases of Scientific and Technological Development, and Designing Future Needs. *Economics of Science*, 2025, no. 11(2), pp. 53–66.

2. *Glaziev S.Yu. Management of Economic Development*. Moscow: Moscow University Press, 2019. 759 pp.

3. *Glaziev S. Yu.* What Should Be the Role of Development Institutions in the New World Economic Order? *Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, 2025, vol. 19, no. 1(51), pp. 9–10.

4. *Ivanova O.E.* Generalization of Foreign Experience in the Development of Clusters and Technoparks as a Factor of Innovation Activity Activation. *Science and Economics*, 2012, no. 6(14), pp. 20–28.

5. *Shavina E.V.* China and Russia: Tools and Mechanisms for Innovative Economic Development. *International Trade and Trade Policy*, 2018, no. 4(16), pp. 107–120.

6. *Kovaleva N.A., Kononenko A.M.* Intellectual Property Exchange: Foreign Practice and Russian Experience. *Financial Markets and Banks*, 2020, no. 1, pp. 53–57.

7. *Chernousov D.A.* Technological Sovereignty as a Strategic Priority for Russia's Development: Analysis and Prospects. *Issues of Innovative Economics*, 2025, vol. 15, no. 1, pp. 39–56.

8. *Baidarov D.Yu., Faikov D.Yu.* Development of Mechanisms for Ensuring Technological Sovereignty by State Corporations. *Economic Security*, 2023, vol. 6, no. 4, pp. 1335–1358.

9. *Maryasis D.A.* Experience in Building an Innovation Economy: The Case of Israel. Moscow: Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, 2015. 268 p.

10. *Vafina K.Yu., Gabrilyov A.O.* Management of Programs for Territories of Advanced SocioEconomic Development (TASED) from the Perspective of the Sustainable Development Concept. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*, 2019, no. 1, pp. 3–15.

11. Results of the Functioning of Territories of Advanced Development (Cumulative Total as of December 31, 2024). [Electronic Resource]. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/tor/ (дата обращения: 19.07.2025) (accessed: 19.07.2025).

12. *Lazarenko K.V.* Problems of the Efficiency of Stimulating Purchases of Innovative Products under the Implementation of a Technological Sovereignty Strategy. *Industrial Economics*, 2022, no. 3(1), pp. 231–236.

13. *Tsygankov S.S., Maskaev A.I., Volchik V.V.* Public Procurement and Innovation Policy in Russia: A View from the Perspective of Narrative Economics. *Russian Journal of Economics and Law*, 2024, no. 18(1), pp. 24–35.

14. Federal Law of the Russian Federation No. 44FZ of April 5, 2013 «On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for State and Municipal Needs». [Electronic Resource]. URL: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed: 19.01.2026).

15. *Matraeva L.V., Erokhin S.G., Belyak A.V., Konov A.A. PublicPrivate Partnership in the Social Sphere: Global Practice and Prospects.* Kursk: Closed Joint Stock Company «University Book», 2016. 100 pp.

16. The Biotechnology Country: How Singapore Became the Biotech Capital in 20 Years. [Electronic Resource]. URL: https://iostrov.ru/ страна-биотехнологий-как-сингапур-за-20/ (accessed: 18.07.2025).

17. *Choi Y.-S.* Smart City Development Projects in the Republic of Korea. *Reconomy*, 2020, no. 6(1), pp. 40–49.

18. *Shelaputin A.A.* The Essence of Innovations and Innovative Development, Their Role in the Development of the Russian Economy. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 90–100. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-90-100. EDN: HXXDKR.

19. *Skurlatov P.A.* Analysis and Issues of Regional Investment Policy in the Lipetsk Region. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 34–43. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-34-43. EDN: DMXULM.

20. *Derendyaev A.V.* Innovation and Investment Policy for the Development of the Kaliningrad Region. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 14–27. EDN: FQXSQY.

Материл поступил в редакцию: 29.01.2026.

2026 Н.Н. Макарова, Л.И. Бестужева, М.В. Арутюнов* *УДК 338*

УСЛОВИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THEIR IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY DEPARTMENT

Аннотация. *В наши дни цифровая трансформация выступает не только драйвер экономического развития, но и как важный детерминант обеспечения экономической безопасности, способный противостоять многоплановым угрозам как в реальном, так и в виртуальном мире.*

Целью настоящей статьи является структурирование фундаментальных принципов цифровой трансформации применительно к задачам обеспечения экономической безопасности, с опорой на теоретико-методологический аппарат экономической кибернетики.

Исследование базировалось на общенаучных методологических подходах, таких как анализ и синтез, что позволило выявить закономерности цифровой трансформации и осуществить всестороннее изучение поставленных проблем. Для формирования выводов применялся метод обобщения.

В статье определены стадии цифровой трансформации. Проанализирован индекс сетевой готовности (Network Readiness Index) за 2024 год для России. В работе предложены обобщающие цифровые решения для эффективного управления экономической безопасностью. С позиции синдиники к теории управления рисками выделены три типологические области – равновесная, слабонеравновесная и неравновесная.

Развитие цифровых технологий, в том числе в области экономической безопасности, создает основу для инструментов повышения продуктивности акторов и систем. Цифровая трансформация и кибернетический подход к управлению экономической безопасностью детерминируют применимость синдинического метода к анализу рисков.

Макарова Надежда Николаевна *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и информационных технологий, Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Волгоград, Российская Федерация); e-mail: yamg@mail.ru.*

Nadezhda N. Makarova *– Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor of the Department of Economic Security and Information Technology, Volgograd Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation (Volgograd, Russian Federation).*

Бестужева Лариса Ирековна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности и информационных технологий, Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Волгоград, Российская Федерация); e-mail: Lara_07.81@mail.ru.*

Larisa I. Bestuzheva *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Security and Information Technologies, Volgograd Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Volgograd, Russian Federation).*

Арутюнов Максим Вартанович *– аспирант, Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Волгоград, Российская Федерация); e-mail: uzao1036@gmail.com.*

Maxim V. Arutyunov *– Postgraduate Student, Volgograd Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Volgograd, Russian Federation).*

Abstract. *Today, digital transformation is not only a driver of economic development, but also a key determinant of economic security, capable of countering multifaceted threats in both the real and virtual worlds.*

The purpose of this article is to structure the fundamental principles of digital transformation in relation to the tasks of ensuring economic security, based on the theoretical and methodological apparatus of economic cybernetics.

The research was based on general scientific methodological approaches, such as analysis and synthesis, which allowed for the identification of digital transformation patterns and a comprehensive examination of the posed problems. The method of generalization was applied to formulate conclusions.

The article defines the stages of digital transformation. The Network Readiness Index for 2024 for Russia has been analyzed. The paper proposes generalizing digital solutions for effective management of economic security. From the standpoint of syndics to the theory of risk management, three typological areas are identified – equilibrium, weakly non-equilibrium and non-equilibrium.

The development of digital technologies, including in the field of economic security, creates the basis for tools to increase the productivity of actors and systems. Digital transformation and the cybernetic approach to economic security management determine the applicability of the syndynamic method to risk analysis.

Ключевые слова: *цифровая трансформация; экономическая безопасность; кибернетический подход; киберпространство; синдиника.*

Keywords: *digital transformation; economic security; cybernetic approach; cyberspace; Syndica.*

Введение. Настоящее время, отмеченное ускоренными темпами глобализационных процессов, цифровизации и слияния информационных систем, обусловило поэтапную трансформацию всех общественных институтов, включая и систему обеспечения экономической безопасности.

Современный мир характеризуется стремительным внедрением новых технологий и высокотехнологичных решений. «Идеи цифровых продуктов, услуг и носителей информации были хорошо понятны в 90-х годах» [17, с. 645]. В этот период экономическая система претерпевала фундаментальные качественные трансформации, обусловленные процессом становления и экстенсивного распространения сети Интернет. Эта глобальная сеть продолжает выступать в качестве неотъемлемой и основополагающей компоненты современной цифровой экономики [8]. Развитие информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в первое десятилетие XXI века открыло новые возможности для перестройки хозяйственной системы.

«Наращивание объёмов информации, развитие информационных и коммуникационных технологий, масштабов производства приводит к значительному усложнению задач обеспечения экономической безопасности» [17, с. 197].

Материалы и методы исследования. В основе теоретического аппарата данной статьи лежат работы как российских, так и зарубежных исследователей, анализирующих проблематику управления экономической безопасностью, кибербезопасности, риск-менеджмента и принятия управленческих решений в контексте цифровой трансформации. Исследование, легшее в основу статьи, опиралось на комплекс методов и инструментов. В частности, логико-структурный анализ и синтез позволили детализировать содержание и структуру цифровой трансформации. Систематизация и обобщение были применены для имплементации кибернетического подхода к управлению экономической безопасностью. Анализ программных и стратегических документов проводился методом контент-анализа. С позиции синдиники и теории рисков были идентифицированы три основополагающие и специфические области в управлении рисками. Для изучения нормативно-правовой базы применялся правовой анализ документов.

Результаты исследования. Именно в конце 20-го века концепция цифровой трансформации начала проникать в общественное сознание. Поэтому в целях репрезентации стадий становления цифровой трансформа-

ции как процесса, предполагающего активное использование инструментов и возможностей цифровизации, будут применены концепты [18] предложенные И. Мергель, Н. Эдельманн и Н. Хауг. В данном контексте стадии цифровой трансформации визуализированы на рисунке 1.

Первый стадия – оцифровка Суть ее заключается в переводе процессов из аналоговой формы в цифровую, сохраняя их исходную суть. Цифровое представление информации способствует формированию прозрачных политик управления ее использованием и разграничения прав доступа, что в большинстве случаев минимизирует риски компрометации данных. Шифрование может служить дополнительным механизмом обеспечения безопасности информации.

Вторая стадия – цифровизация. В данном случае речь идет о создании цифровых бизнес-процессов, либо частично цифровизированных, когда не все этапы процесса переходят в цифровой формат. Цифровизация, как правило, не меняет существующую бизнес-модель, но ускоряет, упрощает и совершенствует уже имеющиеся процессы. По сути «это процесс перехода к цифровому бизнесу» [19]. Используя цифровые технологии, экономические субъекты существенно уменьшают свои транзакционные издержки, развивают инновационный потенциал, улучшают качество и повышают доступность производимых товаров. В глобальном смысле, подразумевается внедрение цифровых инструментов для автоматизации и повышения эффективности различных процессов. Отметим, что «автоматизация – важная составляющая цифровизации, будь то перераспределение рабочих ролей или трансформация бизнес-процессов в целом» [20].

Масштаб цифровой трансформации простирается далеко за пределы оцифровки и цифровизации, охватывая всю организацию.

Третья стадия – цифровая трансформация. Сущность цифровой трансформации заключается в методологическом пересмотре и структурной реорганизации бизнес-архитектуры и операционных процедур посредством имплементации современных цифровых инструментариев. Основополагающими компонентами данного процесса являются: искусственный интеллект для автоматизации и интеллектуализации принятия решений; аналитика больших данных для извлечения ценных инсайтов; облачные вычисления для обеспечения масштабируемости и гибкости; интернет вещей для сбора и передачи данных в реальном времени; цифровые двойники для моделирования и оптимизации физических активов и процессов [11]. При этом бизнес целиком построен на информационных системах, что предъявляет повышенные требования к данным: их качество и своевременное поступление становятся критически важными.

Концепты цифровой трансформации обладают как широкой, так и узкой интерпретацией.

Согласно Указу Президента РФ № 474 от 21 июля 2020 года, определены пять национальных целей развития до 2030 года. Пятая из них – «цифровая трансформация», которая включает в себя достижение «цифровой зрелости» в основных секторах экономики и социальной сферы, таких как здравоохранение, образование и государственное

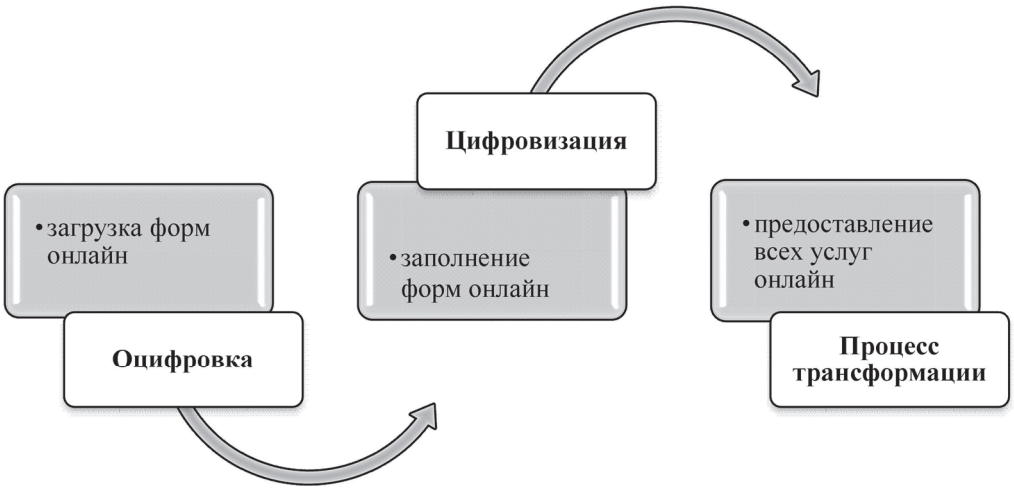


Рис. 1. Стадии цифровой трансформации
Источник: составлено авторами.

управление [1]. В контексте государственного управления цифровая трансформация рассматривается как «совокупность действий, осуществляемых государственным органом, направленных на изменение (трансформацию) государственного управления и деятельности государственного органа по предоставлению им государственных услуг и исполнению государственных функций за счет использования данных в электронном виде и внедрения информационных технологий в свою деятельность...» [2].

Понятие «цифровая трансформация» в отношении экономики страны или региона как системы определяется некоторыми авторами следующим образом: «процесс интеграции ИКТ во все экономические процессы, требующий внесения принципиальных изменений как в производство существующих, так и создание новых продуктов и услуг, их распределение, обмен и потребление, изменяющий качественные характеристики экономической системы» [13, с. 255].

«Цифровая трансформация бизнеса сегодня – это абсолютный мейнстрим во всех отраслях экономики» [10]. С позиции экономического субъекта «цифровая трансформация означает переход от традиционной ИТ--службы (ориентированной на решение отдельных задач, формализованной, контролируемой, управляемой и дорогостоящей) к миру открытых систем, направленных на человека (неформальных, спонтанных, эмпатических и доступных по цене)» [14, с. 55]. Данное определение констатирует эволюцию роли информационных и цифровых технологий в организационном контексте. Они перестают быть исключительно внутренними ресурсами, приобретая статус важных драйверов, инициирующих и поддерживающих формирование и развитие новых рынков товаров и услуг через внедрение инновационных бизнес-моделей.

Цифровая трансформация, имеющая дифференцированное значение и проявление на макро-, мезо- и микроуровнях, по своей сути является комплексной реконфигурацией, возникающей в результате интеграции цифровых технологий в различных сферах деятельности. Она радикально меняет способы работы и взаимодействия, повышая производительность и улучшая опыт всех стейкхолделов.

Однако, чтобы цифровая трансформация общества, государства и бизнеса была успешной, необходимо обеспечить активное участие и вовлеченность всех групп населения в эти процессы.

Анализ уровня цифровой трансформации в экономике и обществе возможен благодаря использованию композитных индексов, которые агрегируют данные из различных подиндексов, включая, в частности, индекс сетевой готовности.

Индекс сетевой готовности (Network Readiness Index, NRI) за 2024 год, представленный Институтом Портуланса и бизнес-школой Саида при Оксфордском университете, показал, что Россия заняла средние позиции. Данный индекс является всесторонним инструментом для оценки цифровой трансформации на уровне общества, экономики и государства. Он охватывает четыре основные измерения, формирующие фундаментальные аспекты готовности сети. Каждое из них детализировано тремя подпунктами (категориями подиндексов), и включает в себя 54 показателя, основанных на данных официальной статистики, результатах опросов и других релевантных индексах.

Россия продемонстрировала в 2024 г. снижение в Индексе сетевой готовности, заняв 41-е место из 133 с 55,74 баллами из 100. По сравнению с 2023 годом, когда Россия находилась на 38-й строчке из 134 с 57,27 баллами, в данном случае результаты ухудшились. Это связано с падением позиций по развитию технологий, использованию ИКТ и их влиянию на общество. В то же время, положение России в сегменте управления цифровой сферой существенно не изменилось [21].

С момента своего распространения цифровые технологии значительно расширили спектр своих возможностей и углубили свое влияние на социально-экономические системы. Этот процесс трансформации продолжается, позволяя современным цифровым инструментам находить применение в разнообразных областях, создавать новые источники ценности и оказывать все более существенное воздействие на систему экономической безопасности на всех уровнях иерархии.

Именно государство ответственно за формирование стратегического видения и определение путей достижения цифровой трансформации и инновационно-технологического прогресса. «В России государство воспринимается как становой хребет цивилизации, гарант целостности существования

общества, устроитель жизни, в том числе экономической» [4, с. 17].

Одним из важнейших направлений развития современных цифровых технологий, на которое ориентирован широкий спектр запросов (потребительских, коммерческих, социальных и политических), является обеспечение их безопасности. Этот процесс строится на системной основе, принимая во внимание не только известные уязвимости, но и такие, как «новая криминальность, не говоря уже о целом комплексе угроз, связанных с обеспечением в цифровую эпоху информационной безопасности» [15, с. 28].

Цифровая трансформация, хотя и повышает эффективность бизнес-процессов, в то же время создает новые угрозы и вызовы для экономической безопасности, ставя под сомнение ее обеспечение. Словосочетание «экономическая безопасность» всегда связано с определенным образованием (будь то индивид, социум или государство) и означает его устойчивость к деструктивным факторам, позволяющую ему реализовывать свои цели [9].

Одной из важнейших черт экономической безопасности в наши дни является ускоряющийся темп, с которым совершенствуются технологии и технические средства. Это порождает все новые вызовы и угрозы, в том числе экономические, и одновременно требует более оперативных решений для их нейтрализации. К ранее известным угрозам присоединились киберугрозы, чье воплощение чревато возникновением крайне тяжелых экономических ситуаций. В данных условиях следует акцентировать внимание на том, что современные цифровые технологии, применяемые для обеспечения экономической безопасности, фокусируются исключительно на технических решениях, упуская из виду экономическую составляющую. Следовательно, новая цифровая стратегия экономической безопасности должна включать не только технические возможности и современные технологии, но и глубокое понимание экономических процессов, соответствующих текущему уровню цифрового развития. Сложившееся положение обусловлено следующими основными причинами, в частности:

– переоценкой возможностей цифровых технологий в решении проблемы сбалансированного социально-экономического развития. Несмотря на то, что они обеспечивают качественный сбор, структурирование и анализ данных об экономических процессах, они не могут самостоятельно обеспечить рост качества жизни, который «не имеет существенной связи с темпами роста цифровых технологий» [16]. Для эффективного управления экономикой необходимы глубокое понимание экономических механизмов и целенаправленные меры по устранению диспропорций, которые цифровые технологии лишь помогают выявить;

– актуализацией серьезных вызовов. Внедрение цифровых технологий влечет за собой целый спектр новых рисков для экономической безопасности. Они проявляются как в сфере распределения финансовых потоков (цифровой разрыв, неравномерное распределение доходов), так и в области киберугроз, включая незащищенность систем, утечку конфиденциальной информации и общее цифровое неравенство, что в конечном итоге негативно сказывается на национальной экономике;

– областью ответственности не только технических специалистов, но и экономистов-кибернетиков, сочетающих знания в области экономики с методами кибернетики и информационных технологий. Они способны эффективно управлять кибербезопасностью в экономике в различных ситуациях. Теоретико-методологический аспект экономики, безусловно обязан быть учтен в государственных стратегиях цифровой трансформации, чтобы гарантировать экономическую безопасность.

В связи с этим требуется разработка нового цифрового решения, ориентированного на экономические процессы, для обеспечения экономической безопасности. Поэтому для этого актуально применение кибернетических концепций, особенно учитывая их относительно невысокий уровень применения в академических исследованиях экономической науки.

Считается, что именно Норберт Винер, американский ученый, профессор математики Массачусетского технологического института, заложил основы кибернетики – науки, исследующей управление, связь и обработку информации в самых разных сферах: от техники до живых существ и человеческого общества. Свои научные взгляды он изложил в книге «Кибернетика или управление и связь в животном и машине» [6] которая вышла в свет в 1948 г. В ней Н. Винер не только сформулировал главные принципы кибернетики, но и наметил пути к созданию общей

теории управления, предложив унифицированный взгляд на проблемы управления и связи в различных системах.

Кибернетический подход в России является отражением уникального советского опыта системной координации экономической деятельности. В рамках этой системы министерства и ведомства работали над стратегическими задачами, принимая во внимание производственные возможности предприятий.

Применение кибернетических принципов (системный подход, принцип «черного ящика», закон обратной связи) к экономической безопасности позволяет существенно улучшить управление и контроль над ней, выводя ее на новый уровень эффективности. Кибернетика опирается на принцип эффективного управления, которое достигается путем использования обратной связи. Суть эффективного управления заключается в том, чтобы постоянно получать информацию о результатах действий и использовать ее для внесения необходимых изменений и улучшений. Таким образом, экономическая безопасность с позиции кибернетического подхода рассматривается как эргатическая система с её структурными и функциональными составляющими, которые подвержены регулированию и управлению через информационные потоки и преобразования для обнаружения киберугроз и мониторинга рисков, обеспечивая аналитиков-экспертов большим объемом информации с учетом особенностей их когнитивного восприятия.

Кибернетический подход диктует, что экономическая безопасность должна быть ориентирована на обеспечение защиты информации в цифровой среде. Таким образом, для исследования проблем в этом направлении первостепенное значение приобретает представление о киберпространстве.

В Модельном законе «О противодействии киберпреступности» киберпространство определено как «цифровая среда, возникающая в результате взаимодействия людей, программного обеспечения и сервисов в информационно-телекоммуникационных сетях, включая сеть «Интернет», посредством связанных с ними технологических устройств и сетей, не существующая в физической форме» [3]. Важным аспектом киберпространства выступает деятельность пользователей, связанная с использованием цифровых информационных ресурсов и инфраструктуры ИКТ.

Понимание киберпространства возможно через его рассмотрение как триединства основных составляющих (рисунок 2) [5].

Цифровая информация представлена как в неизменном виде (например, файлы, записанные на физические носители), так и в изменчивом, активном состоянии (в виде пакетов данных, потоков, команд и запросов). Основные действия с информацией – сбор, обработка, хранение и передача – реализуются благодаря технической инфраструктуре и информа-



Рис. 2. Основные составляющие киберпространства

Источник: составлено авторами.

ционно-коммуникационным технологиям, которые включают в себя программное обеспечение. К таким средствам относятся, например, Интернет, сетевые системы, персональные компьютеры и разнообразные гаджеты.

Информационное взаимодействие субъектов реализуется посредством технической инфраструктуры. Оно охватывает всю совокупность действий пользователей или участников киберпространства, направленных на получение, передачу и обработку информационных ресурсов, чьи потоки и хранилища функционируют в рамках указанной инфраструктуры.

В киберпространстве основополагающая роль отводится процессам регулирования и управления, которые осуществляются посредством движения и трансформации информации. Безопасность в киберпространстве подразумевает поддержание конфиденциальности, целостности и доступности информации для государственных органов, бизнеса и каждого пользователя.

Интеграция цифровых технологий и системы управления экономической безопасностью является императивом нашего времени. В условиях стремительной цифровой трансформации, когда операции становятся единым целым, риски уже нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. Для эффективного управления этими комплексными угрозами требуется тесное взаимодействие и согласованность действий между командами, занимающимися управлением рисками, внедрением технологий и операционной деятельностью.

Однако с ускорением цифровой трансформации традиционные адаптивные управленческие подходы, эффективные в постиндустриальную эпоху, сталкиваются с ограничениями. В контексте Индустрии 4.0, где скорость реакции является первостепенной, процесс адаптации, требующий времени, становится все более затруднительным.

Эффективность функционирования системы экономической безопасности Российской Федерации в условиях цифровой экономики, а также результативность процессов цифровой трансформации моделей ее управления, детерминируются качеством и оперативностью разрешения систематизированных наиболее значимых проблем. В этой связи, для осуществления цифровой трансформации модели управления экономической безопасностью, представляющей собой комплекс взаимосвязанных действий и методов, базирующихся на основополагающих принципах экономики и менеджмента, требуется разработка и имплементация соответствующего научно-методологического инструментария (рисунок 3).

В качестве входных параметров выступают актуальные метрики, предназначенные для измерения уровня развития модели управления экономической безопасностью.

На выходе интерпретируются пороговые уровни экономической безопасности как текущие метрики в числовой форме. Текущие метрики, используемые для оценки состояния модели управления экономической безопасностью, включают чёткие уровни, понятные индикаторы.

Цифровая трансформация модели управления экономической безопасностью осуществляется посредством комплекса сгруппированных инструментов (действий). Этот комплекс служит для аккумуляции усилий заинтересованных сторон и их направления в модель. В то же время инструментарий представлен следующими функциональными блоками:

– аналитическим блоком. Представлен методиками и подходами к работе с данными, которые позволяют преобразовывать поступающую информацию в ключевые параметры модели управления;

– финансово-экономическим блоком. Охватывает комплекс мер по ресурсной поддержке трансформационных процессов, включая инвестиции в технологические инновации, повышение квалификации кадрового состава, а также обеспечение материально-технической и документационной инфраструктуры управления;

– информационным блоком. Отображает функциональное направление по информационным технологиям, цифровой документооборот, цифровые ресурсы для принятия решений и цифровые платформы;

– управленческим блоком. Состоит из подразделения по операционному управлению, институционального регулирования и документов, определяющих порядок распределение ответственности и полномочий для эффективного управления и принятия решений.

Будучи составной частью методологии, инструментарий играет основополагающую роль в интеграции разнообразных инструментов, методик и процедур. Он обес-

печивает комплексное сопровождение всего процесса трансформации, обработку массивных объемов данных и интеграцию в рутинные процессы принятия решений, формируя тем самым целостную и высокопроизводительную систему. Данная система служит для гармонизации усилий, направленных на переход модели управления экономической безопасностью из ее текущего состояния в желаемое.

Прогресс в области цифровых технологий, в том числе в контексте управления экономической безопасностью, способствует формированию комплекса инструментов, направленных на повышение результативности функционирования, как отдельных хозяйствующих субъектов, так и межсистемных структур.

Анализ рисков экономической безопасности в рамках традиционных подходов не обеспечивает адекватного охвата угроз, возникающих вследствие цифровой трансформации. Это обусловлено тем, что цифровизация порождает качественно новые векторы угроз, требующие переосмысления существующих моделей. При этом, в условиях широкомасштабного внедрения цифровых технологий в систему управления экономической безопасностью, киберпреступность сохраняет свою позицию как наиболее значимый и системный риск.

Обеспечение экономической безопасности в киберпространстве подразумевает «подходы к управлению рисками» [22].

В условиях цифровой трансформации в рамках кибернетического подхода к анализу

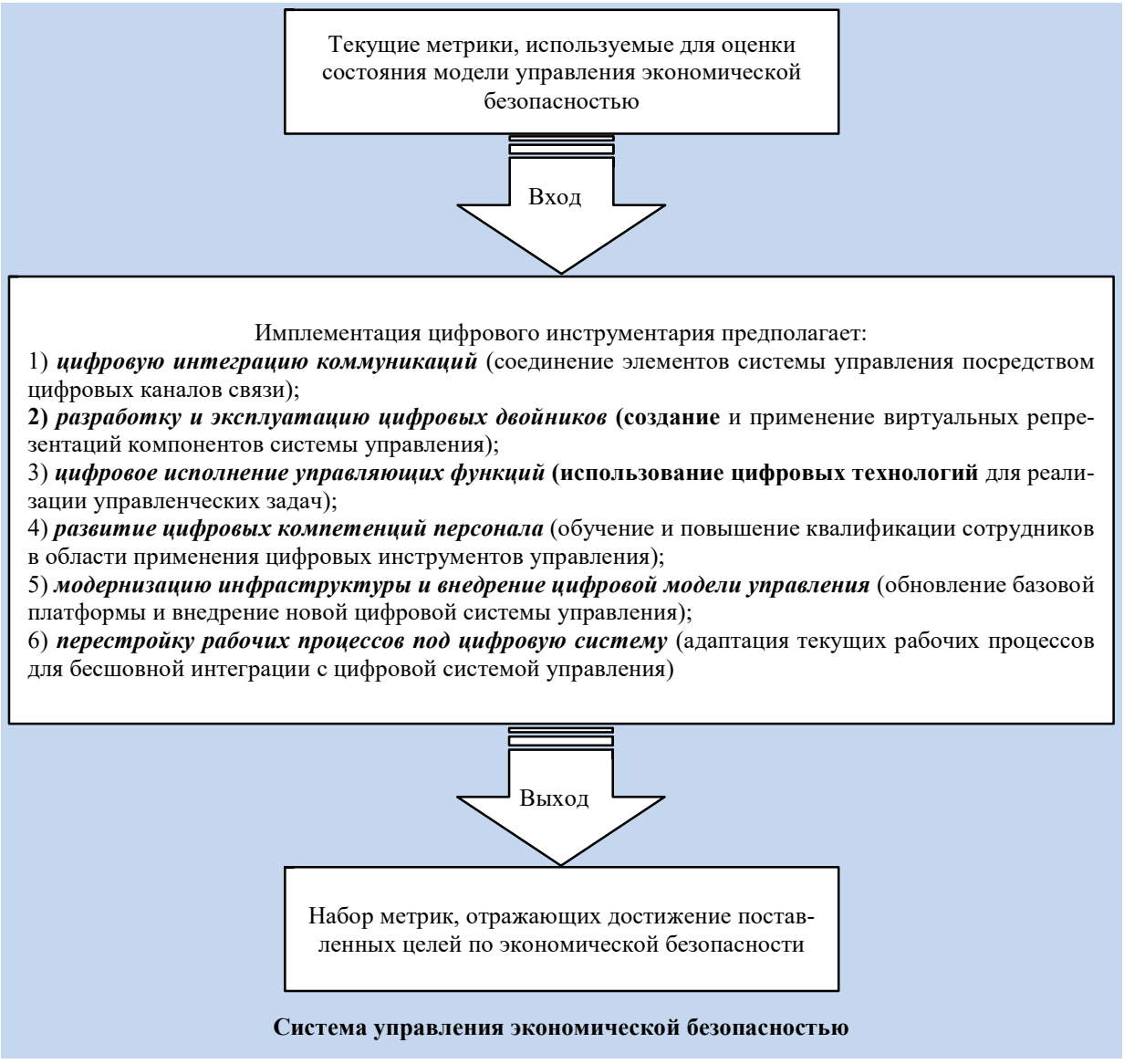


Рис. 3. Обобщающее представление реализации инструментария цифровой трансформации модели управления экономической безопасностью

Источник: составлено авторами.

рисков, представляется обоснованным применение синдинического метода. Данный методологический инструментарий, ориентированный на идентификацию и оценку опасностей, демонстрирует тесную корреляцию с областью экономической безопасности и обладает устоявшейся теоретико-методологической базой. Французская научная парадигма, известная как «синдиника» (наука об опасностях), интегрирует исследования рисков и разработку превентивных мер, придавая категории «опасность» расширенное семантическое наполнение [23]. В контексте современных реалий, киберопасность выступает как одна из доминирующих угроз, привлекающая повышенное внимание научного сообщества, специализирующегося в области синдиники. Основная задача синдинического метода применительно к анализу рисков участников цифровых платформ заключается в детерминации причин возникновения деструктивных ситуаций, несмотря на наличие разработанных механизмов их купирования.

С позиций синдики, концептуализация управления рисками предполагает его целесообразное сегментирование на три фундаментальные и специфические области. Каждая из данных областей характеризуется уникальным набором атрибутов и детерминирует необходимость применения дифференцированного управленческого подхода [7].

Равновесная область (Equilibrium Domain). Данная область характеризуется высокой степенью предсказуемости и стабильности. Фактические события в значительной степени коррелируют с расчетными моделями и нормативными показателями. Риски-опасности (risk-hazards) в этой среде имеют низкий уровень вероятности и потенциального ущерба, будучи в пределах допустимых отклонений. Риски-шансы (risk-chances), напротив, характеризуются низкой вероятностью реализации, однако их потенциальная прибыльность оценивается как умеренная. Управление в этой области ориентировано на поддержание стабильности и оптимизацию существующих процессов.

Слабонеравновесная область (Slightly Disequilibrium Domain). В этой среде наблюдается нарастание неопределенности, что приводит к увеличению амплитуды колебаний, хотя и без достижения экстремальных значений. Риски-опасности приближаются к предельно допустимым уровням, требуя повышенного внимания и проактивных мер по их минимизации. Одновременно с этим, риски-шансы предлагают пропорционально возрастающие выгоды, что делает их реализацию более привлекательной, но и более рискованной. Управление в данной области требует гибкости, адаптивности и более тщательного мониторинга для своевременного реагирования на изменения.

Неравновесная область (Disequilibrium Domain): Эта область характеризуется высокой динамичностью и стремительными изменениями, что порождает значительную неопределенность. Риски-опасности становятся многочисленными, обладают высокой степенью вредоносности и разнообразием форм проявления, представляя собой существенную угрозу для стабильности системы. В то же время, риски-шансы в этой среде сулят потенциал для получения значительных и быстрых выигрышей. Управление в условиях высокой неравновесности требует радикальных стратегий, основанных на быстрой оценке ситуации, принятии решительных мер и готовности к существенным трансформациям.

Таким образом, законы и методологии управления рисками в каждой из этих трех областей демонстрируют существенные различия, обусловленные спецификой присущих им характеристик и динамики. Учитывая цифровую трансформацию и ее роль в обеспечении экономической безопасности, представляется целесообразным формирование специализированных научных представлений, посвященных изучению угроз и рисков в каждой из указанных трех областей, и исследованию реакций системы на управленческие вмешательства.

Заключение. Экономическая безопасность должна рассматриваться как эргатическая динамическая система, обеспечивающая целенаправленное формирование условий для пропорционального развития экономики посредством имплементации стратегического планирования и активной интеграции цифровых инструментов. Прогресс в области цифровых технологий, в том числе в сфере обеспечения экономической безопасности, создает основу для разработки инструментов, повышающих продуктивность как отдельных акторов, так и формируемых ими взаимосвязанных систем. При этом цифровая трансформация и кибернетический анализ рисков детерминируют обоснованность применения синдинического метода. В рамках парадигмы синдиники реализуется проактивная стратегия по идентификации, квантификации и митигации угроз кибербезопасности.

Список используемых источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30 (часть II). Ст. 5358726.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 10.10.2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами». [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365631/ (дата обращения: 12.12.2025).

3. Модельный закон о противодействии киберпреступности: принят в г. Санкт-Петербурге 14 апр. 2023 г. Постановлением 55–20 на 55-ом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств – участников СНГ // Информационный бюллетень. Межпарламентская Ассамблея государств – участников Содружества Независимых Государств. 2023. № 78 (ч. 3).

4. *Баталов Э.Я.* Политическая культура России через призму civic culture // Pro et Contra. 2002. Т. 7. № 3. С. 7–22.

5. *Безкоровайный М.М., Татузов А.Л.* Кибербезопасность – подходы к определению понятия // Вопросы кибербезопасности. 2014. № 1 (2). С. 22–27.

6. *Винер Н.* Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – 2-е изд. М.: Советское радио, 1968. 328 с.

7. *Вяткин В.Н.* Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2016. 365 с. ISBN 978-5-9916-8525-6.

8. *Екимова К.В.* Цифровая экономика и искусственный интеллект: новые вызовы современной мировой экономики / К.В. Екимова, С.А. Лукьянов, Е.Н. Смирнов [и др.]. Москва: Государственный университет управления, 2019. 180 с. Текст: непосредственный.

9. *Козлова А.В.* Экономическая безопасность как явление и понятие // Власть. 2009. № 1. С. 14–17.

10. Корус Консалтинг. Деньги из «цифры»: как цифровая трансформация генерирует чистую прибыль? [Электронный ресурс]. URL: https://korusconsulting.ru/blog/tsifrovaya-transformatsiya/chto-takoe-cifrovaya-transformaciya/ (дата обращения: 22.11.2025).

11. *Мрочковский Н.С.* Развитие моделей управления организациями: монография / Н.С. Мрочковский. Москва: Русайнс, 2021. 107 с.

12. *Макарова Н.Н., Шубович А.А., Чусов И.А., Бестужева Л.И.* Аспекты информационной безопасности в системе экономической безопасности хозяйствующих субъектов. // Аудит и финансовый анализ – 2020. №1. С. 197 – 200.

13. *Миролюбова Т.В., Радионова М.В.* Роль сектора ИКТ и факторы цифровой трансформации региональной экономики в контексте государственного управления // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2020. Т. 15. № 2. С. 253–270. DOI: https://doi.org/10.17072/1994-9960-2020-2-253-270.

14. *Паньшин Б.* Цифровая экономика: понятия и направления развития // Наука и инновации. 2019. № 3 (193). С. 48–55.

15. *Рихтер К.К., Пахомова Н.В.* Цифровая экономика как инновация XXI века: вызовы и шансы для устойчивого развития // Проблемы современной экономики. 2018. № 2(66). С. 22–31.

16. *Сергеев А.А.* Влияние цифровых технологий на экономику промышленных предприятий и качество жизни граждан России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 12А. С. 211–223. DOI: 10.34670/AR.2021.21.40.007.

17. *Ялалова А.И.* Стратегическое управление цифровой трансформацией // Управленческий учет. 2022. № 12-2. С. 643-649.

18. *Mergel I., Edelmann N., Haug N.* (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36* (4). https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

19. Gartner IT Glossary. Digitalization [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization (дата обращения: 01.11.2025).

20. *Bloomberg J.* (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. Forbes. https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril.

21. Portulans Institute. (2024). *Network Readiness Index 2024 edition press release* [Press release]. https://networkreadinessindex.org/nri-2024-edition-press-release/.

22. T-REC-X.1205: Overview of cybersecurity [Электронный ресурс] // ITU-T. 2008. URL: https://www.itu.int/rec/T-REC-X.1205-200804-I (дата обращения: 27.11.2025).

23. *Wybo J.-L.* (1998). *Introduction aux cindyniques* [Introduction to cindynics]. ESKA. 202 p.

References:

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of July 21, 2020 «On National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030». *Collection of Legislation of the Russian Federation*, 2020, no. 30 (part II), art. 5358726.

2. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1646 of October 10, 2020 «On Measures to Ensure the Effectiveness of Activities on the Use of Information and Communication Technologies in the Work of Federal Executive Authorities and Authorities Managing State ExtraBudgetary Funds». [Electronic Resource]. *ConsultantPlus*. URL: (accessed: 12.12.2025).

3. Model Law on Combating Cybercrime: Adopted in St. Petersburg on April 14, 2023, by Resolution No. 55–20 at the 55th Plenary Session of the Interparliamentary Assembly of the CIS Member States. *Information Bulletin. Interparliamentary Assembly of the Commonwealth of Independent States*, 2023, no. 78 (part 3).

4. *Batalov E. Ya.* Political Culture of Russia Through the Prism of Civic Culture. *Pro et Contra*, 2002, vol. 7, no. 3, pp. 7–22.

5. *Bezkorovayny M.M., Tatuzov A.L.* Cybersecurity – Approaches to Defining the Concept. *Issues of Cybersecurity*, 2014, no. 1(2), pp. 22–27.

6. *Wiener N. Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. 2nd ed. Moscow: Sovetskoe Radio, 1968, 328 pp.

7. *Vyatkin V.N., Gamza V.A., Maevsky F.V. Risk Management: Textbook*. 2nd revised and enlarged ed. Moscow: Yurayt, 2016, 365 pp. ISBN 978-5-9916-8525-6.

8. *Ekimova K.V., Lukyanov S.A., Smirnov E.N. et al. Digital Economy and Artificial Intelligence: New Challenges for the Modern World Economy*. Moscow: State University of Management, 2019, 180 pp.

9. *Kozlova A.V.* Economic Security as a Phenomenon and Concept. *Vlast (Power)*, 2009, no. 1, pp. 14–17.

10. Korus Consulting. Money from «Digital»: How Digital Transformation Generates Net Profit? [Electronic Resource]. URL: (accessed: 22.11.2025).

11. *Mrochkovsky N.S. Development of Organization Management Models: Monograph*. Moscow: Rusyns, 2021, 107 pp.

12. *Makarova N.N., Shubovich A.A., Chusov I.A., Bestuzheva L.I.* Aspects of Information Security in the System of Economic Security of Economic Entities. *Audit and Financial Analysis*, 2020, no. 1, pp. 197–200.

13. *Mirolyubova T.V., Radionova M.V.* The Role of the ICT Sector and Factors of Digital Transformation of the Regional Economy in the Context of Public Administration. *Bulletin of Perm University. Series: Economics*, 2020, vol. 15, no. 2, pp. 253–270. DOI: .

14. *Panshin B.* Digital Economy: Concepts and Development Directions. *Science and Innovations*, 2019, no. 3(193), pp. 48–55.

15. *Richter K.K., Pakhomova N.V.* Digital Economy as an Innovation of the 21st Century: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. *Problems of the Modern Economy*, 2018, no. 2(66), pp. 22–31.

16. *Sergeev A.A.* The Impact of Digital Technologies on the Economy of Industrial Enterprises and the Quality of Life of Russian Citizens. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*, 2021, vol. 11, no. 12A, pp. 211–223. DOI: 10.34670/AR.2021.21.40.007.

17. *Yalalova A.I.* Strategic Management of Digital Transformation. *Management Accounting*, 2022, no. 12-2, pp. 643–649.

18. *Mergel I., Edelmann N., Haug N.* Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 2019, vol. 36, no. 4. URL: (accessed: 15.12.2025).

19. Gartner IT Glossary. Digitalization. [Electronic Resource]. URL: (accessed: 01.11.2025).

20. *Bloomberg J.* Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril. *Forbes*. URL: (accessed: 10.11.2025).

21. Portulans Institute. Network Readiness Index 2024 Edition Press Release. [Press Release]. URL: (accessed: 15.11.2025).

22. ITU-T. T-REC-X.1205: Overview of Cybersecurity. [Electronic Resource], 2008. URL: (accessed: 27.11.2025).

23. *Wybo J.-L.* Introduction aux Cindyniques [Introduction to Cindynics]. ESKA, 1998, 202 pp.

Материал поступил в редакцию: 22.12.2025.

2026 Е.В. Зубарева, Э.Н. Борисова* УДК 336

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

FINANCIAL CONTROL AS AN ELEMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF THE ECONOMY

Аннотация. *Актуальность и цель работы. Государственный финансовый контроль – один из основополагающих элементов государственной экономики. В его задачи включается поддержание финансовой стабильности, контроль распределения и эффективного использования государственных ресурсов, обеспечение соблюдения норм законодательных документов. Неопределенность внешней среды, ее постоянная волатильность и непредсказуемость, а также специфические особенности внутренней среды функционирования учреждений определяют особую важность системы государственного финансового контроля. Целью исследования является определение направлений применения и совершенствования видов контроля в государственном финансовом контроле.*

Материалы и методы исследования. Авторами использовались нормативные и правовые документы, направленные на регулирование аудита и финансового контроля в России, публикации по исследуемой проблеме. В исследовании применены общенаучные методы познания экономических процессов, анализ и систематизация.

Результат работы. Исследованы направления развития видов контроля в государственном финансовом контроле.

Выводы. В современных условиях вопросы эффективного контроля государственных финансов бюджета становится все более актуальными. Внедрение СМАРТ-контроля направлено на повышение эффективности процессов управления государственными финансами, путем цифровизации методов контроля. Цифровая трансформация сектора государственного управ-

Зубарева Елена Васильевна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической безопасности, финансов и бухгалтерского учета, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация), профессор кафедры финансово-экономического обеспечения Вооруженных Сил РФ Военного университета имени князя Александра Невского (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: ezubareva@ruc.su.*

Elena V. Zubareva *– Doctor of Economic Sciences, Professor, the Department of Economic Security, Finance and Accounting, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation); the Department of Financial and Economic Support of the Armed Forces of the Russian Federation, Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).*

Борисова Эльвира Николаевна *– кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, финансов и бухгалтерского учета, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация), доцент кафедры финансово-экономического обеспечения Вооруженных Сил РФ Военного университета имени князя Александра Невского (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: enborisova@ruc.su.*

Elvira N. Borisova *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Department of Economic Security, Finance and Accounting, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation); the Department of Financial and Economic Support of the Armed Forces of the Russian Federation, Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).*

ления неотрывно связана и с преобразованиями в государственных финансах, эффективность использования которых базируется в том числе и на организационных и регулирующих механизмах контрольных мероприятий.

Abstract. *The relevance and purpose of the work. Public financial control is a fundamental element of the state economy. Its objectives include maintaining financial stability, monitoring the distribution and efficient use of public resources, and ensuring compliance with legislative norms. The uncertainty of the external environment, its constant volatility and unpredictability, as well as the characteristic features of the internal environment of natural objects, determine the special degree of control required by the financial oversight system. The aim of the study is to determine the external application and possible types of control in public financial control.*

The materials and methods of research. The authors used regulatory and legal documents aimed at regulating audit and financial control in Russia, as well as publications on the topic under study. The study utilized general scientific methods for understanding economic processes, analysis, and systematization.

The results of the work. The development directions of control types in public financial control are examined.

The Conclusions. In today's environment, an effective public financial budget is becoming an increasingly important control. The implementation of SMART control is aimed at improving the efficiency of public financial management processes through the digitalization of control methods. The digital transformation of the public administration sector is inextricably linked to changes in public finances, the effectiveness of which is based, among other things, on organizational and regulatory mechanisms for control measures.

Ключевые слова: *государственный финансовый контроль, система контроля, аудит, смарт-контроль.*

Keywords: *state financial control, control system, audit, smart control.*

Введение. В системе управления государственными финансами ключевую роль играет финансовый контроль, позволяющий обеспечить эффективное и целевое использование бюджетных средств. Контроль представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение принципа законности, целесообразности и эффективности при планировании, формировании, распределении и использовании ресурсов на всех уровнях финансово-хозяйственной деятельности, а также на предотвращение финансовых нарушений и злоупотреблений в государственном секторе и обеспечение финансовой безопасности государства.

Основная цель государственного финансового контроля заключается в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны. Это достигается путем оптимизации бюджетных расходов, повышения эффективности использования государственных активов и снижения коррупционных рисков. Важную роль здесь играет применение современных информационных технологий, позволяющих автоматизировать процессы контроля и повысить их прозрачность.

Усложнение финансовых потоков, в том числе под влиянием действующих и вводимых санкций, стремление юридических и физических лиц принимать обоснованные решения об инвестировании и трудоустройстве вызывает повышенный спрос на прозрачность и достоверность информации, используемой для принятия управленческих решений.

Механизм государственного финансового контроля должен функционировать на основе соблюдения принципов эффективности и устойчивости. Проводимые контрольные мероприятия и расходы, с ними связанные, не должны превышать возможные потери от их проведения. При этом органы контроля должны осуществлять свою деятельность без внешнего давления [9]. В свою очередь, эффективность контрольных мероприятий может рассматриваться с экономической, социальной, технологической и прочих точек зрения. Принимая во внимание, что, рассматривая эффективность финансового контроля, во главу угла ставится экономическая эффективность, которая может подразумевать оптимальное соотношение затрат на проведение контроля и полученного полезного эффекта от него, бережли-

вость производственных (контрольных) процессов, достижение поставленных целей с минимальными затратами.

Мероприятия, направленные на цифровизацию государственного управления на период 2025–2027 гг. предусматривают в том числе цифровую трансформацию государственного финансового контроля как на внешнем, так на внутреннем уровнях. Предусмотренные процессы включают ускорение подготовки отчетов об исполнении бюджета в течение года, предоставление более своевременной информации о финансовых ресурсах и их использовании субъектами государственного сектора экономики.

Материалы и методы исследования. Основой данного исследования является описательный метод, включающий интерпретацию, обобщение и синтез.

В качестве основного метода исследования применялся метод формализации, на основе которого рассматривалось структурное обоснование компонентов системы государственного финансового контроля.

Для исследования теоретической основы системы государственного финансового контроля использовался анализ, включающий сбор и обработку нормативных и правовых документов, публикаций ученых.

При изучении форм и методов государственного финансового контроля применялся метод классификации. Кроме того, в исследовании используется описательный метод для передачи характеристик финансового контроля.

Результаты исследования. Система государственного финансового контроля включает в себя разнообразие элементов и взаимосвязей между ними. При этом цифровое развитие государственных финансов и контрольной деятельности, в частности, меняет подходы к планированию, организации контрольных мероприятий и проведению контрольных процедур.

Организационная структура государственного финансового контроля основывается на взаимосвязях, формирующих совокупность видов, принципов, форм, методов элементов контроля (рисунок 1).

В России в настоящее время реализуется значительное число государственных программ, федеральных проектов, и становится все более актуальным оценивать, как используются средства бюджетов разных уровней. Аудит как элемент системы финансового контроля предоставляет возможность ответа на данный запрос. Тем более, что в настоящее время в условиях цифровизации расширяются возможности обработки информации.

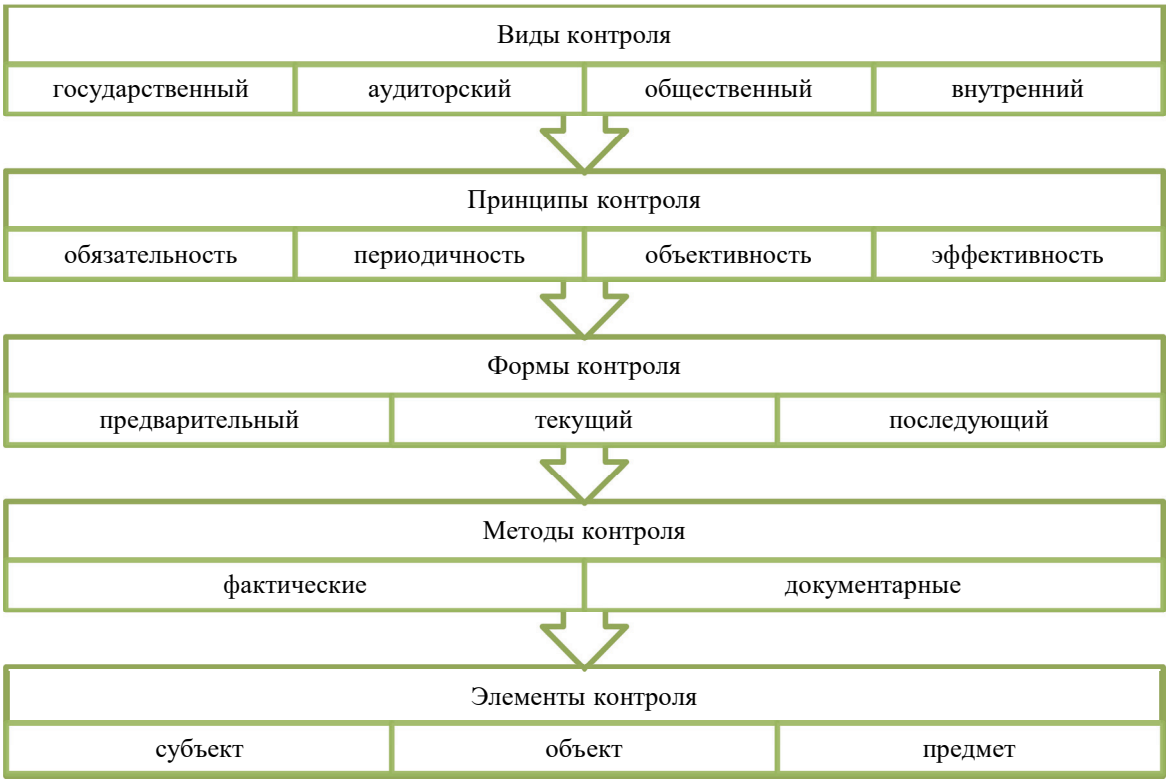


Рис. 1. Организационная структура государственного финансового контроля
Источник: составлено авторами.

Исследованию вопросов направления развития аудита, использования его для оценки эффективности применения бюджетных ресурсов, внедрения для его проведения цифровых технологий, в настоящее время на уровне специалистов Счетной палаты РФ, Министерства финансов РФ, представителей зарубежных организаций, ведут активную разработку аудиторских стандартов по новым направлениям и совершенствуют ранее принятые для более полного отражения в них новых реалий и запросов общества. При этом учитываются разработки ученых, направленные на повышение качества аудиторской деятельности.

Несмотря на то, что понятие «финансы» существует длительное время, ряд связанных с ним теоретических положений остаются дискуссионными. Определенное единодушие достигнуто преимущественно в определении самой сущности этого понятия как системы отношений, определяющей движение фондов денежных средств. По вопросам классификации видов, выполняемых функций существуют различные точки зрения.

По видам финансов наиболее распространена классификация на личные (домохозяйств), корпоративные (хозяйствующих субъектов), государственные (муниципальные) (доходы и расходы федерального, субфедеральных и муниципальных бюджетов), международные (фонды денежных средств, формируемые на международном уровне).

Непосредственно из определения финансов, выделения их контрольной функции, системы финансового контроля и его классификационных признаках понятие аудита и его место в рассматриваемой системе не выявляется. Поэтому обратимся к анализу нормативной базы, связанной с аудиторской деятельностью. Термин стал использоваться в конце 80-х годов XX века при регистрации первой аудиторской организации, затем в 1993 и 2001 годах были приняты законы об аудиторской деятельности, которые затем были заменены на ныне действующий федеральный закон № 307–ФЗ от 20.12.2008 г. «Об аудиторской деятельности» (далее Закон № 307-ФЗ).

В соответствии с Законом № 307-ФЗ аудит определен как «независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой деятельности» [1]. Дополнительно в законе отмечается, что аудит не подменяет контроль, который должен осуществляться государственными и муниципальными уполномоченными органами. Аудиторскую деятельность ведут организации и индивидуальные аудиторы. Помимо оценки достоверности бухгалтерской (бюджетной) отчетности они имеют право осуществлять налоговое, управленческое, юридическое, инвестиционное консультирование, внедрять информационные технологии, осуществлять обучение в своей области знаний.

Обращает на себя внимание, что при определении аудита использован термин независимая проверка со стороны аудиторов, которые могут быть как юридическими лицами, так и индивидуальными предпринимателями. Представляется, что это положение закона нуждается в уточнении, так как любая проверка должна предполагать возможность вынесения собственного суждения, иначе она будет является бессмысленной. Поэтому в качестве особенностей аудита как формы контроля возможно принятие положений, что он проводится сторонней организацией, на инициативной основе и выполняет функции, имеющие отличия по сравнению с финансовым контролем: оценивает достоверность финансовой информации, перспективы развития организации и, как следствие, отчетности.

Совершенствованию аудиторской деятельности последние годы уделяется существенное внимание. В 2019 году был издан Приказ Министерства финансов РФ от 29 ноября 2019 г. № 1592 «Об основных направлениях развития аудиторской деятельности в Российской Федерации на период до 2024 года», а в 2020 году Распоряжением Правительства РФ от 31 декабря 2020 г. № 3709-р утверждена «Концепция развития аудиторской деятельности в Российской Федерации до 2024 года». В указанных документах было предусмотрено:

- повышение доверия к результатам аудиторских услуг за счет роста их качества;
- совершенствование системы регулирования аудиторской деятельности за счет сокращения формализации используемых процедур в соответствии с тенденциями, складывающимися в мировой практике;
- развитие рынка аудиторских услуг;
- и другие [5].

В опубликованном Министерством финансов РФ Отчете об исполнении «Концепции развития аудиторской деятельности в Российской Федерации до 2024 года» в марте 2024 года было отмечено получение следующих результатов:

- проведение саморегулируемой организацией аудиторов «Ассоциация Содружество» (ААС), которая объединяет физических и юридических лиц, занимающихся аудитом, различных консультаций о необходимости уточнения предмета и сферы аудиторской деятельности. В результате было подтверждено, что эти позиции аудиторской деятельности могут быть оставлены в неизменном виде;

- введение Министерством финансов РФ требований к системе управления качеством в аудиторских организациях (приказ Минфина России от 16 октября 2023 г. № 166н);

- осуществление перехода на электронный документооборот между аудиторскими организациями, Казначейством России, Банком России, Росстатом;

- разработка методических рекомендаций по взаимодействию аудиторских организаций с советами директоров аудируемых лиц (разработчик – ААС), информирование комитетов по аудиту о внешних проверках аудиторских организаций (разработчик – Казначейство России), оценка взаимодействия комитетов по аудиту в публичных акционерных обществах с внешними аудиторами (разработчик – Банк России);

- формирование условий для создания единого рынка аудиторских услуг в странах Евразийского экономического союза [4].

Таким образом, аудит является одним их элементов финансового контроля, представляя собой его независимые формы, и в России проводится активная работа по совершенствованию этой сферы деятельности.

Помимо аудита как разновидности коммерческой деятельности, он развивается как часть системы государственного финансового контроля. В федеральном законе № 41–ФЗ от 05.04.2013 г. «О Счетной палате Российской Федерации» (далее Закон № 41-ФЗ) введено понятие внешний государственный аудит (контроль). Он представляет собой оценку Счетной палатой РФ «порядка формирования, управления и распоряжения средствами федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов, федеральной собственностью... и иными ресурсами в пределах компетенции Счетной палаты, обеспечивающими социально – экономическое развития Российской Федерации» [5].

На объектах внешнего государственного аудита Счетная палата может осуществлять анализ их внутреннего аудита, разрабатывать рекомендации по его совершенствованию.

В ст. 16 Закона № 41-ФЗ приводится перечень методов осуществления деятельности Счетной палаты. К ним относятся проверка, ревизия, анализ, обследование, мониторинг, а также иные, если они предусмотрены стандартами внешнего государственного аудита (контроля), утвержденных Счетной палатой. Мероприятия проводятся в соответствии с разработанными и утвержденными программами [5].

С 2023 года Министерство финансов РФ приступило к реализации проекта «Электронный СМАРТ-контроль (контроллинг) и учет государственных финансов для принятия управленческих решений», рассчитанного на период 2022–2027 годы [10]. В рамках его исполнения нововведениями финансового контроля 2025 года стали:

- введение двух новых инструментов: онлайн наблюдения и контрольного мониторинга (контролиинг – дистанционный доступ казначейства в данным объекта контроля с возможностью корректировки его действия при использовании бюджетных средств);

- наделение всех органов финансового контроля экспертно-аналитическими функциями.

Внедрение данных методов контроля на этапе предварительного контроля предполагает использование данных информационных систем и обусловлено трансформацией системы внутреннего финансового контроля и аудита в систему внутреннего аудита деятельности учреждений и организаций сектора государственного (муниципального) управления. Их применение позволит органам финансового контроля проводить процедуры по предупреждению нарушений и анализу причин их возникновения.

Контрольные мероприятия, проводимые в цифровой среде, интегрируются с ГИИС «Электронный бюджет».

Объектами внешнего государственного аудита (контроля) являются внутренний и внешний долг, порядок формирования федеральной собственности, управление и распоряжение ею, законность и эффективность межбюджетных трансфертов, риски и результаты социально-экономического развития субъектов и муниципалитетов РФ, банковская система. Для получения этих результатов проводятся контрольные и экспертно–аналитические мероприятия [5].

В настоящее время Министерство финансов РФ, Федеральное Казначейство и контрольно–счетные органы субъектов РФ разра-

батывают новую концепцию финансового контроля, основанную на усилении его предварительного характера. Во многом это связано с расширением цифровизации, технологии которой позволяют оперировать большими данными информационных систем. Предполагается, что классические проверки будут составлять минимальную долю проводимых мероприятий, а реализация существующих методов контроля будет вестись дистанционно.

Обсуждение и заключение. В России финансовый контроль по специфике осуществления подразделяется на два сектора: коммерческий и государственный.

Государственный сектор при проведении внешнего финансового контроля связан с деятельностью Счетной палаты РФ, контрольно-счетных органов, государственного внутреннего финансового контроля – с Федеральным Казначейством РФ.

Коммерческий контроль проводится юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, которые должны осуществлять аудиторскую деятельность как исключительную.

В каждом из указанных секторов и настоящее время проводится трансформация, направленная на активизации использования цифровых технологий, переходу от последующих к предварительным аудиторским проверкам, расширению оказания экспертно-аналитических услуг и интегрированности в международное сотрудничество, особенно со странами Евразийского экономического союза.

Финансовый контроль является необходимым элементом управления государственными финансами, так как позволяет оценить соответствие движения бюджетных средств поставленным целям. Он имеет сложный механизм осуществления, одним из элементов которого является независимый контроль, получивший название аудит.

Применение СМАРТ-контроля в государственном секторе позволит, применяя цифровые аналитические, мониторинговые и контрольные инструменты, повысить прозрачность финансовых операций, оптимизировать процессы управления государственными (муниципальными) финансами, проводить своевременное предупреждение и анализ причин возникновения нарушений. снизить бюджетные риски, усовершенствовать взаимодействие между участниками финансового контроля и другими участниками бюджетного процесса в цифровом поле.

Развитие действенной системы государственного финансового контроля обусловлено коммуникацией и сотрудничеством всех заинтересованных сторон, что может быть обеспечено цифровизацией системы государственного управления.

Список используемых источников:

1. Об аудиторской деятельности. Федеральный закон от 20.12.2008 г. № 307-ФЗ. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.11.2025).

2. Об основных направлениях развития аудиторской деятельности в Российской Федерации на период до 2024 года. Приказ Министерства финансов Российской Федерации № 1592 от 29.11.2019 г. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.11.2025).

3. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации. Федеральный закон от 21.12.2024 г. № 414-ФЗ. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.12.2025).

4. О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». Постановление Правительства РФ от 25 сентября 2021 г. № 1613. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.12.20254).

5. О Счетной палате Российской Федерации. Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 41-ФЗ. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 13.11.2025).

6. О требованиях к системе управления качеством в аудиторских организациях. Приказ Минфина РФ от 16.10.2023 г. № 166н. Текст: электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.12.2025).

7. Отчет об исполнении Концепции развития аудиторской деятельности в Российской Федерации до 2024 года. Март 2024 года. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. Текст: электронный. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306545-chyot_ob_ispolnenii_kontseptsii_razvitiya_auditorskoi_deyatelnosti_v_rossiiskoi_federatsii_do_2024_goda&ysclid=m5jv87ljgw601529724 (дата обращения 01.09.2025).

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 3709-р от 31.12.2020 г. «Об утверждении Концепции развития аудиторской деятельности в Российской Федерации до 2024 года». Текст электронный. СПС Консультант-Плюс (дата обращения 01.11.2025).

9. *Грязева М.С.* Государственный финансовый контроль как фактор укрепления финансов / М.С. Грязева, С.С. Орленко // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2. № 1(154). С. 121–128.

10. *Зуева А.С.* СМАРТ-контроль в финансово-бюджетной сфере / А.С. Зуева, А.В. Токолов // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 2. С. 95–100.

11. *Лысенко А.А.* Государственный финансовый контроль и аудит: результаты мероприятий и перспективы развития / А.А. Лысенко, С.Ю. Цику // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 2-1. С. 94–99.

References:

1. On Auditing Activities. Federal Law No. 307FZ of December 20, 2008. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 01.11.2025).

2. On the Main Directions of Auditing Activity Development in the Russian Federation for the Period up to 2024. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 1592 of November 29, 2019. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 01.11.2025).

3. On General Principles of Public Authority Organization in the Constituent Entities of the Russian Federation. Federal Law No. 414FZ of December 21, 2024. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 01.12.2025).

4. On Amendments to the State Program of the Russian Federation «Management of Public Finances and Regulation of Financial Markets». Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1613 of September 25, 2021. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 01.12.2025).

5. On the Accounts Chamber of the Russian Federation. Federal Law No. 41FZ of April 5, 2013. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 13.11.2025).

6. On Requirements for Quality Management Systems in Auditing Organizations. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 166n of October 16, 2023. [Electronic Resource]. ConsultantPlus (accessed: 01.12.2025).

7. Report on the Implementation of the Concept for the Development of Auditing Activity in the Russian Federation up to 2024. March 2024. [Electronic Resource]. Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306545-chyot_ob_ispolnenii_kontseptsii_razvitiya_auditorskoi_deyatelnosti_v_rossiiskoi_federatsii_do_2024_goda&ysclid=m5jv87ljgw601529724 (дата обращения 01.09.2025) (accessed: 01.09.2025).

8. Order of the Government of the Russian Federation No. 3709r of December 31, 2020 «On Approval of the Concept for the Development of Auditing Activity in the Russian Federation up to 2024». [Electronic Resource]. *ConsultantPlus* (accessed: 01.11.2025).

9. *Gryazeva M. S., Orlenko S. S.* State Financial Control as a Factor of Strengthening Finances. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2025, vol. 2, no. 1(154), pp. 121–128.

10. *Zueva A. S., Tokolov A. V.* SMART Control in the Financial and Budgetary Sphere. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2025, no. 2, pp. 95–100.

11. *Lysenko A. A., Tsiku S. Yu.* State Financial Control and Audit: Results of Activities and Development Prospects. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2025, no. 2-1, pp. 94–99.

Материал поступил в редакцию: 16.12.2025.

2026 Е.М. Крюкова, В.М. Заернюк* *УДК 338.1*

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭКОНОМИК ЧЕРЕЗ ТУРИЗМ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ САУДОВСКОЙ АРАВИИ, КАТАРА И ОМАНА

ECONOMIC DIVERSIFICATION OF ECONOMIES THROUGH TOURISM: COMPARATIVE ANALYSIS OF SAUDI ARABIA, QATAR AND OMAN MODELS

Аннотация. *В условиях энергетического перехода и волатильности нефтяных цен страны Персидского залива активно используют туризм как инструмент экономической диверсификации. В статье проводится сравнительный анализ стратегий ОАЭ, Саудовской Аравии, Катара и Омана за 2010–2025 гг. на основе документ-анализа и статистических данных. Выявлены четыре контрастные модели: многосекторная и устойчивая (ОАЭ), инвестиционно-амбициозная (Саудовская Аравия), событийно-имиджевая (Катар) и низкоинтенсивная, ориентированная на устойчивое развитие (Оман). Показано, что эффективность туристической диверсификации определяется не масштабом, а согласованностью стратегии с институциональными, культурными и экологическими возможностями страны.*

Abstract. *In the context of the energy transition and oil price volatility, the Gulf countries are actively using tourism as a tool for economic diversification. The article provides a comparative analysis of the strategies of the UAE, Saudi Arabia, Qatar and Oman for 2010-2025 based on document analysis and statistical data. Four contrasting models have been identified: multisectoral and sustainable (UAE), investment-ambitious (Saudi Arabia), event-driven (Qatar) and low-intensity, sustainable development-oriented (Oman). It is shown that the effectiveness of tourism diversification is determined not by scale, but by the consistency of the strategy with the institutional, cultural and environmental capabilities of the country.*

Ключевые слова*: экономическая диверсификация, туризм, страны Персидского залива, ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар, Оман, Видение 2030, нефтезависимость, устойчивое развитие.*

Keywords: *economic diversification, tourism, Persian Gulf countries, UAE, Saudi Arabia, Qatar, Oman, Vision 2030, oil dependence, sustainable development.*

Статья выполнена в рамках государственного задания от 27 декабря 2023 г. № 075–00096-24-00 на выполнение поискового научного исследования по теме: «Современное состояние международного туризма (с 2000-2024 гг.) во всех странах Ближневосточного региона: статистический, географический и культурологический анализ распределения и использования туристского потенциала в странах Ближнего Востока».

Крюкова Елена Михайловна *– кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, Российский государственный социальный университет (г. Москва, Российская Федерация); e-mail: okaurova@ruc.su.*

Elena M. Kryukova *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department, Russian State Social University (Moscow, Russian Federation).*

Заернюк Виктор Макарович *– доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики минерально-сырьевого комплекса, Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва, Российская Федерация), e-mail: zvm4651@mail.ru.*

Victor M. Zaernyuk *– Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics of the Mineral Resources Complex, Sergo Ordzhonikidze Russian State Geological Prospecting University (Moscow, Russian Federation).*

Введение. Экономики стран Персидского залива десятилетиями строились вокруг экспорта углеводородов, формируя особую модель государства, в которой нефть и газ определяли не только бюджетные потоки, но и социальный контракт, структуру занятости и инвестиционную логику. Однако с 2010-х годов, особенно после ценового кризиса 2014–2016 гг., эта модель утратила устойчивость под давлением волатильности энергетических рынков и глобального энергоперехода. В ответ на системные риски страны региона инициировали масштабные программы диверсификации, в центре которых оказался туризм. Его привлекательность обусловлена не только возможностью генерировать валютные доходы, но и потенциалом как катализатора развития инфраструктуры, услуг и культурной индустрии. Более того, туризм стал инструментом управляемой модернизации – сочетающей экономические цели с имиджевой трансформацией и «мягкой» легитимацией реформ. В данной статье анализируются стратегии четырёх государств – ОАЭ, Саудовской Аравии, Катара и Омана, – которые, обладая значительными энергетическими ресурсами, реализуют контрастные подходы к туристической диверсификации: от технологического гигантизма до устойчивого культурного развития. Цель исследования – выявить условия эффективности этих моделей и обозначить их структурные ограничения.

Обоснование научной новизны: критический обзор литературы. Проблематика диверсификации экономик стран Персидского залива, особенно через ненефтяные сектора, привлекает всё больше внимания в современной научной среде. Туризм всё чаще рассматривается не как маргинальная отрасль, а как потенциальный драйвер структурной перестройки. Однако в существующих исследованиях сохраняются существенные аналитические лакуны, касающиеся сравнительной оценки национальных стратегий и их реального экономического эффекта.

Типология, предложенная Mahate A. и Parahoo S. [14], разделяющая подходы на «гламурный образ жизни», «спортивный брендинг», «инвестиционный гигантизм» и «экологическую умеренность», хотя и полезна для первичной классификации, остаётся преимущественно описательной. Она слабо соотносится с количественными индикаторами – такими как доля туризма в ВВП, уровень занятости или доходы от экспорта услуг, – что ограничивает её прогностическую и аналитическую ценность.

Mishrif A. [16], констатируя успехи стран Персидского залива в диверсификации внутри нефтегазового комплекса (нефтехимия, алюминий), справедливо указывает на слабую проработку секторов, принципиально далёких от углеводородов. Туризм в этом контексте упоминается как потенциал, но не как предмет системного анализа.

Российские исследователи, включая Русаковича В.И. [6], отмечают определённые успехи в развитии сферы услуг, однако не дифференцируют роль туризма среди других сервисных отраслей. Работы Шкваря Л.В., Федорченко А.В. [8], Динец Д.А. и Прокопьева П.С. [3] сосредоточены на макроэкономической и интеграционной динамике стран Персидского залива, игнорируя специфику туристического сектора, который в большей степени зависит от глобальных, а не внутрирегиональных факторов. Мелкумян Е.С. [4], в свою очередь, подчёркивает общую логику «управляемой модернизации», но не рассматривает туризм как экономический сектор с измеримой отдачей и структурными издержками.

Таким образом, в научной литературе отсутствует комплексное сравнение конкретных программ ОАЭ, Саудовской Аравии, Катара и Омана с акцентом на их институциональное оформление, экономическую результативность и национальные особенности реализации. Именно этот пробел и восполняет настоящее исследование, предлагая детальный анализ контрастных моделей – от технологически амбициозной трансформации до устойчивого культурного развития – в качестве путей постнефтяной адаптации.

Методология. Исследование опирается на качественный сравнительный анализ стратегий туристической диверсификации в четырёх странах Персидского залива – ОАЭ, Саудовской Аравии, Катаре и Омане – за период с 2010 по 2025 год. Такой временной охват охватывает как ранние инициативы по снижению нефтезависимости, так и реализацию амбициозных национальных программ последнего десятилетия.

В качестве первичных источников использованы официальные стратегические документы: «Видение 2030» (Саудовская Аравия), «Оман 2040», Национальная стратегия развития Катара и долгосрочные экономичес-

кие планы ОАЭ. Дополнительно привлечены статистические данные национальных агентств (по числу туристов, доходам от туризма, доле сектора в ВВП, занятости) и отчёты международных институтов – Всемирного банка, МВФ, Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC) и ЮНВТО (UNWTO).

Для реконструкции стратегических целей и институциональных механизмов проведён контент-анализ программных документов. Параллельно выполнен кейс-стади анализ ключевых проектов: Экспо 2020 (ОАЭ), NEOM (Саудовская Аравия), Лусаил (Катар) и инициативы устойчивого туризма в горных и прибрежных зонах Омана. Эти кейсы позволили сопоставить декларируемые приоритеты с практическими результатами и оценить вклад туризма в структурные сдвиги.

Теоретическую основу интерпретации составили концепции экономической диверсификации и устойчивого развития.

Результаты и обсуждение

Социально-экономический контекст диверсификации: итоги 2024 года.

К 2024 году страны Персидского залива демонстрируют заметную дивергенцию в социально-экономических показателях, несмотря на общую цель снижения зависимости от углеводородов. Данные, представленные в таблице 1, отражают как различия в масштабе и структуре экономик, так и разную степень готовности к постнефтяному будущему.

ОАЭ и Саудовская Аравия – крупнейшие экономики региона, но их траектории в 2024 году разошлись: рост в ОАЭ поддерживается динамикой ненефтяного сектора и восстановлением туризма, тогда как Саудовская Аравия столкнулась с временным спадом из-за сокращения добычи нефти в рамках соглашений ОПЕК+. Катар и Оман, несмотря на скромные масштабы, демонстрируют устойчивость: Катар – за счёт роста доходов от СПГ, Оман – благодаря сбалансированной фискальной политике и умеренному госдолгу.

Однако истинная глубина диверсификации раскрывается при анализе структурной зависимости от нефти и газа (таблица 2).

Несмотря на то, что доля углеводородов в ВВП снижается повсеместно, фискальная зависимость остаётся высокой – особенно в Катаре и Саудовской Аравии. Критически важным индикатором является балансирующая цена на нефть: если для Катара и ОАЭ она остаётся в пределах 47–54 долл./барр., то Саудовской Аравии требуется цена почти вдвое выше (96,1 долл.), что делает бюджет уязвимым к ценовой волатильности.

Таблица 1

Социально-экономические показатели стран Персидского залива (2024 г.)

Показатель	ОАЭ	Саудовская Аравия	Катар	Оман
Население, млн чел. (на конец периода)	11,0	35,3	3,0	5,3
в т.ч. иностранцы	97,0	15,7	2,7	2,3
ВВП, млрд долл.	537	1 085	221	107
ВВП, прирост в % г/г	4,0	-2,0	2,4	1,7
ВВП, прирост в % г/г (средний за 2013–2023)	3,2	2,4	2,1	2,3
Инфляция, % г/г (на конец периода) (средняя за 2013–2023)	1,5	1,7	1,9	0,9
Основная ставка, % (на конец периода)	4,40	5,00	4,85	5,00
Сальдо государственного бюджета, + = профицит, % ВВП	5,4	-2,5	0,7	1,3
Государственный долг, % ВВП (на конец периода)	32,1	26,2	41,6	35,0
Золотовалютные резервы, млрд долл. (на конец периода)	217,0	437 2	54,0	18,4
Активы национальных фондов, млрд долл. (на конец периода)	2 304,0	1 345,0	510,0	53,0

Источник: составлено авторами по [2].

Таблица 2

Доля нефтегазового сектора в экономиках стран Персидского залива (2024 г.)

Показатель	Доля нефтегазового сектора, %			
	ОАЭ	Саудовская Аравия	Катар	Оман
% в ВВП	39	28	36	31
% в доходах бюджета	50	60	80	68
% в экспорте	21	79	90	67
Балансирующая бюджет цена на нефть, долл./барр	50	96,1	47,1	53,7

Источник: составлено авторами по [2].

Эти различия определяют и подходы к диверсификации. В ОАЭ ненефтегазовый сектор уже формирует 61% ВВП, а экономика демонстрирует устойчивый рост (4% в 2024 г.). Прогноз на 2025–2027 гг. – 4–5% ежегодно, что будет обеспечиваться за счёт притока иностранных инвестиций, развития логистики, финансов и туризма, а также постепенного увеличения добычи нефти в рамках новых месторождений на шельфе.

Саудовская Аравия, несмотря на спад ВВП в 2024 году (–2,0%), сохраняет долгосрочную траекторию роста: ненефтяной сектор генерирует более 70% ВВП, а масштабные инвестиции в рамках «Видения 2030» – от NEOM до Red Sea Project – создают новые точки роста. Ожидается восстановление темпов до 3,5–4% в год в 2025–2027 гг. при условии успешной реализации мегапроектов и структурных реформ [2].

Катар, чья экономика тесно связана с экспортом СПГ, прогнозирует умеренный рост в 2,4% в 2025 г., но уже в 2026–2027 гг. ожидается резкий скачок – до 5–8% – за счёт запуска фазы «North Field Expansion», которая укрепит позиции страны как крупнейшего в мире экспортера СПГ. Тем не менее, бюджет остаётся крайне зависимым от энергетики (80% доходов), что ограничивает гибкость в условиях низких цен.

Оман – единственная из четырёх стран, где ненефтяной сектор формирует почти 70% ВВП, что делает экономику наименее уязвимой к колебаниям нефтяного рынка. При этом ВВП на душу населения остаётся самым низким в группе – 20,2 тыс. долл. против 73,7 тыс. долл. в Катаре. Эта разница подчеркивает, что диверсификация = уровень благосостояния: Оман успешен в структурной перестройке, но отстает по доходам из-за меньших энергетических ресурсов и инвестиционной активности.

Тем не менее, все четыре экономики уверенно входят в категорию стран с высоким уровнем дохода (порог Всемирного банка – 14 тыс. долл. на душу населения). Более того, именно различия в их моделях – от технологического гигантизма Саудовской Аравии до устойчивого минимализма Омана – создают уникальное поле для сравнительного анализа (рисунок 1).

Таким образом, социально-экономический контекст 2024 года показывает: диверсификация в регионе больше не абстрактный лозунг, а практическая реальность, реализуемая через разные стратегии, темпы и приоритетные секторы. Одним из наиболее ярких и измеримых направлений этой трансформации выступает туризм, которому посвящены следующие разделы статьи.

Объединённые Арабские Эмираты: пионер устойчивой туристической диверсификации

Объединённые Арабские Эмираты (ОАЭ) занимают особое место в регионе Персидского залива как первая страна, которая системно и последовательно превратила туризм в опору постнефтяной экономики. В отличие от соседей, приступивших к туристической трансформации лишь в 2010-х годах, ОАЭ начали формировать инфраструктурные и институциональные предпосылки ещё в 1980–1990-е годы. Дубай, под руководством шейха Рашеда бин Саида Аль Мактума, а позже – шейха Мохаммеда бин Рашида Аль Мактума, последовательно развивал авиацию, логистику и гостиничный сектор,

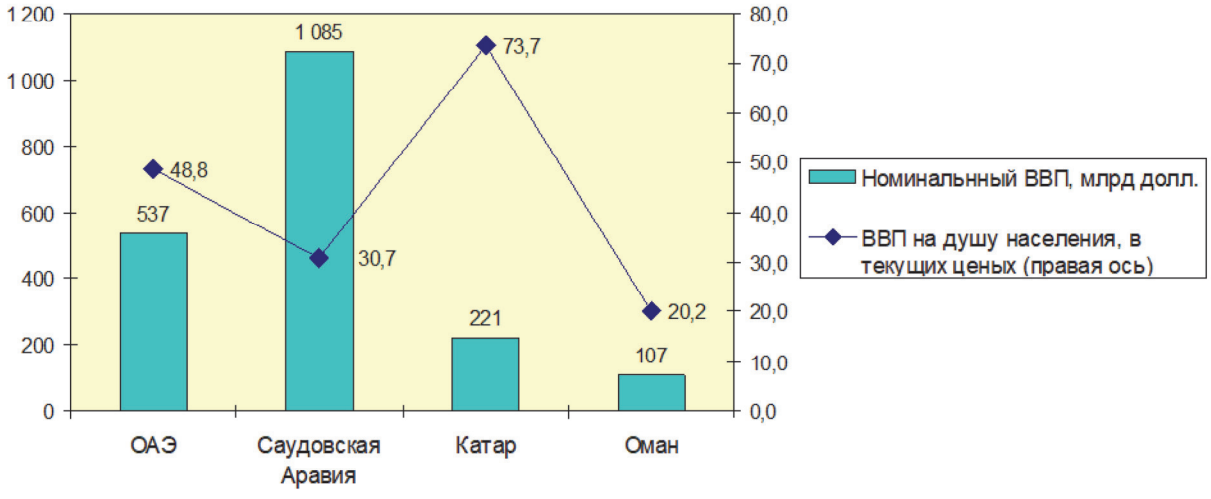


Рис. 1. Показатели ВВП экономик Персидского залива по итогам 2024 г.
Источник: составлено авторами по [2].

превращая эмират в глобальный транзитный и деловой узел [11].

Ключ к успеху заключался не столько в масштабе инвестиций, сколько в сочетании долгосрочного видения, адаптивного регулирования и открытости к частному капиталу. Уже в начале 2000-х ОАЭ ввели упрощённые визовые режимы, легализовали иностранное владение недвижимостью и запустили международные маркетинговые кампании под единым брендом «Incredible UAE». Авиакомпания Emirates стала не только транспортным, но и имиджевым инструментом, обеспечивая прямую связь между глобальными рынками и туристическими направлениями страны [12].

Институционально развитие туризма выстроено по децентрализованной модели: на федеральном уровне координацией занимается Министерство экономики, тогда как в эмиратах действуют собственные профильные департаменты. Эта структура позволяет учитывать локальную специфику: Дубай делает ставку на деловой, событийный и шоппинг-туризм; Абу-Даби – на культурное наследие (мечеть шейха Зайеда, Лувр Абу-Даби, Qasr Al Watan); Шарджа и Рас-эль-Хайма развивают семейный и экологический туризм [24].

Переломным моментом стал Экспо 2020 (фактически проведённый в 2021–2022 гг.), привлекший более 24 млн посетителей [4]. Мероприятие выступило катализатором инфраструктурной модернизации: были запущены новые линии метро, расширен аэропорт Аль-Мактум, а территория выставки трансформировалась в постоянный деловой кластер Dubai Exhibition City.

Динамика туристических потоков подтверждает устойчивость модели. По данным Министерства экономики ОАЭ [10] и WTTC [27], число международных туристов (включая транзитных и деловых) составляло:

- 10,0 млн в 2010 г.;
- 15,2 млн в 2015 г.;
- 16,7 млн в 2019 г. (до пандемии);
- 7,2 млн в 2020 г. (резкое падение из-за COVID-19);
- 14,4 млн в 2021 г. (восстановление после Expo);
- 18,0 млн в 2022 г.;
- 21,3 млн в 2023 г.;
- 22,1 млн в 2024 г.

К 2024 году туризм обеспечивал 12,5% ВВП и создавал свыше 700 тыс. рабочих мест (с учётом смежных отраслей) [29]. ОАЭ также лидируют в регионе по цифровизации: электронные визы, платформа Visit Dubai, ИИ-сервисы и блокчейн-бронирование формируют высокий уровень персонализации и удобства. Страна уверенно доминирует в сегменте MICE – по данным UFI (2023), она принимает наибольшее число международных конгрессов и выставок в регионе [25].

Тем не менее, модель сталкивается с тремя вызовами. Во-первых, усиливающаяся региональная конкуренция: Саудовская Аравия и Катар активно реплицируют элементы дубайской стратегии, предлагая более выгодные цены и новые курорты [14]. Во-вторых, экологическая нагрузка: масштабная застройка, включая искусственные архипелаги (Пальма Джумейра), требует огромных ресурсов воды и энергии, что противоречит декларируемым целям устойчивого развития. В-третьих, выраженная сезонность: экстремальная летняя жара концентрирует поток на ноябрь-март, создавая дисбаланс в загрузке инфраструктуры.

Несмотря на это, гибкость стратегии, технологическая ориентированность и устойчивая репутация позволяют ОАЭ сохранять лидерство. Согласно национальной программе «ОАЭ – 2031», к концу десятилетия страна намерена принять 40 млн туристов в год и войти в число пяти ведущих туристических направлений мира [15]. Достижение этой цели будет зависеть от способности сбалансировать рост с качеством развития – задача, имеющая значение не только для ОАЭ, но и для всего региона.

Саудовская Аравия: революционные реформы в рамках «Видения 2030»

До 2018 года Саудовская Аравия оставалась практически закрытой для международного туризма: отсутствие туристических виз, консервативные социальные нормы и слаборазвитая инфраструктура делали массовое посещение страны невозможным. Решающий поворот произошёл с принятием в 2016 году стратегии «Видение 2030», инициированной наследным принцем Мухаммедом бин Салманом. В этом документе туризм впервые был определён как один из ключевых ненефтяных секторов, призванных снизить зависимость бюджета от нефти и создать 1,6 млн новых рабочих мест к 2030 году [12].

Фактическое открытие страны произошло в сентябре 2019 года с введением электронных туристических виз. Одновременно было учреждено отдельное Министерство туризма

и запущена цифровая платформа «Visit Saudi», обеспечивающая полный цикл взаимодействия с туристом – от оформления визы до персонализированных маршрутов. Эти шаги сопровождались глобальной кампанией по репозиционированию: Саудовская Аравия стремилась выйти за рамки образа исключительно религиозного центра иль представать как многосоставное туристическое направление.

Стратегия опирается на три взаимодополняющих направления:

1. мегапроекты – NEOM, Red Sea Project, Qiddiya;

2. культурное наследие – восстановление исторических регионов Аль-Ула, Хира, Мадаин Салих;

3. расширение паломнического туризма – модернизация инфраструктуры Хаджа и Умры, увеличение квот [12].

Наиболее амбициозным из них является NEOM – урбанистический проект стоимостью свыше 500 млрд долл., размещённый на побережье Красного моря. Он позиционируется как «город будущего» с особым правовым режимом, включая либерализацию в сфере употребления алкоголя и гендерных норм [22]. Параллельно развивается Red Sea Project – премиальный экокурорт на 90 островах, ориентированный на высокодоходных туристов и построенный по принципам устойчивого развития [26].

Динамика туристических потоков отражает радикальную трансформацию. По данным Министерства туризма Саудовской Аравии и WTTC, общее число туристов (включая внутренних и паломников) составляло:

- 41 млн в 2019 году (преимущественно внутренние и религиозные паломники);

- 38 млн в 2020 году (падение из-за пандемии, ограничение Хаджа) [22];

- 66 млн в 2021 году (восстановление внутреннего туризма);

- 71 млн в 2022 году;

- 75 млн в 2023 году;

- 77 млн в 2024 году, из них около 20 млн – международные туристы [26].

В 2024 году туризм обеспечил 7,1% ВВП напрямую и до 11,5% с учётом мультипликативного эффекта, обеспечив занятость свыше 1 млн человек в гостеприимстве, строительстве и логистике [26]. Цифровизация стала неотъемлемой частью стратегии: внедрение ИИ, блокчейна и «умных» городских решений соответствует задачам National Transformation Program (NTP) [23].

Тем не менее, реализация сталкивается с серьёзными вызовами. Во-первых, социокультурные барьеры сохраняются за пределами специальных зон: для многих западных туристов страна по-прежнему ассоциируется с жёсткими ограничениями. Во-вторых, финансовая устойчивость мегапроектов вызывает вопросы: почти вся нагрузка лежит на Фонде общественных инвестиций (PIF), что делает их уязвимыми к изменениям в нефтяных доходах [14]. В-третьих, дефицит квалифицированных кадров в сфере гостеприимства требует масштабных программ подготовки или привлечения иностранной рабочей силы.

Несмотря на это, беспрецедентная политическая воля, финансовые ресурсы и системность подхода позволяют Саудовской Аравии компенсировать десятилетия изоляции за считанные годы. Цель – 100 млн туристов к 2030 году, из них 70 млн международных [12] – остаётся одной из самых амбициозных в мировом туризме. Её достижение не только изменит экономическую структуру королевства, но и перерисует туристическую географию всего Ближнего Востока.

Катар: туризм как инструмент мягкой власти

Будучи обладателем одних из крупнейших в мире запасов природного газа, Катар исторически не испытывал острой потребности в экономической диверсификации. Однако уже с 2000-х годов, при эмире Хамаде бин Халифе Аль Тани, а затем при его сыне Тамиме бин Хамаде, страна начала целенаправленно использовать туризм не столько как источник валютных поступлений, сколько как инструмент мягкой силы и внешнеполитического позиционирования. В отличие от ОАЭ с их ориентацией на массовый поток или Саудовской Аравии с её гигантскими инвестициями, Катар выстроил элитарную, событийную и культурную модель, тесно связанную с имиджем страны как центра межцивилизационного диалога, современного исламского мира и глобального образования [16].

Ключевую роль в этой стратегии играет событийный туризм. Кульминацией стал чемпионат мира по футболу FIFA 2022 – первое мировое спортивное событие такого масштаба на Ближнем Востоке. Подготовка к турниру спровоцировала беспрецедентную модернизацию инфраструктуры: были возведены семь новых стадионов, запущена метрополитенская система, модернизирован аэропорт

Хамада и создан город-спутник Лусаил – урбанистический проект стоимостью свыше 45 млрд долл., сочетающий деловые, жилые и туристические функции [13]. Помимо ЧМ-2022, Катар регулярно принимает этапы Формулы-1, чемпионаты по лёгкой атлетике, теннису, конному спорту, а также международные культурные фестивали и выставки.

Второй опорой стратегии выступает культурная дипломатия. В рамках проекта «Education City» в Дохе действуют филиалы ведущих западных университетов – Georgetown, Carnegie Mellon, Northwestern. Параллельно развивается музейная инфраструктура: Музей исламского искусства (MIA), Национальный музей Катара, а также инициативы Фонда Катар, направленные на продвижение межкультурного диалога. Партнёрства с такими институциями, как Louvre и British Museum, укрепляют репутацию страны как хранителя исламского наследия и «моста» между Востоком и Западом [19].

Динамика туристических потоков до 2022 года оставалась умеренной, что соответствовало целевой нише – роскошный и деловой туризм. Резкий скачок произошёл благодаря ЧМ-2022. По данным Катарского управления по туризму и WTTC, число международных туристов (с ночёвкой и более) составляло:

- 1,9 млн в 2010 году [20];
- 2,3 млн в 2015 году;
- 2,1 млн в 2019 году (незначительное снижение из-за дипломатического кризиса с соседями);
- 1,4 млн в 2020 году (пандемия);
- 2,3 млн в 2021 году (восстановление);
- 4,7 млн в 2022 году (всплеск, связанный с ЧМ);
- 4,1 млн в 2023 году;
- 4,2 млн в 2024 году [29].

К 2024 году туризм обеспечивал около 9% ВВП, но его вклад в занятость оставался скромным – менее 5%, что подчёркивает специфику модели: акцент делается не на объёмы, а на доходность, имиджевую отдачу и дипломатическую функцию.

Катар также развивает MICE-туризм, особенно в сферах энергетики, финансов и международных переговоров. Доха неоднократно выступала площадкой для мирных инициатив – включая переговоры по Афганистану в 2020–2021 гг. [15]. Упрощённый визовый режим (виза по прибытии для граждан более 90 стран) и цифровизация услуг дополнительно стимулируют приток.

Тем не менее, стратегия сталкивается с структурной уязвимостью: после завершения ЧМ-2022 наблюдалось снижение потока, что выявило зависимость от крупных событий. Концентрация на узкой нише делает модель чувствительной к глобальным экономическим спадам и геополитическим сдвигам.

Несмотря на это, последовательное сочетание спортивного брендинга, культурной дипломатии и инфраструктурных инвестиций позволяет Катару сохранять уникальную позицию в регионе. Согласно Национальной туристической стратегии до 2030 года, страна стремится увеличить число туристов до 6 млн в год, укрепив статус «глобального центра знаний, культуры и устойчивого роста» [20].

Оман: баланс между устойчивым развитием и экономическим ростом

В отличие от нефтебогатых соседей, Оман начал процесс экономической диверсификации задолго до ценовых кризисов 2010-х годов – ещё в 1990-е, когда ограниченные запасы нефти на душу населения сделали поиск альтернативных источников роста экономической необходимостью. Эта особенность сформировала у страны прагматичную, сдержанную модель туристического развития, основанную не на гигантских инвестициях, а на бережном использовании природного и культурного капитала. В результате Оман занял уникальную нишу в регионе – как направление для аутентичного, низкоинтенсивного и экологически ответственного туризма, ориентированного на путешественников, ценящих историю, нетронутую природу и традиционный уклад жизни [17].

Стратегическим ориентиром стал документ «Оман – Видение 2040», принятый в 2020 году. В отличие от соседних государств, стремящихся к рекордным потокам, Оман делает ставку на качество, а не количество: туристический сектор должен быть высокодоходным, социально инклюзивным и устойчивым, способным стимулировать развитие сельских территорий и малого бизнеса [18].

Ключевые направления развития включают:

- культурный туризм: исторические города Низва, Бахла и Сур, крепости-джабалины, а также ирригационные системы афладж, включённые в список Всемирного наследия ЮНЕСКО;
- экотуризм: горы Хаджар, пустыня Вахиба, прибрежные заповедники – в частно-

сти, Рас-эль-Хад, известный массовым выходом черепах на берег;

- приключенческий и морской туризм: дайвинг у коралловых рифов Мусандама, треккинг в ущелье Вади-Шаб, каякинг по фьордоподобным заливам.

Особенность оманской модели – вовлечение местных сообществ. В горных и пустынных регионах действуют туристические кооперативы, где жители выступают владельцами эко-лагерей, гидами, ремесленниками и поварами. Такой подход не только направляет доходы напрямую в руки населения, но и создаёт устойчивую мотивацию к сохранению природного и культурного наследия [18].

Динамика туристических потоков отражает умеренный, но стабильный рост, соответствующий философии «умеренного развития». По данным Национального центра статистики и информации Омана и WTTC, число международных туристов (с ночёвкой) составляло:

- 1,6 млн в 2010 году [28];
- 2,1 млн в 2015 году;
- 2,5 млн в 2019 году;
- 1,3 млн в 2020 году (падение из-за пандемии);
- 2,8 млн в 2021 году (восстановление внутреннего и регионального спроса);
- 3,9 млн в 2022 году;
- 4,5 млн в 2023 году;
- 4,8 млн в 2024 году [28].

К 2024 году туризм обеспечивал около 6% ВВП, играя важную роль в развитии малого и среднего предпринимательства, особенно в удалённых регионах. Хотя объёмы уступают показателям ОАЭ или Саудовской Аравии, модель демонстрирует меньшую уязвимость к внешним шокам благодаря своей сдержанности и ориентации на внутренние и региональные рынки.

Цифровизация также продвигается последовательно: с 2018 года работает платформа «Visit Oman», упрощены визовые процедуры для граждан более 70 стран, а в популярных зонах внедряются системы управления туристическими потоками на основе данных [9]. При этом государство сохраняет жёсткий контроль за застройкой: новые гостиничные проекты проходят обязательную экологическую экспертизу, а в охраняемых территориях запрещено строительство выше двух этажей [9].

Тем не менее, Оман сталкивается с тремя ключевыми ограничениями. Во-первых, ограниченные финансовые ресурсы не позволяют конкурировать с соседями в масштабах инфраструктурных проектов. Во-вторых, низкая международная узнаваемость: несмотря на богатое наследие, страна остаётся малоизвестной для туристов из Европы, Северной Америки и Восточной Азии. В-третьих, региональная конкуренция: ОАЭ и Саудовская Аравия активно осваивают сегменты экотуризма и культурных маршрутов, предлагая более развитую инфраструктуру и агрессивный маркетинг [17].

Именно в этой умеренности, однако, и кроется стратегическое преимущество. На фоне глобального роста спроса на ответственный и аутентичный туризм, модель Омана предлагает альтернативу «гипермодернизму» соседей – развитие, которое не стирает идентичность, а укрепляет её [5]. В этом смысле опыт Омана представляет особую ценность для стран, стремящихся к диверсификации без утраты культурной и экологической устойчивости.

Несмотря на общую цель – снижение зависимости от углеводородов через развитие туризма – четыре страны Персидского залива выработали принципиально разные подходы, обусловленные их ресурсным потенциалом, политической волей и культурной спецификой. Чтобы наглядно сопоставить эти модели, ниже представлена сводная характеристика ключевых параметров их туристических стратегий (таблица 3).

Таблица 3 демонстрирует, насколько различны пути туристической диверсификации в странах, формально объединённых общим вызовом – преодолением нефтезависимости. Несмотря на географическую близость и схожую исходную экономическую структуру, ОАЭ, Саудовская Аравия, Катар и Оман выработали контрастные модели. ОАЭ и Саудовская Аравия делают ставку на масштаб: первые – опираясь на многолетний опыт и многосекторную инфраструктуру, вторые – через амбициозные мегапроекты и государственные инвестиции. В противовес им Катар и Оман ориентируются на качество и специализацию: первый – через событийный туризм и культурную дипломатию как инструмент мягкой силы, второй – через низкоинтенсивный, экологически и социально устойчивый туризм, основанный на аутентичности наследия.

Эти различия отражают не только разницу в финансовых возможностях, но и в

Таблица 3

Сравнительная характеристика моделей туристической диверсификации в странах Персидского залива (2024 г.)

Показатель	ОАЭ	Саудовская Аравия	Катар	Оман
Доля туризма в ВВП (2024)	12,5%	7%	9%	6%
Число туристов (млн, 2024)	22	77	4,2	4,8
Ключевой тип туризма	Многосекторный	Инвестиционный/массовый	Событийный/люкс	Устойчивый/культурный
Институциональная поддержка	Министерство туризма + частный сектор	Министерство туризма + PIF	Министерство культуры + Qatar Tourism Authority	Министерство туризма + местные власти
Главные вызовы	Перенасыщение рынка	Социальные ограничения, кадры	Зависимость от событий	Недостаток инвестиций

Источник: авторская разработка.

стратегических приоритетах: от гонки за глобальной видимостью до сохранения культурной и экологической целостности. В итоге туризм в регионе предстаёт не как единый сектор, а как поле конкурирующих моделей постнефтяной трансформации.

Заключение. Проведённый анализ подтверждает: туризм может выступать эффективным вектором экономической диверсификации в нефтезависимых странах, однако его результативность напрямую зависит от сочетания институциональной зрелости, инвестиционной стратегии, степени социокультурной открытости и последовательности долгосрочного видения.

Опыт Объединённых Арабских Эмиратов показывает, что устойчивая модель формируется не за счёт одного фактора, а благодаря синергии – целенаправленного государственного планирования, гибкого регулирования, агрессивного глобального маркетинга и открытости для частного капитала. Саудовская Аравия, начавшая трансформацию значительно позже, демонстрирует, как политическая воля и масштабные финансовые ресурсы способны компенсировать историческое отставание, превращая туризм в локомотив ненефтяного роста – хотя долгосрочная устойчивость её мегапроектов пока остаётся под вопросом.

Катар, в свою очередь, использует туризм преимущественно как инструмент мягкой силы, где экономическая отдача уступает имиджевой и дипломатической функции. Однако зависимость от крупных событий делает эту модель уязвимой в межсобытийные периоды, что требует диверсификации источников притока туристов и укрепления «обычного» туристического продукта.

Оман представляет собой принципиально иную парадигму: развитие без гипермасштаба, основанное на сохранении культурной и экологической аутентичности. В условиях растущего глобального спроса на ответственный и осмысленный туризм такая модель может оказаться не менее конкурентоспособной, чем гигантские проекты соседей.

Таким образом, туризм – не универсальное решение, но один из наиболее перспективных инструментов постнефтяной трансформации при условии, что он интегрирован в сбалансированную, контекстно-чувствительную и устойчивую стратегию, учитывающую как экономические, так и социокультурные реалии страны. Успех диверсификации зависит не столько от амбиций, сколько от способности адаптировать глобальные тренды к локальным условиям – урок, который весь регион Персидского залива усваивает с разной скоростью, но с общей решимостью.

Список используемых источников:

1. *Ахметханов А.Р.* Экономическое развитие монархий Персидского залива: пути диверсификации и устойчивости // Бизнес и общество. №3 (47), 2025. URL: https://business-society.ru/2025/3-47/78_akhmetkhanov.pdf?ysclid=mj2uwluml6261253790.

2. *Винокуров Е., Кузнецов А., Шарафутдинов А., Малахов А., Бердигулова А., Долговечный А., Алданазаров М.* Персидский залив: мониторинг макроэкономики и финансов. Рабочий документ 25/13. 2025. Алматы: Евразийский банк развития. URL: https://eabr.org/upload/iblock/7a4/EDB_2025_AG_Report_RU.pdf.

3. *Динец Д.А., Прокопьев П.С.* О перспективах развития ССАГПЗ: что дальше? // Геоэкономика энергетики. 2022. № 4 (20). С. 95–106.

4. *Мелкумян Е.С.* Стратегия развития арабских монархий залива: основные приоритеты // Труды Института востоковедения РАН. 2019. № 26. С. 601-610.

5. *Павлов А.В.* Образы современности в XXI веке: гипермодернизм // Философский журнал / Philosophy Journal. 2019. Т. 12. № 2. С. 2033.

6. *Русакович В.И.* Экономическое развитие и диверсификация в странах Персидского залива: современные тенденции // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2017. Т. 25. № 3. С. 393–404.

7. *Филоник А.О., Батурина В.Н.* Арабский мир на пороге энергоперехода: вызовы, амбиции, пределы роста // Вестник Московского университета. Серия 25: Международные отношения и мировая политика. 2022. Т. 14. № 2. С. 148–172. DOI: 10.48015/2076-7404-2022-14-2-148-172.

8. *Шкваря Л.В., Федорченко А.В.* Прогресс и проблемы регионального экономического сотрудничества стран Персидского залива. *Международный бизнес*. 2024;(4 (10)):32-45. URL: https://doi.org/10.24833/2949-639X-2024-4-10-32-45.

9. BIENNIAL UPDATE REPORT Submitted to: United Nations Framework Convention on Climate Change, 2019. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/BUR%20(17%20nov%202019)%20(Final)%20(1).pdf.

10. DUBAI'S DEPARTMENT OF ECONOMY AND TOURISM ANNUAL VISITOR REPORT 2022. URL: https://dubaidet.getbynder.com/m/1aa687c3e4ec2318/original/DET-Annual-Visitor-Report-2022-EN.pdf.

11. *Krane J.* Energy Kingdoms: Oil and Political Survival in the Persian Gulfб 2019. URL: https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/energy-kingdoms-oil-and-political-survival-persian-gulf/.

12. *Kosбrovб D.* Saudi Aradia Vision 2030. *Conference: Security Forum 2020*, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/346531524_SAUDI_ARABIA'S_VISION_2030.

13. Lusail City Development. 2022. URL: https://www.lusail.com/services/lcac/lusail-master-plan/.

14. *Mahate A., Parahoo S.K.* Exploring the tourism development strategies of Gulf Cooperation Council countries: commonalities, contrasts and clusters // Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2022, 15(1). DOI:10.1108/WHATT-10-2022-0118.

15. *Milton S., Elkahlout G., Tariq S.* Qatar's evolving role in conflict mediation, *Mediterranean Politics*, 2023. DOI: 10.1080/13629395.2023.2266665.

16. *Mishrif A.* Introduction to Economic Diversification in the GCC Region, In book: Economic Diversification in the Gulf Region, 2018, Vol. 1, pp.1-26. DOI:10.1007/978-981-10-5783-0_1.

17. *Muthuraman S., Ali Al-Haziazi M.* Smart Tourism Destination – New Exploration towards Sustainable Development in Sultanate of Oman, Conference: 2019 5th *International Conference on Information Management* (ICIM), 2019. DOI:10.1109/INFOMAN.2019.8714652.

18. Oman 2040: A bold vision for a transformed healthcare landscape. URL: https://www.omanobserver.om/article/1154929/opinion/business/oman-2040-a-bold-vision-for-a-transformed-healthcare-landscape.

19. Plan Your Visit. Doha: Qatar Museums, 2023. URL: https://mia.org.qa/en/visit/.

20. Qatar Economic Outlook 2011–2012. General Secretariat for Development Planning, Qatar. URL: https://www.npc.qa/en/media/Doc/QEO/Qatar_Economic_Outlook%202011_2012_EN.pdf.

21. *Sadi M.* Tourism In Saudi Arabia And Its Future Development. *Studies in Business and Economics (SBE)*, 2005, no. 11(1), pp. 94-111. DOI:10.29117/sbe.2005.0007.

22. Saudi Commission for Tourism and National Heritage (SCTH), 2019. URL: https://www.scega.gov.sa/en/pages/aboutscta.aspx.

23. Saudi Vision 2030. National Transformation Program (NTP) 2020–2025. Riyadh: Ministry of Economy and Planning; 2020. https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-transformation-program.

24. UAE Ministry of Economy. UAE Tourism Strategy 2031. URL: https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/tourism/uae-tourism-strategy-2031.

25. UFI Global Barometer. Regional Report: Middle East. Paris: UFI; 2023. URL: https://www.ifesnet.com/ufi-global-barometer-confirms-2024-as-record-year-for-the-exhibition-industry-

globally/WTTC. Economic Impact Report: Oman 2011. URL: https://researchhub.wttc.org/product/oman-economic-impact-report.

26. WTTC. Saudi Arabia's Travel & Tourism Breaks All Records. 2024. URL: https://wttc.org/news/saudi-arabias-travel-tourism-breaks-all-records

27. WTTC. Economic Impact Report: Qatar 2024. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

28. WTTC. Economic Impact Report: Oman 2024. URL: https://wttc.org/news/omans-travel-and-tourism-sector-set-for-historic-growth-predicts-wttc.

29. WTTC. Economic Impact Report: United Arab Emirates 2024. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

30. WTTC. Travel & Tourism economic impact 2024. *World Travel & Tourism Council,* 2024, p. 21. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

31. *Карманова Т.Е., Каурова О.В., Малолетко А.Н.* Статистика туризма: учебник. М.: Кнорус, 2009. 240 с. ISBN 978-5-406-00179-0.

32. *Карманова Т.Е., Каурова О.В., Малолетко А.Н.* Статистика туризма: учебник. М.: Кнорус, 2010. 240 с. ISBN 978-5-406-00179-0.

33. *Каурова О.В., Малолетко А.Н.* Бухгалтерский учет предприятия туристской индустрии: учебник. М.: Кнорус, 2009. 240 с. ISBN 978-5-390-00160-8

34. *Каурова О.В., Митюрникова Л.А., Малолетко А.Н.* Налоги и налогообложение: система налогообложения в туристской индустрии: ученое пособие. М.: Кнорус, 2011. 336 с. ISBN 978-5-406-00747-1.

References:

1. *Akhmetkhanov A.R.* Economic development of the Persian Gulf monarchies: ways of diversification and sustainability. *Business and society, 2025,* no. 3(47), URL: https://business-society.ru/2025/3-47/78_akhmetkhanov.pdf?ysclid=mj2uwluml6261253790 (In Russ.).

2. *Vinokurov E., Kuznetsov A., Sharafutdinov A., Malakhov A., Berdigulova A., Long-lasting A., Aldanazarov M.* The Persian Gulf: Monitoring macroeconomics and Finance. *Working paper* 25/13, 2025, Almaty: Eurasian Development Bank. URL: https://eabr.org/upload/iblock/7a4/EDB_2025_AG_Report_RU.pdf (In Russ.).

3. *Dinets D.A., Prokopyev P.S.* On the prospects for the development of the GCC: what's next? *Geoeconomics of energy*, 2022, no. 4 (20), pp. 95-106. (In Russ.).

4. *Melkumyan E.S.* The development strategy of the Arab monarchies of the Gulf: the main priorities. *Proceedings of the Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences.* 2019. no. 26. pp. 601–610. (In Russ.).

5. *Pavlov A.V.* Images of modernity in the 21st century: hypermodernism. *Philosophical Journal,* 2019, vol. 12, no. 2, pp. 20–33. (In Russ.)

6. *Rusakovich V.I.* Economic development and diversification in the Persian Gulf countries: modern trends. *Bulletin of the RUDN University. Series: Economics,* 2017, vol. 25, no. 3, pp. 393–404. (In Russ.).

7. *Filonik A.O., Baturina V.N.* The Arab world on the threshold of energy transition: challenges, ambitions, limits of growth. *Bulletin of the Moscow University. Episode 25: International Relations and World Politics,* 2022, vol. 14, no. 2, pp. 148–172. DOI: 10.48015/2076-7404-2022-14-2-148-172. (In Russ.).

8. *Shkvarya L.V., Fedorchenko A.V.* Progress and problems of regional economic cooperation of the Persian Gulf countries. *International business,* 2024, no. 4(10), pp. 32–45. https://doi.org/10.24833/2949-639X-2024-4-10-32-45 (In Russ.).

9. BIENNIAL UPDATE REPORT Submitted to: United Nations Framework Convention on Climate Change, 2019. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/BUR%20(17%20nov%202019)%20(Final)%20(1).pdf.

10. DUBAI'S DEPARTMENT OF ECONOMY AND TOURISM ANNUAL VISITOR REPORT 2022. URL: https://dubaidet.getbynder.com/m/1aa687c3e4ec2318/original/DET-Annual-Visitor-Report-2022-EN.pdf.

11. *Krane J.* (2019), Energy Kingdoms: Oil and Political Survival in the Persian Gulf6. URL: https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/energy-kingdoms-oil-and-political-survival-persian-gulf/.

12. *Kosбrovб D.* (2020), Saudi Aradia Vision 2030. *Conference: Security Forum 2020*, URL: https://www.researchgate.net/publication/346531524_SAUDI_ARABIA'S_VISION_2030.

13. Lusail City Development. 2022. URL: https://www.lusail.com/services/lcac/lusail-master-plan/.

14. *Mahate A., Parahoo S.K.* (2022), Exploring the tourism development strategies of Gulf Cooperation Council countries: commonalities, contrasts and clusters // Worldwide Hospitality and Tourism Themes, no. 15(1). DOI:10.1108/WHATT-10-2022-0118.

15. *Milton S., Elkahlout G., Tariq S.* (2023), Qatar's evolving role in conflict mediation, *Mediterranean Politics*. DOI: 10.1080/13629395.2023.2266665.

16. *Mishrif A.* (2018), ntroduction to Economic Diversification in the GCC Region, In book: Economic Diversification in the Gulf Region, Vol. 1, pp.1-26. DOI:10.1007/978-981-10-5783-0_1.

17. *Muthuraman S., Ali Al-Haziazi M.* (2019), Smart Tourism Destination – New Exploration towards Sustainable Development in Sultanate of Oman, Conference: 2019 5th *International Conference on Information Management* (ICIM), DOI:10.1109/INFOMAN.2019.8714652.

18. Oman 2040: A bold vision for a transformed healthcare landscape. URL: https://www.omanobserver.om/article/1154929/opinion/business/oman-2040-a-bold-vision-for-a-transformed-healthcare-landscape.

19. Plan Your Visit. Doha: Qatar Museums, 2023. URL: https://mia.org.qa/en/visit/.

20. Qatar Economic Outlook 2011–2012. General Secretariat for Development Planning, Qatar. URL: https://www.npc.qa/en/media/Doc/QEO/Qatar_Economic_Outlook%202011_2012_EN.pdf.

21. *Sadi M.* (2005), Tourism In Saudi Arabia And Its Future Development. *Studies in Business and Economics (SBE)*, no. 11(1), pp. 94–111. DOI:10.29117/sbe.2005.0007.

22. Saudi Commission for Tourism and National Heritage (SCTH), 2019. URL: https://www.scega.gov.sa/en/pages/aboutscta.aspx.

23. Saudi Vision 2030. National Transformation Program (NTP) 2020–2025. Riyadh: Ministry of Economy and Planning; 2020. https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-transformation-program.

24. UAE Ministry of Economy. UAE Tourism Strategy 2031. URL: https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/tourism/uae-tourism-strategy-2031.

25. UFI Global Barometer. Regional Report: Middle East. Paris: UFI; 2023. URL: https://www.ifesnet.com/ufi-global-barometer-confirms-2024-as-record-year-for-the-exhibition-industry-globally/WTTC. Economic Impact Report: Oman 2011. URL: https://researchhub.wttc.org/product/oman-economic-impact-report.

26. WTTC. Saudi Arabia's Travel & Tourism Breaks All Records. 2024. URL: https://wttc.org/news/saudi-arabias-travel-tourism-breaks-all-records.

27. WTTC. Economic Impact Report: Qatar 2024. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

28. WTTC. Economic Impact Report: Oman 2024. URL: https://wttc.org/news/omans-travel-and-tourism-sector-set-for-historic-growth-predicts-wttc.

29. WTTC. Economic Impact Report: United Arab Emirates 2024. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

30. WTTC. Travel & Tourism economic impact 2024. *World Travel & Tourism Council,* 2024, p. 21. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbdc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf.

Материал поступил в редакцию: 16.01.2026.

2026 Н.В. Роднина, А.К. Ефремов* *УДК 332.14*

О ПРОБЛЕМАХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ИНВЕСТИЦИЙ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС СЕВЕРО-АРКТИЧЕСКИХ РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ))

PROBLEMS AND PROMISING DIRECTIONS OF INVESTMENTS IN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF NORTH-ARCTIC REGIONS (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA))

Аннотация. *Целью статьи является анализ ключевых проблем и перспективных направлений инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе северо-арктических регионов на примере Республики Саха (Якутия). В исследовании применены методы статистического и сравнительного анализа, контент-анализа нормативных документов и экспертной оценки. На основе данных официальной статистики и региональных программ развития выявлены основные барьеры инвестиционной активности: природно-климатические риски, недостаточная инфраструктура, длительный срок окупаемости и дефицит кадров. Также определены дополнительные факторы, препятствующие привлечению инвестиций и устойчивому развитию аграрной отрасли. Статья обосновывает необходимость перехода к современным направлениям развития агропромышленного комплекса, таким как биоэкономика, цифровизация и глубокая переработка сырья. Сделан вывод о том, что инвестиции являются стратегическим фактором повышения устойчивости и конкурентоспособности аграрного сектора в условиях Арктики.*

Abstract. *The article aims to analyze the key challenges and promising directions of investment activity in the agro-industrial complex of the northern Arctic regions, using the Republic of Sakha (Yakutia) as a case study. The research employs methods of statistical and comparative analysis, content analysis of regulatory documents, and expert evaluation. Based on official statistical data and regional development programs, the study identifies the main barriers to investment activity: harsh climatic conditions, underdeveloped infrastructure, long investment payback periods, and a shortage of qualified personnel. Additional factors limiting sustainable development and investment inflow into the agro-industrial sector are also examined. The article substantiates the need for a strategic shift toward modern approaches such as bioeconomy, digitalization, and advanced raw material processing. The study concludes that investment is a strategic driver for enhancing the resilience and competitiveness of the agro-industrial complex under Arctic conditions.*

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).*

Ефремов Артем Кириллович *– аспирант, Арктический государственный агротехнологический университет (г. Якутск, Республика Саха (Якутия), Российская Федерация), e-mail: efremovartem19970129@gmail.com.*

Artem K. Efremov *– Postgraduate Student, Arctic State Agrotechnological University (Yakutsk, Republic of Sakha (Yakutia).*

***Ключевые слова**: инвестиции, инвестиционная привлекательность, сельское хозяйство агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, биоэкономика, инновации, технологии.*

***Keywords:** investment, investment attractiveness, agriculture, agriculture, food security, bioeconomy, innovation, technology.*

Основные положения:

– инвестиционная деятельность – ключевое условие устойчивого развития агропромышленного комплекса;

– продовольственная безопасность страны и регионов зависит от инновационно-технологического переустройства агропромышленного комплекса;

– глубокая переработка сельскохозяйственного сырья и реализация принципов биоэкономики, как основные направления модернизации АПК Якутии, позволят не только повысить эффективность аграрного производства, но и обеспечить устойчивое использование природных ресурсов, экологическую безопасность, создать новые ниши для экспортно-ориентированной продукции.

Введение. Агропромышленный комплекс (АПК) северо-арктических регионов России играет стратегически важную роль в обеспечении продовольственной безопасности и устойчивого развития территорий, несмотря на крайне неблагоприятные природно-климатические условия, характеризующиеся коротким вегетационным периодом, вечной мерзлотой, труднодоступностью и сезонной логистикой. Для Республики Саха (Якутия), крупнейшего субъекта Российской Федерации, аграрный сектор остаётся важнейшим элементом региональной экономики и социальной стабильности сельских территорий.

Ряд исследований указывает, что активизация инвестиционной деятельности выступает ключевым условием устойчивого развития агропромышленного комплекса [1]. Инвестиционная деятельность рассматривается как ключевое условие устойчивого развития агропромышленного комплекса, особенно в условиях экономической нестабильности и пространственной дифференциации [2]. Как подчеркивают Третьякова Л.А. и Грудкина Т.И., активизация инвестиций способствует не только повышению производственной эффективности, но и повышению мобильности трудовых ресурсов в депрессивных регионах. Несмотря на наличие подобных исследований, вопрос адаптации инвестиционной политики к специфике арктических регионов, таким как Якутия, остаётся слабо изученным, что определяет актуальность настоящего исследования. Одним из основных условий стабилизации и развития любой отрасли считается активизация инвестиционной деятельности [3].

Роднина Н.В. отмечает, что переход к инновационно-инвестиционной модели развития сельского хозяйства является необходимым условием достижения целевых показателей стратегического планирования в Республике Саха (Якутия), включая цели продовольственной безопасности и технологической модернизации [4].

Бухтиярова Т.И. и соавторы акцентируют внимание на необходимости повышения эффективности агропромышленных экосистем за счёт внедрения современных технико-технологических решений, что способствует не только росту производства, но и комплексному развитию сельских территорий [5].

Вопрос продовольственного обеспечения Республики Саха (Якутия) возможно решить лишь за счет инновационно-инвестиционного развития аграрной отрасли. Проведение технико-технологической «революции» с переходом на прогрессивные технологии, современную технику и оборудование позволит достичь ключевые параметры и индикаторы Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2032 г. и целевым видением до 2050 г. [4].

Совершенствование технико-технологических методов в АПК способствует развитию потенциала агросистем, создавая новые рабочие места и привлекая на село высококвалифицированные кадры, комплексно влияя не только на аграрный сектор экономики, но и на инфраструктуру сельских агломераций [5].

Именно инвестиции позволяют не только модернизировать инфраструктуру и производственные мощности, но и повышать уровень технологического оснащения предприятий, создавать рабочие места и формировать качественную агропродовольственную продукцию, соответствующую требованиям внутреннего и внешнего рынка. Посредством инвестиций обеспечивается экономический рост, повышается благосостоя-

ние населения и оказывается прямое влияние на уровень и качество жизни в северо-арктических регионах.

Цель исследования – всесторонне рассмотреть современное состояние и инвестиционные перспективы агропромышленного комплекса Якутии, выявить проблемные факторы и предложить направления развития. Для этого используются данные официальной статистики, специализированные исследования и публикации, а также нормативные документы (федеральные и региональные), направленные на поддержку сельхозпроизводителей. Уделяется внимание специфике северного агробизнеса, включая традиционные отрасли (оленеводство, коневодство), а также новым для Арктики видам – тепличному овощеводству, переработке молока и мяса.

Методы. В ходе исследования использовался комплекс методов экономического и статистического анализа, направленных на выявление текущих тенденций и оценку эффективности инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе Республики Саха (Якутия). Эмпирическую основу исследования составили официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Территориального органа СахаСтат, Министерства сельского хозяйства и продовольственной политики Республики Саха (Якутия), а также аналитические материалы ежегодных отчётов главы республики за 2018–2024 годы.

Для анализа современного состояния аграрного сектора использовались следующие показатели: объём валовой продукции сельского хозяйства, структура хозяйств по категориям, объёмы инвестиций и государственной поддержки, степень самообеспеченности региона основными видами продовольствия, поголовье сельскохозяйственных животных, объёмы тепличного овощеводства и переработки продукции.

Методологическая база включала:

– сравнительный анализ, позволивший оценить различия в результативности инвестиций по типам хозяйств (сельхозорганизации, КФХ, ЛПХ);

– структурный анализ, направленный на изучение распределения инвестиций и объёмов производства по основным направлениям (растениеводство, животноводство, тепличное хозяйство, переработка);

– контент-анализ нормативно-правовой базы, включая программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции на 2020–2024 гг.», региональные стратегии и концепции развития АПК;

– метод экспертных оценок, применённый при анализе перспективных направлений инвестирования (в частности, внедрения биоэкономики и цифровых технологий в сельском хозяйстве северных регионов).

Дополнительно были изучены научные публикации по вопросам инвестиционной привлекательности арктических территорий, устойчивого аграрного развития и трансформации агропромышленной политики в условиях климатических и логистических ограничений.

Пространственные рамки исследования ограничены территорией Республики Саха (Якутия) с акцентом на арктические и приарктические улусы. Временной охват – 2010–2024 годы.

Результаты и обсуждение. Текущее состояние инвестиционной деятельности в АПК. Агропромышленный комплекс Якутии по валовому объёму продукции входит в тройку лидеров Дальнего Востока, давая около 9% производства своего федерального. Вместе с тем, в масштабах республики агросектор остаётся сравнительно небольшим: основа доходов – добыча полезных ископаемых, а сельское хозяйство порой обеспечивает менее 30% продовольственных потребностей региона. По оценкам экспертов, на сельское хозяйство и рыбоводство Якутии в 2016 г. работало около 90 тыс. человек (9,3% занятых), что выше, чем в других северных регионах РФ. Преобладают животноводческие направления: северные оленеводство и коневодство вдоль побережья Ледовитого океана и в тундре, скотоводство в таёжной зоне, а к югу развито сочетание животноводства с растениеводством (севооборот на пастбищах, полях близ Якутска). В типичных улусах арктической зоны пахотные земли составляют лишь немногим более 10% общей площади, причём большая часть пригодных для земледелия участков представлена торфяными и заболоченными почвами, требующими мелиорации и агрохимического улучшения.

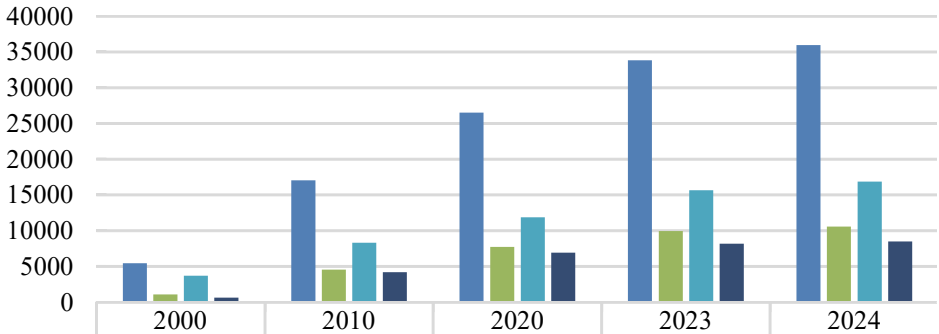
Государственное финансирование АПК Якутии за последние годы существенно выросло: с 2018 по 2024 гг. бюджетные ассигнования увеличены с 10,5 млрд до 15 млрд руб-

лей, в том числе субвенции муниципалитетам – с 4,1 млрд до 7,7 млрд. Благодаря этому достигаются заметные результаты: так, за 2018–2023 гг. выросла самообеспеченность региона яйцом (с 54% до 65%), мясом (с 25% до 27%), молоком – до 55%, картофелем – до 62%. Развивается тепличное хозяйство: валовый сбор овощей закрытого грунта в 2024 году превысил 9 тыс. тонн (+19% к предыдущему году). Якутский птицеводческий комплекс уже выпускает порядка 100 млн яиц в. Одновременно реализуется программа возвращения в оборот «арктической» пашни: 19 сельхозпредприятий получили субсидии на 20,64 млн рублей и ввели в культуру около 1960 га ранее брошенных угодий. Эти меры продемонстрировали, что при адекватной поддержке даже в сложных условиях возможно наращивать сельхозпроизводство.

Однако при этом важно учитывать, что рост показателей самообеспеченности происходит не только за счёт увеличения производства, но и на фоне общего снижения потребления и сокращения численности населения. В ряде районов отмечается демографический отток, а реальные доходы населения снижают спрос на продовольственные товары. Это означает, что относительные показатели (в процентах) могут расти, даже если абсолютные объёмы производства стагнируют или сокращаются. Таким образом, повышение самообеспеченности отчасти отражает изменение структуры спроса и снижение доли завозных продуктов, а не исключительно рост внутреннего производства.

Для оценки текущих тенденций в АПК Республики Саха (Якутия) рассмотрим динамику валового производства сельского хозяйства по категориям хозяйств, а также структуру поголовья сельскохозяйственных животных и объемы выпуска основных продуктов животноводства. Статистические данные позволяют выделить особенности развития отрасли и определить приоритетные направления инвестирования.

Как видно из рисунка 1, валовой выпуск продукции сельского хозяйства в Якутии за последние десятилетия вырос. Если в 2000 году всеми категориями хозяйств было произведено продукции на 5,44 млрд руб., то к 2020 году объём достиг 26,5 млрд руб., а за 2024 год (по предварительной оценке) достиг почти 36 млрд руб. (в текущих ценах). Рост обусловлен как расширением рыночного производства, так и инфляционным увеличением стоимостных показателей. Произошли значительные изменения и в структуре производства по категориям хозяйств. В начале 2000-х основными производителями были личные подсобные хозяйства населения (ЛПХ) – на их долю приходилось почти 70% объёма. Однако за последние годы значительно усилилась роль организованных форм хозяйствования – сельскохозяйственных организаций и особенно крестьянских (фермерских) хозяйств. Доля ЛПХ к концу 2023 года снизилась до ~46%, тогда как



	2000	2010	2020	2023	2024
Все хозяйства (всего)	5441	17064	26512	33824	35952
– Сельскохозяйственные организации	1075	4571	7713	9941	10578
– Хозяйства населения (ЛПХ)	3736	8306	11891	15687	16883
– Крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ)	631	4188	6908	8195	8491

Рис. 1. Динамика валовой продукции сельского хозяйства Якутии по категориям хозяйств в 2000–2024 гг.

Источник: составлено авторами по данным СахаЯкутияСтат. Стат. сборник № 16/213 Сельское хозяйство Республики Саха (Якутия) за 2019–2024 годы.

на аграрные предприятия теперь приходится около 29%, а на фермеров – свыше 24% валовой продукции (против ~12% в 2000 г.). Это свидетельствует о постепенной трансформации структуры сельского хозяйства: малопродуктивное натуральное хозяйство уступает место более эффективным коммерческим формам. Объём продукции сельхозорганизаций также вырос более чем в 2 раза, отражая отдачу мер государственной поддержки крупных проектов и модернизации предприятий. Производство в ЛПХ росло наиболее медленно (примерно на 90% с 2010 г. по 2024 г.), и их вклад в общий прирост оказался наименьшим. Тем не менее ЛПХ по-прежнему остаются крупнейшим производителем в совокупности – особенно по животноводческой продукции (молоко, мясо). Данный сдвиг в структуре производителей означает, что для стимулирования инвестиций важно дифференцировать меры поддержки: с одной стороны, поощрять дальнейший рост фермерского сектора, с другой – повышать эффективность ЛПХ через развитие кооперации и агросервисов.

Инвестиции в агропромышленный комплекс (АПК) являются ключевым фактором, обеспечивающим расширенное воспроизводство, повышение продуктивности, модернизацию производства и устойчивое развитие сельских территорий. В сельском хозяйстве, как в капиталоёмкой и высоко рисковой отрасли, инвестиционная активность напрямую влияет на темпы роста производства, уровень продовольственной самообеспеченности и конкурентоспособность продукции. Одним из направлений деятельности, в результате которого наращивается производственно-экономическая эффективность современных предприятий агропромышленного комплекса является инвестиционная деятельность [2]. Вместе с тем, существенными недостатками, влияющими на интерес инвесторов к аграрной отрасли, являются низкая инновационная активность самих сельхозтоваропроизводителей, а также недостаточно развитая инфраструктура и сложная логистика [6]. Особенно это характерно в условиях Севера и Арктики. Кроме этого, на инвестиционные процессы в АПК негативно также влияют такие факторы, как, уровень государственной поддержки отрасли, ставки по кредитам, ценовая ситуации ряд других [7].

Инвестиционная политика и регулирование инвестиционной деятельности на региональном уровне должны иметь в качестве основной цели создание соответствующих условий для повышения активности и усиления мотивации инвесторов для осуществления инвестиций по приоритетным направлениям [8], разработку и обеспечение соответствующих механизмов.

В целом инвестиции, как экономическая категория, выполняет очень важные функции как на макро-, так и на микроэкономическом уровнях.

Так, с позиции макроэкономического уровня инвестиционные вложения представляют собой основу для осуществления расширенного воспроизводства посредством научно-технического прогресса, влияя при этом на качество товаров и услуг и обеспечивая их конкурентоспособность. Кроме этого, инвестиции способствуют структурной перестройке экономики, воздействую на развитие всех ее отраслей и рынков, банковской сферы, осуществление сбалансированной социальной политики и обеспечивая национальную безопасность государства.

В свою очередь, на микроуровне инвестиции решают задачи по качественному изменению состояния основных фондов, возможности проведения агропредприятиями технического перевооружения и реконструкций, обеспечивая им устойчивое финансовое состояние и получение прибыли.

Финансовое обеспечение воспроизводственных процессов в АПК производится практически аналогично с другими отраслями экономики, однако при этом имеются отдельные характерные для аграрной отрасли особенности, в числе которых:

– длительный период окупаемости инвестиций;

– предоставление государством возможности производить накопления финансовых средств за счет льготной налоговой политики;

– высокая степень износа основных средств;

– особенности производственного цикла и соответственно сезонное колебание объема продаж, влияющие на нарастание затрат;

– сложность в получении кредитных ресурсов и иного заемного финансирования, несмотря на более дешевые процентные ставки на заемные средства и простую процедуру оформления сделки, а также ряд других.

Инвестиции в АПК являются наиболее важным направлением в решении вопроса сокращения бедности на селе, т.к. влияют на про-

дуктивность всех видов производства в аграрной отрасли, увеличивают уровень продовольственной доступности для потребителя и повышают занятость сельского населения [9]. Таким образом, трансформация аграрной отрасли необходима, особенно это актуально в условиях внешнего санкционного давления [10].

Совмещение инновационной и инвестиционной деятельности, внедрение современных технологий в производство необходимо рассматривать как предпосылку вхождения агропроизводителей в качестве конкурентоспособных игроков в современной рыночной среде [11].

При низкой инвестиционной активности предприятия не могут осуществлять технико-технологическое обновление. Инвестиции способствуют экономическому росту отрасли и ее устойчивость, но также обеспечивают продовольственную безопасность и продовольственную независимость всей стране.

Большое значение в решении данного вопроса имеет обновление парка сельскохозяйственной техники и оборудования товаропроизводителей, в том числе посредством лизинговых механизмов [12], т.к. привлекаемые инвестиционные кредиты недостаточны.

Вместе с тем, технологическое развитие аграрной отрасли обеспечивает внедрение инновационных методов ведения производства за счет цифровых технологий, автоматизацию процессов и использование всевозможных датчиков мониторинга условий сельскохозяйственного производства, применение технологий искусственного интеллекта для оптимизации сырья и ресурсов. Новые технологии позитивно влияют не только на эффективность производства, но и обеспечивают его устойчивость к природно-климатическим изменениям и вызовам.

На современном этапе инвестиционная привлекательность агропредприятий формируется на государственном, региональном, отраслевом уровнях, но также внутри самого предприятия.

Согласно комплексной оценке эффективности инвестиций в развитие АПК оцениваются обычно пять направлений или видов эффективности влияния инвестиций:

– на прирост ресурсов и интенсивность производства, прирост показателей, финансовое положение и финансовую устойчивость субъекта инвестиций;

– решение демографической проблемы, закрепления населения в сельской местности и прекращение обезлюживания сельских территорий, профессиональной подготовки кадров и формирования «среднего класса»;

– на окружающую природную среду;

– на инновационное совершенствование и развитие хозяйств;

– вклад в развитие сельской инфраструктуры [13].

Вместе с тем, немаловажное значение имеет качество внутренней системы управления предприятием и технико-технологические индикаторы производства. Инвесторов интересуют показатели финансовой устойчивости предприятия, характеризующие его рентабельность, а также ликвидность, платежеспособность и деловую активность на рынке.

Факторы, сдерживающие инвестиционную активность

Основными препятствиями для капиталовложений в АПК северных арктических регионов:

– Климатические и природные риски. Низкая почвенная плодородность, затопляемость и заболачиваемость земель, частые аномалии погоды (заморозки, наводнения) требуют дополнительных затрат на мелкоструктурные меры: дренаж, осушение и отопление теплиц, защитные сооружения. Любое климатическое неприятие может свести на нет вложения в новый проект.

– Длинный цикл и неопределённость доходности. Земледельческие проекты и животноводческие комплексы требуют многолетних инвестиций до выхода на проектную мощность и окупаемость. В Арктике это осложняется ограниченным вегетационным сезоном: даже быстро созревающие культуры и гибридные животные нуждаются в интенсивном уходе. Возврат вложений часто зависит от сезонных факторов и субсидий, что снижает привлекательность для частных инвесторов.

– Инфраструктурные ограничения. Недостаток дорог и дешёвой энергии снижает эффективность ведения хозяйства. Далёкие арктические улусы плохо связаны с центрами потребления и переработки. Проекты требуют вложений в склады, транспорт, электросети и прочую инфраструктуру. Это увеличивает капитальные затраты и делает рентабельность невысокой.

– Человеческий фактор. Нехватка квалифицированных кадров в сельском хозяйстве (особенно технических специалистов и ветеринаров), общий демографический отток из удалённых районов ослабляют хозяйства.

Высокая доля населения коренных малочисленных народов с традиционным укладом жизни требует специальных подходов к ведению бизнеса.

– Регулятивные и экономические ограничения. Несмотря на федеральные меры поддержки (налоговые льготы, льготные кредиты и др.), местный уровень предпринимательства часто сталкивается с бюрократией и изменениями условий предоставления субсидий. Сельхозпроизводители рискуют тем, что существующие стимулы носят проектный характер и могут быть пересмотрены. К тому же, цены на сельхозпродукцию существенно ниже северных товарных аналогов, что создаёт дополнительный финансовый разрыв.

Перспективные направления инвестиций

Инновационные автоматизированные и цифровые технологии, включая мониторинг и управление, смогут воздействовать на погодные риски, нейтрализуя их, а также позволить использовать агроклиматический потенциал северных регионов для сельхозпроизводства [14].

Учитывая это и несмотря на имеющиеся проблемы, имеются стратегические направления и точки роста, реализация которых усиливает инвестиционный потенциал:

– Развитие традиционного северного оленеводства и табунного коневодства. Согласно утверждённой «Концепции развития сельского хозяйства Арктической зоны Якутии до 2035 г.», численность северных оленей планируется удвоить – с 127,8 тыс. до 255,6 тыс. головtass.ru. Для этого предполагается создать 150 новых стад с полным технологическим оснащением (закупка «маршрутных домиков», квадрокоптеров для отслеживания стад, новых коралей на 500 голов и т.д.). Растёт спрос на конину и оленьи деликатесы – их экспортоориентированные программы и поддержка обеспечивают дополнительную мотивацию инвесторам (строительству ферм, сыроварен, комбинатов по переработке).

– Молочное и мясное животноводство. В южных районах Якутии, близ городов и транспортных магистралей, выгодно развивать скотоводство и свиноводство. Уже проведено техническое перевооружение Якутской птицефабрики, Мархинского и Хатасского свинокомплексов, что должно повысить продуктивность. К 2029 г. планируется увеличение выпуска мяса и молока на 30%. Строительство современных животноводческих комплексов (строительство которых в бюджете предполагает порядка 745 млн руб.) и объектов переработки добавит стоимости продукции и привлечёт инвестиции.

– Тепличное овощеводство. Якутский опыт показывает, что даже в суровых условиях возможно выращивать овощи и ягоды открытого и защищённого грунта. Государство субсидирует строительство и отопление теплиц, а также закупочные цены (например, с 2022 года установлены гарантированные цены на свеклу и картофель по 10 руб/кг). Успешные проекты в Олекминском и Мирнинском районах доказывают эффективность инвестиций в обогреваемые парники. С учётом роста местного спроса на свежие продукты, вклады в агротехнологии (например, автоматизация полива, светодиодное освещение) выглядят перспективными.

– Цифровизация и инновационные технологии. Для повышения эффективности вводятся цифровые системы мониторинга хозяйств (GPS-наездники, ветеринарные онлайн-сервисы, агрометеостанции). В регионе активно внедряются роботизированные доильные установки и дроны для контроля стад. Разработаны программы создания научно-образовательного кластера «Север – территория устойчивого развития» (НОЦ «Север»), что позволит адаптировать зарубежные технологические решения к арктическим условиям.

– Развитие кооперативов и местных «территорий развития производства». В стратегических планах Якутии – создание 15 специальных аграрных кластеров («территорий развития местного производства») для укрепления взаимодействия между фермерами, переработчиками и заказчиками. Это предусматривает комплекс следующих мер: организация сбытовых и логистических коридоров, льготы на энергоснабжение, строительные ваучеры для новых объектов и т.д.. Поддержка крестьянских хозяйств (например, через продовольственные кооперативы) снижает издержки и способствует привлечению частного капитала на малые проекты.

– Особое место отводится наиболее перспективному направлению по развитию биоэкономики и замкнутых циклов переработки. Формирование биоэкономики в АПК Якутии обеспечит модернизацию всего аграрного сектора региона. Комплекс мер включает в себя внедрение безотходных технологий, глубокую переработку сырья, повторное использо-

вание побочной продукции (сыворотка, кровь, шкурка, кости и др.) для выпуска кормов, напитков и технической продукции.

Создание экономики замкнутого цикла позволит повысить эффективность использования ресурсов, снизить экологическую нагрузку и обеспечить дополнительные доходы аграрным производителям. В условиях Севера биоэкономика также играет роль в продовольственной и экологической безопасности, снижая зависимость от внешнего ввоза и минимизируя воздействие на хрупкие природные системы.

Внедрение инноваций в этой сфере требует инвестиций в оборудование, технологические линии, научные разработки и подготовку специалистов.

В настоящее время современная агроэкономика находится на пороге нового этапа развития, т.к. сталкивается с проблемами истощения природных ресурсов и с потребностью обеспечения продовольствием нарастающего числа населения [15].

Биоэкономика как направление модернизации АПК

В соответствии с Указом Президента РФ № 309 от 07.05.2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», развитие биоэкономики определено одним из приоритетных направлений обеспечения технологической независимости страны. Среди перспективных проектов, обозначенных Правительством России, выделены три ключевых блока: продовольственная безопасность (включая селекцию и генетику, кормовые добавки, ветеринарные препараты, средства защиты растений), технологии сбережения здоровья граждан (биомедицинские технологии для увеличения продолжительности жизни, медицинские технологии и препараты), а также проект «Химия и новые материалы», направленный на развитие биотехнологий.

В рамках модернизации АПК северо-арктического региона биоэкономика (рисунок 2) позволяет решать следующие ключевые задачи:

– Снижение зависимости от ископаемых ресурсов;

– Рост добавленной стоимости аграрной продукции за счёт глубокой переработки биосырья;

– Вовлечение отходов агропроизводства в замкнутые производственные циклы;

– Обеспечение продовольственной и экологической безопасности региона.

Вместе с тем, биоэкономику в регионе необходимо рассматривать только с позиции внедрения новой хозяйственной системы, основанной на:

– непрерывности мероприятий управления развитием биоэкономики, включая производство новых видов продукции и товаров на основе возобновляемых ресурсов и переработки отходов, охватывая все уровни управления – государственную, муниципальную, отраслевую и непосредственно хозяйственную;

– экономике замкнутого цикла и исключении отходов и негативного воздействия на

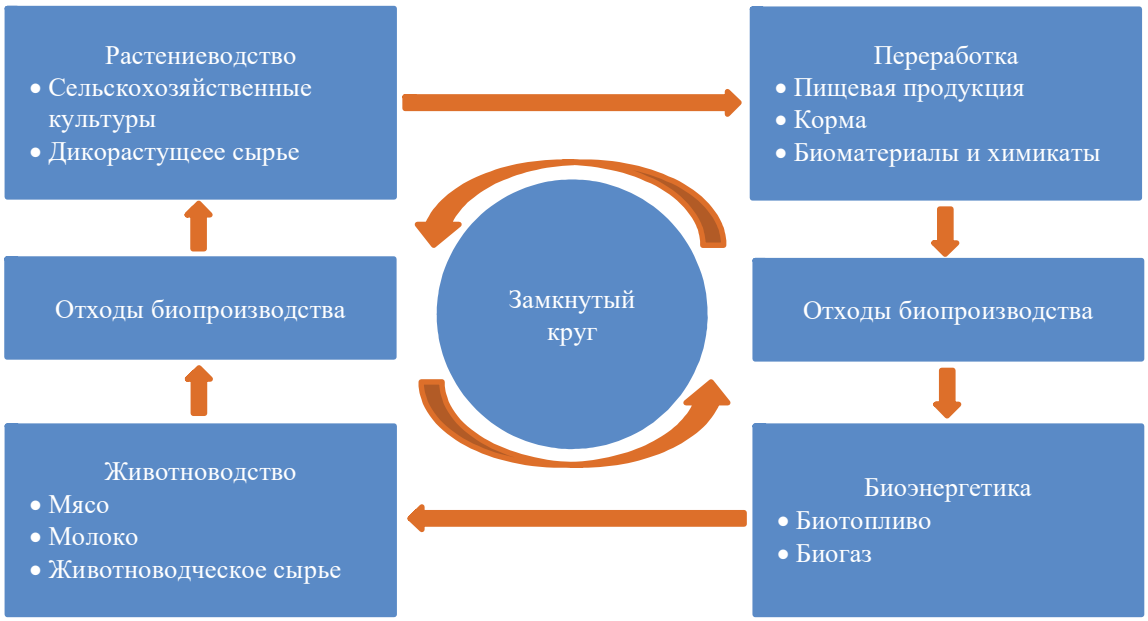


Рис. 2. Блок-схема биоэкономической модели

природу с возобновляемостью и эффективным использованием ресурсов.

Циркулярная экономика за счет новых техстандартов безотходных процессов обеспечит наращивание объемов биотехнологической продукции, тем самым повысит эффективность агропроизводства и уровень продовольственного самообеспечения региона.

Вместе с тем, требуется увеличение инвестиций, а также тесное взаимодействие государства, науки и агробизнеса [16].

Развитие индустрии глубокой переработки сырья сможет не только стимулировать дополнительные объемы производства продукции, но и дальше развивать инновационные технологии, направленные на улучшение качества продовольствия. Поэтому создание сильной отрасли по глубокой переработке сырья и создание экономики замкнутого цикла является стратегической задачей АПК региона.

Проблема отсутствия глубокой переработки вторичных пищевых ресурсов агропроизводств в настоящее время очень актуальна в Якутии и включает как экономические, так и экологические последствия. Так, в экологическом плане отходы сельскохозяйственных и пищевых производств наносят вред природе и окружающей среде. Что касается глубокой переработки с позиции экономических последствий, то переработка вторичных ресурсов обеспечит выпуск дополнительной пищевой и иной продукции, а также кормов. Это очень важно для республики в связи с ежегодным сокращением, к примеру, производства продукции животноводства и поголовья сельхозживотных (рисунок 3).

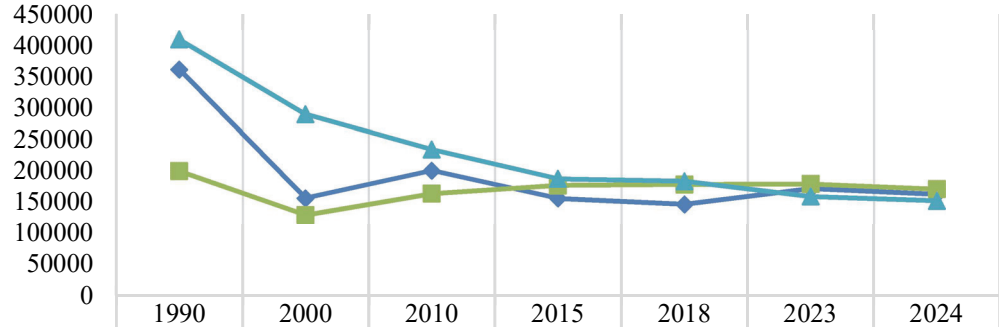
Переработка продукции животноводства практически всегда сопровождается накоплением вторресурсов, таких как кровь, кость, шкуры, эндокринно-ферментное сырье и др. По данным Росстата, при производстве 1 кг мяса образуется до 1 кг отходов [9].

Экологически чистое и безотходное производство требуется и молочной промышленности. В процессе производства молочной продукции, такой как сыр, творог и казеин, получается достаточно большое количество молочной сыворотки, которую в большинстве случаев предприятия просто сливают, чем оказывают пагубное влияние на окружающую среду [17]. Производители уже начали в небольших количествах использовать сыворотку для выпуска побочных видов продукции, к примеру, напитков из сыворотки с добавлением различных полезных веществ, из-за ее полезных свойств, вместе с тем этого недостаточно.

Немаловажной и актуальной задачей отрасли сохраняется глубокая переработка и максимальное вовлечение в производство молочной продукции вторичного сырья – обезжиренного молока и пахты и сыворотка, их рациональное использование и производство продукции с улучшенными органолептическими показателями и длительными сроками хранения в условиях Арктического севера.

Таким образом, агросектору Якутии требуется модернизация технологий и вложение огромных финансовых ресурсов, как со стороны государства и самих производителей, так и частных инвесторов.

Современные технологии позволят ре-



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

Источник: составлено авторами по данным СахаЯкутияСтат. Статистический ежегодник Республика Саха (Якутия), 2018; Стат. сборник № 16/213 Сельское хозяйство Республики Саха (Якутия) за 2019–2024 годы.

шить проблему с недостатком продовольствия за счет преобразования вторсырья в полноценные продукты питания для населения и кормов для животных. Внедрение инноваций способно придать процессу производства продуктов животноводства качественно новый уровень и повысить технико-технологический потенциал. В свою очередь это будет способствовать экономической эффективности функционирования агропредприятий за счет улучшения потребительских свойств продовольствия.

В условиях северо-арктических регионов, где высока энергетическая и логистическая уязвимость аграрного производства, биоэкономика выступает не только как направление технологической модернизации, но и как механизм снижения затрат, повышения устойчивости и роста добавленной стоимости. Применение биоэкономических решений позволяет сократить себестоимость продукции на 20–30%, увеличить доходность и обеспечить более полное использование местных ресурсов. Это делает биоэкономику стратегически обоснованным выбором для регионов с экстремальным климатом и ограниченным доступом к традиционным ресурсам.

Заключение. Проведенное исследование показало, что инвестиционная недостаточность является одной из ключевых системных проблем развития аграрной отрасли, особенно касающаяся вопроса глубокой переработки сырья и эффективности его использования в условиях сокращения объемов валового производства сельскохозяйственной продукции.

Биоэкономика как направление модернизации АПК Якутии позволяет не только повысить эффективность аграрного производства, но и обеспечить устойчивое использование природных ресурсов, экологическую безопасность, а также создать новые ниши для экспортно-ориентированной продукции. Расчётный анализ показал, что даже при умеренных вложениях возможна экономия затрат до 20–25%, рост урожайности до 40% и увеличение добавленной стоимости продукции до 60–70%.

В этой связи требуется создание целостной системы технологических изменений в реализации инновационно-инвестиционной политики в АПК региона. Инвестиционная система должна обеспечить достижение конкретных и измеримых целей с учетом внешней и внутренней среды. Развитие технико-технологического потенциала и внедрение в АПК биоэкономических процессов наращивает объемы производства, содействует созданию дополнительных рабочих мест и обеспечивает продовольственную безопасность как самому региону, так и стране в целом.

Список используемых источников:

1. Статистический сборник №16/213 Сельское хозяйство Республики Саха (Якутия) за 2019–2024 годы. Якутск, 2025.

2. *Углов В.А., Шелепов В.Г., Бородай В.Е., Слепчук В.А.* Перспективы использования вторичных ресурсов мясоперерабатывающих отраслей на основе патентных исследований // Инновации и продовольственная безопасность. 2020. № 3(29). С. 39–46.

3. *Ахимова С.Р.* Особенности инвестиционного проектирования в агробизнесе // Молодой ученый. 2022. № 45(440). С. 267–269. URL: https://moluch.ru/archive/440/96209/ (дата обращения: 14.05.2025).

4. *Третьякова Л.А., Грудкина Т.И.* Мобильность трудовых ресурсов в контексте инвестиционной привлекательности регионов ЦФО // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. Т. 12. № 12(345). С. 133–142.

5. *Роднина Н.В.* Основные фонды как фактор обеспечения продовольственной безопасности // АПК: экономика, управление. 2021. № 5. С. 44–38.

6. *Бухтиярова Т.И., Михайлюк О.Н., Батурина И.Н.* Повышение эффективности инновационно-инвестиционной деятельности агропромышленных экосистем (по материалам Курганской области) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2023. Т. 3. Вып. 1. С. 71–80.

7. *Бутко Г.П., Набоков В.И., Часовских В.П., Раменская Л.А., Гусманов Р.У., Синегубова Е.С.* Инвестиционная привлекательность // АПК: проблемы и решения. Аграрная.наука. 2023. № 375(10). С. 153–159.

8. *Ушачев И.Г., Маслова В.В., Зарука Н.Ф., Авдеева М.В.* Механизмы инвестиционного процесса // Вестник Российской Академии наук. 2022. Т. 92. № 2. С. 140–149.

9. *Иванова Н.Ю., Пашина Л.Л., Челец Е.А.* Анализ приоритетных инвестиционных проектов Амурской области в разрезе территориально-отраслевых групп // Агронаука. 2023. Т. 1. № 4. С. 89–98.

10. *Мустафаева Р.Р.* Современные тенденции инвестиций в сельское хозяйство / Р.Р. Мустафаева // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 6. С. 1457–1468.

11. *Черняков В.М.* Инвестиционная деятельность в агропромышленном комплексе Новосибирской области // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 4.

12. *Човган Н.И., Акупиян О.С.* Инвестиционное обеспечение аграрного сектора экономики: проблемы и решения // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 4. С. 122.

13. *Шапорова О.А., Куканова Н.В.* Инвестиционное обеспечение аграрного сектора экономики: современное состояние и тенденции развития // Вестник аграрной науки. 2022. № 3(96). С. 154–160.

14. *Маслакова В.В., Демичев В.В.* Статистический анализ эффективности инвестирования в развитие сельского хозяйства России: монография. Москва: Издательство «Научный консультант», 2021. 194 с.

15. *Суровцев В.Н.* Развитие молочного скотоводства в Арктической зоне республик Карелия и Коми, Архангельской области: возможности и формы поддержки // Арктика: экология и экономика. 2023. Т. 13. № 1. С. 149–157.

16. *Текутьева Л.А., Белкин В.Г., Сон О.М., Ященко А.С.* Биоэкономика: развитие биотехнологической отрасли в АПК Дальневосточного федерального округа России // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 12. С. 1373–1384.

17. *Роднина Н.В.* Биоэкономика как решение вопроса повышения устойчивости сельского хозяйства и продовольственной безопасности // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13. № 1. С. 150–160.

18. *Степанов К.М., Дармаева Г.Г., Ханхалдаева С.Г., Васильев С.С.* Безотходная переработка молочного сырья // Молочная промышленность. 2020. № 2. С. 43–44.

References:

1. Statistical Collection No. 16/213: Agriculture of the Republic of Sakha (Yakutia) for 2019–2024. Yakutsk, 2025.

2. *Uglov V.A., Shelepov V.G., Borodai V.E., Slepchuk V.A.* Prospects for the Use of Secondary Resources in Meat Processing Industries Based on Patent Research. *Innovations and Food Security*, 2020, no. 3(29), pp. 39–46.

3. *Akhimova S.R.* Features of Investment Designing in Agribusiness. *Young Scientist*, 2022, no. 45(440), pp. 267–269. URL: https://moluch.ru/archive/440/96209 (accessed: 14.05.2025).

4. *Tretyakova L.A., Grudkina T.I.* Labor Resource Mobility in the Context of Investment Attractiveness of Regions of the Central Federal District. *National Interests: Priorities and Security*, 2016, vol. 12, no. 12(345), pp. 133–142.

5. *Rodnina N.V.* Fixed Assets as a Factor in Ensuring Food Security. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2021, no. 5, pp. 44–38.

6. *Bukhtiyarova T.I., Mikhailyuk O.N., Baturina I.N.* Improving the Efficiency of Innovation and Investment Activity of AgroIndustrial Ecosystems (Based on Materials from the Kurgan Region). *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 2023, vol. 3, iss. 1, pp. 71–80.

7. *Butko G.P., Nabokov V.I., Chasovskikh V.P., Ramenskaya L.A., Gusmanov R.U., Sinegubova E.S.* Investment Attractiveness. *AgroIndustrial Complex: Problems and Solutions. Agrarian Science*, 2023, no. 375(10), pp. 153–159.

8. *Ushachev I.G., Maslova V.V., Zaruka N.F., Avdeeva M.V.* Mechanisms of the Investment Process. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences*, 2022, vol. 92, no. 2, pp. 140–149.

9. *Ivanova N. Yu., Pashina L.L., Chelets E.A.* Analysis of Priority Investment Projects in the Amur Region in the Context of Territorial and Sectoral Groups. *Agroscience*, 2023, vol. 1, no. 4, pp. 89–98.

10. *Mustafaeva R.R.* Modern Trends in Investment in Agriculture. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 2021, vol. 11, no. 6, pp. 1457–1468.

11. *Chernyakov V.M.* Investment Activity in the AgroIndustrial Complex of the Novosibirsk Region. *Bulletin of Eurasian Science*, 2024, vol. 16, no. 4.

12. *Chovgan N.I., Akupiyan O.S.* Investment Support for the Agricultural Sector of the Economy: Problems and Solutions. *Russian Economic Online Journal*, 2018, no. 4, p. 122.

13. *Shaporova O.A., Kukanova N.V.* Investment Support for the Agricultural Sector of the Economy: Current State and Development Trends. *Bulletin of Agrarian Science*, 2022, no. 3(96), pp. 154–160.

14. *Maslakova V.V., Demichev V.V. Statistical Analysis of the Efficiency of Investment in the Development of Agriculture in Russia: Monograph.* Moscow: Nauchny Konsultant Publishing House, 2021, 194 pp.

15. *Surovtsev V.N.* Development of Dairy Cattle Breeding in the Arctic Zone of the Republics of Karelia and Komi, and the Arkhangelsk Region: Opportunities and Forms of Support. *Arctic: Ecology and Economics*, 2023, vol. 13, no. 1, pp. 149–157.

16. *Tekutyeva L.A., Belkin V.G., Son O.M., Yashchenko A.S.* Bioeconomy: Development of the Biotechnology Industry in the AgroIndustrial Complex of the Far Eastern Federal District of Russia. *Creative Economy*, 2016, vol. 10, no. 12, pp. 1373–1384.

17. *Rodnina N.V.* Bioeconomy as a Solution to Improving the Sustainability of Agriculture and Food Security. *Regional Economy. South of Russia*, 2025, vol. 13, no. 1, pp. 150–160.

18. *Stepanov K.M., Darmaeva G.G., Khankhaldayeva S.G., Vasiliev S.S.* WasteFree Processing of Dairy Raw Materials. *Dairy Industry*, 2020, no. 2, pp. 43–44.

Материал поступил в редакцию: 08.12.2025.

2026 Г.У. Бекниязова* *УДК 336.221*

ПЕРСПЕКТИВЫ И ПРОБЛЕМЫ В НАЛОГООБЛОЖЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

PROSPECTS AND CHALLENGES IN TAXATION OF SMALL BUSINESS

Аннотация. *Актуальность и цель работы. Актуальность выбранной темы обусловлена значимостью налоговой системы для развития малого предпринимательства, особенно в условиях экономических преобразований и предстоящих законодательных изменений в сфере налогообложения малых предприятий. Обострение вопросов оптимизации налогового бремени, повышение прозрачности отчетности и стимулирование предпринимательской активности требуют комплексного анализа перспектив и проблем, возникающих перед малым бизнесом в связи с вступившими изменениями в налоговом законодательстве в 2026 году.*

Цель статьи состоит – выявить перспективные тенденции при реформировании системы налогообложения малого бизнеса, оценить потенциальные последствия для таких мер, как введение новых налоговых норм, разработать рекомендации, способные минимизировать риски изменений для деятельности субъектов малого предпринимательства.

Материалы и методы исследования. Исследование включает анализ нормативных актов федерального уровня, документов Минфина России, основано на статистических данных, предоставляемых ФНС. Работа построена на применении метода сравнительного анализа, чтобы изучить текущий налоговый режим и предлагаемые инновации, методики SWOT-анализа, позволяющей рассмотреть особенности налогообложения малого бизнеса, и использовании расчетных моделей, которые дают возможность оценить финансовые последствия по каждому принятому законопроекту.

Результат работы и выводы. Работа выявила ряд ключевых проблем, включая недостаточную проработанность отдельных положений законопроекта, необходимость упрощения процедур учета и администрирования налогов, снижение фискальной нагрузки на предприятия малого сектора. Сделаны конкретные рекомендации относительно повышения эффективности механизмов поддержки малого бизнеса посредством дифференцированного подхода к налогообложению, усиления контроля над соблюдением налогового законодательства и внедрения современных цифровых технологий для снижения издержек компаний. Таким образом, исследование подтверждает значимость своевременного реагирования государства на изменения рыночной среды и демонстрирует важность подготовки мер, направленных на сохранение благоприятных условий для функционирования малого бизнеса в новом налоговом режиме.

Abstract. *Relevance and purpose of the work. The relevance of the chosen topic is due to the importance of the tax system for the development of small businesses, especially in the context of economic transformations and upcoming*

Бекниязова Гульзира Утебаевна *– кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, финансов бухгалтерского учета, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: tillabek@bk.ru.*

Gulzira U. Bekniyazova *– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Department of Economic Security, Finance and Accounting, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

legislative changes in the field of taxation for small enterprises. The growing importance of optimizing the tax burden, increasing transparency in reporting, and stimulating entrepreneurial activity requires a comprehensive analysis of the prospects and challenges faced by small businesses in the upcoming changes in tax legislation in 2026.

The purpose of this work is to identify the main trends and directions for reforming the taxation system for small businesses, assess the potential consequences of introducing new tax regulations, and develop recommendations for minimizing risks for small businesses.

The purpose of this work is to identify the main trends and directions of reforming the small business taxation system, assess the possible consequences of introducing new tax regulations, and develop recommendations for minimizing risks for small businesses.

Materials and methods of research. The study is based on an analysis of federal regulations, documents from the Ministry of Finance of the Russian Federation, and statistical information from the Federal Tax Service. The research uses a comparative analysis of the current tax regime and proposed innovations, a SWOT analysis of the taxation of small businesses, and calculation models to assess the financial consequences of passing legislation.

The result of the work and conclusions. The work revealed a number of key issues, including insufficient elaboration of certain provisions of the draft law, the need to simplify tax accounting and administration procedures, and reducing the fiscal burden on small-scale enterprises. The study provides specific recommendations for improving the efficiency of small business support mechanisms through a differentiated approach to taxation, strengthening control over compliance with tax laws, and implementing modern digital technologies to reduce companies' costs. Thus, the study confirms the importance of the government's timely response to changes in the market environment and highlights the need for measures aimed at maintaining favorable conditions for small businesses in the new tax regime.

Ключевые слова: *система налогообложения, перспективы, проблемы, налогообложение деятельности, малый бизнес, изменения 2026 года, финансовые инструменты.*

Keywords: *taxation system, prospects, problems, taxation of activities, small business, changes in 2026, financial instruments.*

Система налогообложения малого предпринимательства в России продолжает эволюционировать, отражая динамические процессы экономической трансформации страны [3, 10]. На протяжении последних десятилетий государство предпринимало многочисленные попытки создать благоприятные условия для развития сектора малого и среднего бизнеса, признавая его ключевую роль в формировании конкурентной среды, создании рабочих мест и обеспечении экономической стабильности регионов [4]. Вместе с тем, налоговая политика в отношении малых предприятий сталкивается с необходимостью балансирования между фискальными интересами государства и потребностью в стимулировании предпринимательской активности.

Современная налоговая архитектура для малого бизнеса представляет собой сложную конструкцию специальных налоговых режимов, каждый из которых ориентирован на определенные категории налогоплательщиков. С целью снижения административной нагрузки субъектам предпринимательства предлагаются различные системы налогообложения. Предприниматель вправе воспользоваться преимуществами упрощенной системы налогообложения, патентной системой, для самозанятого гражданина предусмотрен налог на профессиональный доход. Такой подход увеличивает «прозрачность» условий деятельности в рыночных условиях. Считается, что в перечисленных режимах, проверенных практикой применения, имеются определенные противоречия, а значит, они требуют пересмотра и актуализации [7].

Предстоящие изменения в налоговом законодательстве, введенные в 2026 году,

представляют собой амбициозную попытку реформирования сложившейся системы. Одним из центральных элементов грядущих преобразований становится пересмотр параметров применения упрощенной системы налогообложения. Законодатель предполагает изменение лимитов по доходам и численности работников, что непосредственно затронет значительную часть субъектов малого предпринимательства. Повышение предельного размера доходов для применения УСН до более высоких показателей может рассматриваться как позитивный сигнал для растущих компаний, однако одновременно возникают вопросы относительно налоговой справедливости и равномерности распределения налогового бремени между различными категориями налогоплательщиков [13].

Задача трансформации патентной системы налогообложения рассматривается как самостоятельное направление модернизации. Целесообразно расширить перечень видов деятельности, для которых может применяться патент, что позволит привлечь индивидуальных предпринимателей из других сфер, что ранее было недоступно. Вместе с тем, механизм определения потенциально возможного к получению дохода, лежащий в основе расчета стоимости патента, нередко оказывается оторванным от реальной экономической ситуации в конкретном регионе или муниципальном образовании. Региональные власти получают полномочия по установлению размера потенциально возможного дохода, что создает неоднородность налоговых условий в территориальном разрезе и может приводить к перетоку предпринимателей в более благоприятные с налоговой точки зрения юрисдикции [2].

Налог на профессиональный доход, введенный относительно недавно и распространенный на всю территорию страны, продолжает вызывать дискуссии относительно своего места в общей системе налогообложения малого бизнеса. С одной стороны, данный режим продемонстрировал способность вывести из теневого сектора значительное число граждан, осуществлявших предпринимательскую деятельность без надлежащей легализации. Низкие ставки налога, простота администрирования через мобильное приложение и отсутствие необходимости подавать декларации делают этот режим привлекательным для начинающих предпринимателей и фрилансеров. С другой стороны, ограничения по размеру дохода и запрет на наем работников существенно сужают возможности масштабирования бизнеса в рамках данного режима, вынуждая предпринимателей переходить на иные системы налогообложения при росте их деятельности.

Изменения на 2026 год предусматривают дальнейшую интеграцию различных систем налогообложения и создание более гибких механизмов перехода между ними. Концепция плавной трансформации налогового статуса предпринимателя по мере роста его бизнеса выглядит логичной и экономически обоснованной, однако ее практическая реализация сталкивается с существенными административными и техническими сложностями. Необходимость синхронизации различных информационных систем налоговых органов, обеспечение прозрачности критериев перехода между режимами и минимизация транзакционных издержек для предпринимателей требуют значительных ресурсов и координации усилий множества ведомств [15].

Одной из фундаментальных проблем современной системы налогообложения малого бизнеса остается нестабильность налогового законодательства [8]. Частые изменения правил игры создают атмосферу неопределенности, затрудняют долгосрочное планирование и негативно влияют на инвестиционные решения предпринимателей. Бизнес, особенно малый, нуждается в предсказуемости налоговых условий на достаточно длительную перспективу. Ежегодные корректировки ставок, лимитов и условий применения специальных режимов вынуждают предпринимателей постоянно мониторить изменения законодательства, тратить ресурсы на консультации с налоговыми специалистами и переориентировать свои бизнес-модели.

Проблема налогового администрирования приобретает особую остроту в контексте цифровизации экономики. Внедрение обязательной маркировки товаров, расширение применения онлайн-касс, требования по электронному документообороту – все эти меры направлены на повышение прозрачности хозяйственных операций и пресечение уклонения от налогообложения. Однако для малого бизнеса данные требования оборачиваются дополнительными финансовыми и административными издержками. Необходимость приобретения специализированного оборудования, программного обеспечения и обучения персонала ложится тяжелым бременем на

предприятия с ограниченными ресурсами, особенно в период становления бизнеса [5].

Территориальная дифференциация налоговых условий создает неравные возможности для развития предпринимательства в различных регионах страны. Полномочия субъектов федерации по установлению пониженных ставок по УСН, определению стоимости патентов и введению дополнительных налоговых льгот приводят к формированию мозаичной картины налоговых режимов [1]. Предприниматели, работающие в экономически развитых регионах с высоким уровнем конкуренции, могут сталкиваться с более жесткими налоговыми условиями по сравнению с коллегами из дотационных территорий, где региональные власти активно используют налоговые льготы для привлечения бизнеса. Подобная ситуация ставит под вопрос принцип равенства налогообложения и может искажать конкурентную среду.

Взаимодействие малого бизнеса с крупными корпорациями и государственными заказчиками часто осложняется налоговыми факторами. Стремление крупных компаний к оптимизации собственных налоговых обязательств и заинтересованность в возмещении НДС, побуждает их выбирать для взаимодействия контрагентов, которые придерживаются общей системы налогообложения и платят НДС. Малые предприятия, использующие специальные режимы и освобожденные от НДС, оказываются в невыгодном положении при заключении контрактов с такими партнерами. Данное обстоятельство ограничивает возможности интеграции малого бизнеса в цепочки поставок крупных компаний и препятствует его полноценному участию в системе государственных закупок.

Перспективы развития налогообложения малого бизнеса связываются с концепцией дальнейшей унификации и упрощения налоговых процедур [14]. Обсуждение налоговой реформы также затрагивает идею о едином налоговом платеже для малых предприятий, то есть, объединении различных обязательных платежах и страховых взносах. Такой подход мог бы существенно снизить административное бремя и сделать налоговую систему более понятной для предпринимателей. Однако его реализация требует тщательной проработки механизмов распределения поступлений между бюджетами различных уровней и социальными фондами, что представляет собой сложную политическую и техническую задачу [11].

Изменения в системе страховых взносов, действующие в 2026 году, также окажут существенное влияние на финансовое положение малого бизнеса. Унификация тарифов страховых взносов и изменение правил их исчисления могут как увеличить, так и уменьшить налоговую нагрузку на конкретные категории предпринимателей в зависимости от специфики их деятельности и размера фонда оплаты труда. Для трудоемких видов бизнеса, где затраты на персонал составляют значительную долю в структуре расходов, любое повышение ставок страховых взносов оборачивается серьезным ухудшением экономических показателей и может стимулировать переход к неформальным отношениям с работниками.

Цифровая трансформация налогового администрирования открывает новые возможности для упрощения взаимодействия между налогоплательщиками и фискальными органами. Развитие личных кабинетов налогоплательщиков, автоматизация заполнения деклараций на основе данных о хозяйственных операциях, поступающих от онлайн-касс и других систем учета, внедрение механизмов предзаполненных деклараций – все это способно существенно сократить время и усилия, затрачиваемые на выполнение налоговых обязательств. Вместе с тем, цифровизация требует от предпринимателей определенного уровня технологической грамотности и доступа к современным средствам связи, что может создавать дополнительные барьеры для отдельных категорий бизнеса, особенно в сельской местности и малых городах [9].

Международный опыт налогообложения малого предпринимательства демонстрирует разнообразие подходов к решению схожих проблем. Многие страны используют прогрессивные шкалы налогообложения с необлагаемым минимумом для начинающих предпринимателей, специальные режимы с упрощенным учетом для микробизнеса, налоговые каникулы для стартапов в приоритетных отраслях. Адаптация лучших зарубежных практик к российским условиям с учетом особенностей национальной экономической структуры и уровня развития налогового администрирования могла бы обогатить отечественную систему налогообложения малого бизнеса новыми эффективными инструментами.

Влияние налоговой политики на предпринимательскую активность не ограничивается исключительно размером налоговых ста-

вок и величиной фискальных изъятий. Психологические факторы, связанные с восприятием справедливости налоговой системы, уверенностью в защите прав собственности и предсказуемости государственной политики, играют не менее существенную роль в принятии решений о начале или расширении бизнеса. Налоговая система, построенная на принципах простоты, прозрачности и стабильности, способна стимулировать легализацию теневой экономической деятельности и привлечение в предпринимательскую сферу более широких слоев населения [12].

Безусловно, необходимо уравновесить фискальные интересы государства потребность малого бизнеса в развитии. Тем важнее поиск и внедрение, которое будет признано оптимальным для сторон. С одной стороны, малые предприятия в совокупности представляют собой значительный источник налоговых поступлений, и государство заинтересовано в максимальной мобилизации этих доходов. С другой стороны, чрезмерное налоговое давление может подавить предпринимательскую инициативу, вытеснить бизнес в теневой сектор или стимулировать переход к более агрессивным схемам налоговой оптимизации. Поиск оптимальной точки на этой шкале требует тщательного анализа эмпирических данных о поведении налогоплательщиков, эластичности налоговых баз и долгосрочных эффектах различных налоговых мер.

Отдельного внимания заслуживает проблема налогового контроля в отношении малого бизнеса. Современные технологии позволяют налоговым органам осуществлять непрерывный мониторинг финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщиков в режиме реального времени, что существенно повышает эффек4тивность выявления нарушений. Однако интенсификация контрольных мероприятий может создавать дополнительное давление на предпринимателей, отвлекать их от основной деятельности и формировать атмосферу недоверия во взаимоотношениях между бизнесом и государством. Выработка разумного баланса между необходимостью обеспечения налоговой дисциплины и созданием комфортных условий для ведения бизнеса становится одной из ключевых задач совершенствования системы налогового администрирования [6].

Реформирование налогообложения малого бизнеса в 2026 году происходит в условиях глобальных экономических вызовов и структурных изменений в экономике. Ускорение процессов цифровизации, развитие платформенной экономики, трансформация традиционных бизнес-моделей требуют адекватной реакции со стороны налоговой системы. Появление новых форм экономической деятельности, не укладывающихся в привычные рамки классификации налогоплательщиков, ставит перед законодателем задачу создания гибких и адаптивных налоговых режимов, способных охватить весь спектр современных форм предпринимательства.

Малый бизнес сталкивается с проблемой доступности финансовых ресурсов. Это во многом объясняется спецификой налогообложения. Если предприниматель пользуется тем или иным специальным налоговым режимом, у него могут возникнуть трудности с получением банковского кредита, ввиду того, что финансовым институтам недостаточно информации о финансах заемщика, собираемой на упрощенной системе учета с менее детальной отчетностью, чем необходимо в данных ситуациях. Данное обстоятельство ограничивает возможности привлечения заемного капитала для развития бизнеса и может становиться препятствием для реализации инвестиционных проектов. Создание механизмов, позволяющих совместить простоту налогового учета со способностью предоставлять достоверную информацию о финансовом положении предприятия потенциальным кредиторам и инвесторам, представляет собой актуальную задачу.

Взаимодействие налоговой политики с другими направлениями государственного регулирования экономики требует более тесной координации. Меры по поддержке малого бизнеса в рамках отраслевых программ развития, региональной экономической политики, программ импортозамещения и технологической модернизации должны согласовываться с налоговыми инструментами стимулирования предпринимательской активности. Следует отметить, что государственная политика не должна быть фрагментарной, принятие налоговых решений необходимо согласовывать с общей стратегией развития малого предпринимательства; в противном случае, как налоговые, так и иные меры государственной поддержки будут менее эффективными.

Образовательная составляющая налоговой политики приобретает все большее значение в условиях усложнения налогового за-

конодательства и расширения обязанностей налогоплательщиков. Многие предприниматели, особенно начинающие, не обладают достаточными знаниями в области налогообложения и бухгалтерского учета, что приводит к непреднамеренным нарушениям налогового законодательства и применению налоговых санкций. Развитие системы налогового консультирования, создание доступных образовательных программ и разъяснительных материалов, повышение налоговой грамотности населения могли бы существенно улучшить качество исполнения налоговых обязательств и снизить конфликтность во взаимоотношениях между налогоплательщиками и налоговыми органами.

Вступившие изменения 2026 года следует рассматривать в контексте долгосрочной стратегии развития налоговой системы и экономики в целом. Отдельные корректировки параметров налогообложения, даже существенные, не способны сами по себе решить системные проблемы малого предпринимательства, если не сопровождаются комплексными мерами по улучшению бизнес-климата, развитию инфраструктуры поддержки начинающих предпринимателей, упрощению регулятивных процедур в смежных областях. Налоговая политика должна быть интегрирована в общую систему государственного регулирования экономики и согласована с целями социально-экономического развития страны.

Завершая анализ перспектив и проблем налогообложения малого бизнеса, следует отметить, что успешность предстоящих реформ будет определяться не только качеством законодательных решений, но и эффективностью их практической реализации. Способность налоговых органов адаптироваться к новым условиям, готовность предпринимателей к изменениям, наличие эффективных каналов обратной связи между бизнес-сообществом и государством – все эти факторы окажут решающее влияние на итоговый результат реформирования. Налоговая система для малого бизнеса должна стать инструментом экономического роста, а не препятствием для развития предпринимательской инициативы, и достижение этой цели требует согласованных усилий всех заинтересованных сторон, включая законодателей, исполнительную власть, налоговые органы и само предпринимательское сообщество, заинтересованное в создании предсказуемой и справедливой системы налогообложения.

Список используемых источников:

1. *Арлашкин И.Ю.* О возможностях налоговой децентрализации в России // Финансовый журнал. 2023. № 3. С. 78–90.

2. *Барышова Ю.Н., Барышов А.С.* Современная налоговая политика России // Вестник Московской международной академии. 2024. № 2. С. 48–51.

3. *Бисултанова А.А.* Эволюция малого и среднего бизнеса в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-1(111). С. 256–258.

4. *Гончаренко Л.И., Мельникова Н.П.* Налоговые инструменты стимулирования развития малого и среднего предпринимательства: исторический аспект и перспективы развития в России // Экономика. Налоги. Право. 2022. № 6. С. 122–133.

5. *Гордеева С.Е.* Налогообложение субъектов малого и среднего предпринимательства в России: проблемы и перспективы развития // Вестник науки. 2023. № 6(63). С. 94–100.

6. *Есенжулова Л.С.* Донастройка налоговой системы РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 11-2(117). С. 62–64.

7. *Измалкова И.В., Поленникова Г.И.* Современные подходы к управлению архитектурой малого бизнеса в условиях экономической неопределенности в России // ЭФО. 2024. № 4(12). С. 39–50.

8. *Марквардт Р.Б.* Проблемы и перспективы развития малых предприятий в современных экономических условиях России // Аудиторские ведомости. 2024. № 4. С. 233–39.

9. *Оздоева З.Х., Бостанова П.И.* Цифровая трансформация налогового администрирования в России // ЕГИ. 2022. № 6(44). С. 370–372.

10. *Садыков А.М.* Реформирование налоговой системы для малого предпринимательства в России: анализ и перспективы развития специальных налоговых режимов // Экономика. Налоги. Право. 2025. № 2. С. 148–161.

11. *Семенова Г.Н.* Малый бизнес в экономике России: критерии применения специальных налоговых режимов // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 132–153.

12. *Талипова Л.М., Беркович А.А.* Модернизация налоговой системы Российской Федерации в 2024–2025 гг. // Журнал прикладных исследований. 2025. № 7. С. 29–37.

13. *Хажиев Б.Д.* Реформирование налоговой системы как фактор совершенствования распределительных отношений // Экономика и финансы (Узбекистан). 2022. № 4(152). С. 20–25.

14. *Ходякова А.К., Воливок О.А.* Налогообложение: специальные налоговые режимы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2(109). С. 164–170.

15. *Чимитдоржиев Ж.Ж., Мазанкова Т.В., Басова С.Н., Золотова Я.В.* Смена поколений в предпринимательской среде: цифровой и технологический разрывы // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 3(108). С. 128–142.

References:

1. *Arlashkin I.Yu.* On the Possibilities of Tax Decentralization in Russia. *Financial Journal*, 2023, no. 3, pp. 78–90.

2. *Baryshova Yu.N., Baryshov A.S.* Modern Tax Policy in Russia. *Bulletin of the Moscow International Academy*, 2024, no. 2, pp. 48–51.

3. *Bisultanova A.A.* Evolution of Small and MediumSized Businesses in Russia. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2024, no. 5-1(111), pp. 256–258.

4. *Goncharenko L.I., Melnikova N.P.* Tax Instruments for Stimulating the Development of Small and MediumSized Businesses: Historical Aspects and Prospects for Development in Russia. *Economics. Taxes. Law*, 2022, no. 6, pp. 122–133.

5. *Gordeeva S.E.* Taxation of Small and MediumSized Businesses in Russia: Problems and Development Prospects. *Bulletin of Science*, 2023, no. 6(63), pp. 94–100.

6. *Esenzulova L.S.* FineTuning of the Russian Federation's Tax System. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2024, no. 11-2(117), pp. 62–64.

7. *Izmailova I.V., Polennikova G.I.* Modern Approaches to Managing the Architecture of Small Businesses in the Context of Economic Uncertainty in Russia. *EFO*, 2024, no. 4(12), pp. 39–50.

8. *Markvardt R.B.* Problems and Prospects of Small Business Development in the Current Economic Conditions of Russia. *Audit Statements*, 2024, no. 4, pp. 233–239.

9. *Ozdoeva Z. Kh., Bostanova P.I.* Digital Transformation of Tax Administration in Russia. *EGI*, 2022, no. 6(44), pp. 370–372.

10. *Sadykov A.M.* Reforming the Tax System for Small Businesses in Russia: Analysis and Prospects for the Development of Special Tax Regimes. *Economics. Taxes. Law*, 2025, no. 2, pp. 148–161.

11. *Semenova G.N.* Small Business in the Russian Economy: Criteria for Applying Special Tax Regimes. *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*, 2023, no. 2, pp. 132–153.

12. *Talipova L.M., Berkovich A.A.* Modernization of the Tax System of the Russian Federation in 2024–2025. *Journal of Applied Research*, 2025, no. 7, pp. 29–37.

13. *Khaziev B.D.* Reforming the Tax System as a Factor in Improving Distribution Relations. *Economics and Finance (Uzbekistan)*, 2022, no. 4(152), pp. 20–25.

14. *Khodyakova A.K., Volivok O.A.* Taxation: Special Tax Regimes. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2024, no. 3-2(109), pp. 164–170.

15. *Chimitdorzhiev Zh. Zh., Mazankova T.V., Basova S.N., Zolotova Ya. V.* Change of Generations in the Entrepreneurial Environment: Digital and Technological Gaps. *Power and Management in the East of Russia*, 2024, no. 3(108), pp. 128–142.

Материал поступил в редакцию: 16.12.2025.

2026 С.Х. Айзетов* *УДК 65.011.12*

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

MANAGEMENT SPECIFICS OF COMPETITIVENESS IN SMALL AND MEDIUM TRADING ENTERPRISES

Аннотация. *Малые и средние торговые предприятия функционируют в условиях высокой рыночной турбулентности, что требует от них повышенной гибкости и стратегической осмысленности в управлении. В статье исследуются актуальные факторы, ограничивающие их конкурентные возможности, включая дефицит ресурсов, рост регуляторной нагрузки, сложности цифровой адаптации и нестабильность спроса. Особое внимание уделено роли цифровой трансформации как условия устойчивого роста и усиления конкурентных преимуществ. Анализируются стратегические ориентиры, обеспечивающие адаптацию к внешним вызовам, а также направления повышения управленческой эффективности. Отмечена необходимость совершенствования механизмов государственной поддержки и развития кластерного взаимодействия. Сделан акцент на персонализации бизнес-моделей и комплексной цифровизации процессов. Представленные выводы и предложения могут быть использованы для формирования устойчивых моделей развития МСП с учётом отраслевой специфики и текущих экономических реалий.*

Abstract. *Small and medium-sized trading enterprises operate in a highly volatile market environment, which requires increased flexibility and strategically sound management decisions. This paper examines the key factors limiting their competitiveness, including resource constraints, increasing regulatory burden, difficulties in digital adaptation, and demand instability. Particular attention is given to the role of digital transformation as a condition for sustainable growth and the strengthening of competitive advantages. The article analyzes strategic priorities that ensure adaptation to external challenges and outlines directions for improving managerial efficiency. The necessity of enhancing government support mechanisms and developing cluster-based cooperation is highlighted. Emphasis is placed on business model personalization and comprehensive digitalization of internal processes. The findings and recommendations presented in the study can be applied to the formation of sustainable development models for SMEs, considering the specifics of the trade sector and the current economic context.*

Ключевые слова: *малое и среднее предпринимательство, цифровая трансформация, конкурентоспособность, управленческие решения, стратегическое позиционирование, институциональная поддержка, кластерное взаимодействие.*

Keywords: *Small and Medium-Sized Enterprises, digital transformation, competitiveness, management practices, strategic positioning, institutional support, cluster cooperation.*

Айзетов Салават Халиуллович *– аспирант, Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации (г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация); e-mail: salavat_aiz@mail.ru.*

Salavat Kh. Aizetov *– Postgraduate Student, Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation (Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation).*

Введение. Среди основных трудностей, с которыми сталкиваются современные предприятия малого и среднего бизнеса, можно выделить нестабильность, характерную для глобальной экономической системы, оказывающую влияние и на экономику России, а также невозможность эффективной конкуренции с крупными компаниями, обладающими значительными финансовыми ресурсами и, как следствие, устойчивостью к экономическим колебаниям. Следует подчеркнуть, что малый и средний бизнес играет важную роль в экономике России. Государство заинтересовано в его поддержке и развитии, поскольку именно этот сектор обеспечивает экономическую устойчивость, что подтверждается опытом развитых стран, где малые и средние предприятия служат основой национальной экономики и напрямую способствуют её стабильности и росту.

Для российской экономики особенно важна деятельность региональных торговых предприятий. Они создают рабочие места, а жители регионов выступают непосредственными потребителями их товаров и услуг. Однако в условиях санкционного давления и экономических потрясений именно малые и средние предприятия страдают в первую очередь, поскольку не располагают достаточным запасом финансовой устойчивости, который позволил бы им адаптироваться без ущерба для своей жизнеспособности. Современные реалии, отягощённые ускоренной цифровизацией, требуют от субъектов малого и среднего предпринимательства перехода к новому технологическому укладу и структурной трансформации. Цифровизация, с одной стороны, открывает новые возможности для развития МСП, с другой – сопровождается рядом рисков и вызовов. Это обусловливает необходимость формирования эффективной стратегии управления их конкурентоспособностью.

Факторы конкурентоспособности МСП в торговле. Современные малые и средние предприятия сталкиваются с растущими сложностями, связанными с международной и внутренней экономической обстановкой. Как отмечают О.А. Левшукова, Д.П. Захарова и Д.В. Клевцова ухудшение внешнеполитического фона выразилось не только в сокращении внешнеторговых операций, но и в возникновении существенных барьеров на пути трансграничного перемещения капитала, технологий и оборудования [1, с. 198]. Последствия экономических ограничений, введённых в 2022 году, по мнению А.Г. Пылина стали катализатором углубляющегося экономического спада и способствовали началу структурных преобразований в отечественной экономике [2, с. 28]. М.С. Сланов обращает внимание, что одна из основных характеристик текущей внешней среды – высокая рыночная концентрация крупных сетевых компаний, занимающих доминирующие позиции в розничной торговле [3, с. 1472]. Подобная ситуация снижает шансы МСП на равную конкуренцию. Дополнительным препятствием согласно исследованию С.Ю. Ковалевой выступает неустойчивость рыночной конъюнктуры, сопряжённая с постоянным изменением потребительского спроса, инфляционными колебаниями и изменениями регуляторной среды [4, с. 16]. Существенным дестабилизирующим фактором остаётся рост административной нагрузки, выражающейся в усложнении процедур отчётности, налоговом давлении и частых изменениях в правовом регулировании предпринимательства.

Рынок, на котором действуют МСП, подвергается воздействию как глобальных, так и внутренних рисков. Среди них можно выделить ухудшение макроэкономической конъюнктуры, введение новых нормативных ограничений, а также нестабильность валютных курсов, что особенно негативно отражается на импортозависимых секторах торговли [5, с. 283]. Ситуация усугубляется слабостью внутренней институциональной среды и неравномерностью региональной поддержки малого бизнеса [6, с. 105]. На уровне хозяйствующих субъектов ярко выражены проблемы, связанные с удорожанием ресурсов: предприятия отмечают рост цен на сырьё и материалы, высокий уровень износа производственного оборудования и низкий уровень доверия со стороны потребителей к отечественным товарам, что затрудняет развитие импортозамещающей продукции [7, с. 378]. Финансовая обеспеченность малого бизнеса остается уязвимым звеном [8, с. 171]. Ограниченные возможности привлечения кредитных и инвестиционных ресурсов препятствуют обновлению основных фондов, внедрению инноваций и расширению рынков сбыта.

Согласно исследованию С.А. Затонского существенным ограничением является также кадровый дефицит: на рынке труда на-

блюдается нехватка квалифицированных специалистов, особенно в технологически сложных отраслях [9, с. 256]. Деструктивные процессы в экономике влекут за собой сокращение числа хозяйствующих субъектов. В частности, как отмечают Е.В. Скрипкина и соавторы, за пятилетний период до 2022 года количество организаций в России значительно сократилось, что свидетельствует о недостаточной устойчивости и жизнеспособности малых и средних предприятий в изменяющейся экономической среде [10, с. 123]. Несмотря на это, отдельные формы кооперации позволяют МСП получать доступ к важным ресурсам, включая оборудование, управленческие практики, человеческий капитал и маркетинговую экспертизу на условиях, более благоприятных, чем при индивидуальной деятельности [11, с. 429]. Однако реализация таких возможностей требует наличия развитой инфраструктуры и эффективных механизмов поддержки.

Дополнительное давление на сектор оказывают изменения в налоговой и правовой среде, а также сохраняющееся санкционное воздействие, что вызывает необходимость постоянной адаптации бизнес-моделей [12, с. 75]. В условиях недоступности традиционных финансовых инструментов малые предприятия вынуждены искать альтернативные способы финансирования, включая краудфандинг, микрозаймы, государственные гранты и программы поддержки [13, с. 370]. Внутренняя и внешняя нестабильность формируют сложный контекст, в котором предприниматели сталкиваются с высокими издержками, неопределённостью в спросе и значительными операционными рисками [14, с. 151; 15, с. 870]. Затруднённый доступ к логистическим и коммуникационным сетям, особенно в регионах с низкой инфраструктурной обеспеченностью, дополнительно увеличивает себестоимость продукции и снижает конкурентные позиции компаний [16, с. 42]. Для российских МСП характерен сравнительно низкий уровень вовлечённости в инновационные и инвестиционные процессы, что ограничивает их потенциал в условиях цифровой трансформации [2, с. 34]. Отсутствие устойчивых каналов для внедрения технологических решений снижает способность предприятий к обновлению продуктовой линейки и оптимизации внутренних процессов.

На основании вышеизложенного конъюнктура, в которой функционируют малые и средние предприятия, формируется под воздействием множества разнонаправленных факторов, требующих от предпринимателей гибкости, готовности к быстрому принятию решений и способности к адаптации в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Целеполагание и стратегическое позиционирование. Для успешного функционирования в условиях нестабильной конкурентной среды малым и средним торговым предприятиям требуется чётко очерченная и содержательно наполненная миссия, выражающая суть их деятельности и задающая направление развития [17, с. 9]. Такая миссия позволяет бизнесу не только выстроить внутреннюю логическую модель роста, но и надёжно закрепиться в целевой рыночной нише, избегая размытости в позиционировании [4, с. 17]. Процесс выработки корпоративной миссии и видения развития – это неформальный ритуал, а стратегически значимый элемент управленческой архитектуры. От полноты и точности формулировок зависит, насколько ясно сотрудники и руководство понимают ключевые ориентиры бизнеса и насколько согласованно могут выстраивать взаимодействие с внешней средой [18, с. 10]. В торговой сфере особую ценность приобретает способность артикулировать уникальность предложения – дифференциатор, выделяющий предприятие среди множества аналогичных компаний [3, с. 1474]. Разработка устойчивой конкурентной позиции предполагает предварительный анализ целевого сегмента и его чёткую классификацию по потребностям, платёжеспособности и поведенческим характеристикам [19, с. 104]. На практике малые предприятия нередко ограничиваются текущей операционной деятельностью, не формализуя своё предназначение и не структурируя долгосрочные ориентиры [15, с. 872]. Это снижает гибкость их адаптации к изменяющимся рыночным условиям и сужает горизонты стратегического планирования.

Целеполагание, выстроенное на точной рыночной идентификации, позволяет концентрировать усилия на обслуживании конкретной аудитории с учётом её предпочтений. Особенно эффективным этот подход оказывается в случае ориентации на узкие потребительские ниши, где дифференциация осуществляется за счёт уникального сочетания сервиса, ассортимента и каналов коммуникации [20, с. 35]. Такое позиционирование

повышает вероятность долгосрочной лояльности со стороны клиентов и снижает риски прямой конкуренции с крупными игроками.

Изучение корпоративных практик глобальных компаний в исследовании Е. Чжаосэнь и О.Ф. Удалова, таких как Alibaba Group, показывает, что в основе их успеха лежит не только масштабирование, но и глубоко проработанная миссия, ориентированная на поддержку малых предприятий и развитие цифровой инфраструктуры [21, с. 76]. На уровне национальной стратегии также формулируются цели, направленные на формирование адаптивной и гибкой экономики, способной реагировать на вызовы внешней среды и трансформироваться в ответ на технологические и институциональные сдвиги [1, с. 198]. Разработка стратегических ориентиров требует комплексной оценки как внешних рисков, так и внутренних возможностей, включая кадровый потенциал, финансовые ресурсы, уровень цифровой зрелости и степень организационной устойчивости [12, с. 76]. Предприятиям важно не просто зафиксировать цели, но соотнести их с реальными условиями функционирования и сформировать набор индикаторов, позволяющих отслеживать достижение запланированных результатов [22, с. 52]. Эффективная постановка целей должна охватывать ключевые сферы деятельности: финансовые результаты, удовлетворённость клиентов, развитие товарного предложения, кадровую политику и цифровую трансформацию [23, с. 81]. Подобная структуризация помогает сохранить фокус управления, не теряя из виду критически важные элементы конкурентоспособности.

Формирование миссии, опирающейся на глубинное понимание потребностей целевого сегмента, становится основой устойчивой позиции на рынке и задаёт рамки для последующих стратегических решений [24, с. 568]. В свою очередь, ясное определение долгосрочных целей, соответствующих условиям макро- и микроэкономической среды, служит предпосылкой для выстраивания эффективной модели управления. По мнению М.В. Шатохина и С.О. Новосельского публичная политика в отношении МСП также должна быть синхронизирована с подходами стратегического управления. Поддержка со стороны государства приобретает реальную эффективность, когда основана на проактивной аналитике, позволяющей выявлять наиболее перспективные направления развития бизнеса, а не просто реагировать на кризисные явления [25, с. 108]. Это особенно важно для сектора малого и среднего предпринимательства, обладающего значительным, но ещё не полностью реализованным потенциалом в ряде экономических ниш.

Условия, благоприятные для динамичного роста МСП, формируются в тех сферах, где существует несформированный или недостаточно обслуживаемый спрос. Инициатива по выявлению таких сегментов и содействию в их освоении может стать ключевым элементом как корпоративной стратегии, так и системы государственной поддержки. Только при наличии чётких целевых ориентиров, согласованных между бизнесом и институтами развития, возможно устойчивое наращивание конкурентоспособности МСП в условиях многополярной и нестабильной рыночной среды.

Стратегии обеспечения конкурентоспособности МСП. Малые торговые предприятия зачастую достигают конкурентных преимуществ, сосредотачиваясь на обслуживании ограниченного круга потребителей [3, с. 1475]. Такая специализация позволяет им глубже понимать запросы конкретных целевых сегментов, оперативно адаптировать продуктовое предложение и формировать устойчивые отношения с клиентами. Узкая рыночная направленность в сочетании с гибкостью в принятии решений делает подобные структуры более чувствительными к изменениям в спросе, что превращает их в эффективных участников нишевых рынков [26, с. 136]. Анализ концепций, представленных в научной работе А.Н. Коротченко и М.М. Артемова, позволяет выделить несколько направлений стратегического развития МСП. К числу распространённых подходов относятся: копирование успешных бизнес-моделей, в том числе зарубежных; развитие по модели франчайзинга, предусматривающей расширение сети при сохранении централизованного управления; а также стратегия специализации на отдельных сегментах, где возможно достижение высокой степени адаптации [27, с. 235–237]. Каждое из этих направлений имеет собственную логику развития и уровень требуемых ресурсов.

Компании, относящиеся к малому и среднему бизнесу, особенно эффективно внедряют стратегии, направленные на глубокое проникновение в определённые рыночные ниши [4, с. 18]. Такой подход снижает зависимость от ценовой конкуренции и даёт возмож-

ность выстраивать уникальные предложения на основе сервисного обслуживания, индивидуальных условий поставки, быстрой логистики и использования данных потребителей для персонализации [17, с. 11]. Особого внимания заслуживает стратегия дифференциации, заключающаяся в формировании отличительных характеристик продукта или услуги, привлекательных для конкретной категории клиентов [28, с. 63]. Достичь высокого уровня отличия можно, применяя гибкие организационные подходы, усиливая цифровую составляющую бизнеса – например, посредством аналитики клиентского поведения, управления через CRM-системы и развития омниканальных платформ, объединяющих онлайн- и офлайн-коммуникации [16, с. 49].

В практике МСП широкое распространение получила модель фокусирования, предполагающая глубокую концентрацию на одном или нескольких тесно связанных сегментах [6, с. 108]. Это позволяет компаниям с ограниченными ресурсами максимально эффективно использовать имеющиеся возможности и создавать устойчивые конкурентные позиции [26, с. 136]. Наряду с этим некоторые предприятия ориентируются на кластерное развитие, объединяясь с другими субъектами в рамках территориально-производственных образований для получения доступа к общим ресурсам, технологиям и каналам сбыта [11, с. 429]. В странах с догоняющим типом экономического роста предпринимателям часто целесообразно не замыкаться на внутренних рынках, а формировать стратегические ориентиры, направленные на выход продукции за пределы национальной экономики [29, с. 211]. В этой связи ключевым направлением конкурентной политики становится стимулирование экспортной активности тех предприятий, которые уже обладают минимально необходимыми производственными и управленческими компетенциями.

В рамках розничного сектора торговые компании выстраивают собственные конкурентные паттерны, отражающие особенности их клиентской базы, логистической инфраструктуры и ассортимента [30, с. 27]. Разработка устойчивых стратегий предполагает использование комплексных аналитических инструментов: в частности, методы SWOT- и PEST-анализа позволяют систематизировать внутренние возможности и внешние угрозы, определяя сильные и слабые стороны предприятия [31, с. 46]. На этой основе вырабатываются направления трансформации, направленные на повышение операционной эффективности и конкурентной гибкости.

Информационно-коммуникационные технологии становятся важнейшим фактором роста в международной торговле [9, с. 256]. Они обеспечивают более быструю обработку заказов, точное планирование поставок, сбор и анализ клиентских данных, а также расширяют возможности маркетинговых коммуникаций. В контексте цифровизации предприятия малого и среднего сегмента начинают применять инструменты интернет-маркетинга, продвигая товары через социальные сети, маркетплейсы, а также собственные онлайн-платформы [31, с. 45]. Современные стратегии, формируемые в условиях цифровой трансформации, базируются на сочетании базовых и инновационных подходов. Базовые стратегии, такие как снижение издержек и стандартизация, позволяют обеспечить стабильность в краткосрочной перспективе, тогда как инновационные – фокусируются на уникальности, гибкости, вовлечённости потребителя и способности быстро внедрять технологические изменения [19, с. 105]. Каждая модель требует соответствующего уровня организационной зрелости и адаптации бизнес-процессов.

Дополнительную устойчивость компаниям придаёт участие в кластерных инициативах. Такое взаимодействие позволяет предприятиям воспользоваться эффектом масштаба и коллективного доступа к инфраструктуре, экспортным каналам, инвестициям и консалтинговым услугам [11, с. 427]. Формирование кластеров особенно актуально для торгового сектора, где значительное число компаний работает в географически близких зонах и может кооперироваться в логистике, обучении персонала, развитии ИТ-платформ. Формирование и продвижение уникального торгового предложения становится базовым условием для повышения привлекательности бизнеса в условиях насыщенности рынка [31, с. 45]. Это может выражаться в ориентации на ценности клиента, нестандартных подходах к ассортименту, устойчивости цепочки поставок, скорости отклика на запросы и других нематериальных характеристиках, определяющих клиентский выбор [20, с. 38]. На практике формирование стратегических направлений требует проведения целенаправленных мероприятий: организация рекламных кампаний, построение системы брендинга, развитие

клиентского сервиса, внедрение новых форм продвижения [31, с. 45]. Важную роль в конкурентной борьбе начинают играть интернет-инструменты, позволяющие максимально точно таргетировать сообщения и выстраивать лояльность на основе персонализированных коммуникаций.

Отдельные подходы к обеспечению устойчивости малых торговых предприятий демонстрируют эффективность при реализации сезонных и коллекционных проектов. Примером может служить выпуск ограниченных партий товаров, что повышает их воспринимаемую ценность и способствует формированию дефицита, стимулирующего спрос [32, с. 470]. Показательно, что даже в отраслях, подверженных внешним колебаниямвозможно выстраивание стратегий на основе модели дифференциации, что позволяет частично нивелировать эффект неблагоприятной макроэкономической конъюнктуры. В частности, расчёт экономики проекта может показать целесообразность внедрения уникального дизайна, специальных программ лояльности, кастомизации продукта и развития прямых продаж через онлайн-каналы [33, с. 67, 73]. Повышение конкурентоспособности предприятий в сфере торговли связано не только с выбором стратегии, но и с постоянной её донастройкой с учётом изменений на рынке. Эффективное стратегическое управление включает в себя постановку долгосрочных целей, регулярную оценку достигнутых результатов и корректировку действий на основе анализа внешней среды и внутренних показателей.

Планирование и реализация конкурентных стратегий. Компании малого и среднего сегмента, действующие в условиях ограниченности ресурсов и повышенной нестабильности внешней среды, вынуждены разрабатывать стратегические планы, максимально адаптированные к текущей конъюнктуре [18, с. 14]. Эффективное стратегическое планирование для таких предприятий базируется на чёткой оценке внутренних возможностей, потенциала рынка и оперативной способности реагировать на вызовы. Особое значение при этом приобретает гибкость планирования, выражающаяся в готовности к пересмотру целей, задач и механизмов их достижения [34 с. 117]. Стратегические приоритеты в МСП формируются с опорой на реальное положение дел, а не на абстрактные ориентиры. Одной из ключевых задач является обеспечение единства целей и согласованности действий всех участников внутри предприятия [34, с. 27]. Планирование выступает инструментом координации управленческих усилий и позволяет направлять ресурсы в наиболее перспективные области. Наличие единого вектора развития способствует устранению внутренних противоречий и усилению корпоративной идентичности.

Процедура контроля за ходом реализации стратегии требует системности и заранее установленной периодичности. На практике наиболее распространённой моделью становится полугодовой цикл стратегического мониторинга [35, с. 26], позволяющий не только фиксировать отклонения от запланированных показателей, но и вносить корректировки на ранней стадии. При этом особое внимание уделяется комплексной оценке как финансовых, так и нефинансовых параметров: изменениям в клиентской базе, динамике продаж, отзывам потребителей, структуре затрат и кадровой устойчивости [22, с. 56]. Учитывая высокую изменчивость внешней среды, планирование в МСП чаще носит не долгосрочный, а адаптивный характер, ориентированный на краткосрочные горизонты с возможностью оперативной трансформации [20, с. 40]. Гибкость как основополагающий принцип предполагает применение сценарного подхода [28, с. 66]: для каждого вероятного развития событий разрабатываются отдельные модели реагирования, что позволяет сохранять устойчивость в условиях неопределённости.

Современные цифровые инструменты способствуют построению более точных и адаптируемых стратегических моделей. Создание специализированных платформ с функцией индивидуального подбора решений, автоматизированного анализа эффективности и дистанционного получения услуг поддержки позволяет малым предприятиям оперативно адаптироваться к изменяющимся условиям [36, с. 88]. Такие цифровые экосистемы становятся связующим звеном между бизнесом и институтами поддержки. Разработка и реализация стратегий в области маркетинга, логистики, продаж и продуктового ассортимента требует учёта текущих макроэкономических факторов. В условиях нестабильности особое значение приобретает точная формулировка цели и задач маркетинговой стратегии, а также их соответствие реальному поведению потребителей [37,

с. 165]. Определение ключевых направлений развития позволяет сфокусировать усилия на наиболее уязвимых или перспективных участках бизнес-модели.

Содержательный стратегический план часто разрабатывается на годичный период и включает в себя набор мероприятий, распределённых по этапам [33, с. 72]. Подобная структура помогает обеспечить поэтапное выполнение задач, контроль хода реализации и своевременное внесение изменений. Каждое мероприятие должно быть увязано с конкретными индикаторами и сроками исполнения, что формирует чёткую систему управляемости.

В случае возникновения экстренных ситуаций, связанных с рыночными или внешнеэкономическими шоками, в действие вводится система антикризисных мер [38, с. 84]. Она может включать переориентацию на иные каналы сбыта, сокращение издержек, пересмотр товарного портфеля или изменение кадровой политики. При этом неотъемлемой частью антикризисного управления выступает постоянный анализ внешней среды и регулярная корректировка стратегических приоритетов [38, с. 877]. Стратегическое управление в малом бизнесе редко носит формализованный характер. Во многих случаях оно опирается на личную инициативу предпринимателя, его интуицию и опыт [26, с. 138]. Однако даже в рамках такой персоналистской модели целесообразно использовать инструменты структурного анализа [5, с. 284]. Они позволяют систематизировать информацию о сильных и слабых сторонах предприятия, оценить потенциальные риски и выделить наиболее актуальные направления для развития.

Платформы мониторинга конкурентной среды играют важную роль в поддержании адаптивности стратегий. Своевременное выявление изменений в поведении конкурентов, колебаний спроса и технологических трендов позволяет принимать решения, опережающие рынок [24, с. 571]. Такие подходы способствуют более точной настройке бизнес-процессов и повышению эффективности [14, с. 156]. В числе результативных механизмов поддержки МСП находятся нормативные инициативы, меры отраслевой помощи, льготное кредитование, налоговые преференции, а также стимулирующие программы, направленные на цифровую трансформацию и повышение квалификации персонала [38, с. 80; 25, с. 111]. Эти меры создают условия для восстановления и роста предпринимательского сектора.

Примеры успешной реализации стратегий включают в себя проекты по расширению онлайн-продаж, оптимизацию производственных мощностей, внедрение гибкого графика и удалённых форм занятости [5, с. 286]. Такие действия позволяют компаниям сохранить конкурентные позиции даже в условиях внешних ограничений. Функциональные стратегии – особенно в сферах маркетинга, продаж и инновационной деятельности – усиливают общую стратегическую линию предприятия [35, с. 25]. Они фокусируются на конкретных инструментах и технологиях, направленных на реализацию поставленных целей. Их интеграция в общий стратегический контур способствует укреплению позиций бизнеса на рынке.

Организации, предоставляющие поддержку малому бизнесу, могут существенно усилить свою эффективность за счёт совершенствования инструментов управления, расширения набора предоставляемых услуг и активизации обучающих программ [39, с. 24]. Консультирование, сопровождение бизнес-планирования, организация обучающих семинаров и доступ к аналитике – всё это формирует комплексную поддержку, позволяющую субъектам МСП эффективнее выстраивать свои стратегии.

Заключение. Конкурентоспособность современных малых и средних предприятий зависит от их способности сохранять устойчивость в условиях ограниченных финансовых ресурсов, эффективно внедрять и использовать инструменты цифровизации, а также обладать высокой адаптивностью в условиях экономической турбулентности. Одним из ключевых недостатков малых и средних предприятий является необходимость функционировать в условиях ресурсных ограничений. Вместе с тем торговые МСП могут сосредотачивать свою деятельность на нишевых сегментах рынка и обеспечении регионального спроса на товары и услуги. Кроме того, по сравнению с крупными компаниями они обладают большей мобильностью, что также является их конкурентным преимуществом.

По результатам проведённого исследования можно сделать вывод о том, что управление конкурентоспособностью МСП требует интеграции нескольких подходов. К числу таковых относятся: мониторинг внешней среды, выявление угроз и возможностей, постановка целей, стратегическое планирование, оптимизация внутренних бизнес-про-

цессов, цифровая трансформация и развитие человеческого капитала.

Одним из определяющих факторов повышения эффективности деятельности субъектов розничной торговли признано использование организационных инноваций, реализуемых в контексте цифровой трансформации. Практика показывает, что именно переход к новым цифровым форматам управления, основанным на инновационных подходах, позволяет предприятиям оперативно реагировать на изменения внешней среды и сохранять конкурентные позиции. Малые торговые предприятия, в силу своей гибкости, демонстрируют высокий потенциал в освоении таких направлений, как персонализация потребительского взаимодействия и интеграция инновационных решений в повседневную операционную деятельность.

Исследование подтверждает, что устойчивое развитие малого и среднего бизнеса напрямую зависит от согласованной реализации государственной стратегии, ориентированной на поддержку данного сектора экономики. Согласованность действий регулирующих институтов и самих предпринимательских структур создает условия для устойчивого функционирования предприятий и укрепления их конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Наметившиеся тенденции в сфере поддержки предпринимательства указывают на необходимость подготовки специализированных программ, ориентированных на преодоление административных барьеров и расширение мер, стимулирующих инновационную и инвестиционную активность малого бизнеса. Данные меры должны носить целевой и прикладной характер, фокусируясь на реализацию конкретных инструментов повышения результативности деятельности МСП.

Прогнозируемое развитие предпринимательской среды требует не только стратегического планирования, но и выработки устойчивых моделей адаптации предприятий к быстро меняющимся условиям конкурентного взаимодействия. Использование продуманных управленческих решений может стать катализатором стабильного роста, повышая не только внутреннюю эффективность бизнеса, но и его устойчивость в глобальной экономике. Анализ перспективных направлений развития свидетельствует о возрастающей значимости цифровой трансформации в деятельности субъектов МСП. Их включение в производственно-сбытовые цепочки, участие в кооперационных проектах, формирование устойчивых деловых связей – все это рассматривается как неотъемлемые компоненты формирования прочной конкурентной позиции в долгосрочном периоде.

Формирование эффективной предпринимательской среды вкупе с внедрением современных управленческих практик может стать ключевым условием роста конкурентоспособности малых и средних предприятий торговли. Именно такое сочетание – стратегическая направленность, поддержка со стороны государства, технологическое обновление и ориентация на потребности рынка – способно обеспечить устойчивость и поступательное развитие сектора в условиях современной экономической трансформации.

Список используемых источников:

1. *Левшукова О.А.* Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в РФ на 2022 год / О.А. Левшукова, Д.П. Захарова, Д.В. Клевцова // Вестник Академии знаний. 2022. № 50(3). С. 197–202.

2. *Пылин А.Г.* Особенности развития экспортного потенциала высокотехнологичного малого и среднего предпринимательства России в условиях санкций // Актуальные вопросы экономики. 2022. № 5. С. 27–41.

3. *Сланов М.С.* Пути повышения конкурентоспособности малых торговых предприятий в регионе / М.С. Сланов // Вестник науки и образования. 2023. № 2(140). С. 1470–1480.

4. *Ковалева С.Ю.* Управление конкурентоспособностью малых и средних предприятий в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник науки и образования. 2023. № 8(146). С. 13–24.

5. *Тахумова О.В.* Актуальные проблемы предприятий малого и среднего бизнеса в период пандемии / О.В. Тахумова, Д.А. Коровин, Е.А. Горбенко, А.А. Трегубова // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40(2). С. 282–287.

6. *Марусинина О.С.* Совершенствование механизмов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5(150). С. 103–115. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.5.023.

7. *Курдюмов А.В.* Конкурентоспособность малого и среднего бизнеса: оценка воздействия внешних факторов / А.В. Курдюмов, В.А. Мещерягина, А.С. Сидорова // Московский экономический журнал. 2022. № 12. С. 370–379.

8. *Манукало А.В.* Развитие малого и среднего предпринимательства во внешнеэкономической деятельности агрокомпаний Краснодарского края / А.В. Манукало, Н.С. Толмосов, А.В. Болотаева // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1(51). С. 170–174.

9. *Затонский С.А.* Информационно-коммуникационные технологии в международном бизнесе средних и малых предприятий: роль, типы и решения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 252–260. DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-4-252-260.

10. *Скрипкина Е.В.* Устойчивость продовольственного рынка и состояние бизнеса как критерии экономической безопасности Российской Федерации / Е.В. Скрипкина, Н.М. Сергеева, А.А. Алехина, Е.Ю. Перькова // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12. № 1(42). С. 121–124. DOI 10.57145/27128482_2023_12_01_21.

11. *Руденко Л.Г.* Кластерный подход в государственной поддержке малого и среднего предпринимательства в регионах // Московский экономический журнал. 2022. № 1. С. 420–433.

12. *Куринова О.Ю.* Конкурентоспособность субъектов малого и среднего предпринимательства в современных условиях // Вестник науки и образования. 2024. № 5(155). С. 74–84.

13. *Проняева Л.И.* Финансовое обеспечение деятельности субъектов малого предпринимательства / Л.И. Проняева, А.В. Щеголев, И.Г. Давыдкин // Вестник Академии знаний. 2022. № 53(6). С. 369–375.

14. *Пушных В.И.* Повышение конкурентоспособности малых торговых предприятий // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 3(159). С. 149–159.

15. *Урузбаева Н.А.* Управление конкурентоспособностью малых торговых предприятий в условиях трансформации экономики региона // Вестник науки и образования. 2023. № 9-3(171). С. 867–881.

16. *Тодорович С.* Внедрение организационных инноваций на основе цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 39–50. DOI 10.54861/27131211_2024_11_39.

17. *Савин С.А.* Управление конкурентоспособностью малых предприятий в условиях цифровой экономики // Научные исследования: от теории к практике. 2023. № 1(47). С. 1–21. DOI 10.5281/zenodo.7814573.

18. *Молчанов И.В.* Основные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса / И.В. Молчанов // Научный диалог. 2023. № 1(121). С. 6–17.

19. *Киселис В.* Теоретические аспекты анализа и разработки стратегии выхода на международный рынок FMCG оптовых торговых предприятий // Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 100–108. DOI 10.24158/tipor.2024.2.13.

20. *Баженов К.С.* Маркетинговые инновации как фактор конкурентоспособности в онлайн-торговле / К.С. Баженов, В.С. Баженов // Прогрессивная экономика. 2023. № 9. С. 31–48.

21. *Чжаосэнь Е., Удалов О.Ф.* Особенности корпоративной культуры предприятий международной электронной торговли // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1(69). С. 74–80.

22. *Разманова М.А.* Управление конкурентоспособностью предприятий малого бизнеса: проблемы и перспективы развития // Вестник Евразийской науки. 2023. № 6(71). С. 48–65.

23. *Голикова Г.В.* Формирование стратегии малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации региональной экономики / Г.В. Голикова, О.Н. Романова, Л.В. Смарчкова, Н.В. Голикова // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 77–82.

24. *Литау Т.А.* Повышение конкурентоспособности торгового предприятия за счёт развития инновационного потенциала // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(146). С. 565–574.

25. *Шатохин М.В.* Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства как важнейший фактор политической стабильности / М.В. Шатохин, С.О. Новосельский // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 4. С. 106–114. DOI 10.26794/2226-7867-2023-13-4-106-114.

26. *Скворцов С.Н.* Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий на основе кластерной модели развития // Экономика и предпринимательство. 2023. № 7(160). С. 128–141.

27. *Коротченко А.Н.* Правильная стратегия плюс господдержка – залог успешности малого бизнеса / А.Н. Коротченко, М.М. Артемова // ЭКО. 2024. № 3. С. 234–246. DOI 10.30680/ ECO0131-7652-2024-3-234-246.

28. *Ашимова А.Е.* Формирование конкурентной стратегии торгового предприятия // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5(134). С. 56–71.

29. *Мамедова А.Э.* Национально-исторический аспект конкурентной политики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6(144), ч. II. С. 206–211.

30. *Буртылев С.М.* Формирование конкурентных стратегий розничных торговых предприятий в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 23–35.

31. *Коноплёва В.С.* Конкурентоспособность предприятия как инструмент повышения эффективности его функционирования / В.С. Коноплёва, А.В. Герасимова, И.А. Коноплёва // Экономический вектор. 2024. № 1(36). С. 39–47. DOI 10.36807/2411-7269-2024-1-36-39-47.

32. *Худгарян Р.М.* Инновации в управлении и развитии предприятия оптовой торговли как фактор повышения конкурентной устойчивости / Р.М. Худгарян, А.М. Худгарян, А.В. Батищев // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 468–472.

33. *Акулинин Ф.В.* Разработка конкурентной стратегии в малом и среднем ювелирном бизнесе / Ф.В. Акулинин, Чжифэн Чжан, А.К. Захаров // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 6. С. 67–75.

34. *Нечаева Т.Г.* Формирование и развитие предпринимательской среды как условие повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий // Молодой учёный. 2023. № 24(446). С. 108–126.

35. *Захарченко Д.Д.* Особенности стратегического маркетингового планирования в деятельности хозяйствующего субъекта / Д.Д. Захарченко, И.М. Кублин, А.С. Астахин, И.А. Шумакова // Практический маркетинг. 2023. № 10(316). С. 23–28.

36. *Дашян К.П.* Национальные проекты как инструмент поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства сферы туризма / К.П. Дашян // Вестник Академии знаний. 2022. № 53(6). С. 84–89.

37. *Юдин А.А.* Функциональная стратегия развития АПК Республики Коми / А.А. Юдин, Т.В. Тарабукина, А.В. Облизов // Московский экономический журнал. 2022. № 8. С. 159–173.

38. *Оборин М.С.* Инструменты антикризисного управления малым и средним бизнесом // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 5. С. 77–86. DOI 10.26794/1999-849X-2024-17-5-77-86.

39. *Вершицкий А.В.* Финансовые инструменты развития малого и среднего предпринимательства на региональном уровне / А.В. Вершицкий, А.Ю. Баграмян // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. Т. 10. № 3. С. 13–25.

References:

1. *Levshukova O.A., Zakharova D.P., Klevtsova D.V.* Main Directions of State Support for Small and Medium Sized Businesses in the Russian Federation for 2022. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, no. 50(3), pp. 197–202.

2. *Pylin A.G.* Features of the Development of Export Potential of HighTech Small and MediumSized Enterprises in Russia under Sanctions. *Topical Issues of Economics*, 2022, no. 5, pp. 27–41.

3. *Slanov M.S.* Ways to Improve the Competitiveness of Small Trading Enterprises in the Region. *Bulletin of Science and Education*, 2023, no. 2(140), pp. 1470–1480.

4. *Kovaleva S.Yu.* Managing the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises under Digital Transformation of the Economy. *Bulletin of Science and Education*, 2023, no. 8(146), pp. 13–24.

5. *Takhumova O.V., Korovin D.A., Gorbenko E.A., Tregubova A.A.* Current Problems of Small and MediumSized Businesses during the Pandemic. *Natural and Humanitarian Research*, 2022, no. 40(2), pp. 282–287.

6. *Marusinina O.S.* Improving Mechanisms for Ensuring Stability and Competitiveness of Small and MediumSized Business in the Digital Economy. *Economics and Entrepreneurship*, 2023, no. 5(150), pp. 103–115. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.5.023.

7. *Kurdyumov A.V., Meshcheryagina V.A., Sidorova A.S.* Competitiveness of Small and MediumSized Business: Assessing the Impact of External Factors. *Moscow Economic Journal*, 2022, no. 12, pp. 370–379.

8. *Manukalo A.V., Tolmosov N.S., Bolotaeva A.V.* Development of Small and MediumSized Entrepreneurship in Foreign Economic Activity of Agrocompanies in Krasnodar Region. *Natural and Humanitarian Research*, 2024, no. 1(51), pp. 170–174.

9. *Zatonsky S.A.* Information and Communication Technologies in International Business of Medium and Small Enterprises: Role, Types and Solutions. *State and Municipal Management. Scientific Notes*, 2023, no. 4, pp. 252–260. DOI: 10.22394/2079-1690-2023-1-4-252-260.

10. *Skripkina E.V., Sergeeva N.M., Alekhina A.A., Perkova E.Yu.* Stability of the Food Market and Business Conditions as Criteria of Economic Security of the Russian Federation. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*, 2023, vol. 12, no. 1(42), pp. 121–124. DOI: 10.57145/27128482_2023_12_01_21.

11. *Rudenko L.G.* Cluster Approach in State Support of Small and MediumSized Entrepreneurship in Regions. *Moscow Economic Journal*, 2022, no. 1, pp. 420–433.

12. *Kurinova O. Yu.* Competitiveness of Subjects of Small and MediumSized Entrepreneurship under Current Conditions. *Bulletin of Science and Education*, 2024, no. 5(155), pp. 74–84.

13. *Pronyaeva L.I., Shchegolev A.V., Davydkin I.G.* Financial Support for the Activities of Small Business Entities. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, no. 53(6), pp. 369–375.

14. *Pushnykh V.I.* Improving the Competitiveness of Small Trading Enterprises. *Regional Problems of Economic Transformation*, 2023, no. 3(159), pp. 149–159.

15. *Uruzbaeva N.A.* Managing the Competitiveness of Small Trading Enterprises under Economic Transformation of the Region. *Bulletin of Science and Education*, 2023, no. 9-3(171), pp. 867–881.

16. *Todorovich S.* Implementation of Organizational Innovations Based on Digital Transformation to Improve Competitiveness. *Progressive Economy*, 2024, no. 11, pp. 39–50. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_39.

17. *Savin S.A.* Managing the Competitiveness of Small Enterprises under the Digital Economy. *Scientific Research: From Theory to Practice*, 2023, no. 1(47), pp. 1–21. DOI: 10.5281/zenodo.7814573.

18. *Molchanov I.V.* Main Approaches to Assessing the Competitiveness of Small and MediumSized Businesses. *Scientific Dialogue*, 2023, no. 1(121), pp. 6–17.

19. *Kiselis V.* Theoretical Aspects of Analyzing and Developing a Strategy for Entering the International Market of FMCG Wholesale Trading Enterprises. *Theory and Practice of Social Development*, 2024, no. 2, pp. 100–108. DOI: 10.24158/tipor.2024.2.13.

20. *Bazhenov K.S., Bazhenov V.S.* Marketing Innovations as a Factor of Competitiveness in Online Trading. *Progressive Economy*, 2023, no. 9, pp. 31–48.

21. *Jaosien Ye., Udalov O.F.* Features of Corporate Culture in International ECommerce Enterprises. *Bulletin of Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*, 2023, no. 1(69), pp. 74–80.

22. *Razmanova M.A.* Managing the Competitiveness of Small Business Enterprises: Problems and Development Prospects. *Bulletin of Eurasian Science*, 2023, no. 6(71), pp. 48–65.

23. *Golikova G.V., Romanova O.N., Smarchkova L.V., Golikova N.V.* Forming a Strategy for Small and MediumSized Business under Digitalization of the Regional Economy. *Natural and Humanitarian Research*, 2023, no. 2(46), pp. 77–82.

24. *Litau T.A.* Improving the Competitiveness of a Trading Enterprise through Developing Innovative Potential. *Economics and Entrepreneurship*, 2023, no. 1(146), pp. 565–574.

25. *Shatokhin M.V., Novoselsky S.O.* State Support of Small and MediumSized Entrepreneurship as a Key Factor of Political Stability. *Humanities. Bulletin of the Financial University*, 2023, vol. 13, no. 4, pp. 106–114. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-4-106-114.

26. *Skvortsov S.N.* Improving the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises Based on a Cluster Development Model. *Economics and Entrepreneurship*, 2023, no. 7(160), pp. 128–141.

27. *Korotchenko A.N., Artemova M.M.* Right Strategy Plus State Support – the Key to Success of Small Business. *ECO*, 2024, no. 3, pp. 234–246. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2024-3-234-246.

28. *Ashimova A.E.* Forming a Competitive Strategy for a Trading Enterprise. *Economics and Entrepreneurship*, 2022, no. 5(134), pp. 56–71.

29. *Mamedova A.E.* National and Historical Aspect of Competitive Policy. *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, 2023, no. 6(144), part II, pp. 206–211.

30. *Burtylev S.M.* Forming Competitive Strategies for Retail Trading Enterprises in the Russian Federation. *Progressive Economy*, 2023, no. 4, pp. 23–35.

31. *Konopleva V.S., Gerasimova A.V., Konopleva I.A.* Competitiveness of an Enterprise as a Tool for Improving Its Operational Efficiency. *Economic Vector*, 2024, no. 1(36), pp. 39–47. DOI: 10.36807/2411-7269-2024-1-36-39-47.

32. *Khudgaryan R.M., Khudgaryan A.M., Batishchev A.V.* Innovations in Management and Development of a Wholesale Trading Enterprise as a Factor of Increasing Competitive Stability. *Natural and Humanitarian Research*, 2023, no. 2(46), pp. 468–472.

33. *Akulinin F.V., Zhifeng Zhang, Zakharov A.K.* Developing a Competitive Strategy in Small and MediumSized Jewelry Business. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 2023, no. 6, pp. 67–75.

34. *Nechaeva T.G.* Forming and Developing an Entrepreneurial Environment as a Condition for Improving the Competitiveness of Small and MediumSized Enterprises. *Young Scientist*, 2023, no. 24(446), pp. 108–126.

35. *Zakharchenko D.D., Kublin I.M., Astakhin A.S., Shumakova I.A.* Features of Strategic Marketing Planning in the Activities of an Economic Entity. *Practical Marketing*, 2023, no. 10(316), pp. 23–28.

36. *Dashyan K.P.* National Projects as a Tool to Support Small and MediumSized Businesses in the Tourism Sector. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, no. 53(6), pp. 84–89.

37. *Yudin A.A., Tarabukina T.V., Oblizov A.V.* Functional Strategy for the Development of the AgroIndustrial Complex of the Komi Republic. *Moscow Economic Journal*, 2022, no. 8, pp. 159–173.

38. *Oborin M.S.* Tools for Crisis Management of Small and MediumSized Business. *Economics. Taxes. Law*, 2024, vol. 17, no. 5, pp. 77–86. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-5-77-86.

39. *Vershitsky A.V., Baghramyan A.Yu.* Financial Instruments for the Development of Small and MediumSized Entrepreneurship at the Regional Level. *Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management*, 2024, vol. 10, no. 3, pp. 13–25.

Материл поступил в редакцию: 29.10.2025.

2026 В.А. Нагайкин* УДК 332.14

РАЗВИТИЕ АГРОСТАРТАПОВ КАК ПУТЬ МОДЕРНЕЗАЦИИ АПК

DEVELOPMENT OF AGROSTARTUPS AS A WAY TO MODERNIZING THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Аннотация. *Модернизация агропромышленного комплекса является стратегическим приоритетом для обеспечения продовольствием и повышения конкурентоспособности национальной экономики. В этой статье рассматривается важность сельскохозяйственных стартапов как основной движущей силы этих изменений. Рассматриваться основные направления и инновационную деятельность зарубежных компаний в сферах точного земледелия, биотехнологии и цифровизации цепочки поставок. Особое внимание уделяется тому, как внедрение стартап-решений способствует решению проблем, связанных с ресурсоэффективностью, экологической устойчивостью и повышением качества сельскохозяйственной продукции. Автор подчеркивает в исследовании, что целенаправленное продвижение аграрных стартапов открывает новое направление для технологической модернизации всего агропромышленного комплекса.*

Abstract. *Modernization of the agro-industrial complex is a strategic priority for ensuring food security and enhancing the competitiveness of the national economy. This article examines the importance of agricultural startups as a key driver of these changes. It examines the key areas and innovative activities of international companies in precision farming, biotechnology, and supply chain digitalization. Particular attention is paid to how the implementation of startup solutions contributes to addressing issues related to resource efficiency, environmental sustainability, and improving the quality of agricultural products. The author emphasizes in the study that the targeted promotion of agricultural startups opens a new direction for the technological modernization of the entire agro-industrial complex.*

Ключевые слова: *агростартапы, АПК, сельскохозяйственное производство, цифровизация, государственная поддержка.*

Keywords: *agrostartaps, agroindustrial complex, agricultural production, digitalization, government support.*

Введение. Аграрный сектор является стратегической отраслью экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность государства и устойчивое развитие регионов. В условиях роста внутреннего и внешнего спроса на сельскохозяйственную продукцию, а также усиления глобальной конкуренции основной задачей является коренная модернизация сектора. Однако в настоящее время сельскохозяйственный сектор сталкивается с рядом системных препятствий, включая низкий уровень технического производственного оборудования, высокие потребности в ресурсах, нехватку квалифицированных кадров и медленное внедрение инноваций.

В этом контексте аграрные стартапы относятся к числу наиболее перспективных инструментов для наверстывания технологического отставания. Они предлагают революционные решения в области цифровизации, биотехнологии и робототехники с целью повышения эффективности, производительно-

Нагайкин Владислав Алексеевич *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st100335@ruc.su.*

Vladislav A. Nagaykin *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

сти и экологической устойчивости сельскохозяйственного производства. Несмотря на их значительный инновационный потенциал, путь аграрных стартапов сопряжен с серьезными трудностями, включая ограниченный доступ к долгосрочным инвестициям, слабую интеграцию в устоявшиеся агропредприятия и неполную нормативную базу.

Материалы и методы. В работе использовался аналитический, экономический, сравнительный, монографический и абстрактно-логический общенаучный методы исследования. Информационную основу составляют данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), отраслевой анализ, результаты прикладных разработок научно-исследовательских институтов аграрного сектора, а также общедоступные материалы, описывающие работу российских и зарубежных аграрных стартапов (трекеры стартапов, венчурные фонды, отраслевые акселераторы).

Результаты. В исследовании выделены основные концептуальные шаги и направления при реализации создания и развитие бизнес сообществ агростартапов с целью отраслевой консолидации инновационного потенциала для модернизации АПК. Автор подчеркивает, что рост аграрных стартапов в этом смысле выступит катализатором, обеспечивающим долгосрочную технологическую независимость, расширение экспортных возможностей и стабильное развитие сельских территорий.

Обсуждение. Первые стартапы появились в 1960-х и 1970-х годах, когда общественный интерес к экологическим вопросам в растениеводстве возрос. С тех пор эко-стартапы развивались в различных отраслях, включая возобновляемые источники энергии, управление отходами и устойчивое сельское хозяйство. В 1990-х и 2000-х годах их число значительно увеличилось, в частности, из-за роста интереса к устойчивому развитию и «зелёным» технологиям в сельском хозяйстве. Сельскохозяйственные стартапы – это инновационные компании в сельскохозяйственном секторе, ориентированные на устойчивое развитие и, в частности, на экологически чистые методы производства. К.Б. Дудин отметил, что аграрные стартапы обладают большим потенциалом для трансформации всего аграрного сектора и направления его в сторону более зеленого развития [4]. Интеграция цифровых технологий в современные бизнес-модели аграрных стартапов, как подчеркивает А.К. Кудаева [6], может стать движущей силой Прогресс в сельскохозяйственном секторе.

Первые исследования в этой области касались зарубежных успехов в развитии аграрных стартапов и их адаптационного потенциала к российским реалиям. Исследователи изучили факторы успеха инновационных сельскохозяйственных проектов, препятствия на пути развития, меры государственной поддержки и другие важные аспекты. Успешные сельскохозяйственные стартапы возникли в 1990-х годах, когда развитие Интернета и цифровых технологий открыло новые возможности для инноваций в сельском хозяйстве [2]. Эти первые стартапы были сосредоточены на разработке решений для точного сельского хозяйства, онлайн-торговли сельскохозяйственной продукцией и управления операциями. В 2000-х годах аграрные стартапы быстро росли, привлекая все больше инвестиций. Решения появились в сферах робототехники, агроаналитики и биотехнологии. Аграрные стартапы все чаще рассматривались как основной драйвер инноваций в сельском хозяйстве. При этом российский аграрный сектор оказался в сложном положении, и были предприняты первые попытки применить инновационные методы для прогресса в сельском хозяйстве. Некоторые молодые предприниматели и исследователи начали пробовать новые технологии, бизнес-модели и формы организации производства в сельскохозяйственном секторе подмечено в исследовании В.Н. Володина [1].

В 2010-е годы аграрные стартапы получили мощный толчок к развитию за счет роста интереса инвесторов и господдержки. Созданы специализированные акселераторы и инкубаторы, связанные с ведущими аграрными вузами. Сельскохозяйственные стартапы начали разрабатывать все более сложные и многогранные решения для повышения производительности и устойчивости в сельском хозяйстве. В настоящее время они сосредоточены на разработке решений в области точного земледелия, агроботики, биотехнологии и альтернативных источников питания. Все более важную роль в этом играют стартапы, разрабатывающие цифровые платформы для управления фермерскими хозяйствами и оптимизации этапов производства.

Ожидается, что сельскохозяйственные стартапы будут продолжать играть ведущую

роль в технологических преобразованиях сельского хозяйства в ближайшие десятилетия. Научные исследования в этой области сегодня охватывают широкий круг вопросов: от анализа лучших практик аграрных стартапов до разработки методик их оценки и продвижения. Ученые активно работают с предпринимателями, правительствами и другими игроками, чтобы ускорить внедрение инноваций в сельское хозяйство. Аграрные стартапы – это не только бизнес-модель, но и общественное движение с целью улучшения экологической ситуации и развития устойчивого сельского хозяйства [7].

Вот несколько успешных примеров международных программ по продвижению аграрных стартапов в аграрных вузах:

1. AgFunder Network Partners (США): Эта платформа объединяет стартапы в сфере агрономии и инвесторов. Сельскохозяйственные вузы участвуют в программах акселерации, предоставляя доступ к исследованиям и инновациям [12].

2. EIT Food (Европа): Программа Европейского института инноваций и технологий (EIT) направлена на поддержку стартапов в сфере продовольствия и сельского хозяйства. Вузы сотрудничают с предпринимателями для разработки устойчивых решений [14].

3. Проект Science & Technology Backyard (STB) в Китайском аграрном университете в Пекине. Позволяет студентам применять свои знания в деревнях по всей стране, цель – трансформировать академические достижения в повышение производственных показателей отрасли.

4. Программы инкубаторов-ферм в европейских странах (Бельгия, Великобритания, Франция). Позволяют будущим фермерам протестировать свою бизнес-модель до того, как начинать настоящее производство. Предоставляют доступ к земле, коммуникациям, капиталу, заёмным средствам и дают возможности приобрести необходимые навыки в управлении фермой и бизнес-планировании [10].

5. Программа LOGO e.V. (Союз «Сельское хозяйство и экологическое равновесие с Восточной Европой»). Предлагает студентам аграрных вузов Восточной Европы и Центральной Азии пройти практику в экологических хозяйствах Германии. Продолжительность практики – 6–12 месяцев. Для практикантов проводятся образовательные семинары [11].

Эти примеры показывают, как сотрудничество между учреждениями и стартапами может способствовать развитию устойчивого сельского хозяйства и инновационных технологий.

Согласно прогнозу ФАО, ожидаемый 30% рост населения планеты к 2050 г. потребует опережающего роста производства еды. Например, производство зерна должно вырасти на 50%, приводит статистику директор департамента инвестиций и рынков капитала Kept Павел Лапшин. Существенная часть роста будет обусловлена повышением эффективности земледелия, расширения орошаемого земледелия. Повышение эффективности – это выведение новых гибридов и сортов, развитие точного земледелия, развитие различных других технологий как в растениеводстве, так и в животноводстве. Например, урожайность пшеницы по миру за последние 50 лет выросла в 2,5 раза и сопоставимый рост необходим, чтобы обеспечивать потребности населения в будущем [8].

Главное отличие классической модернизации аграрного сектора от подхода аграрных стартапов заключается в планируемом изменении парадигмы в производстве. Классическая модернизация по своей сути является эволюционным процессом: она направлена на оптимизацию существующих процессов за счет замены устаревших установок на более современные. Это соответствует принципу «делай то же самое, только эффективнее». Например, замена старого комбайна на новый с большей мощностью и несколько меньшим расходом топлива повышает производительность без изменения основных принципов уборки урожая. Это вертикальное развитие в рамках одной технологической кривой. Традиционный подход предполагает линейное увеличение затрат для достижения пропорционального увеличения урожайности – больше машин, больше удобрений, больше посевных площадей для более высокой урожайности. Стартапы же предлагают нелинейные экономические решения; первоначальные инвестиции в технологии и данные приводят к экспоненциальному повышению эффективности.

Например, внедрение системы компьютерного зрения для мониторинга состояния растений позволяет не только механизировать полевой осмотр, но и развивать постоянно развивающуюся систему. Это распознает все более сложные паттерны и предотвращает проблемы, прежде чем они возникнут.

В результате сельское хозяйство превращается из ремесла, в значительной степени основанного на человеческих знаниях и навыках, в технологически ориентированный сектор, в котором решения принимаются на основе информации и алгоритмов [5].

Эти решения также создают синергетический эффект: собранная информация может использоваться не только для улучшения сельскохозяйственных процессов, но и для прогнозирования доходов, автоматизации административных задач, защиты от рисков и даже для создания виртуальных образов сельскохозяйственных предприятий. Сельскохозяйственные стартапы могут не только предлагать точечные улучшения, но и разрабатывать целостные системы, которые меняют все аспекты агробизнеса – от выращивания до распределения и финансирования.

Сельскохозяйственные стартапы осуществляют фундаментальные изменения, поднимая отрасль на новый, более технологически продвинутый уровень. Они обеспечивают не улучшение, а полную замену. Речь идет не о более совершенном инструменте, а о радикально ином подходе к решению проблемы. Наиболее ярким примером является переход от интуитивного и основанного на средних данных управления площадью к прогнозным, аналитическим моделям. Внедряя стартап-решения в области искусственного интеллекта и интернета вещей, агроном уже не может обрабатывать поле в целом, а каждый отдельный квадратный метр, получая алгоритмические рекомендации по целевому удобрению или поливу [3].

Консолидация корпоративных сетей для аграрных стартапов имеет потенциал для значительного повышения эффективности и экологичности аграрного сектора, например, за счет оптимизации производственных процессов при распределении удобрений в сельском хозяйстве. Например, голландский кооператив AgriPlace объединил фермеров, которые совместно внедряют устойчивые методы ведения сельского хозяйства, такие как точное земледелие и органическое земледелие. Это сотрудничество не только улучшает качество продукции, но и снижает затраты на ресурсы, что, в свою очередь, приводит к более рациональному использованию земли и воды [13]. Платформа AgriPlace иллюстрирует, как корпоративные сети могут стать эффективным инструментом устойчивого развития в сельскохозяйственном секторе и, помимо финансовой отдачи, также способствовать защите окружающей среды.

Создание сети бизнес сообществ аграрных стартапов в России для модернизации аграрного сектора с акцентом на повышение производительности и более экологичное ведение бизнеса, по моему мнению, осуществимо при условии выполнения следующих шагов по реализации данной концепции:

Первый этап к реализации концепции – целенаправленное системное продвижение аграрных стартапов путем формирования специализированных консорциумов прикладного агротехнологического развития (КПАР). Эти консорциумы базируются на ведущих высших учебных заведениях и научно-исследовательских центрах аграрного сектора и сотрудничают с системообразующими аграрными предприятиями. Важность этого шага проистекает из необходимости преодоления структурного дисбаланса в российской системе поддержки аграрных стартапов. Существующие инструменты господдержки имеют ограниченную эффективность из-за своей конкретной направленности и нацеленности на отбор уже существующих проектов. При этом аграрному бизнесу не хватает инфраструктуры для систематического продвижения стартапов с гарантированным маркетингом на основе передовых научных знаний и стратегических требований товаропроизводителей. Содержание этого этапа – создание стабильного механизма управления инновационными проектами. KPAR выполняет следующие ключевые функции:

– выбор приоритетных технологических задач. Системообразующие сельскохозяйственные предприятия и отраслевые ассоциации описывают конкретные производственные трудности, требующие инновационных решений (например, «Совершенствование системы защиты картофеля от фитофтороза в условиях Центрально-Черноземного региона» или «Разработка прогнозно-аналитической модели выращивания гречихи с использованием данных дистанционного зондирования»). Это обеспечивает стартапам конкретный рынок сбыта и обеспечивает практическую направленность развития;

– организация полного цикла инноваций. Исходя из полученных технических заданий, формируются междисциплинарные проектные команды, которым оказывается научно-методическая поддержка на всех этапах – от формулирования исследовательской гипо-

тезы и проведения прикладной исследовательской работы до создания прототипа и подготовки заявки на грант. Такой подход принципиально отличается от традиционных акселераторных программ, работающих с командами, у которых уже есть начальная бизнес-идея;

– обеспечение ускоренной коммерциализации. Заключение предварительных договоров с системообразующими предприятиями на проведение опытной эксплуатации разработанных решений на их производственных площадках после успешного этапа испытаний. Это позволит преодолеть самый большой барьер входа на рынок для стартапов: поиск промышленной тестовой площадки и недоверие к консервативным участникам рынка.

Предлагаемая мера направлена на установление в российском АПК недостающей составляющей национальной инновационной системы: института систематического продвижения агростартапов, ориентированных на решение конкретных производственных задач в реальном секторе экономики. Это потребует отхода от прежней поддержки неструктурированных инновационных импульсов к целенаправленной стратегии формирования технологически ориентированных предприятий, интегрированных в производственно-сбытовые цепочки ведущих игроков агропромышленного рынка.

Следующий этап в реализации концепции – создание комплексной информационно-аналитической системы для аграрных стартапов. Эта система обеспечивает прозрачность инвестиционных и технологических решений. Он основан на принципах информационной экономики и направлен на устранение дефицита рынка из-за информационной асимметрии в сфере аграрных инноваций. Планируется, к примеру, создать единый реестр технологических потребностей АПК и значит необходимо обеспечить структурированную базу данных, фиксирующую целевые параметры и технические требования ключевых предприятий отрасли. Для подтверждения экономичности внедрения предлагается отказаться от индивидуальных расчетов и использовать вместо них комплексную систему оценки. Это основано на модифицированном механизме анализа затрат и выгод, который учитывает особенности агробизнеса. Помимо установленных ключевых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости), система должна включать оценку побочных эффектов для смежных областей, оценку устойчивости к колебаниям рынка и прогноз влияния на добавленную стоимость конечного продукта. Такой подход позволяет проводить сравнительный анализ проектов не только с точки зрения прямой финансовой отдачи, но и с точки зрения их вклада в стратегическую конкурентоспособность и технологическую независимость всей отрасли.

Внедрение системы мониторинга и отчетности представляет собой постоянно действующий, периодический измерительный механизм, обеспечивающий полную прозрачность и контролируемость технологических изменений в агропромышленном комплексе. Целью данной системы является объективное измерение реального эффекта от внедряемых инноваций на всех этапах их жизненного цикла, тем самым создавая прочную основу для принятия управленческих решений. Система основана на трех взаимосвязанных критериях оценки: Во-первых, мониторинг прогресса во внедрении протестированных технологий. Данная процедура включает в себя постоянный контроль соблюдения согласованных сроков, объема и качества работ, выполняемых для интеграции решения. Данная методика позволяет своевременно выявлять технологические, структурные и профессиональные препятствия, обеспечивая тем самым их быстрое устранение и значительно снижая риск нарушения плана. Во-вторых, определение критериев достижения целей.

С помощью заранее определенных ключевых показателей эффективности, таких как повышение производительности, снижение потребления ресурсов, улучшение качества продукции или экологических показателей, количественно проверяется соответствие фактических показателей деятельности установленным целям. Это позволяет отказаться от субъективных оценок и перейти к управлению на основе объективных данных, что критически важно для сравнения эффективности различных технических решений и включает оценку общих экономических выгод от осуществления проекта. Помимо прямых денежных результатов (рентабельность, рост выручки), система также оценивает косвенные и стратегические преимущества. К ним относятся синергетический эффект от интеграции с другими процессами, повышение узнаваемости бренда благодаря технологическому лидерству и снижение будущих операционных рисков. Этот комплексный метод доказывает не только оперативное, но и стратегическое обоснование сделанных инвестиций в долгосрочной перспективе.

Система контроля и отчетности завершает цикл управления и преобразует отдельные меры по осуществлению в управляемый долгосрочный процесс совершенствования, основанный на объективных данных. Это не только обеспечивает ответственность и обоснованность принимаемых стратегических решений, но и формирует основу для непрерывного совершенствования технологического роста АПК, позволяет гибко адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и технологическим требованиям.

Третий этап реализации концепции – создание отраслевых технологических кооперативов для стартапов как новой формы объединения участников рынка для комплексного обновления стратегически важных отраслей АПК в рамках действующего законодательства РФ.

Важность этого этапа заключается в необходимости преодоления системной проблемы разрыва технологических решений. В настоящее время большинство аграрных стартапов предлагают отдельные продукты, не интегрированные в единый производственный цикл, что существенно снижает общую эффективность и затрудняет реализацию для крупных сельхозпроизводителей.

Основное отличие предложенного метода от существующей практики заключается в создании комплексной информационной системы на весь жизненный цикл агробизнеса – от определения технологических потребностей до оценки последствий промышленной реализации. Это позволяет:

– снижение трудозатрат для всех участников инновационных процессов;

– создание транспарентных механизмов принятия решений для поощрения и финансирования проектов;

– создание прочной доказательной базы эффективности технологических решений. Реализация данного этапа обеспечивает развитие целостной экосистемы технологических решений в российском аграрном секторе, основанной на принципах доказательности, прозрачности и экономичности.

Содержанием данного этапа является формирование кооперативов по отраслевой специализация и формированию объединений для комплексного решения технологических задач по приоритетным направлениям импортозамещения:

– технологический кооператив по закрытым почвенным культурам (решения для светового хозяйства, микроклимата, автоматизации);

– кооператив точного земледелия (датчики, дроны, системы анализа данных);

– кооператив по органическому земледелию (биологические препараты, системы сертификации).

Юридическое оформление в соответствии с Федеральным законом № 3085-1 «О потребительской кооперации» с адаптацией к особенностям технологического партнерства. Основное отличие от прошлых практик заключается в создании юридически организованных ассоциаций сельскохозяйственных технологий. В отличие от фрагментированного рынка, сформированного отдельными стартапами и инновационными компаниями, эти ассоциации предлагают сельскохозяйственным производителям не изолированные, часто несовместимые разработки, а зрелые, консолидированные взаимосвязанные пакеты технологий. Эти пакеты проходят процесс предварительного подключения и независимой проверки, что обеспечивает их функциональное единство и соответствие заявленным свойствам. Реализация этой модели позволяет добиться ряда системных последствий:

1. Снижение операционных затрат для сельхозпроизводителей. Вместо того, чтобы заключать многочисленные контракты с различными поставщиками, искать конвергентные решения и нести риски их подключения индивидуально, фермер заключает единый контракт с ассоциацией, которая выступает в качестве комплексного поставщика и единственного органа ответственности.

2. Получение совокупной выгоды от совместного использования технологий. Значение интегрального решения превышает сумму значений отдельных компонентов. Например, сочетание точной сельскохозяйственной информации с сельскохозяйственной техникой и системами управления логистикой может улучшить весь производственный цикл, что невозможно при раздельном использовании отдельных компонентов.

3. Создание механизма совместной ответственности за последствия модернизации. Кооператив, объединяющий разработчиков и пользователей технологий, заинтересован в долгосрочном успехе и эффективности реализуемых решений. Это создает принципиально иную, партнерскую модель отношений, которая заменяет привычную схему «поставщик-клиент».

4. Появление новых центров роста в стратегически важных сферах аграрного сектора. Объединение ресурсов и знаний в кооперативы позволяет целенаправленно развивать такие важные технологические области, как адаптивная селекция растений, сельскохозяйственная робототехника и создание цифровых сетей между предприятиями. Это гарантирует не только небольшие улучшения, но и быстрое повышение эффективности и конкурентоспособности сектора.

Создание отраслевых технологических кооперативов представляет собой не просто организационное изменение, а глубокую институциональную инновацию. Данная модель направлена на преодоление ключевого системного ограничения – фрагментарности существующей инновационной экосистемы – и способна обеспечить не единичные успехи, а комплексную, скоординированную модернизацию сельского хозяйства России.

Четвертый шаг к реализации этой концепции – создание государственной системы маркетинговой поддержки аграрных стартапов. Эта система включает механизмы маркетинга, взаимодействия с целевыми клиентами и учета эффективности маркетинговых решений.

Важность этого шага заключается в необходимости преодоления системных маркетинговых барьеров, препятствующих коммерциализации и широкому применению перспективных агротехнологий. К основным сдерживающим факторам относятся: хроническая нехватка финансирования для стартапов при выходе на рынок и наращивании продаж; низкий уровень осведомленности и отсутствие технологических знаний у потенциальных потребителей; а также отсутствие единой методологии сбора информации и оценки эффективности используемых маркетинговых инструментов, что затрудняет совершенствование методов коммуникации.

Формирование центральной агротехнической платформы, связывающей предложения стартапов с обязательной независимой проверкой заявленных свойств и экономических моделей:

– создание системы пилотных площадок (живых лабораторий) на ведущих агрохолдингах для тестирования и демонстрации решений в реальных производственных условиях;

– организация ежегодных отраслевых выставок и технологических туров для содействия прямому обмену между разработчиками и потенциальными покупателями.

2. Разработка и реализация дифференцированных программ взаимодействия для различных целевых групп.

Для крупных агрохолдингов: внедрение принципов персонального ухода, включая эксклюзивные презентации, организацию пилотных проектов и расчет индивидуальных финансовых результатов.

Для малых и средних фермерских хозяйств: акцент на развитие тиражируемых, единых бизнес-моделей и создание упрощенных, понятных примеров с четким доказательством отдачи от инвестиций.

Для инвесторов: подготовка регулярных аналитических отчетов, объективно представляющих перспективы рынка, уровень технологической зрелости (TRL) и масштабируемость представленных разработок.

Реализация предложенных мер позволит системно устранить существующую информационную асимметрию, создать каналы сбыта с минимальными операционными затратами и стимулировать устойчивый интерес к инновациям во всех сферах аграрного сектора.

Пятый этап реализации концепции включает в себя разработку местных планов по освоению неиспользуемых сельскохозяйственных земель посредством комплексных пакетов поддержки аграрных стартапов. Они включают, помимо прочего, льготную аренду оборудования и помощь в подборе опытных сотрудников.

Актуальность создания комплексной системы поддержки агростартапов на муниципальном уровне подтверждается рядом значимых факторов. Согласно данным Минсельхоза России, до 60% начинающих агростартапов сталкиваются с критическими проблемами доступа к сельхозтехнике, а кадровый дефицит в АПК достигает примерно 30% от потребности в специалистах новой формации. При этом ресурсный потенциал для решения этих проблем значителен: по сведениям Росреестра, в России насчитывается более 40 млн га неиспользуемых сельхозугодий, до 70% которых расположены вблизи муниципальных образований, а ежегодные экономические потери от простоя этих земель оцениваются в 200–300 млрд рублей. Муниципальные программы, как показывают расчёты, позволяют сократить капитальные затраты стартапов на 40–50%, что демонстрирует высокий потенциал предлагаемого подхода. Дефицит кадров в сельском хозяйстве 2026 будет только усугубляться без принятия кардинальных мер. Совокупная нехватка рабочей силы в России к 2030 году составит 2 мил-

лиона человек, значительная часть которых придется на АПК [9].

Концептуальное содержание этого этапа охватывает три основные области. Во-первых, создание муниципальных парков сельхозтехники. Для этого выделяются средства на специальное оборудование для точного земледелия, внедряется система льготной аренды с коэффициентом 0,5-0,7 от рыночной цены, а услуги организуются через коммунальные объекты. Во-вторых, развитие кадровых программ. Среди них – создание муниципальных центров подготовки специалистов для начинающих фермерских хозяйств, внедрение системы целевых образовательных грантов, организация стажировок в ведущих сельхозпредприятиях региона. В-третьих, создание инфраструктуры поддержки проектов. Это и муниципальные агротехнопарки с полным спектром услуг, и общинные объекты лабораторного оборудования, и система наставничества с опытными агропредпринимателями.

Основное отличие названного метода заключается в формировании единой муниципальной экосистемы. Это снижает барьеры выхода на рынок для новых игроков, значительно снижает инвестиционные затраты на начальном этапе и обеспечивает надежную кадровую и техническую поддержку инициатив. Это создаст условия для рационального использования неиспользованных мощностей и направит сельскохозяйственный сектор на инновационный путь роста. Установление утвержденной процедуры создания аграрных стартапов может существенно способствовать развитию агропромышленного комплекса в России, повышению его эффективности и экологической устойчивости.

Заключение. Аграрные стартапы обладают значительным потенциалом для трансформации аграрного сектора. Реализация этого инновационного потенциала является важным фактором конкурентоспособности сельского хозяйства. Интеграция цифровых технологий в современные бизнес-модели аграрных стартапов значительно продвинет развитие в аграрном секторе, повысит урожайность и качество сельхозпродукции, поможет решить экологические проблемы. Сообщества сельскохозяйственных стартапов – это инновационная модель, которая объединяет фермеров и трейдеров для совместного управления полями. В будущем они должны сосредоточиться на устойчивом развитии с помощью экологически чистых методов производства. Это снижает затраты на ресурсы и повышает качество продукции за счет более экологичного производства. Эко-сельскохозяйственные стартап-кооперативы образуют ассоциации, члены которых обмениваются компетенциями и знаниями, способствуя тем самым развитию сельских инициатив.

Список используемых источников:

1. *Володина В.Н.* Цифровая экосистема агросектора: архитектура, зерновые токены, стартапы (контекст функционального приоритета и устойчивого развития) / В.Н. Володина // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 5(395). С. 479–483. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54722505.

2. *Гаврилов А.В.* Проблемы цифровизации сельского хозяйства развивающихся стран / А.В. Гаврилов // Наука без границ. 2021. № 7(59). С. 38–45. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=46393274.

3. *Дудин М.Н.* Развитие предпринимательства в агропродовольственном комплексе: эпоха цифрового земледелия и «умного» сельского хозяйства / М.Н. Дудин, О.Д. Проценко // Региональные агросистемы: экономика и социология. 2020. № 1. С. 14–23. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42575227.

4. *Дудин К.Б.* особенности процессов развития и инвестиционного обеспечения акселлераторов агростартапов в России / К.Б. Дудин // ТРИБУНА МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 июня 2023 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. С. 145–149. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=53967585.

5. *Калашников К.А.* Цифровая модернизация АПК в условиях инновационной экономики / К.А. Калашников // Наука и общество. 2020. № 2(37). С. 69–72. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=43170692.

6. *Кудаева А.К.* Агростартап как мера государственной поддержки / А.К. Кудаева // Экономика и социум. 2021. № 12-2(91). С. 144–146. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=47994613.

7. *Шыгаева Т.К.* Инновации в сельском хозяйстве: как стартапы трансформируют отрасль / Т.К. Шыгаева // Вестник Иссык-Кульского университета. 2025. № 61. С. 98–105. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82537422.

8. Глобальному агротеху не хватает инвестиций [Электронный ресурс]. URL: https://expert.ru/v-mire/globalnomu-agrotekhu-ne-khvataet-investitsiy/.

9. Дефицит кадров в АПК – Как нехватка 300 тысяч работников угрожает продовольственной безопасности России [Электронный ресурс]. URL: https://expert.ru/v-mire/globalnomu-agrotekhu-ne-khvataet-investitsiy/.

10. Иностранный опыт [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4772235.

11. Международные программы [Электронный ресурс]. URL: https://old.stgau.ru/oms/international_program/.

12. AgFunder Network Partners. [Электронный ресурс]. URL: https://agfundernews.com/agfunder-network-partners.

13. Agriplace | Supply chain compliance and impact platform. [Электронный ресурс]. URL: https://www.agriplace.com/.

14. EIT Food | Accelerating Food Innovation for a Future-Fit Food. [Электронный ресурс]. URL: https://www.eitfood.eu/.

15. *Трофимов И.А., Архипов Д.П.* Развитие и работа аграрно-промышленного комплекса Вологодской области // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 18–29. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

16. *Береснев Р.Б., Мухаметгалиев Ф.Н.* Методические подходы оценки эффективности организационно-экономического механизма в сельском хозяйстве // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 58–67. DOI 10.51632/2658-79392025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

17. *Ерпелев А.В., Малолетко А.Н.* Развитие фермерских хозяйств в Индии // OpenScience. 2025. Т. 7. № 2. С. 4–21. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-2-4-21.EDN: BFCPQI.

18. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Т. 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. *Volodina V.N.* Digital Ecosystem of the Agrosector: Architecture, Grain Tokens, Startups (Context of Functional Priority and Sustainable Development). *International Agricultural Journal*, 2023, no. 5(395), pp. 479–483. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54722505.

2. *Gavrilov A.V.* Problems of Digitalization of Agriculture in Developing Countries. *Science Without Borders*, 2021, no. 7(59), pp. 38–45. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=46393274.

3. *Dudin M.N., Protsenko O.D.* Development of Entrepreneurship in the AgroFood Complex: The Era of Digital Farming and Smart Agriculture. *Regional Agrosystems: Economics and Sociology*, 2020, no. 1, pp. 14–23. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42575227.

4. *Dudin K.B.* Features of Development Processes and Investment Support for Agrostartup Accelerators in Russia. *Tribune of Young Scientists: Collection of Articles of the II International Scientific and Practical Conference, Penza, June 5, 2023*. Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.), 2023, pp. 145–149. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=53967585.

5. *Kalashnikov K.A.* Digital Modernization of the AgroIndustrial Complex in an Innovative Economy. *Science and Society*, 2020, no. 2(37), pp. 69–72. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=43170692.

6. *Kudaeva A.K.* Agrostartup as a Measure of State Support. *Economics and Society*, 2021, no. 12-2(91), pp. 144–146. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=47994613.

7. *Shygaeva T.K.* Innovations in Agriculture: How Startups Transform the Industry. *Bulletin of IssykKul University*, 2025, no. 61, pp. 98–105. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82537422.

8. Global AgTech Lacks Investments. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82537422.

9. Staff Shortage in the AgroIndustrial Complex – How the Lack of 300 Thousand Workers Threatens Russia's Food Security. URL: https://expert.ru/v-mire/globalnomu-agrotekhu-ne-khvataet-investitsiy/.

10. Foreign Experience. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4772235.

11. International Programs. URL: https://old.stgau.ru/oms/international_program/.

12. AgFunder Network Partners. URL: https://agfundernews.com/agfunder-network-partners.

13. Agriplace | Supply Chain Compliance and Impact Platform. URL: https://www.agriplace.com/.

14. EIT Food | Accelerating Food Innovation for a FutureFit Food. URL: https://www.eitfood.eu/.

15. *Trofimov I.A., Arkhipov D.P.* Development and Operation of the AgroIndustrial Complex of the Vologda Region. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 18–29. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-18-29. EDN: CHZPZL.

16. *Beresnev R.B., Mukhametgaliev F.N.* Methodological Approaches to Assessing the Efficiency of the Organizational and Economic Mechanism in Agriculture. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 58–67. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-58-67. EDN: FOKMYZ.

17. *Erpelev A.V., Maloletko A.N.* Development of Farms in India. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 2, pp. 4–21. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-2-4-21. EDN: BFCPQI.

18. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материл поступил в редакцию: 10.11.2025.

2026 Н.С. Передрий* УДК 332.14

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА АПК ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ПРИГРАНИЧНОГО РЕГИОНА

IMPROVING THE EFFICIENCY OF USE OF INFRASTRUCTURE POTENTIAL IN THE FAR EASTERN BORDER REGION

Аннотация. *В статье рассматриваются этапы развития инфраструктуры АПК Дальневосточного приграничного региона. Поднимается вопрос о необходимости повышения эффективности использования ресурсов инфраструктуры. Предоставлен обзор основных инфраструктурных проблем агропромышленного комплекса в регионе. Подчеркивается необходимость перехода от экстенсивного наращивания потенциала инфраструктуры к комплексному управлению эффективностью. Автор предлагает направления реализации концепции интегрированной инфраструктурной платформы для повышения эффективности использования инфраструктурного потенциала агропромышленного комплекса и развитию инвестиционной способности региона.*

Abstract. *This article examines the stages of agricultural infrastructure development in the Far Eastern border region. It addresses the need to improve the efficiency of infrastructure resource use. It provides an overview of the key infrastructure challenges facing the region's agro-industrial complex. It emphasizes the need to transition from extensive infrastructure capacity building to integrated performance management. The author proposes approaches to implementing the concept of an integrated infrastructure platform to improve the efficiency of agro-industrial infrastructure capacity and develop the region's investment capacity.*

Ключевые слова: *инфраструктурный потенциал, государственно-частное партнерство, АПК, региональное развитие.*

Keywords: *infrastructure potential, public-private partnership, agro-industrial complex, regional development.*

Введение. Эффективное использование инфраструктурного потенциала одно из условий устойчивого социально-экономического прогресса в Дальневосточном приграничном регионе. Повышение эффективности управления инфраструктурой требует целостного подхода, который пересматривает существующие модели и адаптируется к вызовам интеграции в систему мировых экономических отношений. Существенным препятствием является непоследовательность в развертывании инфраструктуры, несоответствие между существующими возможностями и их фактическим воздействием, а также отсутствие координации между различными компонентами инфраструктуры. Это сказывается на инвестиционном потенциале страны, производительности логистики и экономическом росте. Современные методы управления территориальной инфраструктурой позволяют перейти к совершенно новым организационным структурам, что влечет за собой синергетический эффект и повышение общей эффективности. Комплексное использование инфраструктурного потенциала должно стать ключевым элементом плана развития региона.

Передрий Никита Сергеевич *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st111894@ruc.su.*

Nikita S. Peredriy *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

Материалы и методы. В исследовании применены методы системного и сравнительного, статистического анализа. В качестве информационной базы использовались данные Росстата и КНР, отчеты органов государственной власти и документы стратегического развития Дальневосточного федерального округа.

Результаты. Предложены направления реализации концепции интегрированной инфраструктурной платформы в Дальневосточном приграничном регионе для повышения эффективности использования инфраструктурного потенциала агропромышленного комплекса.

Обсуждение. Развитие инфраструктурного потенциала аграрного сектора в Дальневосточном приграничном регионе в досоветский период определялось взаимодействием геополитических и экономических факторов. Заселение территорий, начавшееся в середине XVII века изначально было направлено на включение края в экономическое пространство Российской империи путём использования природных ресурсов, прежде всего пушнины, составлявшей значительную долю валютных поступлений казны. Институциональная структура экономики в этот период тесно связана с деятельностью казачьих войск, которые выполняли многофункциональную роль: совмещали охранные функции с организацией товарообмена и сельскохозяйственного производства. Были созданы пахотные земли, было развивалось скотоводство и построена базовая инфраструктура в виде троп, речных пристань, складов. Согласно исследованию А.С. Шелудько эта инфраструктура могла удовлетворить лишь малейшие потребности местного рынка и не была интегрирована во всю общеимперскую экономическую систему из-за больших расстояний транспортировки и высоких логистических издержек [8].

После заключения Айгунского (1858) и Пекинского (1860) договоров инфраструктурный потенциал качественно изменился. Стратегия в это время предусматривала развитие инфраструктуры сельскохозяйственного производства как инструмента геополитической консолидации региона. По мнению Л.И. Галлямова, реализация программы по переселенческому движению в этот период сопровождалась значительными бюджетными ассигнованиями на восстановительные кредиты, землеустройство и организацию транспорта [1]. Ключевым элементом модернизации региональной инфраструктуры АПК стало строительство Транссибирской магистрали (1891–1916) – одного из самых капиталоемких проектов Российской империи. Ввод в эксплуатацию Транссибирской магистрали привел к резкому снижению транспортных расходов и создал предпосылки для интеграции аграрного сектора Дальнего Востока в российскую и мировую экономику. Это привело к коммерциализации сельского хозяйства: посевные площади сои в Приморье увеличились, а экспорт сои через порт Владивосток вырос. Параллельно развивалась складская и перерабатывающая инфраструктура к 1914 году Приморье стало центром специализированных соевых заводов. Другим фактором усиления экономической специализации АПК вдоль границ стало строительство Китайско-Восточной железной дороги (1897–1903), оптимизировавшей транспортное сообщение с Владивостокским портом и приведшей к возникновению процветающей приграничной торговли в регионе [3]. К 1917 году в Дальневосточном приграничном регионе был создан основной хозяйственный и инфраструктурный каркас агропромышленного комплекса. Структурную основу составляла железнодорожная сеть, связывавшая производителей и рынки сбыта. Функциональную основу составляла сформировавшаяся сеть перерабатывающих предприятий и сильно ориентированное на сырье сельское хозяйство, доказавшее свою экономичность. Это дореволюционное достижение, возникшее в результате взаимодействия государственных инвестиций и инициатив частного бизнеса, положило начало дальнейшей трансформации аграрного сектора.

Советский период ознаменовался переходом к плановой и централизованной модели модернизации инфраструктуры аграрного сектора в приграничном регионе Дальнего Востока. Перестройка дореволюционной экономической системы была направлена на ускорение интеграции региона в национально-экономический комплекс государства и обеспечение продовольственной безопасности в сложной международной обстановке. В конце 1920–1930-х годов основное внимание уделялось институциональной реорганизации сельскохозяйственного сектора. В ходе коллективизации было отменено индивидуальное землепользование крестьян

и создана система крупных колхозов. Для их технического оснащения была создана сеть машинно-тракторных станций, которая легла в основу государственной механизации сельского хозяйства. Ю.В. Пикалов справедливо отметил, что параллельно возникла централизованная государственная система закупок, сопровождавшаяся строительством зернохранилища и складов, интегрированных в общесоюзную систему логистики [7].

В послевоенный период, особенно с 1960-х годов, основное внимание уделялось всесторонней интенсификации сельскохозяйственного сектора за счёт мелиорации земель, химической обработки и строительства перерабатывающей промышленности. Реализация масштабных программ мелиорации земель позволила к середине 1980-х годов увеличить осушённые площади, что привело к значительному росту производства овощей, картофеля и кормовых культур. Важным компонентом развития инфраструктуры является создание мощной обрабатывающей промышленности. В областных центрах появились крупные мясокомбинаты, молокозаводы, масложировые заводы, комбикормовые заводы. Появление центров позволило полностью охватить производственную цепочку, а именно производство – переработка – сбыт внутри региона. Согласно исследованию М.Б. Назаренко, к концу 1980-х годов доля переработанной продукции в общем объёме сельскохозяйственного производства района составляла более 60% [5]. В тоже время регион по-прежнему в значительной степени зависит от централизованных поставок материальных и технических средств. Для обеспечения работы в отдаленных районах была налажена система снабжения требовавшая значительных бюджетных средств. В ходе приграничного сотрудничества поддержка инфраструктуры не была широко использована, существующие железнодорожные переезды работают со сниженной пропускной способностью, и их потенциал для углубления экономического сотрудничества используется не везде.

Распад Советского Союза и переход к рыночной экономике привели к глубокой и противоречивой структурной реформе агропромышленного комплекса в приграничном регионе Дальнего Востока. Система планово-экономического распределения была заменена рыночными механизмами, что привело к существенным изменениям в структуре и использовании потенциала инфраструктуры. Период с 1990-е и начало 2000-х годов характеризовался системным кризисом и разрушением существующей инфраструктуры. Резкое сокращение государственного финансирования, разрыв горизонтальных экономических связей и общее снижение платежеспособного спроса привели к сокращению производственных мощностей. Значительная часть колхозов и совхозов была расформирована или реорганизована, поголовье скота сократилось на 40–60%, а сельскохозяйственные угодья – на 25–30%. Многие машины и тракторы пришли в негодность, а инфраструктура сельского хозяйства была практически полностью утрачена. Кризис в обрабатывающей промышленности выразился в недоиспользовании мощностей мясокомбинатов и молокозаводов; доля переработанной продукции в регионе снизилась до 35–40%. М.А. Нечаева в своей работе отметила, что логистическая система северных поставок была дезорганизована, что привело к росту транспортных расходов на 70–80% и дальнейшему ухудшению поставок продовольствия в отдалённые районы [6].

С середины 2000-х годов по настоящее время характеризовался постепенной стабилизацией и установлением новой модели расширения инфраструктурного потенциала на основе принципов государственно-частного партнерства и экспортной ориентации. Важную роль в этом сыграла реализация федеральных целевых программ и формирование специализированных институтов роста. Объем накопленных инвестиций в СХ ДФО за 2020-2024 гг. составил 95 млрд рублей. В макрорегионе реализованы проекты по строительству животноводческих и тепличных комплексов, созданию молочных ферм, забойных цехов и других объектов [16]. Наибольшее количество инвестиционных проектов в ДФО реализуется в Приморском крае (61,7% от региона), Амурской области (13,3%) и Камчатском крае (10,0%). Более 80% объема инвестиций в сельское хозяйство ДФО приходится на два региона – Приморский край (45,9% от инвестиций в ДФО) и Амурскую область (36,1%). На данный момент три территории опережающего развития из учрежденных 13 имеют сельскохозяйственную специализацию. При этом две из них расположены в приграничных регионах Дальнего Востока – в Приморском крае и Амурской области: это ТОР «Михайловский» и ТОР «Белогорск». Также в Приморском крае наращивают объёмы выращивания кукурузы и риса. В

2025 году было посеяно порядка 112 тысяч гектаров кукурузы, общий намолот – порядка 800 тысяч тонн. Посеяно 16,5 тысячи гектаров риса, получено порядка 60 тысяч тонн [17]. В тоже время следует отметить, что, несмотря на усиленные средства господдержки, в инфраструктуре агропромышленного комплекса Дальневосточного приграничного региона сохраняются структурные дисбалансы, требующие комплексного регулирования. Сложившаяся ситуация показывает, что остаются проблемные участки, которые препятствуют использованию конкурентных преимуществ приграничного положения территории, а именно:

1. Логистика и транспорт: важнейшая системная задача приграничного сотрудничества. Несмотря на рост инвестиционной активности, сохраняются фундаментальные проблемы, связанные с транспортной сетью. Транспортная инфраструктура по-прежнему не отвечает требованиям эффективной интеграции регионального сельскохозяйственного производства в глобальные производственно-сбытовые цепочки. Основной проблемой остаются высокие транспортные расходы: из-за удаленности от центральных регионов страны. Ситуация с расходами усугубляется плохим состоянием местной дорожной сети, так как в основном региональных дорог в сельской местности грунтовые. Плохие дороги усложняют вывоз продукции в сезонных условиях местности и увеличивают себестоимость. К этому добавляется существенная неэффективность на пограничных переходах с КНР и КНДР. Низкая пропускная способность приводит к длительным пробкам и значительным потерям в скоропортящихся товарах. Проблема усугубляется отсутствием специализированных портовых средств. Мощность морских терминалов в приграничных портах, к примеру Зарубино, Посьет, не рассчитана на растущий потенциальный объем экспорта зерна в регионе [12].

2. Проблемы хранения и переработки: структурный разрыв в цепочке создания стоимости. Критическое состояние складской и перерабатывающей инфраструктуры продолжает ограничивать возможности экспорта высококачественной продукции. В первую очередь это выражается в сохраняющейся нехватке складских мощностей. Наличие в регионе современных зернохранилищ вызывает ежегодные послеуборочные потери пшеницы и сои. Результатом является сырьевой экспорт, где доля переработанной продукции в экспорте сельскохозяйственной продукции региона составляет всего 10–15%. Основную долю (свыше 80%) составляет сырье, в частности соя (около 60%) и зерно. Ситуация усугубляется старением обрабатывающей промышленности. Коэффициент износа основных фондов на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности приграничных регионов достигает 65–70%, что не позволяет обеспечить стабильное качество продукции, соответствующее требованиям внешних рынков [11].

3. Энергетическая и техническая инфраструктура: препятствия на пути модернизации производства. Высокие цены и низкая надежность поставок продолжают сказываться на рентабельности агропромышленного производства. Наиболее ярко это проявляется в тарифах: стоимость электроэнергии для промышленных потребителей в приграничном регионе Дальнего Востока на 25–40% выше среднероссийских, стоимость дизеля – даже на 15–20%. Этот дисбаланс усугубляется низкой степенью газификации. В сельских населенных пунктах приграничной зоны это ниже 10–15%, что вынуждает агрохолдинги использовать уголь и дизельное топливо, увеличивая стоимость тепловой энергии в 2–2,5 раза. Значительный износ сетей, который в сельской местности оценивается в 60–80%. Износ сетей приводит более чем к 100 часам отключения электроэнергии на одного потребителя и создает дополнительные риски для технологических процессов [18].

4. Социальная и кадровая инфраструктура: упадок социальной инфраструктуры приводит к постоянному оттоку рабочей силы и нехватке специалистов АПК. И без того сложная ситуация усугубляется нехваткой социальных объектов. Сельское население имеет только от одной трети до одной четверти доступа к здравоохранению, культурным и рекреационным услугам по сравнению со средним по стране. Следствием является острая нехватка кадров: до 60% предприятий АПК региона испытывают острую нехватку квалифицированных механиков, ветеринаров и техников [10].

5. Финансовая и институциональная инфраструктура: инвестиционный барьер. Высокие системные риски затрудняют доступ сельскохозяйственного сектора к частным инвестициям и инструментам сотрудничества [13].

Несмотря на активную господдержку реализации масштабных инфраструктурных проектов, системные сложности в аграрном секторе приграничных регионов Дальнего Востока продолжают приводить стагнации экономики на

местах. Высокие производственные издержки, прямые производственные потери и системные угрозы, сдерживают частные инвестиции и вызывают утечку кадров в другие регионы.

Успешное развитие северных приграничных районов Китая (провинции Хэйлунцзян, Цзилинь и Внутренняя Монголия), несмотря на суровый климат и схожие инфраструктурные проблемы, свидетельствует о высокой эффективности системной инфраструктурной политики в АПК. Основным фактором стало приоритетное развитие логистики: в логистический узел Суйфэньхэ было инвестировано свыше 20 млрд юаней, что позволило увеличить пропускную способность пунктов пропуска и снизить логистические расходы. Одновременно были созданы мощности по дальнейшей переработке сырья – например, перерабатывающие кластеры в Хэйлунцзяне мощностью свыше 3 млн тонн в год. Адресные меры господдержки позволили снизить тарифы на электроэнергию для АПК и за пять лет повысить уровень газификации в сельской местности [19]. Сохранить специалистов помогла параллельно идущая масштабная программа строительства жилья и социальной инфраструктуры. Интеграция в глобальные цепочки добавленной стоимости через специальные экономические зоны, такие как зона свободной торговли Хэйхэ с современными логистическими центрами и зернохранилищами, привлекла значительные иностранные инвестиции.

Соглашаясь с работой С.Н. Мищука, отметим, что опыт северных районов Китая ясно показывает, что систематическое и активное развитие инфраструктуры при поддержке целевых инвестиций и в рамках долгосрочных стратегий не только устраняет недостатки периферийного положения и сурового климата, но даже превращает их в конкурентные преимущества [4]. Ключевыми факторами успеха являются синхронизация развития логистических, перерабатывающих и социальных объектов, а также их заблаговременная ориентация на интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости. Такой подход может быть учтен при разработке стратегии повышения эффективности инфраструктурного потенциала приграничных регионов Дальнего Востока.

Канада является хорошим примером высокоэффективной сельскохозяйственной инфраструктуры в провинциях с суровым климатом, таких как Саскачеван и Альберта. К важнейшим компонентам относятся: сеть высокоавтоматизированных зернохранилищ и терминалов, обеспечивающих поставки на мировые рынки; Логистические маршруты (Трансканадское шоссе и порт Ванкувер) для круглогодичного экспорта; и правительственное содействие развитию энергетики и телекоммуникаций в отдаленных регионах, что позволит использовать технологии точного земледелия даже в районах с высоким риском развития сельского хозяйства [14].

Международная практика и исторический опыт развития инфраструктуры доказывает эффективность комплексного подхода и как показывает опыт Северного Китая, последовательное развитие инфраструктуры позволяет превратить географическое положение в конкурентное преимущество, в то же время практика и скандинавских стран по освоению труднодоступных территорий подтверждает эффективность локальных инфраструктурных мер для конкретных отраслей экономики. На основе представленного исторического опыта одной из концепций преодоления инфраструктурных вызовов и повышения эффективности инфраструктурного потенциала в Дальневосточном приграничном регионе, по моему мнению, станет концепция интегрированной инфраструктурной платформы. Ключевым элементом предлагаемой концепции является создание целостной инфраструктурной базы, объединяющей транспортные, промышленные и сбытовые элементы с ориентацией на рынки стран азиатско-тихоокеанского региона (АТР). Международный опыт показывает, что такая интеграция дает ощутимый кумулятивный эффект, о чем свидетельствует развитие приграничных регионов КНР и Канады. Опираясь на зарубежный опыт, предлагаю следующие направления реализации концепции интегрированной инфраструктурной платформы для повышения эффективности использования инфраструктурного потенциала агропромышленного комплекса:

1. Создание сети специализированных агротехнических центров, которая предполагает установку современных элеваторов и холодильного оборудования в радиусе 50–70 км от пунктов пропуска. Возведение центров, по аналогии с опытом построения транспортно-логистической системы в провинции Хэйлунцзян [19], позволяет объединить товарные потоки и снизить операционные расходы. Интеграция этих объектов в общую цифровую платформу таможенного оформления ускоряет оформление товаров и снижает транзакционные издержки. Снижение транзакционных издержек со-

здаст основу для уменьшения доли логистики в себестоимости готовой продукции.

2. Развитие инновационных методов транспортировки направленного на использование экономических возможностей в труднодоступных районах, где обычная логистика невыгодна. Использование мультикоптерных дронов грузоподъемностью до 200 кг для перевозки скоропортящихся грузов, таких как дикорастущие травы, редкие сорта чая и декоративные растения, является экономически целесообразным шагом, о чем свидетельствует успешное применение аналогичных технологий в высокогорных районах Швейцарии и Японии [15]. Данная технология позволит не только снизить затраты на сбор и транспортировку уникальных биоресурсов, но и вывести на рынок новые товарные группы с высокой добавленной стоимостью.

3. Создание кластеров для дальнейшей переработки станет логическим продолжением расширения логистической инфраструктуры. Подобные кластеры позволят превратить сырьевой экспорт в продукцию с высокой добавленной стоимостью. Строительство модульных заводов мощностью от 10 000 до 50 000 тонн в год, ориентированных на производство растительных белков, суперфудов и высококачественных биопродуктов для китайского рынка, создаст устойчивый спрос на местную сельскохозяйственную продукцию и создаст новые производственные цепочки, аналогичные сельскохозяйственным кластерам в Нидерландах [9].

Механизмами осуществления предложенных направлений может стать государственно-частное партнерство с элементами венчурного финансирования, которое может быть реализовано путем создания фонда инфраструктурного развития агропромышленного комплекса Дальнего Востока. Венчурныйт фонд, сочетая прямые инвестиции с льготными кредитами, а также целевые налоговые льготы по проектам дальнейшей переработки, создаст дополнительные стимулы для направления частного капитала в высокорисковые проекты на начальном этапе строительства.

Реализация приоритетных направлений данной концепции позволит превратить территориальную близость к рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона, что сопряжено с высокими издержками, в конкурентное преимущество и создаст надежную экономическую базу для развития приграничного Дальневосточного региона. Комплексный подход к развитию инфраструктуры создаст условия для увеличения объемов несырьевого агроэкспорта сельскохозяйственной продукции, создания новых высокопроизводительных рабочих мест и осуществления структурных преобразований в АПК в сторону продукции с более высокой добавленной стоимостью.

Список используемых источников:

1. *Галлямова Л.И.* Российско-китайский Пекинский договор 1860 года: условия подписания и историческое значение / Л.И. Галлямова // 335 лет установления договорных отношений России и Китая: Материалы международной научной конференции, Чита, 29–30 августа 2024 года. Чита: Забайкальский государственный университет, 2024. С. 30–34. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80464444.

2. *Дударь Л.А.* Дальневосточная торговля в 1945–1947 гг. / Л.А. Дударь // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества: Материалы XI международной научно-практической конференции, Благовещенск, 11–12 мая 2021 года / отв. редактор А.В. Друзяка. Том Выпуск 11. Благовещенск: Благовещенский государственный педагогический университет, 2021. С. 61–68. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46318918.

3. *Медведева Л.М.* Китайско-Восточная железная дорога как средство реализации дальневосточной политики России в конце XIX – начале XX веков / Л.М. Медведева // Былые годы. 2021. № 16(3). С. 1433–1442. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46686103.

4. *Мищук С.Н.* Китайский фактор в развитии сельского хозяйства приграничного региона Дальнего Востока России: итоги 2000-2020 гг / С.Н. Мищук // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2021. № 2. С. 25–36. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46567961.

5. *Назаренко М.Б.* Инвестиционная политика в аграрном секторе экономики СССР в конце 1970-х – первой половине 1980-х годов в оценке зарубежных экономистов / М.Б. Назаренко // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2020. № 11(68). С. 56–62. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44600021.

6. *Нечаева М.А.* Основные тенденции развития экономики и культуры России в 90-е гг. XX века / М.А. Нечаева // Трибуна ученого. 2020. № 12. С. 789–794. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44625382.

7. *Пикалов Ю.В.* Социальная политика государства и изменение социально-классового состава населения Дальнего Востока РСФСР в 1922–1941 гг.: учебное пособие / Ю.В. Пикалов. Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2022. 104 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49452472.

8. *Шелудько А.С.* Развитие хозяйственной деятельности на Дальнем Востоке в XVII веке / А.С. Шелудько // Постулат. 2024. № 1(99). С. 45. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=73160756.

9. Высокие технологии в сельском хозяйстве – как Нидерланды стали вторым крупнейшим экспортером продуктов питания в мире [Электронный ресурс]. URL: https://www.fertilizerdaily.ru/20170912-vysokie-texnologii-v-selskom-xozyajstve-kak-niderlandy-stali-vtorym-krupnejshim-eksporterom-produktov-pitaniya-v-mire/.

10. В демографической «западне»: почему Дальний Восток теряет людей [Электронный ресурс]. URL: https://prim.rbc.ru/prim/07/02/2025/67a5a0939a79478572e50750.

11. Дальний Восток должен увеличивать экспорт продукции переработки сои [Электронный ресурс]. URL: https://mzhsr.ru/news/novosti-otrasli/dalnij-vostok-dolzhen-uvelichivat-eksport-produkczii-pererabotki-soi.

12. Нужны ли России новые пункты пропуска на границе с Китаем? [Электронный ресурс]. URL: https://trans.ru/news/nuzhni-li-rossii-novie-punkti-propuska-na-granitse-s-kitaem.

13. От среднероссийского показателя по инвестициям отстают семь регионов ДФО [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/24066019.

14. Продовольственные системы Канады: взгляд сквозь призму новых концепций. [Электронный ресурс]. URL: https://usacanada.jes.su/s268667300019054-9-1/.

15. Рынок грузовых дронов: по типу дрона, грузоподъёмности, дальности, технологии, области конечного использования, прогноз роста на 2025–2034 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/cargo-drones-market.

16. СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО [Электронный ресурс]. URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/digest_selskoe_hozyajstvo_2025.pdf?ysclid=mip6pbvoei171267381.

17. Сельское хозяйство Дальнего Востока [Электронный ресурс]. URL: https://roscongress.org/materials/selskoe-khozyaystvo-dalnego-vostoka/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F.

18. Цены на топливо бьют рекорды на Дальнем Востоке: причины и решения [Электронный ресурс]. URL: https://fedpress.ru/article/3367901.

19. Экономический коридор Китай – Монголия – Россия: инфраструктурный фокус [Электронный ресурс]. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomicheskiy-koridor-kitay-mongoliya-rossiya-infrastrukturnyy-fokus/.

20. *Серенко Б.А.* Механизм формирования инфраструктурного потенциала услуг предприятия // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 128–142. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-128-142. EDN: TCHVMG.

21. *Бедросов Н.Г., Шабаров П.П.* Цифровои реинжиниринг через призму информационных технологии // OpenScience. 2025. Т. 7. № 3. С. 84-95. DOI 10.51632/2658-7939-2025-7-3-84-95. EDN: KKXFZK.

22. *Николаева М.С., Каурова О.В.* Инвестиционная привлекательность региона как фактор развития импортозамещающих производств // OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 4–13. EDN: FJLSHI.

23. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Т. 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. *Gallyamova L.I.* The RussianChinese Beijing Treaty of 1860: Signing Conditions and Historical Significance. 335 Years of Establishing Treaty Relations between Russia and China: Proceedings of the International Scientific Conference, Chita, August 29–30, 2024. Chita: Transbaikal State University, 2024. Pp. 30–34. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80464444.

2. *Dudar L.A.* Far Eastern Trade in 1945–1947. Russia and China: History and Prospects of Cooperation: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference,

Blagoveshchensk, May 11–12, 2021, ed. by A.V. Druzyaka. Vol. 11. Blagoveshchensk: Blagoveshchensk State Pedagogical University, 2021, pp. 61–68. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46318918.

3. *Medvedeva L.M.* The Chinese Eastern Railway as a Means of Implementing Russia's Far Eastern Policy in the Late 19th – Early 20th Centuries. *Bylye Gody*, 2021, no. 16(3), pp. 1433–1442. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46686103.

4. *Mishchuk S.N.* The Chinese Factor in the Development of Agriculture in the Border Region of Russia's Far East: Results of 2000–2020. *Scientific Review. Series 1: Economics and Law*, 2021, no. 2, pp. 25–36. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46567961.

5. *Nazarenko M.B.* Investment Policy in the Agricultural Sector of the USSR Economy in the Late 1970s – First Half of the 1980s in the Assessment of Foreign Economists. *Economics, Labour, Management in Agriculture*, 2020, no. 11(68), pp. 56–62. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44600021.

6. *Nechaeva M.A.* Main Trends in the Development of Russia's Economy and Culture in the 1990s. *Tribune of the Scientist*, 2020, no. 12, pp. 789–794. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44625382.

7. *Pikalov Yu. V.* State Social Policy and Changes in the SocioClass Composition of the Population of the Russian Far East in 1922–1941: A Textbook. Khabarovsk: Pacific State University, 2022, 104 pp. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49452472.

8. *Sheludko A.S.* Development of Economic Activities in the Far East in the 17th Century. *Postulat*, 2024, no. 1(99), p. 45. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=73160756.

9. High Technologies in Agriculture – How the Netherlands Became the Second Largest Food Exporter in the World. URL: https://www.fertilizerdaily.ru/20170912-vysokie-texnologii-v-selskom-xozyajstve-kak-niderlandy-stali-vtorym-krupnejshim-eksporterom-produktov-pitaniya-v-mire/.

10. In the Demographic «Trap»: Why the Far East Is Losing Population. URL: https://prim.rbc.ru/prim/07/02/2025/67a5a0939a79478572e50750.

11. The Far East Must Increase Exports of Soybean Processing Products. URL: https://mzhsr.ru/news/novosti-otrasli/dalnij-vostok-dolzhen-uvelichivat-eksport-produkczii-pererabotki-soi.

12. Does Russia Need New Border Crossings with China? URL: https://trans.ru/news/nuzhni-li-rossii-novie-punkti-propuska-na-granitse-s-kitaem.

13. Seven Regions of the Far Eastern Federal District Lag Behind the National Average in Investment. URL: https://tass.ru/ekonomika/24066019.

14. Canada's Food Systems: A View Through the Prism of New Concepts. URL: https://usacanada.jes.su/s268667300019054-9-1/.

15. Cargo Drone Market: By Drone Type, Payload, Range, Technology, EndUse, Growth Forecast for 2025–2034. URL: https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/cargo-drones-market.

16. Agriculture. URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/digest_selskoe_hozyajstvo_2025.pdf?ysclid=mip6pbvoei171267381.

17. Agriculture in the Far East. URL: https://roscongress.org/materials/selskoe-khozyaystvo-dalnego-vostoka/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F.

18. Fuel Prices Hit Records in the Far East: Causes and Solutions. URL: https://fedpress.ru/article/3367901.

19. China–Mongolia–Russia Economic Corridor: Infrastructure Focus. URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ekonomicheskiy-koridor-kitay-mongoliya-rossiya-infrastrukturnyy-fokus/.

20. *Serenko B.A.* Mechanism of Forming the Infrastructure Potential of Enterprise Services. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 128–142. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-128-142. EDN: TCHVMG.

21. *Bedrosov N.G., Shabarov P.P.* Digital Reengineering Through the Prism of Information Technologies. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 3, pp. 84–95. DOI: 10.51632/2658-7939-2025-7-3-84-95. EDN: KKXFZK.

22. *Nikolaeva M.S., Kaurova O.V.* Investment Attractiveness of a Region as a Factor in Developing ImportSubstituting Industries. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 4–13. EDN: FJLSHI.

23. Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V. Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материл поступил в редакцию: 10.12.2025.

2026 А.В. Ширшиков* УДК 332.14

ЦИФРОВАЯ АРХИТЕКТУРА КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

DIGITAL ARCHITECTURE AS A BASIS FOR INNOVATIVE MANAGEMENT IN HOUSING AND UTILITIES

Аннотация. *В статье подчеркивается важность цифровой архитектуры как ключевого элемента трансформации управления в жилищно-коммунальном секторе. Поднимаются вопросы о текущих вызовах и системных трудностях отрасли, требующих перехода на инновационные модели управления. В статье рассматриваются основные компоненты цифровой архитектуры, такие как платформенные решения, интернет вещей (IoT) и системы больших данных. Подчеркивается необходимость структурных изменений в процессах взаимодействия управляющих компаний, органов власти и пользователей. В заключение автор предлагает концептуальные направления создания централизованной модели цифровой архитектуры ЖКХ в России, с целью повышения операционной эффективности, финансовой устойчивости и качества услуг.*

Abstract. *This article highlights the importance of digital architecture as a key element in transforming management in the housing and utilities sector. It addresses current challenges and systemic difficulties in the industry, requiring a transition to innovative management models. The article examines key components of digital architecture, such as platform solutions, the Internet of Things (IoT), and big data systems. It emphasizes the need for structural changes in the interactions between management companies, government agencies, and users. Finally, the author proposes conceptual guidelines for creating a centralized digital architecture model for the housing and utilities sector in Russia, with the aim of improving operational efficiency, financial sustainability, and service quality.*

Ключевые слова: *жилищно-коммунальное хозяйство, цифровая архитектура, инновации, платформенные решения, управляющие компании.*

Keywords*: housing and communal services, digital architecture, innovation, platform solutions, management companies.*

Введение. Эффективное управление жилищно-коммунальным сектором является важной основой для его непрерывного развития и повышения уровня жизни его жителей. Оптимизация методов управления требует внедрения инновационных решений, пересмотра существующих процессов и адаптации к современным технологическим вызовам. В ходе цифровой трансформации экономики все большее значение приобретает внедрение передовых технологий в сфере ЖКХ. Деградация инфраструктуры и устаревшие системы управления жилищно-коммунальным хозяйством представляют собой серьезную проблему, которая сказывается на качестве предоставляемых услуг, эффективности использования ресурсов и общем состоянии муниципального сектора.

Современные технологии управления позволяют перейти на новейшие принципы организации в жилищно-коммунальной сфере, обеспечивая тем самым более высокую эффективность и улучшенный уровень сервиса. Электронная структура становится цен-

Ширшиков Александр Владимирович *– аспирант, Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская обл., Российская Федерация); e-mail: st109582@ruc.su.*

Alexander V. Shirshikov *– Postgraduate Student, Russian University of Cooperation (Mytishchi, Moscow Region, Russian Federation).*

тральным компонентом преобразований в этом секторе.

Материалы и методы. Исследование проводилось с использованием сравнительного анализа и системного моделирования. Для определения фактического состояния в сфере ЖКХ использовались статистические данные, отраслевые отчеты и действующее законодательство. Проанализирован мировой опыт цифровизации жилищно-коммунального хозяйства.

Результаты. Предложены концептуальные направления создания централизованной модели цифровой архитектуры ЖКХ в России. Структура предложенных направлений акцентируется на создании единого информационного пространства отрасли.

Обсуждение. Историческое развитие систем ЖКХ за рубежом свидетельствует об устойчивом изменении подходов к управлению. В европейских странах изначально доминировала децентрализованная модель, присущая ранним этапам урбанизации, когда проблемы содержания жилья решались на муниципальном или частном уровне. В своём исследовании Б.Ю. Ашинов указывает на то, что с ростом городов и усложнением их инфраструктуры постепенно установилась централизованная система управления, которая ярко проявилась, особенно во время промышленной революции, когда возникла потребность в массовых услугах для растущего городского населения [4].

В Российской империи строительство коммунальной системы происходило преимущественно децентрализованно. Ответственность за обеспечение жильем лежит на землевладельцах и советниках. Инфраструктура развивалась неравномерно: в крупных городах появились элементы общего водоснабжения и водоотведения, в то время как в провинциях преобладали простые формы коммунального обслуживания.

С подъёмом советской власти начался переход к строго централизованной модели управления. В ходе осуществления новой экономической политики (НЭП) жилищный и муниципальный сектор на короткое время пережил возрождение частных инициатив, поскольку арендаторы и жилищные кооперативы могли участвовать в управлении жилищным фондом [5]. С 1930-х годов установилась всеобъемлющая система государственного управления, характеризующаяся единой плановой экономикой и централизованным финансированием. Расцвет этой централизованной модели пришёлся на послевоенный период, когда массовое жилищное строительство требовало разработки единых стандартов и систем обслуживания. Возникла большая общая инфраструктура, обеспечивавшая основные услуги населению. К 1980-м годам эта модель столкнулась с нехваткой финансирования, бюрократизация и отсутствие стимулов для качественной работы привели к системному кризису в жилищно-коммунальном секторе [4].

После распада Советского Союза начался сложный переход к смешанной модели управления, сочетающей элементы государственного управления с механизмами рыночного влияния. Нынешний этап развития российского ЖКХ характеризуется поиском баланса между централизованным надзором и децентрализованным предоставлением услуг, сопровождающимся постепенным внедрением цифровых компетенций для повышения эффективности обеих систем.

В послевоенный период многие европейские страны столкнулись с необходимостью комплексной реконструкции своего жилищного фонда, что привело к разработке смешанных моделей управления. По мнению А.С. Дмитриева, в Великобритании и Германии возникли системы, связывающие государственное регулирование с элементами конкуренции. При этом скандинавские страны сохранили более сильную муниципальную составляющую, которая обеспечивала высокие стандарты обслуживания за счет прямого участия государства [6].

Исторически сложилось так, что централизованная модель жилищно-коммунального управления доказала свою эффективность в плановой экономике, поскольку управление отдельным сектором позволяет обеспечить комплексное развитие инфраструктуры и сбалансированное распределение ресурсов. В то же время эта модель часто приводит к чрезмерной бюрократии и медленным процессам принятия решений, что особенно заметно в чрезвычайных ситуациях, требующих быстрого вмешательства. Децентрализованный подход обеспечивает большую гибкость и адаптируемость в управлении, что позволяет учитывать местные особенности и быстро реагировать на потребно-

сти отдельных жилищно-коммунальных систем. Фрагментация этой системы в итоге приводит к неравномерному развитию инфраструктуры и трудностям в координации между различными участниками рынка.

Идея цифровой архитектуры в жилищном строительстве и развитии коммунальной инфраструктуры возникла как логическое дальнейшее развитие управления городской инфраструктурой. Теоретические основы были заложены в работах зарубежных исследователей, разрабатывавших концепции умных мегаполисов и цифровой трансформации городского управления. Испанские исследователи в своих работах об информационном обществе доказали необходимость перехода к новым, основанным на цифровых средствах методам управления городской инфраструктурой. Дальнейший прогресс был достигнут американскими учёными, которые в середине 1990-х годов выдвинули идею цифрового города, в котором общественная сеть становится частью общей информационной системы. Немецкий исследователи продолжили развивать эти концепции, изучая возможности интеграции цифровых средств в управление жилищным фондом и общественными сетями.

Концепция цифровой архитектуры в ЖКХ получила практическое воплощение в рамках европейских программ развития умных городов. Там впервые реализованы комплексные решения по цифровизации ЖКХ. Соглашаясь с Л.А. Опариной, отметим, что характерным для сегодняшнего этапа является переход от различных автоматизированных систем к единой цифровой архитектуре, обеспечивающей сквозную цифровизацию всех управленческих процессов в жилищно-коммунальном хозяйстве [10].

В СССР в 1960-е годы приняла конкретные формы масштабная концепция использования электронно-вычислительных машин для создания единой системы управления народным хозяйством. Эта идея, известная как Общегосударственная автоматизированная система учёта и обработки информации, была разработана под руководством академика В.М. Глушкова. В сфере ЖКХ это видение предусматривало создание централизованной системы управления всеми аспектами ЖКХ на основе единой информационной платформы.

Историческая параллель с современной цифровой архитектурой ЖКХ видна в сохранении принципа централизованного управления, но с фундаментальной технологической модернизацией. Если советская концепция предусматривала создание иерархической системы сбора и обработки данных на базе ограниченного числа дата-центров, то современная цифровая архитектура основана на распределенной сети интеллектуальных устройств, объединенных в единое информационное пространство. Эволюция этого подхода свидетельствует о переходе от жесткой централизованной системы учета к гибкой архитектуре, сочетающей преимущества централизованного управления с возможностями децентрализованной обработки информации, что подтверждается в исследовании Д.В. Лукьянов. Облачные платформы пришли на смену автономным дата-центрам, а вместо ручного ввода данных для автоматического сбора данных используются технологии интернета вещей [8].

В современной интерпретации это означает создание цифровой экосистемы ЖКХ, в которой сохраняется преемственность принципов комплексного управления, но реализуется на качественно новом технологическом уровне. Такая архитектура позволяет добиться системного эффекта – от оперативного управления операциями до стратегического планирования развития жилищно-коммунального комплекса.

В начале 1990-х годов, с появлением передовых компьютерных технологий, центры экстренного реагирования стали превращаться в информационно-аналитические центры, способные не только принимать запросы, но и проводить первоначальный анализ проблем. В этот период возникло понятие центрального центра экстренного вызова как компонента централизованного управления жилым фондом. Такой подход позволил перейти от простого устранения неисправностей к предотвращению и планированию ремонтных работ.

Текущее развитие центров экстренного вызова характеризуется интеграцией технологий IoT и больших данных. Системы начинают прогнозировать возможные сбои и автоматически формировать запросы на обслуживание, что значительно повышает эффективность управления жилыми комплексами и коммунальными комплексами [9].

Современная практика показывает, что лучшее решение – объединить преимущества обеих моделей, разработав единую цифровую

платформу. Данная платформа обеспечивает стратегическое направление и единые стандарты обслуживания при сохранении децентрализованной операционной деятельности управляющих компаний. Такой комбинированный подход позволяет увязать целостность централизованного надзора с оперативностью децентрализованного осуществления и тем самым создать сбалансированный механизм управления муниципальным сектором. Подобная модель применяется в таких странах как Сингапур и Южная Корея, где цифровые платформы позволяют централизованно контролировать поставщиков услуг.

В жилищном фонде России постепенно растет процент износа. По данным Росстата в удовлетворительном состоянии находится 31% от совокупности всех жилых помещений на территории государства. 6,5% приходится на долю жилья, изношенного более, чем на 66%. Средний возраст жилых помещений достиг 40 лет, а возраст, превышающий 50 лет, устанавливается у 30% домов. С 2030 г. многоквартирные панельные дома (хрущевки) начнут достигать своего предельного состояния, при котором их дальнейшая эксплуатация будет недопустима. ИНП РАН сообщает: к 2030 г. рост количества домов, не отвечающих современным стандартам, будет равен 54 млн. м^2, а к 2040 – 216 млн. м^2. Абсолютного максимума по прогнозам показатели достигнут в 2038-2040 гг.

Параллельно, высокий износ настигает и коммунальную инфраструктуру. Росстат подсчитал износ фондов электроснабжения за 2022 год – он составил 51%. Для сравнения, в 2017 году показатели были равны 45%. В части водоснабжения и водоотведения – 45%. Сами сети еще в 2021 г. достигли износа в 60–70%. Проверки государственных органов в 2020 году, показали, что коммунальные сети зачастую используются без должного содержания. Капитальный ремонт на долю МКД в 2008 г. составил 44 млн. м 2, тогда как в 2018 г. показатель опустился до 33 млн. м^2. В период с 2010 по 2022 гг. количество аварий водопровода уменьшилось на 131 825 (с 169 998 в 2010 г. до 38 173 в 2022 г.), аварий канализации на 31 257 (2010 г. – 39 241, 2022 г. – 7984).. На 2024 год на ЖКХ заложено 881 млрд. руб., тогда как в 2022 году 645 млрд. руб., а в 2023 г. – млрд. руб. [11].

Эксперты подчеркивают, что коммунальные сети в России находятся в критическом состоянии. По оценке на 2025 год, износ сетей в отдельных регионах уже достиг 80%. Для поддержания текущего состояния необходимо ежегодно обновлять около 4% сетей, однако фактически обновляется лишь 1,9–2% [12].

В настоящее время российский жилищно-коммунальный сектор сталкивается с рядом взаимосвязанных вызовов, требующих пересмотра привычных методов управления. Критическое состояние инфраструктуры, по отдельным инженерным сетям, несет в себе постоянный риск и, помимо текущего ремонта, требует комплексной модернизации. Экономическая нестабильность сектора отражается в высокой задолженности потребителей и поставщиков услуг, что ограничивает инвестиционный потенциал для развития.

Организационные проблемы фрагментированной системы управления особенно очевидны, когда недостаточная координация между различными игроками – от управляющих компаний до поставщиков ресурсов – приводит к низкой эффективности использования ресурсов и слабому лидерству в отрасли в целом. Технологический дефицит проявляется в ограниченном внедрении современных систем контроля и управления инженерными сетями, что препятствует переходу от реагирования на аварии к прогнозированию и предотвращению.

Демографические и климатические вызовы усугубляют ситуацию: миграционные процессы меняют нагрузку на коммунальную инфраструктуру, а экстремальные погодные явления требуют повышенной устойчивости коммунальных систем. Социальная напряженность, связанная с качеством жилищно-коммунальных услуг, а также их доступностью для различных слоев населения, наглядно демонстрирует необходимость большей прозрачности и адекватности ценообразования.

Эти многогранные проблемы показывают, что отдельные улучшения не могут коренным образом изменить ситуацию. Мы должны обратиться к целостной, инновационной парадигме управления, основанной на цифровой трансформации сектора. Это позволяет сформировать слаженную систему мониторинга всего жизненного цикла ЖКХ, внедрения ресурсосберегающих технологий и обеспечения эффективной коммуникации между всеми игроками отрасли.

Г.Е. Зорин справедливо подметил, что в европейских странах сектор ЖКХ сталкивается с рядом трудностей, которые, хотя и во многом совпадают с национальными проблемами, также имеют специфические осо-

бенности. Основной проблемой является старение инфраструктуры, что особенно заметно в западноевропейских странах. Многие системы водоснабжения, канализации и отопления были построены там десятилетия назад и остро нуждаются в модернизации. В то же время высокая плотность застройки в старых городах и строгие экологические требования значительно усложняют и удорожают восстановительные работы [7].

Энергетический кризис последних лет обострил проблему энергоэффективности в жилищном строительстве и коммунальной инфраструктуре. Европейские страны, которые твердо придерживаются стратегий декарбонизации, сталкиваются с проблемой ускорения перехода коммунальной инфраструктуры на возобновляемые источники энергии и внедрения энергосберегающих технологий в жилищный фонд. Это требует значительных инвестиций и сложной координации между государственными учреждениями, частными компаниями и потребителями.

Социально-демографические изменения создают дополнительные трудности. Старение населения усиливает давление на социальное жилье и требует адаптации жилищного фонда к потребностям пожилых людей. При этом миграция и урбанизация приводят к неравномерной нагрузке на коммунальную инфраструктуру в разных регионах и городах.

Финансовые ограничения проявляются в усилении давления на тарифную политику: с одной стороны, потребность в модернизации требует от операторов большей прибыли, с другой – рост стоимости услуг приводит к социальной напряженности и усугубляет проблему доступа к услугам ЖКХ для малообеспеченных слоев населения. Европейские страны решают эти проблемы путем развития экономики замкнутого цикла в жилищно-коммунальном секторе, внедрения технологий интеллектуальных электросетей и установления государственно-частных партнерств для финансирования инфраструктурных проектов. Однако найти баланс между экономичностью, экологической устойчивостью и социальной справедливостью остается сложной задачей и требует постоянной адаптации систем управления ЖКХ.

Основу современной цифровой архитектуры ЖКХ составляют технологические решения, позволяющие провести комплексную реструктуризацию отрасли. Платформенные решения формируют своеобразный цифровой каркас системы, объединяя разных игроков – от управляющих компаний до потребителей и регуляторов. Единая платформа позволит стандартизировать бизнес-процессы, автоматизировать взаимодействие сервисов и создать прозрачную среду для управления жилым фондом. В отличие от традиционных изолированных систем, платформенный подход обеспечивает синергетический эффект за счет интеграции данных и процессов [2].

Соглашаясь с работой Н.В. Асламбекова, подчеркну, что технологии интернета вещей (IoT) создают распределенную систему интеллектуальных инфраструктур, в которой сети датчиков и интеллектуальных измерительных приборов непрерывно контролируют состояние технических систем и потребление ресурсов. Интеллектуальные электросчетчики, датчики контроля технических параметров сети и системы мониторинга оборудования образуют многоуровневую систему сбора оперативной информации. Особенность IoT-решений в сфере ЖКХ заключается в необходимости обеспечения надежной работы в сложных городских условиях при минимальных эксплуатационных затратах [3].

Системы больших данных функционируют как аналитический центр цифровой архитектуры, превращая огромные объемы структурированной и неструктурированной информации в релевантные для действий идеи. Используя прогнозный анализ, эти системы могут перейти от реагирования на помехи к прогнозированию, оптимизировать режимы работы установок и составить сбалансированные планы технического обслуживания. Современные алгоритмы машинного обучения выявляют скрытые закономерности в потреблении ресурсов, обнаруживают несанкционированные подключения и просчитывают оптимальные пути развития инфраструктуры. Взаимодействие этих элементов формирует единую экосистему, в которой инструменты платформы обеспечивают согласованность, Интернет вещей берет на себя хранение данных, а аналитические системы обеспечивают интеллектуальную обработку информации. Такая структура позволяет не только автоматизировать отдельные шаги, но и коренным образом изменить принципы управления ЖКХ. Она закладывает основу для перехода к активной модели управления и обеспечивает устойчивость отрасли.

Цифровая трансформация ЖКХ требует кардинального пересмотра устоявшихся

моделей взаимодействия всех игроков отрасли. Традиционная система, основанная на разнообразных информационных потоках и многоуровневых соглашениях, в сегодняшних условиях оказывается неэффективной. Управляющие компании, органы власти и граждане часто действуют в отдельных процессах, что приводит к дублированию функций, длительным разрешительным процедурам и отсутствию прозрачности при принятии решений.

Внедрение единой цифровой архитектуры создает основу для перехода к сетевой модели взаимодействия, при которой все участники действуют в едином информационном пространстве. Это предполагает реструктуризацию базовых бизнес-процессов – от согласования цен и планирования восстановительных мероприятий до обработки обращений граждан и мониторинга качества услуг. Будут разработаны единые протоколы обмена информацией, которые обеспечат совместимость систем различных заинтересованных сторон и устранят необходимость в дорогостоящем вводе идентичной информации.

Для государственных органов цифровая трансформация означает переход от функций контроля и утверждения к аналитической и перспективной деятельности. Централизованная цифровая платформа позволяет в режиме реального времени отслеживать состояние жилого района, оценивать работу управляющих компаний на основе объективных данных и разрабатывать обоснованные планы развития инфраструктуры. Управляющие компании получают возможность оптимизировать свои рабочие процессы за счет автоматизации рутинных процессов и внедрения систем поддержки принятия решений [1].

Потребители становятся полноценными участниками цифровой экосистемы ЖКХ. Они получают доступ к прозрачной информации о качестве обслуживания и возможность влиять на управление жилым фондом. Цифровые платформы позволяют реализовать единую точку соприкосновения для всех забот вокруг ЖКХ – от передачи показаний счетчиков до участия в собраниях собственников.

Важнейшим условием успешной трансформации является преодоление государственных и бизнес-барьеров, препятствующих созданию единой информационной среды. Это потребует не только технических изменений, но и адаптации законодательной базы, а также продвижения цифровой грамотности среди всех заинтересованных сторон. Только при комплексном подходе к структурным изменениям можно создать эффективную систему управления ЖКХ, отвечающую требованиям цифровой эпохи.

Кризисная ситуация в сфере ЖКХ в России требует кардинального переосмысления структур собственности. Значительный износ инфраструктуры связи, который не только приводит к росту аварийности, но и несет реальные угрозы безопасности населения. Раздробленность администрации, в которой многие субъекты действуют несогласованно, приводит к пустой трате денег и отсутствию общего плана развития. Финансовая уязвимость сектора проявляется в порочном круге задолженности и недостаточного финансирования необходимой модернизации. Ситуация усугубляется устаревшими методами управления, основанными на обычных процедурах и неполной, правдивой информацией для принятия решений. Существующая структура не позволяет вести комплексный мониторинг состояния ЖКХ, прогнозировать развитие событий и рационально распределять ресурсы. Недовольство населения качеством и доступностью услуг подчеркивает необходимость повышения прозрачности работы госорганов [10].

В этих условиях централизованная цифровая архитектура, на мой взгляд, становится не просто технологическим решением, а стратегической необходимостью. Она позволяет преодолеть разобщенность ведомств, создать единое информационное пространство для всех участников отрасли и перейти от реактивного к проактивному управлению. Цифровая трансформация позволяет оптимизировать использование ресурсов, внедрять современные методы планирования и контроля, осознанно реализовывать управленческие решения на всех уровнях.

Только выстраивая целостную цифровую экосистему, можно системно решать существующие проблемы и создавать условия для устойчивого развития жилищно-коммунального комплекса, отвечающего современным требованиям качества, надежности и эффективности.

В соответствии с вышеизложенным предлагаю следующие концептуальные направления создание централизованной модели цифровой архитектуры ЖКХ в России:

1. Внедрение национальной платформы управления жилищно-коммунальным хозяй-

ством: Создание многоуровневая платформы, объединяющей: 1) Федеральный центр анализа и стратегического планирования; 2) Региональные центры управления инфраструктурой, Муниципальные операционные платформы; 3) Местные системы управления жилыми домами.

2. Выстраивание общей архитектуры данных, а именно образование пространства данных, содержащее: 1) Стандартизированные протоколы для обмена информацией; Централизованный каталог жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры; 2) Система на основе ИИ для прогнозного анализа; 3) Открытые API для подключения коммерческих систем.

3. Установка технологических компонентов единого стандарта: 1)Интеллектуальные счетчики с автоматической передачей данных; 2)Датчики контроля состояния технических систем; 3) Цифровые двойники инфраструктуры для сценарного моделирования; 4) Блокчейн-платформа для прозрачных расчетов; 5) Сквозные системные объекты для мониторинга жизненного цикла; 6) Автоматизированное планирование ремонта и технического обслуживания; 7) Единая система качества технологического обслуживания.

4. Использование инструментов всеобщей интеграции: 1) Централизованные шлюзы для подключения всех участников рынка; 2) Единое мобильное приложение для общения с гражданами; 3) Единая электронная система обмена документами межведомственного сотрудничества с государственными органами.

Предлагаемые направления имеют в своей основе принцип построения единой цифровой среды ЖКХ. Это обеспечивает всестороннее взаимодействие всех заинтересованных сторон и этапов отрасли. Многоуровневая система связывает федеральные, территориальные и локальные центры управления с локальными системами для жилых домов. Ядром является общая база данных с едиными протоколами обмена информацией, центральным регистром жилых районов и аппаратной системой прогнозного анализа на основе искусственного интеллекта.

Технологическую базу направлений должны составлять интеллектуальные счетчики с автоматической передачей данных, распределенная сенсорная сеть для мониторинга состояния технических систем, цифровые образы инфраструктуры для моделирования различных сценариев развития, а также блокчейн-платформа для обеспечения прозрачности финансовых операций. Контур управления включает в себя систему непрерывного мониторинга всего цикла строительства, автоматизированное планирование ремонтных работ и мероприятий по техническому обслуживанию, гибкий механизм ценообразования и единый метод определения качества обслуживания.

Интеграционная составляющая направлений обеспечивает связь между всеми участниками рынка через единые шлюзы, предоставляет мобильные приложения для эффективного взаимодействия с гражданами, внедряет систему электронного документооборота, налаживает межведомственное взаимодействие с государственными учреждениями. Создание самой централизованной модели должно происходить поэтапно в пилотных регионах с последующим расширением. Это позволяет адаптировать архитектуру к конкретным условиям различных областей и минимизировать риски трансформации.

Китай является примером успешного построения единой цифровой архитектуры в жилищно-коммунальном секторе при сохранении основ социалистической экономики. Характерной особенностью китайской модели является естественное сочетание государственного планирования и рыночных механизмов, воплощенных системой умных городов. Главным фактором стало создание единой системы мониторинга и контроля развития городов. В крупных городах, были введены в эксплуатацию универсальные электронные платформы, объединяющие информацию от интеллектуальных счетчиков электроэнергии, датчиков оценки состояния технических устройств и систем видеонаблюдения. Это позволяет в режиме реального времени контролировать потребление ресурсов, прогнозировать загрузку инфраструктуры и быстро реагировать на чрезвычайные ситуации. Особого внимания заслуживает реализация программы умного отопления на севере Китая. С помощью единой платформы корректируются условия эксплуатации тепловых сетей на основе прогноза погоды, информации о фактическом потреблении и энергоэффективности зданий.

Особого внимания заслуживает система социального рейтинга управляющих компаний, интегрированная в цифровую платформу ЖКХ. Он оценивает качество обслу-

живания, рабочее время и удовлетворенность клиентов, создает прозрачную систему мониторинга и мотивирует операторов к большей эффективности [13].

Опыт Китая подтверждает, что централизованная цифровая архитектура не только совместима с социалистической экономической моделью, но и увеличивает ее преимущества. Этот пример показывает, что Россия может использовать адаптированные компоненты китайской модели, сочетая традиционные сильные стороны централизованного управления с современными цифровыми технологиями, для системного решения задач в сфере ЖКХ.

Заключение. Внедрение цифровой архитектуры как основы инновационного управления в ЖКХ оказывается предпосылкой для решения системных проблем в отрасли. Исследование показывает, что существующие проблемы, связанные с устаревшей инфраструктурой, неоптимальным управлением и отсутствием транспарентности в административных процессах, требуют перехода к целостной цифровой системе управления. Перспективы роста ЖКХ тесно связаны с последовательной цифровой трансформацией, которая помимо технического обновления включает организационные изменения механизмов управления. Предложенные направления открывают новые возможности в обеспечении финансовой стабильности и операционной эффективности в ЖКХ, повышения качества обслуживания и построения открытой коммуникации.

Список используемых источников:

1. *Абрам А.П.* Современные механизмы и технологии управления городским хозяйством мегаполиса / А.П. Абрам // Modern Economy Success. 2022. № 2. С. 38–42. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48320300.

2. *Проценко Е.П.* Различные подходы к изучению жилищно-коммунального хозяйства / Е.П. Проценко // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 20. С. 48–54. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44144781.

3. *Аверина Т.А.* Концепция трехфакторной модели цифровой экосистемы ЖКХ / Т.А. Аверина, Ю.С. Лаврова, В.Н. Мельничук // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2022. Т. 22. № 2. С. 132–140. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48408902.

4. *Асламбекова Н.В.* Специфика долгосрочного развития и внедрения цифровых технологий в современном обществе / Н.В. Асламбекова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12. № 5(158). С. 140–146. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82538140.

5. *Ашинов Б.Ю.* Жилищно-коммунальный комплекс в системе социокультурной институциональности / Б.Ю. Ашинов, А.М. Сиюхова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2024. Т. 16. № 3. С. 93–101. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=72432507.

6. *Дедиу Е.И.* Устройство городского водоснабжения как направление социального благоустройства провинциального города в период новой экономической политики (на примере г. Калуги) / Е.И. Дедиу // Альманах Крым. 2022. № 31. С. 46–52. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49601733.

7. *Дмитриева А.С.* Реформирование ЖКХ: подходы и перспективы / А.С. Дмитриева // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2022. № 4(42). С. 37–40. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=50087467.

8. *Зорин Г.Е.* Технологии «умный город» и их применение в управлении территорией / Г.Е. Зорин // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1(43). С. 45–50. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=45651604.

9. *Лукьянов Д.В.* Цифровая трансформация ЖКХ на основе реинжиниринга бизнес-процессов / Д.В. Лукьянов, Ю.Д. Примак // Вестник Белорусского государственного университета транспорта: наука и транспорт. 2020. № 1(40). С. 75–79. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=43930249.

10. *Нефедов Д.А.* Цифровая трансформация ЖКХ Ивановской области до 2030 года – основные цели и задачи / Д.А. Нефедов, Л.А. Опарина // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). 2023. № 1. С. 491–492. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54182027.

11. *Опарина Л.А.* Цифровая трансформация ЖКХ как элемент управления региональной недвижимостью / Л.А. Опарина, П.В. Гойда // Наукоград наука производство общество. 2023. № 4-1. С. 9–11. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=65993597.

12. Износ жилищного фонда России вырос до 31 процента [Электронный ресурс]. URL: https://mkdexpert.com/publikatsii/iznos-zhilishchnogo-fonda-rossii-vyros-do-31-/.

13. ФАС выявила лишние 30 млрд рублей в тарифах ЖКХ: почему растут счета [Электронный ресурс]. URL: https://kursdela.biz/news/2025-10-16/fas-vyyavila-lishnie-30-mlrd-rubley-v-tarifah-zhkh-pochemu-rastut-scheta-5491700.

14. Что такое социальный рейтинг. Объясняем простыми словами [Электронный ресурс]. URL: https://secretmag.ru/enciklopediya/socialnyi-reiting.htm.

15. *Ширшиков А.В.* Совершенствование экономической модели жилищно-коммунального хозяйства // OpenScience. 2025. Т. 7. № 1. С. 53–64. EDN: JEMWZX.

References:

1. *Abram A.P.* Modern Mechanisms and Technologies for Managing the Urban Economy of a Megalopolis. *Modern Economy Success*, 2022, no. 2, pp. 38–42. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48320300.

2. *Protsenko E.P.* Various Approaches to Studying Housing and Communal Services. *Innovations. Science. Education*, 2020, no. 20, pp. 48–54. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44144781.

3. *Averina T.A., Lavrova Yu.S., Melnichuk V.N.* The Concept of a ThreeFactor Model of the Digital Ecosystem of Housing and Communal Services (HCS). *Bulletin of the South Ural State University. Series: Computer Technologies, Control, Radioelectronics*, 2022, vol. 22, no. 2, pp. 132–140. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48408902.

4. *Aslambekova N.V.* Specifics of LongTerm Development and Implementation of Digital Technologies in Modern Society. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2025, vol. 12, no. 5(158), pp. 140–146. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82538140.

5. *Ashinov B.Yu., Siyukhova A.M.* Housing and Communal Complex in the System of SocioCultural Institutionalism. *Bulletin of Maikop State Technological University*, 2024, vol. 16, no. 3, pp. 93–101. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=72432507.

6. *Dediu E.I.* The Urban Water Supply System as a Direction of Social Improvement of a Provincial City During the New Economic Policy (on the Example of Kaluga). *Almanac Crimea*, 2022, no. 31, pp. 46–52. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49601733.

7. *Dmitrieva A.S.* Reforming the Housing and Communal Services: Approaches and Prospects. *Human Capital and Professional Education*, 2022, no. 4(42), pp. 37–40. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=50087467.

8. *Zorin G.E.* "Smart City" Technologies and Their Application in Territory Management. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 2021, no. 1(43), pp. 45–50. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=45651604.

9. *Lukyanov D.V., Primak Yu.D.* Digital Transformation of Housing and Communal Services Based on Business Process Reengineering. *Bulletin of the Belarusian State University of Transport: Science and Transport*, 2020, no. 1(40), pp. 75–79. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=43930249.

10. *Nefedov D.A., Oparina L.A.* Digital Transformation of Housing and Communal Services in the Ivanovo Region Until 2030 — Main Goals and Objectives. *Young Scientists for the Development of the National Technological Initiative (POISK)*, 2023, no. 1, pp. 491–492. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54182027.

11. *Oparina L.A., Goyda P.V.* Digital Transformation of Housing and Communal Services as an Element of Regional Real Estate Management. *Naukograd: Science, Production, Society*, 2023, no. 4-1, pp. 9–11. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=65993597.

12. Housing Stock Depreciation in Russia Has Risen to 31 Percent. URL: https://mkdexpert.com/publikatsii/iznos-zhilishchnogo-fonda-rossii-vyros-do-31-/.

13. FAS Revealed an Extra 30 Billion Rubles in Housing and Communal Service Tariffs: Why Bills Are Rising. URL: https://kursdela.biz/news/2025-10-16/fas-vyyavila-lishnie-30-mlrd-rubley-v-tarifah-zhkh-pochemu-rastut-scheta-5491700.

14. What Is a Social Rating. Explained in Simple Terms. URL: https://secretmag.ru/enciklopediya/socialnyi-reiting.htm.

15. *Shirshikov A.V.* Improving the Economic Model of Housing and Communal Services. *OpenScience*, 2025, vol. 7, no. 1, pp. 53–64. EDN: JEMWZX.

Материл поступил в редакцию: 17.11.2025.

2026 Н.Р. Яблоков*

УДК 332.14

РОЛЬ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

THE ROLE OF THE MOSCOW REGION IN THE NATIONAL ECONOMY OF RUSSIA

Аннотация. *В статье анализируется состояние экономики Московкой области, рассматривается роль региона в экономике России. Исследуются направления влияния достижений промышленности региона на национальную экономику. В ходе проводимых в новейшей истории России реформ произошли радикальные изменения экономических отношений и перемены управления экономикой, в том числе на региональном уровне. От х степени развития экономики предприятий, действующих в субъектах РФ зависит могущество государства в целом. Отдельные субъекты РФ не очень преуспевают в развитии региональной экономики, что влияет не только на экономических показателях, но и сказывается на социальных условиях жизни населения. В связи с этим возрастает необходимость разработать эффективную модель экономических преобразований, направленных на защиту интересов населения и создание рыночного экономически ориентированного пространства. В Московском регионе разработаны и реализуются собственные стратегии экономического роста, используются особые методы и механизмы, обеспечивающие поступательное развитие с учетом факторов, условий и трудностей как объективного, так и субъективного характера. Исследование и оценка роли регионов в национальной экономике страны является одним из приоритетных направлений экономической науки и представляет значительный интерес для специалистов областей, краев и республик. Качество принимаемых управленческих решений по экономической деятельности в значительной степени зависит от уровня компетентности управленческого персонала, знания и учета конкретных факторов и условий для развития каждой отрасли, так как Россия имеет свои природно-экономические особенности, которые порой существенно отличаются от многих стран, опыт которых нельзя использовать в конкретных условиях нашей страны.*

Abstract. *The article analyzes the state of the economy of the Moscow region and examines the role of the region in the Russian economy. It explores the impact of the region's industrial achievements on the national economy. The ongoing reforms in Russia have led to significant changes in economic relations and management, including at the regional level. The overall strength of the state depends on the economic development of enterprises operating in the constituent entities of the Russian Federation. However, not all constituent entities have been successful in developing their regional economies, which has not only affected economic indicators but also influenced the social conditions of the population. In this regard, there is an increasing need to develop an effective model of economic transformation aimed at protecting the interests of the population and creating a market-oriented economic space. The Moscow region has developed and implemented its own economic growth strategies, using special methods and mechanisms that ensure progressive development, taking into account both objective and subjective factors, conditions, and difficulties. Research and evaluation of the role of regions in the national economy*

Яблоков Николай Романович *– аспирант Российского университета 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).*

is a priority area of economic science and is of significant interest to specialists in regions, territories, and republics. The quality of management decisions on economic activities largely depends on the level of competence of the management staff, as well as on their knowledge and consideration of specific factors and conditions for the development of each industry, as Russia has its own natural and economic characteristics that are sometimes significantly different from those of many other countries, whose experience cannot be applied in our country.

Ключевые слова: *регион, потенциал, отраслевая структура, инновации, социально-экономическое развитие, численность населения, собственные ресурсы.*

Keywords: *region, potential, sectoral structure, innovation, socio-economic development, population size, and own resources.*

Введение. Московская область, как географический, социально-экономический и природно-экологический регион и территориальная единица государства отличается от других субъектов РФ. Регион обладает уникальным географическим положением со специальными физико-географическими параметрами. Московская область является субъектом России Центрального ФО. Её территория равна 44,4 тыс. кв км. Субъект Область граничит с Владимирской, Рязанской, Смоленской, Тверской, Тульской, Калужской областями. В области находится столица России город Москва. В области постоянно проживает около 8,8 млн человек. В московском регионе имеется большое количество водных источников в виде рек (Москва, Ока, Клязьма, Осетр, Дубна) и водохранилищ (Истринское, Рузское, Можайское) и озер (Дубовое, Святое и Тростенское). Среднегодовая температура воздуха – 7,2 градуса, в январе – 11,2, в июле – 19,3.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составил системный и комплексный подход к развитию экономики регионов, концепции рыночной экономики, научные разработки и рекомендации по региональной экономике**,** статистические данные Госкомстата РФ и Московского областного комитета государственной статистики.

Дискуссия. Московская область имеет систему связей с другими регионами и хозяйствующими субъектами России. Московский регион выступает как часть социально-экономического комплекса страны со своей структурой связи с внешней и внутренней средой, играет важную роль в национальной экономике России благодаря своему географическому положению, структуре экономики, инвестиционной привлекательности, развитию науки и инноваций, а также развитию социальной сферы. В структуре экономики региона доминирующее положение занимает торговля, строительная индустрия и обрабатывающая промышленность. Экономика региона диверсифицирована в сферах недвижимости, транспорта и компетентных услуг. Наличие в регионе крупного мегаполиса Москвы представляет крупнейший рынок сбыта произведенной продукции, включая агропродовольственные товары, выращенные сельскохозяйственными организациями. Московская область имеет развитые транспортные и логистические связи с промышленными центрами России, через область проходят мощные грузопотоки. Высокий инвестиционный потенциал позволяет развивать в регионе промышленность, сельское хозяйство, транспорт и осваивать инновационные технологии выше, нежели в иных регионах страны. В Московской области обеспечены высокие качества жизни на основе здравоохранения, образования и возможностей для самореализации. Осуществляется создание центров притяжения населения на базе существующих сел и городов, что стимулирует развитие территорий. Московкой области численность жителей с каждым годом увеличивается, растут среднедушевые доходы населения, повышается среднемесячная заработная плата работников организаций и пенсии. За последние три года в регионе существенно размеры производства и экспорт товаров увеличился на 34,0%, при достаточно высоком уровне рентабельности, прибыль в экономике региона выросла в 2 раза (таблица 1).

Московская область представляет собой емкую динамично развивающуюся как социальную, так и организационно-экономическую структуру, в которую входят различные предприятия и отрасли промышленности и аграрного сектора, функционирующие на использовании природных и трудовых ресурсов региона. Территориально эти ресурсы в регионе расположены не одинаково и подверже-

ны влиянию столицы. Региональная экономика Московской области включает социально-экономические количественные и качественные показатели отраслей и предприятий, функционирующих на данной территории. Управление экономикой региона может осуществляться по критериям, ориентированным на рост производительности труда и рентабельности производства, сокращение расходов, снижение себестоимости единицы продукции, достижение среднероссийского уровня, с учетом того, что регион по ряду показателей опережает средние общероссийские. Московский регион богат накопленным потенциалом рыночной инфраструктуры, здесь сосредоточен значительный банковский капитал, наукоемкие технологии, наука, образование, торговля и др. В связи с этим значение региона возрастет для национальной экономики России. Московский экономический регион может стать «движителем» инновационного роста национальной экономики, особенно для регионов, имеющим типичные факторы для подобных территорий РФ (таблица 2).

В городах Московской области сформирована социально-экономическая инфраструктура готовая к внедрению различных инноваций в отраслях и предприятиях. Размещено значительное количество научных городков и вузов РФ, в которых генерируются фундаментальные и прикладные научные разработки по многим теоретическим и прикладным инновационным процессам. В регионе высокий удельный вес инновационных предприятий для обследования восприимчивости региона к инновациям и для генерирования инновационного роста. Высокий уровень энерговооруженности труда и энергоемкости производства, устойчивая динамика их развития позволили в период экономических преобразований в стране

Таблица 1

Главные социально-экономические данные Московской области

Показатели	Годы			2024 в % к 2022
	2022	2023	2024	
Население, млн человек	8 591,7	8 651,3	8 775,7	102,1
Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц	55 746	64 870	77 384	138,9
Реальные денежные доходы, в процентах к предыдущему году	98,8	108,8	111,6	x
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.	70704,6	83195,1	99204,9	140,3
Реальная начисленная заработная плата работников организаций, в процентах к предыдущему году	95,4	109,3	110,3	x
Среднедушевые потребительские расходы населения, руб. в месяц	43 621	50 139	58 449	134,0
Величина прожиточного минимума (в среднем на душу населения), руб. в месяц	16223	17277	18296	112,8
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд руб.	4 838,1	5 895,7	6 654,2	137,5
Оборот розничной торговли, млрд руб.	3 320,1	3 824,0	4 470,5	134,6
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) в экономике, млрд руб.	1 425,3	2 906,8	2 906,8	203,9

Источник: [1].

Таблица 2

Отдельные макроэкономические показатели в 2024 г.

Показатели	Россия	Московская область	Доля Московской области, %
Численность постоянного населения (на конец года), млн человек	146,1	8,8	6,0
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб.	63 090,0	7 384,0	11,7
Валовой региональный продукт (добавленная стоимость в текущих основных ценах), млрд руб.	157 074,2	9 244,6	5,9
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций, млрд руб.	30 427,9	1 772,2	5,8
Объем отгруженных товаров собственного производства, млрд руб.	124 387,4	6 654,2	5,3
Оборот розничной торговли, млрд руб.	55 589,1	4 465,7	8,0

Источник: [1].

сохранить стабильное и устойчивое развитие региональной экономики. В период мирового финансового кризиса промышленность Московской области смогла сохранить темпы своего развития. Развитие потенциала региона включает в себя управление инновационными процессами, бюджетом и другими региональными ресурсами (таблица 3).

В Московской области успешно функционирует сельскохозяйственное производство: сельскохозяйственные организации, личные подсобные и крестьянские (фермерские) хозяйства (таблица 4).

В производстве сельскохозяйственной продукции наибольший удельный вес занимают сельскохозяйственные организации – 74,5%. Причем доля их с каждым годом взрастает. Второе место занимают хозяйства населения – 22,1%. Доля этой категории сельхозпроизводителей имеет четкую тенденцию к сокращению. Замыкают по объему производства аграрной продукции в регионе фермеры – 3,4% (таблица 5).

Таблица 3

Доля Московской области в России, в процентах

Показатели	Годы			2024 +, – к 2022
	2022	2023	2024	
Численность постоянного населения (на конец года)	5,9	5,9	6,0	0,1
Число организаций, включенных в состав Статистического регистра хозяйствующих субъектов (на конец года)	5,7	5,9	5,9	0,2
Объем отгруженных товаров собственного производства:				
обрабатывающие производства	7,5	6,92	7,2	-0,3
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	5,3	5,42	5,4	0,1
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	6,2	6,82	9,1	2,9
Ввод в действие объектов социальной сферы:				
жилых домов	13,7	11,3	10,6	-3,1
дошкольных образовательных организаций	10,1	16,9	19,9	9,8
общеобразовательных организаций	10,6	9,8	17,1	6,5
Оборот розничной торговли	7,8	7,9	8,0	0,2

Источник: [1].

Таблица 4

Продукция сельского хозяйства в Московской области, в фактически действовавших ценах; в миллионах рублей

Показатели	Годы			2024 в % к 2022
	2022	2023	2024*	
Хозяйства всех категорий				
Сельхозпродукция	160 736,4	157 965,4	151 475,9	94,2
в том числе:				
растениеводства	95 065,8	92 026,3	78 379,7	82,4
животноводства	65 670,6	65 939,2	73 096,2	111,3
Сельскохозяйственные организации				
Сельхозпродукция	108 693,5	112 051,0	112 889,1	103,9
в том числе:				
растениеводства	52 240,7	55 935,1	50 636,5	96,9
животноводства	56 452,8	56 116,0	62 252,6	110,3
Хозяйства населения				
Сельхозпродукция	46 356,3	40 345,5	33 420,5	72,1
в том числе:				
растениеводства	38 916,9	32 473,4	24 681,5	63,4
животноводства	7 439,4	7 872,1	8 739,0	117,5
Крестьянские (фермерские) хозяйства**				
Сельхозпродукция	5 686,7	5 568,9	5 166,3	90,8
в т. ч.:				
растениеводства	3 908,2	3 617,8	3 061,7	78,3
животноводства	1 778,4	1 951,1	2 104,6	118,3

* предварительные данные.

**Включая индивидуальных предпринимателей.

Источник: [1].

В Московской области наиболее высокая урожайность картофеля в сельскохозяйственных организациях – 295,7 г с га, на втором месте КФХ – 252,9 ц и на третьем месте ЛПХ – 146,0 ц с 1 га убранной площади. Сбор овощей с 1 га открытого грунта, включая хозяйства населения, в целом в хозяйствах всех категорий области в 2024 г. составила – 268 ц с 1 г. В СХО с каждого гектара получили по 427,1 ц, в КФХ-по 220,9 ц и в ЛПХ 174,0 ц с 1 га (таблица 6).

Сдерживающими факторами при развитии региональной экономики в субъектах РФ могут иметь риски на трех уровнях: макро- мезо – и микроуровень. На макроуровне может угрожать отсутствие спроса на продукцию и заказов от предприятий. Неразвитая логистика продвижения продукции и прогрессивных технологий на экспорт. Недостаточная организация научных следований и информационное обеспечение по инновациям региональных аспектов. Недостаточное внимание методам международного маркетинга и связи с мировым рынком и информацией. На мезо уровне сдерживающим фактором может выступить неразвитость инновационной продукции, недостаток инвестиций, упущения в структуре экспорта. На микроуровне определенные риски таит в себе низкая квалификация кадров, недостаток компетенций и опыта в разработке бизнес-проектов в сфере инноваций, низкий уровень прибыльности, недостаток источников финансирования производства.

Основой успешного развития региональной экономики выступает инновационная деятельность предприятий, внедрение высокопрогрессивных технологий в государственном секторе, необходима поддержка научной деятельности в российских регионах, активнее переходить от государственных к рыночным условиям развития.

Намечая перспективы развития экономики региона, необходимо проанализировать состояние дел в социально-экономической инфраструктуре, разработать рекомендации с учетом инноваций, определить особенности региона и предоставить комплекс мер по планированию и внедрению в регионе. В статье изложен анализ и стратегия развития региона, выявлены факторы для малого и среднего бизнеса в АПК для сбалансированного пространственного функционирования. Для обеспечения устойчивого поступательного развития экономики региона необходимо максимально обеспечить научное сопровождение внедрения инноваций. Потенциалом и силой развития экономики региона выступают использование инновационных технологий, высокопроизводительной техники и научно обоснованной рыночной стратегии; выработка новых видов пользующейся высоким спросом продукции; выход на мировые реализации продукции..

Таблица 5

Сельхозпродукция в хозяйствах Московской области, в % к итогу

Показатели	Годы			2024 +, – к 2022
	2022	2023	2024*	
Хозяйства всех категорий	100	100	100	00
в том числе:				
Сельскохозяйственные организации	67,6	70,9	74,5	6,9
Хозяйства населения	28,8	25,6	22,1	-6,7
Крестьянские (фермерские) хозяйства	3,6	3,5	3,4	-0,2

Источник: [1].

Таблица 6

Производство продукции растениеводства в Московской области, 2024 г.

Показатели	Хозяйства всех категорий	в том числе:		
		СХО	ЛПХ	КФХ
Урожайность ц с 1 га убранной площади				
Зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки)	38,7	29,9	-	33,0
Картофель	219,1	295,7	146,0	252,9
Овощи открытого грунта, включая овощи хозяйств населения	268,3	427,1	174,0	220,9
Валовой сбор сельхозкультур, тыс. ц				
Зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки)	5292,6	4888,3	-	404,3
Картофель	5433,1	3213,9	1781,3	437,8
Овощи открытого и закрытого грунта	5076,6	3502,3	1406,2	168,2

Источник: [1].

Заключение. Развитие Московской области связано с расположением столицы РФ г. Москвы. Экономическое развитие региона обеспечено, главным образом за счет высокой технической оснащенности, роста производительности труда. Ведущими отраслями промышленности в регионе выступают: электроэнергетика, машиностроение, химия, металлообработка, пищевая индустрия и др. Раскрытию потенциала в регионе способствует использование инвестиций в производство и рост покупательной способности населения. Высокими темпами растет производство сельскохозяйственной продукции. Пищевая промышленность работает в основном на внутренний региональный рынок. Развитие региона потребует расширения внутреннего рынка и инвестиций для приобретения нового оборудования. Решение вопросов АПК обеспечит его рост и стабильность в продовольственном обеспечении.

Список используемых источников:

1. Московская область в цифрах, 2024. Краткий стат. сборник. Москва, 2025.

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

3. *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.

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

5. *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.

6. *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.

7. *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.

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

9. *Розанова Т.П., Ткач А.В. Нечитайлов А.С.* Тенденции формирования и развития рынка молока и молочной продукции в России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2019. № 6. С. 74–80.

10. *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.

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

12. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Развитие системы торговли потребительской кооперации в региональной экономике // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2025. № 1. С. 10–16.

13. *Морозова Н.И., Ткач А.В.* Современные тенденции и инструменты маркетинга для обеспечения конкурентоспособности предприятий. Торговое дело. Коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика. Том 6. Монография. Москва, 2025. С. 184–191.

14. *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.

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

16. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Оценка состояния молочного скотоводства в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 3. С. 19–34.

17. *Жеваго В.А.* Теоретические основы и основные подходы к оценке экономического развития региона // OpenScience. 2024. Т. 6. № 3. С. 31–38. EDN: FGMOCQ.

18. *Самуйлов А.С.* Основные инструменты оценки уровня социально-экономического развития региона // OpenScience. 2024. Т. 6. № 2. С. 32–41. EDN:JOFPGD.

19. *Каурова О.В., Малолетко А.Н., Ткач А.В.* Потребительская кооперации в формировании продовольственных ресурсов // Russian Journal of Management. Т. 8. 2020. № 4. С. 26–30.

References:

1. Moscow Region in Figures, 2024: A Brief Statistical Collection. Moscow, 2025.

2. *Nabieva A.R.* The Central Union of Russia as an Integrated Entity in the Food Supply System. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2019, no. 8, pp. 16–25.

3. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Regional Cooperation in Forming Food Resources in the Digital Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2020, no. 4, pp. 13–22.

4. *Kaurova O.V., Tkach A.V., Maloletko A.N.* The Place and Role of Consumer Cooperation in Ensuring Food Security of Russian Regions. *Bulletin of the Russian University of Cooperation*, 2020, no. 2(40), pp. 51–61.

5. *Evarestova M.S., Basenkova S.V., Petrov A.A.* Small Forms of Farming: Dynamics, State Support, and Development Directions in the Cooperation System. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 2, pp. 26–37.

6. *Zhukov A.S., Nechitailov A.S., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Infrastructure of the Food Market. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2017, no. 1, pp. 25–30.

7. *Leoshko V.P., Zhukova O.I., Zhukov A.S., Nechitailov A.S.* Cooperation in the System of Wholesale Distribution Centers in the Regional Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2022, no. 2, pp. 33–41.

8. *Nechitailov A.S.* Choosing Effective Milk Sales Channels in the Republic of Tatarstan. *AgroIndustrial Complex: Economics, Management*, 2016, no. 8, pp. 87–93.

9. *Rozanova T.P., Tkach A.V., Nechitailov A.S.* Trends in the Formation and Development of the Milk and Dairy Products Market in Russia. *Economics, Labour, Management in Agriculture*, 2019, no. 6, pp. 74–80.

10. *Nabieva A.R., Morozova N.I., Tkach A.V.* Agrarian Policy and State Support for the AgroIndustrial Complex: A Theoretical and Methodological Aspect. *Economics of Agriculture in Russia*, 2025, no. 10, pp. 14–21.

11. *Nabieva A.R., Tkach A.V., Anvarov N.N.* Consumer Cooperation, Consumer Societies and Unions in the Food Supply System. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2025, no. 9, pp. 119–125.

12. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Development of the Consumer Cooperation Trade System in the Regional Economy. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*, 2025, no. 1, pp. 10–16.

13. *Morozova N.I., Tkach A.V.* Modern Trends and Marketing Tools for Ensuring Enterprise Competitiveness. *Trading Business. Commerce, Marketing, Management: Theory and Practice*, vol. 6: A Monograph. Moscow, 2025, pp. 184–191.

14. *Kaurova O.V., Tkach A.V.* Some Aspects of the Country's Food Security Under Sanctions and Embargoes. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2025, no. 1, pp. 12–17.

15. *Morozova N.I., Tkach A.V.* Development of the AgroIndustrial Complex of Russia in the Digital Economy. *Economics of Agriculture in Russia*, 2024, no. 11, pp. 124–132.

16. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Assessing the State of Dairy Cattle Breeding in Russia. *Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2024, no. 3, pp. 19–34.

17. *Zhevago V.A.* Theoretical Foundations and Main Approaches to Assessing Regional Economic Development. *OpenScience*, 2024, vol. 6, no. 3, pp. 31–38. EDN: FGMOCQ.

18. *Samuilov A.S.* Main Tools for Assessing the Level of SocioEconomic Development of a Region. *OpenScience*, 2024, vol. 6, no. 2, pp. 32–41. EDN: JOFPGD.

19. *Kaurova O.V., Maloletko A.N., Tkach A.V.* Consumer Cooperation in the Formation of Food Resources. *Russian Journal of Management*, 2020, vol. 8, no. 4, pp. 26–30.

Материл поступил в редакцию: 10.02.2026.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ

Малолетко А.Н., Шпак С.Н., Ткач А.В.
Кооперационные связи предприятий в системе продовольственного обеспечения населения 3

Гнездова Ю.В., Салютина Т.Ю., Платунина Г.П., Нечитайлов А.С.
Цифровая кооперация – объединение промышленности и потребителей в новую экономическую модель 11

Максимов А.Ф., Валигурский Д.И.
Агроагрегаторы как фактор устойчивого развития сельской экономики 16

Мухаметгалиев Ф.Н., Хафизов Д.Ф., Асадуллин Н.М.
Оценка уровня развития потребительской кооперации в Республике Татарстан на современном этапе 23

Магомедов М.Д., Балалова Е.И.
Кооперирование мукомольных и хлебопекарных предприятий Российской Федерации 34

Морозова Н.И., Жаткин А.С., Леошко В.П.
Совершенствование подготовки специалистов в области бухгалтерского учета, анализа и аудита для системы потребительской кооперации в условиях цифровизации учета 40

Моисеева О.А.
Специфика формирования и функционирования сельскохозяйственных потребительских обслуживающих кооперативов 47

Хамитова А.Ф.
Модели развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов: от выживания к устойчивому росту 56

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Набиева А.Р., Анваров Н.Н.
Развитие молочной отрасли в регионах России 62

Матраева Л.В., Васютина Е.С., Каурова О.В.
Институты опережающего развития в системе стратегического управления промышленностью в условиях технологического суверенитета 69

Макарова Н.Н., Бестужева Л.И., Арутюнов М.В.
Условия цифровой трансформации и их влияние на управление экономической безопасности 79

Зубарева Е.В., Борисова Э.Н.
Финансовый контроль как элемент управления финансами государственного сектора экономики 90

Крюкова Е.М., Заернюк В.М.
Экономическая диверсификация экономик через туризм: сравнительный анализ моделей Саудовской Аравии, Катара и Омана 97

Роднина Н.В., Ефремов А.К.
О проблемах и перспективных направлениях инвестиций в агропромышленный комплекс северо-арктических регионов (на примере Республики Саха (Якутия)) 109

Бекниязова Г.У.
Перспективы и проблемы в налогообложении деятельности малого бизнеса 121

Айзетов С.Х.
Специфика управления конкурентоспособностью малых и средних торговых предприятий 128

Нагайкин В.А.
Развитие агростартапов как путь модернезации АПК 140

Передрий Н.С.
Повышение эффективности использования инфраструктурного потенциала АПК Дальневосточного приграничного региона 150

Ширшиков А.В.
Цифровая архитектура как основа инновационного управления в жилищно-коммунальном хозяйстве 158

Яблоков Н.Р.
Роль Московской области в национальной экономике России 167

CONTENTS

THE THEORY AND PRACTICE OF COOPERATION

A.N. Maloletko, S.N. Shpak, A.V. Tkach
Cooperative Relations of Enterprises in the Food Supply System 3

Ju.V. Gnezdova, T.Yu. Salutina, G.P. Platunina, A.S. Nechitailov
Digital Cooperation – the Integration of Industry and Consumers into a New Economic Model 11

A.F. Maksimov, D.I. Valigursky
Agro Aggregators As a Factor of Sustainable Development of Rural Economy 16

F.N. Mukhametgaliev, D.F. Khafizov, N.M. Asadullin
Assessment of the Level of Development of Consumer Cooperation in the Republic of Tatarstan at the Present Stage 23

M.D. Magomedov, E.I. Balalova
Cooperation of Flour Milling and Bakery Enterprises of the Russian Federation 34

N.I. Morozova, A.S. Zhatkin, V.P. Leoshko
Improving the Training of Specialists in Accounting, Analysis and Auditing for the Consumer Cooperation System in the Context of Digitalization of Accounting 40

O.A. Moiseeva
The Specifics of the Formation and Functioning of Agricultural Consumer Service Cooperatives 47

A.F. Khamitova
Models of Development of Agricultural Consumer Cooperatives: from Survival to Sustainable Growth 56

REGIONAL AND INDUSTRY ECONOMIES

A.R. Nabieva, N.N. Anvarov
Development of the Dairy Industry in Russian Regions 62

L.V. Matraeva, E.S. Vasyutina, O.V. Kaurova
Institutes of Advanced Development in the System of Strategic Industrial Management in the Context of Technological Sovereignty 69

N.N. Makarova, L.I. Bestuzheva, M.V. Arutyunov
Conditions of Digital Transformation and their Impact on the Economic Security Department 79

E.V. Zubareva, E.N. Borisova
Financial Control As an Element of Financial Management in the Public Sector of the Economy 90

E.M. Kryukova, V.M. Zaernyuk
Economic Diversification of Economies Through Tourism: Comparative Analysis of Saudi Arabia, Qatar and Oman Models 97

N.V. Rodnina, A.K. Efremov
Problems and Promising Directions of Investments in Agro-Industrial Complex of North-Arctic Regions (on the Example of the Republic of Sakha (Yakutia)) 109

G.U. Bekniyazova
Prospects and Challenges in Taxation of Small Business 121

S.Kh. Aizetov
Management Specifics of Competitiveness in Small and Medium Trading Enterprises 128

V.A. Nagaykin
Development of Agrostartups As a Way to Modernizing the Agro-Industrial Complex 140

N.S. Peredriy
Improving the Efficiency of Use of Infrastructure Potential in the Far Eastern Border Region 150

A.V. Shirshikov
Digital Architecture As a Basis for Innovative Management in Housing and Utilities 158

N.R. Yablokov
The Role of the Moscow Region in the National Economy of Russia 167

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
кооперативного сектора экономики

№ 1 Январь-Март 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 27.03.2026. 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