

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЕЛЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. И.А. БУНИНА»

# **ВОПРОСЫ ОТРАСЛЕВОЙ ЭКОНОМИКИ**

№4 (12) / Елец, 2025

**Учредитель и издатель:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина» (399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, 28, 1).

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (регистрационный номер ПИ № ФС77-84571 от 16 января 2023).

**Редакционная коллегия:**

**Зайцева Наталия Александровна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гостиничного и туристического менеджмента ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова» – главный редактор.

**Степаненкова Наталья Михайловна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н. Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина» – ответственный секретарь.

**Воробьев Сергей Владимирович**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н. Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина» – технический редактор.

**Гнездова Юлия Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет».

**Дехтярь Галина Максовна**, доктор экономических наук, профессор, Академик Российской академии естественных наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

**Джанджугазова Елена Александровна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гостиничного и туристического менеджмента ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова».

**Есина Юлия Леонидовна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Иванова Раиса Михайловна**, кандидат филологических наук, доцент по специальности экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры туризма и гостиничного дела ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Каурова Ольга Валерьевна**, доктор экономических наук, профессор, проректор по научно-исследовательской работе АНО ОВО «Российский университет кооперации».

**Костенькова Татьяна Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Кузнецов Игорь Анатольевич**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Индустрия сервиса и туризма» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»; председатель НСО Фонд целевого капитала ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина»; директор Центра по работе с выпускниками и фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина».

**Макаров Иван Николаевич**, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Липецкий филиал.

**Панькин Павел Владимирович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Полякова Ирина Евгеньевна**, кандидат филологических наук, доцент по специальности экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры туризма и гостиничного дела ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина».

**Попова Людмила Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и бухгалтерского учета ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра «Учетно-аналитическое обеспечение инновационного развития региона».

**Скроботова Ольга Владимировна**, кандидат филологических наук, доцент по специальности экономика и управление народным хозяйством, заведующий кафедрой туризма и гостиничного дела ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Смыслова Ольга Юрьевна**, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, ФГБОУ ВО «Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве РФ».

**Стукалова Ирина Борисовна**, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова».

**Сысоева Елена Федоровна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансы и кредит ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет».

**Трубицына Наталья Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

**Черникова Людмила Ивановна**, доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Финансовый университет).

**Шепелев Максим Иванович**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления им. Н.Г. Нечаева ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина».

*The founder and the publisher: Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Bunin Yelets State University» (399770, Lipetsk region, Yelets, st. Kommunarov, 28, 1). The journal is registered in the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. (Registration number PI № FS77-84571 of 16, January 2023).*

**The editorial board:**

**Natalia A. Zaitseva**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourism Management of the Plekhanov Russian University of Economics – Editor-in-Chief.

**Natalya M. Stepanenkova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia) – executive secretary.

**Sergey V. Vorobyev**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia) – technical editor.

**Yulia V. Gnezdova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Smolensk State University (Smolensk, Russia)

**Galina M. Dekhtyar**, Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia)

**Elena A. Dzhandzhugazova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourism Management of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian University of Economics. G.V. Plekhanov» (Moscow, Russia)

**Yulia L. Esina**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Raisa M. Ivanova**, Candidate of Philology, Associate Professor in Economics and Management of the National Economy, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Olga V. Kaurova**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research ANO OVO Russian University of Cooperation (Moscow, Russia)

**Tatyana A. Kostenkova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Igor A. Kuznetsov**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Service and Tourism Industry, TSU named after G.R. Derzhavin; Chairman of the NSO Endowment Fund of TSU named after G.R. Derzhavin; Director of the Center for Alumni Relations and Fundraising Activities of the TSU named after G.R. Derzhavin (Tambov, Russia)

**Ivan N. Makarov**, Doctor of Economics, Associate Professor, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Lipetsk, Russia)

**Pavel V. Pankin**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Irina E. Polyakova**, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor in Economics and Management of the National Economy, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Lyudmila V. Popova**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Finance and Accounting, Oryol State University named after I.S. Turgenev, Leading Researcher of the Scientific and Educational Center «Accounting and Analytical Support for the Innovative Development of the Region» (Orel, Russia)

**Olga V. Skrobotova**, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor in Economics and Management of the National Economy, Head of the Department of Tourism and Hospitality, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Olga Y. Smyslova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Deputy Director for Research, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Lipetsk, Russia)

**Irina B. Stukalova**, Doctor of Economics, Professor, Russian University of Economics. G.V. Plekhanov» (Moscow, Russia)

**Elena F. Sysoeva**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Voronezh State University (Voronezh, Russia)

**Natalya S. Trubitsyna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management named after N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

**Lyudmila I. Chernikova**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University) (Moscow, Russia)

**Maxim I. Shepelev**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management. N. G. Nechaeva, Bunin Yelets State University (Yelets, Russia)

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ

<b>Дехтярь Г.М., Патонина А.В.</b> Тенденции и перспективы развития въездного туризма в Российской Федерации.....	8
<b>Грешонков А.М., Моисеев В.С.</b> Интеллектуальная защитная система промышленного интернета вещей.....	18
<b>Овинников В.А.</b> Государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК .....	26

### ЭКОНОМИКА РЕГИОНОВ

<b>Ясинская Н.А.</b> Проблемы финансовой самодостаточности регионального и местного бюджетов новых территорий Российской Федерации .....	34
<b>Смыслова О.Ю., Жирнов М.А.</b> Пространственная организация и территориальные диспропорции фармацевтического обеспечения в регионах России.....	49

### ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

<b>Зайцева Н.А.</b> Методические аспекты оценки потенциала предприятия в туризме и гостеприимстве.....	64
<b>Стрижакова А.Ю.</b> Оценка эффективности цифровой трансформации маркетинга на предприятии.....	75
<b>Федченко А.А., Балева А.А.</b> Инновационные форматы L&D в эпоху экономических трансформаций.....	84
<b>Шелопугина Н.А., Батурина Т.А., Шабанова И.В., Атанова В.И.</b> Обеспечение устойчивого развития фармацевтических предприятий: проблемы и перспективы.....	93
<b>Свашенкова Е.И., Ушакова С.И., Панькин П.В.</b> Особенности оценки рисков несостоятельности коммерческих организаций и бюджетных учреждений на основе финансовых индикаторов.....	103

<b>К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ</b> .....	112
---------------------------------	-----

## CONTENTS

### ECONOMY OF INDUSTRY MARKETS

<b>Dekhtyar G.M., Patonina A.V.</b> Inbound tourism tendencies and prospects in Russian Federation.....	8
<b>Greshonkov A.M., Moiseev V.S.</b> Industrial internet of things intelligent security system .....	18
<b>Ovinnikov V.A.</b> State support for innovative activities of agricultural enterprises of the agro-industrial complex.....	26

### REGIONAL ECONOMY

<b>Yasinskaya N.A.</b> Problems of financial self-sufficiency of the regional and local budgets of the new territories of the Russian Federation.....	34
<b>Smyslova O.Y., Zhirnov M.A.</b> Spatial organization and territorial disparities in pharmaceutical supply in the regions of Russia.....	49

### ENTERPRISE ECONOMY

<b>Zaitseva N.A.</b> Methodological aspects of assessing the potential of a tourism and hospitality enterprise.....	64
<b>Strizhakova A.Yu.</b> Evaluating the effectiveness of marketing digital transformation in an enterprise.....	75
<b>Fedchenko A.A., Baleva A.A.</b> Innovative L&D formats in the era of economic transformations.....	84
<b>Shelopugina N.A., Baturina T.A., Shabanova I.V., Atanova V.I.</b> Ensuring sustainable development of pharmaceutical enterprises: problems and perspectives .....	93
<b>Svashenkova E.I., Ushakova S.I., Pankin P.V.</b> Features of assessing insolvency risks for commercial organizations and budgetary institutions based on financial indicators.....	103

<b>TO THE AUTHORS</b> .....	112
-----------------------------	-----



Научная статья

УДК 338.48

DOI 10.24888/2949-2793-2025-12-8-17

## ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дехтярь Галина Максовна, Патонина Анна Витальевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
(Москва, Россия)

***Аннотация.** За последние несколько десятилетий сфера въездного туризма в Российской Федерации претерпела значительные изменения. Являясь крупнейшей страной в мире, Россия обладает богатым культурным наследием, памятниками природной красоты и историческими достопримечательностями, которые ежегодно привлекают миллионы посетителей.*

*Целью данной статьи является изучение современных тенденций въездного туризма в Россию и перспектив его дальнейшего развития. В работе выявлены ключевые факторы, сдерживающие рост турпотока, и проведен анализ его структурных изменений, включая смещение географических приоритетов в сторону стран Азии и Ближнего Востока. Особое внимание уделяется популярности конкретных российских регионов у иностранных гостей, а также роли туристической индустрии в экономике страны. В результате исследования определены стратегические направления государственной поддержки, такие как развитие межрегиональных маршрутов, совершенствование визовой политики и инфраструктурных проектов.*

***Ключевые слова:** въездной туризм, туристские тенденции, развитие туризма, туристский поток, устойчивый туризм, туристская инфраструктура, международные санкции, экономика туризма.*

**Для цитирования:** Дехтярь Г.М., Патонина А.В. Тенденции и перспективы развития въездного туризма в Российской Федерации // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 8–17. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-8-17

**Права:** © Дехтярь Г.М., Патонина А.В. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

При анализе подходов к понятию «въездной туризм» ряда авторов (Воскресенский В.Ю., Ушаков Д.С., Лойко О.Т.) было выявлено, что многие из них используют довольно схожие определения, например, по мнению В. Ю. Воскресенского под въездным туризмом понимается «путешествие в пределах страны лиц, не проживающих в ней постоянно» [6, стр. 7]. В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» используется следующее определение: «въездной туризм – это туризм на территории Российской Федерации лиц, которые постоянно не проживают в Российской Федерации» [3]. Наряду с общепринятыми определениями понятия «въездной туризм», более широкое

определение предложено А.Н. Рубаником и Д.С. Ушаковым, которые трактуют международный въездной туризм как «путешествие, организованное для граждан иностранных государств на территории своей страны, связанное с пересечением ими государственной границы и осуществляемое в некоммерческих целях на срок не менее одного дня и не более шести месяцев» [7]. Данная трактовка анализируемого понятия не противоречит предыдущим, она лишь более детализирована и расширена.

После анализа источников были выделены основные виды туризма.

Туризм делится на международный и внутренний [4, стр. 44]. Международный туризм предполагает пересечение туристами государственной границы своей страны, тогда как внутренний туризм не предполагает пересечения человеком государственной границы. Такой выезд не требует особых туристских формальностей, таких как оформление виз и заграничных паспортов, таможенный, валютный и медицинский контроль. Международный туризм, в свою очередь, делится на две формы: въездной и выездной. Эти формы различаются направлением туристского потока [4, стр. 45].

Туризм можно классифицировать по различным критериям. Одной из общепринятых является классификация по цели поездки. Она включает в себя такие виды туризма, как лечебно-оздоровительный, рекреационный, познавательный, физкультурно-спортивный, профессионально-деловой и т.д. [3].

В период с 2014 по 2024 годы туризм стал одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики России. Богатое культурное наследие, уникальная природа и разнообразие регионов делают страну привлекательным направлением для международных и внутренних туристов. Таким образом, туристский сектор играет значительную роль в российской экономике.

По данным Министерства экономического развития, вклад туризма в ВВП России в 2024 году составил 2,9% [9].

По прогнозам, к 2030 году вклад туристской отрасли в ВВП страны удвоится и составит 5% [2].

По словам директора Департамента многостороннего экономического сотрудничества и специальных проектов Минэкономразвития России Никиты Кондратьева, в 2024 году российский туристский рынок достиг 3,9 миллиарда долларов, что почти на 50% больше, чем за аналогичный период 2023 года.

По словам Кондратьева, въездной туризм становится точкой роста экономики регионов. Иностранные туристы активно посещают Краснодарский и Ставропольский края, Дальний Восток и Камчатку, а также Татарстан [13].

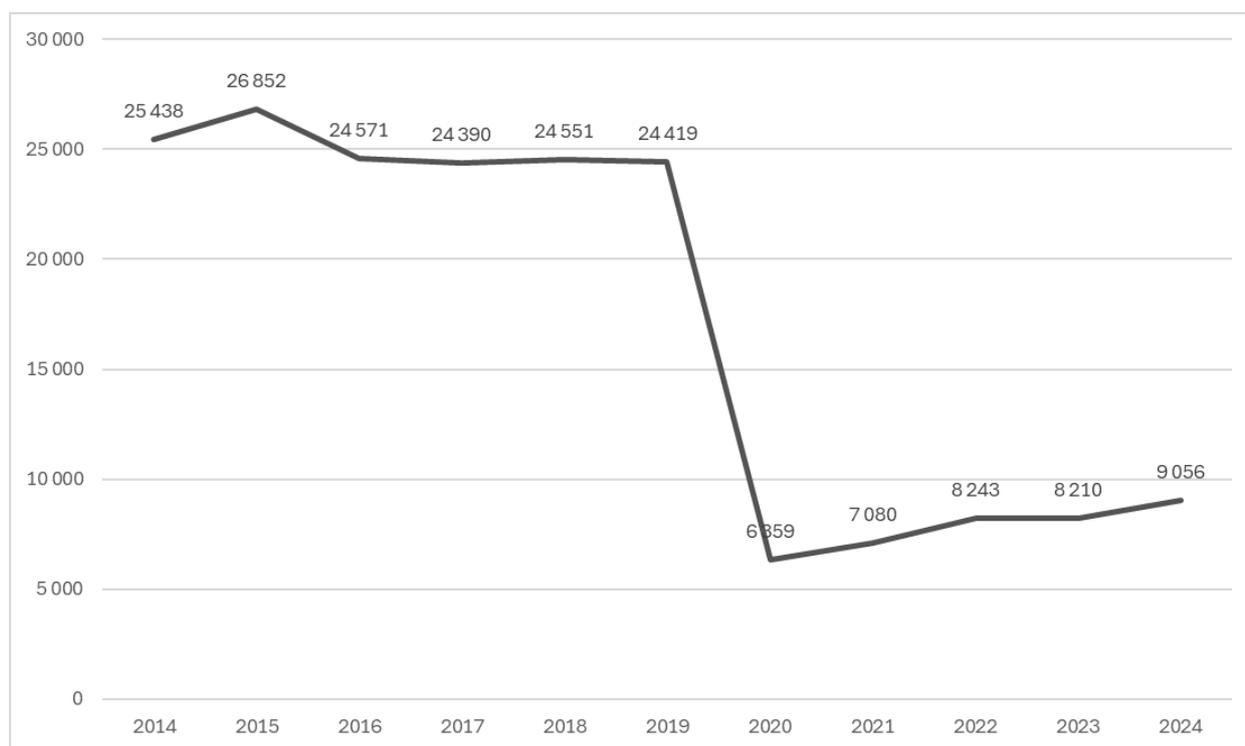
Факторы притяжения в контексте туризма – это внешние факторы, которые привлекают туристов в определенное место. Некоторые из этих факторов представлены ниже.

Природные достопримечательности, например горы, пляжи, водопады и уникальные геологические образования, являются одним из наиболее важных факторов притяжения. Возможности проведения досуга (тематические парки, аквапарки, казино, музыкальные фестивали и спортивные мероприятия) также играют важную роль при выборе туристами места назначения. Предприятия сферы HoReCa являются одним из основных факторов притяжения. При выборе места для отдыха туристы обращают внимание на разнообразие вариантов размещения, а также на количество и качество предлагаемых блюд. Культурно-историческое наследие представляет собой уникальную историю и культуру определенной страны, которая привлекает туристов со всего мира. Исторические памятники, архитектура, местные обычаи и традиции создают неповторимую атмосферу, привлекающую иностранных туристов.

Богатое культурное наследие России, уникальная природа и разнообразие регионов делают страну привлекательным направлением для иностранных туристов. Анализ

туристического рынка России представляет большой интерес, поскольку позволяет оценить текущую ситуацию и спрогнозировать его развитие на ближайшие годы.

Анализируя опубликованные Росстатом данные о динамике въездных туристических поездок (см. рис. 1), можно сделать некоторые выводы. Так, в период с 2014 по 2019 год их число колебалось на уровне 25 миллионов. Но с 2020 года, когда началась пандемия Covid-19 и были введены ограничительные меры, поток туристов в Россию сильно сократился, и количество поездок превысило 6 миллионов. В последующие три года эта цифра составляла около 7-8 миллионов. За весь период 2024 года количество въездных туристических поездок иностранных граждан в Россию составило более 9 миллионов. Несмотря на отмену большинства ограничений, связанных с распространением Covid-19, число посетителей из-за рубежа в 2022-2024 годах не превысило уровень, существовавший до пандемии. В первую очередь это связано с введением международных экономических санкций против России, включая запрет гражданам некоторых стран ЕС на въезд на территорию Российской Федерации.



*Рис. 1. Число въездных туристических поездок иностранных граждан в Россию, тыс. поездок (составлено авторами на основе данных официального сайта Федеральной Службы государственной статистики (Росстат - Туризм) [11])*

На основании данных графика (см. рис. 2), доля туризма в ВВП России за последние 8 лет не превышала 3%. В 2024 году валовая добавленная стоимость туристической индустрии составила 5,33 трлн руб., что соответствует 2,9% от ВВП России.

По сообщению портала РБК, до 2030 года правительством поставлена задача увеличить значение этого показателя в разы. Для сравнения: в Испании сфера туризма в прошлом году, по подсчетам туристической ассоциации Exceltur, обеспечила более 12% ВВП. Данный анализ показывает, что Россия является привлекательной страной для туристов. Но из-за международной обстановки и введения некоторых ограничений российский туризм столкнулся с рядом вызовов, которые еще предстоит решить.

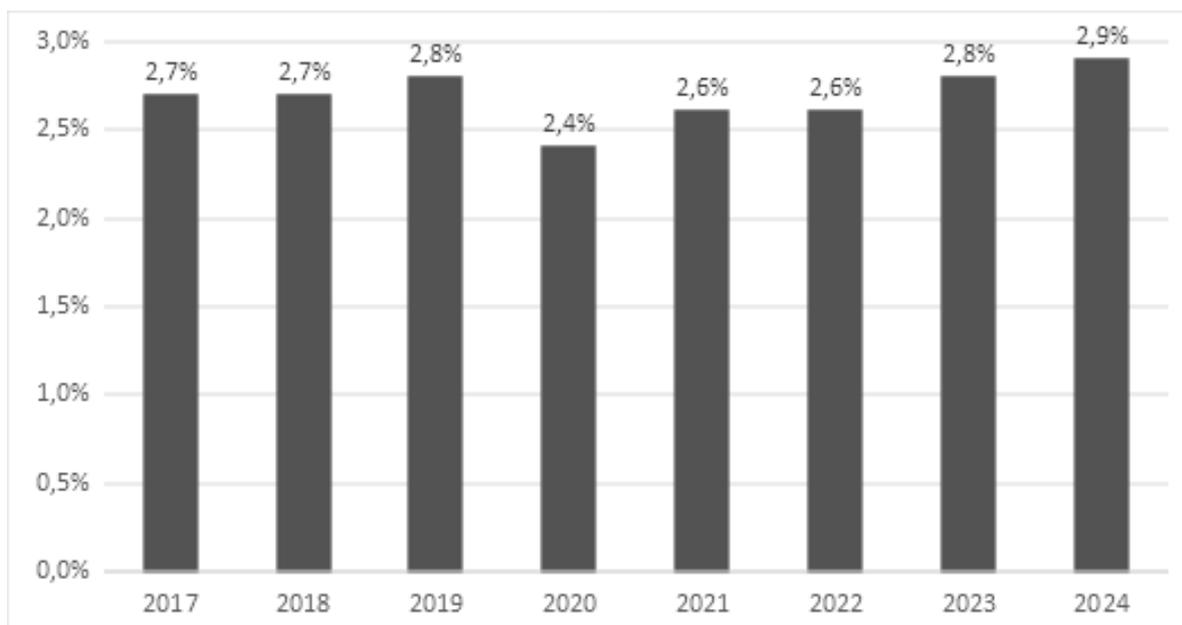


Рис. 2. Динамика доли валовой добавленной стоимости туризма (ВДС) в валовом внутреннем продукте (ВВП) России с 2017 по 2024 год [15]

По данным Ассоциации туроператоров России (АТОР), самыми популярными направлениями в России среди иностранных организованных туристов в 2024 году стали Москва (50% от турпотока), Санкт-Петербург (25%), Мурманская область (10%), Московская область (5%), Сочи (3%), Татарстан, Урал и другие регионы (всего 7%) (см. рис. 3).

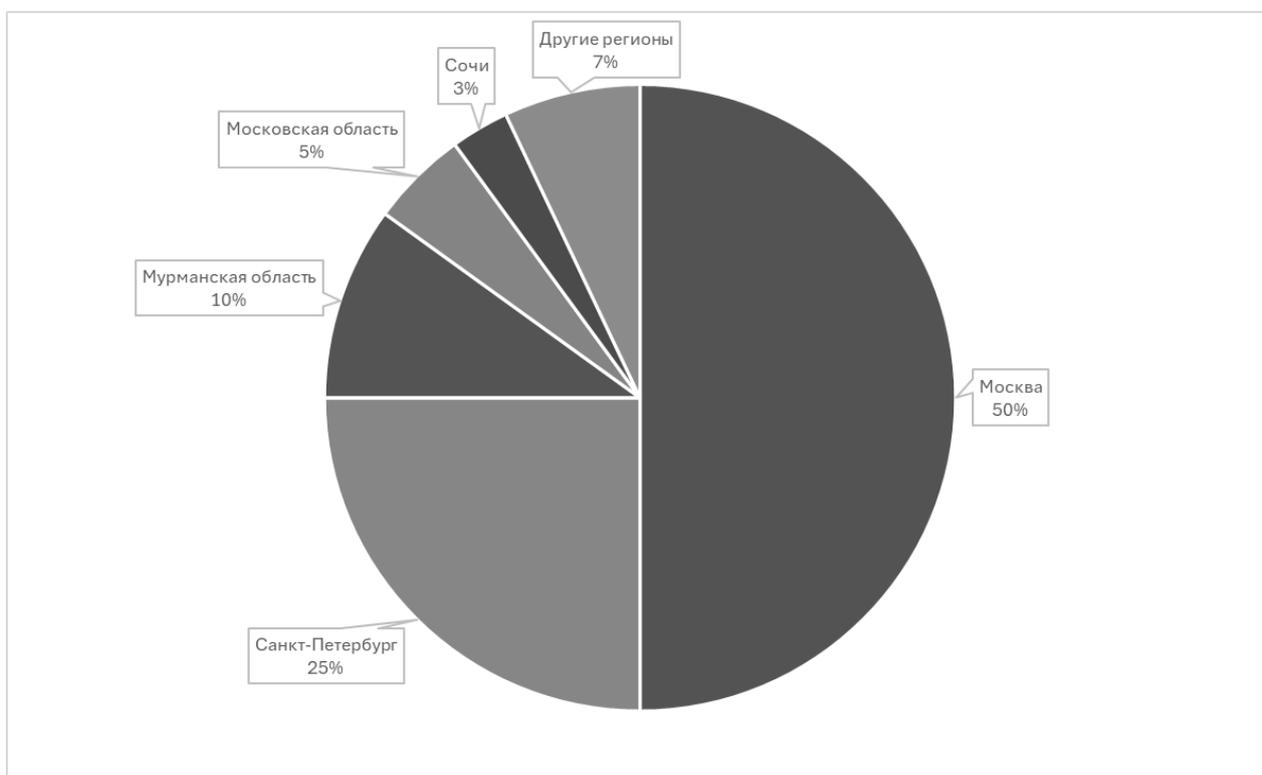


Рис. 3. Структура иностранных организованных туристов в России по регионам в 2024 году, % [8]

Майя Ломидзе, исполнительный директор АТОР, считает, что стимулирующим фактором для въездного туризма могло бы стать решение проблемы безналичных расчетов иностранцев в России и оптимизация процедур паспортного контроля [8].

По данным АТОР, основными странами, из которых организованные туристы въезжали в европейскую часть России в 2024 году, были Китай – 60%, Объединенные Арабские Эмираты – 15%, Ближний Восток (Саудовская Аравия, Катар, Кувейт, Бахрейн, Оман) – 10%, Юго-Восточная Азия (Индонезия, Малайзия, Таиланд, Вьетнам) – 6%, Индия – 5%, Иран – 2% и другие страны (Турция, Беларусь, Болгария, Германия, Испания, Армения, Узбекистан) – 2%. Туроператоры отмечают, что наиболее динамично восстанавливается туристский поток из ОАЭ и других арабских стран Персидского залива (см. рис. 4).

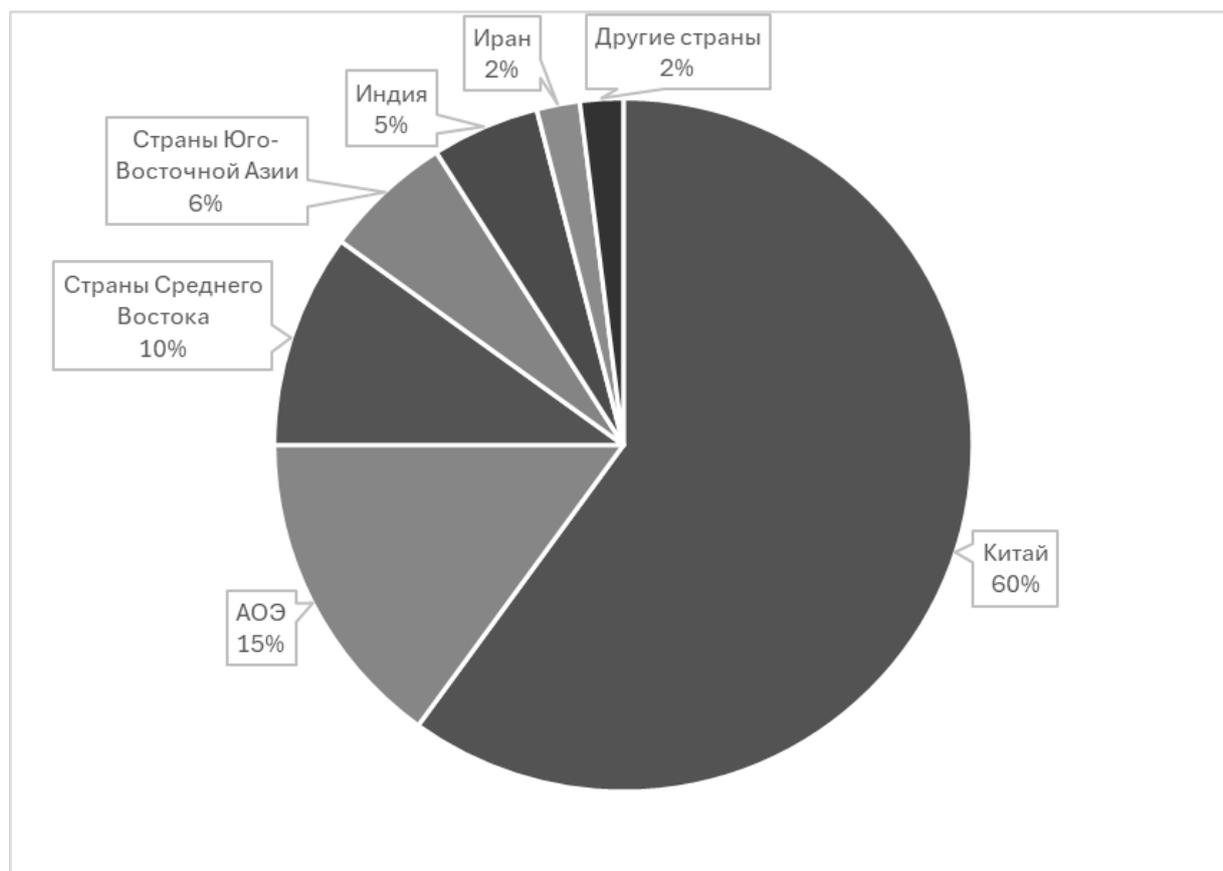


Рис. 4. Распределение стран, генерирующих въездной туристский поток в Россию в 2024 году, % [8]

Ключевым принципом, на котором должно базироваться перспективное развитие отрасли, является устойчивое развитие (sustainable development). Это понятие, заимствованное из английского языка, подразумевает развитие, которое может поддерживаться ресурсами и потенциалом в долгосрочной перспективе без ущерба для будущих поколений. В экономическом контексте часто используется термин «устойчивый рост», означающий сохранение стабильных темпов роста на протяжении длительного времени.

Всемирная туристская организация (ВТО) определяет устойчивый туризм следующим образом: «туризм, в полной мере обеспечивающий учет его нынешних и будущих экономических, социальных и экологических последствий при удовлетворении потребностей туристов, индустрии туризма, окружающей среды и принимающих общин». Значимость этого подхода признана на глобальном уровне: на основании резолюции 70/193 Генеральной

Ассамблеи ООН 2017 год был объявлен Международным годом устойчивого туризма в интересах развития. Кроме того, цели устойчивого туризма закреплены в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В частности, задача 8.9 призывает «к 2030 году обеспечить разработку и осуществление стратегий поощрения устойчивого туризма, который способствует созданию рабочих мест, развитию местной культуры и производству местной продукции». Важность мониторинга этого процесса подчеркивается в задаче 12.b, которая направлена на разработку инструментов для оценки влияния устойчивого туризма на развитие [14].

Максарова Е.М. дает следующее определение: «Устойчивое развитие туризма – это долгосрочное развитие туризма, при котором достигается баланс в реализации целей экономического, экологического, социального и культурного развития и учитываются интересы всех заинтересованных сторон (туристов, принимающих стран и мест назначения, а также местного населения). на основе рационального использования туристских ресурсов и всестороннего партнерства» [5].

После изучения источников были определены следующие принципы устойчивого развития туризма в России: экологическая ответственность, сохранение культурного наследия, развитие инфраструктуры, образование и информированность, сотрудничество между государственными органами, частным сектором и местными сообществами для разработки совместных инициатив по устойчивому туризму.

Устойчивое развитие въездного туризма в России требует комплексного подхода. Государственные программы играют ключевую роль в этом процессе, создавая условия для развития инфраструктуры, сохранения природных ресурсов и поддержки местной культуры.

В России существует ряд государственных программ и инициатив, направленных на развитие въездного туризма. Некоторые из них рассмотрены ниже.

Программа развития въездного туризма до 2030 года была представлена Министерством экономического развития Российской Федерации и Фондом «Центр стратегических разработок» (ЦСР) 5 февраля 2024 года на Международной выставке-форуме «Россия» [10]. Программа предусматривает создание межрегиональных туристских маршрутов для иностранцев, например, совместные проекты в рамках концепции «Москва+». Причина такого решения в том, что иностранные гости часто посещают только столицу и избегают других городов. Так, были разработаны совместные маршруты с Санкт-Петербургом – «Два города – миллион впечатлений», с Московской областью – «Два ритма идеального путешествия», с Тюменской областью - «Русские каникулы».

Совершенствуется механизм выдачи электронных виз. Например, срок их действия может быть увеличен вдвое, что способствует увеличению числа повторных туристов. В декабре 2024 года Правительство Российской Федерации расширило список стран, граждане которых могут обращаться за однократной электронной визой для въезда в страну. По состоянию на 2025 год он включает более 60 стран, включая Барбадос, Зимбабве, Кения, Папуа – Новая Гвинея и другие (полный перечень утверждён Распоряжением Правительства РФ № 3583-р от 5 декабря 2024 года) [1].

Расширение авиасообщения с зарубежными странами также увеличит туристский поток. Так, в 2024 году из России были открыты прямые рейсы в Танзанию, Кувейт, Саудовскую Аравию и Индонезию. В 2025 году планируется расширить этот список. Доступность информации на разных языках также важна для развития въездного туризма.

Таким образом, многие российские регионы работают над совершенствованием своей информационной инфраструктуры, что позволяет им создавать комфортные условия для гостей из-за рубежа. Например, официальный сайт для туристов Ярославской области доступен не только на русском, но и на английском и немецком языках. Это позволяет иностранцам легко находить необходимую информацию о достопримечательностях, культурных мероприятиях и возможностях размещения в различных регионах Российской Федерации, что способствует увеличению количества иностранных туристов в нашей стране.

## Список источников

Нормативно-правовые акты:

1. Перечень иностранных государств, гражданам которых оформляется единая электронная виза (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 октября 2020 г. № 2571-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 5 декабря 2024 г. № 3583-р)) URL: <http://static.government.ru/media/files/4AoxiEZAZT4IrepECNCaBuIU5BBGDpLe.pdf> (дата обращения: 14.12.2025).

2. План мероприятий по реализации Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утвержден распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р (с изменениями от 23 ноября 2020 г., 7 февраля 2022 г.)). URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).

3. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция) // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) (дата обращения: 20.11.2025).

Учебные пособия:

4. Лойко О. Т. Туризм и гостиничное хозяйство: учебное пособие. – . Томск: Изд-во ТПУ, 2007. – 152 с.

5. Максарова, Е. М. Основные направления реализации принципов устойчивого развития в туризме / Е. М. Максарова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – № 85. – С. 345-350. – EDN JVWMSR.

6. Международный туризм: инновационные стратегии развития : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 230500 «Социально-культурный сервис и туризм» и направлению 020400 «География» / В. Ю. Воскресенский. – Москва: Юнити-Дана, 2007. - 159, [1] с. : ил. - Библиогр.: с. 158 (14 назв.). - ISBN 978-5-238-01275-9 : Б. ц.

7. Ушаков, Д. С. Технологии въездного туризма: учебное пособие / Д. С. Ушаков. - 2-е изд. – Ростов н/Д. : [б. и.], 2007. – 384 с. - («Туризм и сервис»). - ISBN 9785241008183 : 1330.00 тг.

Электронные и сетевые ресурсы

8. АТОР: турпоток иностранцев в Россию в 2024 году удвоится. /ТАСС/ [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22785191> (Дата обращения - 11.04.2025).

9. Дмитрий Чернышенко и Максим Решетников представили туристические итоги 2024 года и зимнего сезона [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy\\_chernyshenko\\_i\\_maksimreshetnikov\\_predstavili\\_turisticheskie\\_itogi\\_2024\\_goda\\_i\\_zimnego\\_sezona.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_chernyshenko_i_maksimreshetnikov_predstavili_turisticheskie_itogi_2024_goda_i_zimnego_sezona.html) (Дата обращения - 20.04.2025).

10. МЭР: представлена программа развития въездного туризма до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/mer\\_predstavlena\\_programma\\_razvitiya\\_vezdnogo\\_turizma\\_do\\_2030\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/mer_predstavlena_programma_razvitiya_vezdnogo_turizma_do_2030_goda.html) (Дата обращения - 11.04.2025).

11. Официальный сайт Федеральной Службы государственной статистики (Росстат - Туризм). [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (Дата обращения - 11.04.2025).

12. Проект «Москва ПЛЮС» [Электронный ресурс]. – URL: [https://discover.moscow/ru/moscow\\_plus](https://discover.moscow/ru/moscow_plus) (Дата обращения - 11.04.2025).

13. Рынок въездного туризма в России вырос на 50% [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.business.ru/news/41035-rynok-vezdnogo-turizma-v-rossii-vyros-na-50> (Дата обращения - 11.04.2025).

14. Устойчивый туризм | Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. – URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-tourism> (Дата обращения - 14.12.2025).

15. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1115768/tourism-gross-value-added-gdp-share-russia/> (Дата обращения - 11.04.2025).

16. Sustainable development. UN Tourism [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (Дата обращения - 11.04.2025).

### **Информация об авторах**

**Дехтярь Галина Максовна**; доктор экономических наук; кандидат педагогических наук; доцент кафедры менеджмента в индустрии гостеприимства Института Управления РАНХиГС; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (Российская Федерация, 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт. Вернадского, д. 82, стр. 1); E-mail: gal24ina@rambler.ru; ORCID: 0000-0002-2846-0266;

**Патонина Анна Витальевна**; студентка 3 курса программы «Международный и национальный туризм» Института Управления РАНХиГС; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (Российская Федерация, 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт. Вернадского, д. 82, стр. 1); E-mail: anna.patonina@mail.ru.

## **INBOUND TOURISM TENDENCIES AND PROSPECTS IN RUSSIAN FEDERATION**

**Dekhtyar G.M., Patonina A.V.**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration  
(Moscow, Russia)

***Abstract.** Over the past few decades, the sphere of inbound tourism in the Russian Federation has undergone significant changes. As the largest country in the world, Russia boasts a rich cultural heritage, monuments of natural beauty, and historical landmarks that attract millions of visitors annually.*

*The purpose of this article is to study the current trends of inbound tourism in Russia and the prospects for its further development. The paper identifies key factors restraining the growth of tourist flow and analyzes its structural changes, including a shift in geographical priorities towards countries of Asia and the Middle East. Particular attention is paid to the popularity of specific Russian regions among foreign visitors, as well as the role of the tourism industry in the country's economy. The research identifies strategic areas for state support, such as the development of interregional routes, improvement of visa policies, and infrastructure projects.*

***Keywords:** inbound tourism, tourism trends, tourism development, tourist flow, sustainable tourism, tourism infrastructure, international sanctions, tourism economy.*

**For citation:** Dekhtyar G.M., Patonina A.V. (2025). Inbound tourism tendencies and prospects in Russian Federation. Problems of Branch Economics, 4(12), 8–17. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-8-17

**Copyright:** © Dekhtyar G.M., Patonina A.V. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

### Normative and legal acts:

1. List of foreign states whose citizens are eligible for a unified electronic visa (approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 2571-r of October 6, 2020 (as amended by Decree of the Government of the Russian Federation No. 3583-r of December 5, 2024)) URL: <http://static.government.ru/media/files/4AoxiEZAzt4IpepECNCaBuIU5BBGDpLe.pdf> (date of access: 12/14/2025).

2. Action Plan for the implementation of the Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the period up to 2035 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated September 20, 2019 No. 2129-r (as amended on November 23, 2020, February 7, 2022) URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (date of application: 11/20/2025).

3. Federal Law «On the basics of tourism activities in the Russian Federation» dated 11/24/1996 No. 132-FZ (latest edition) // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) (date of access: 11/20/2025).

### Textbooks and study guides:

4. Loiko O. T. Tourism and hotel management: Textbook. Tomsk: TPU Publishing House, 2007. 152 p.

5. Maksarova, E. M. The main directions of implementation of the principles of sustainable development in tourism / E. M. Maksarova // Proceedings of the Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen. – 2008. – No. 85. – pp. 345-350. – EDN JVWMSR.

6. International tourism [Text] : innovative development strategies : a textbook for university students studying in the specialty 230500 «Socio-cultural service and tourism» and the direction 020400 «Geography» / V. Y. Voskresensky. - Moscow : Unity-Dana, 2007. - 159, [1] p. : ill. - Bibliogr.: p. 158 (14 titles). - ISBN 978-5-238-01275-9 : B. ts.

7. Ushakov, D. S. Technologies of inbound tourism [Text] : textbook / D. S. Ushakov. - 2nd ed. Rostov N.D. : [B. I.], 2007. 384 p. («Tourism and service»). - ISBN 9785241008183 : 1330.00 tenge.

### Electronic and web resources:

8. ATOR: the tourist flow of foreigners to Russia will double in 2024. /TASS/ [Electronic resource]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22785191> (Date of request - 04/11/2025).

9. Dmitry Chernyshenko and Maxim Reshetnikov presented the tourism results of 2024 and the winter season [Electronic resource]. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy\\_chernyshenko\\_i\\_maksim\\_reshetnikov\\_predstavili\\_turisticheskie\\_itogi\\_2024\\_goda\\_i\\_zimnego\\_sezona.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_chernyshenko_i_maksim_reshetnikov_predstavili_turisticheskie_itogi_2024_goda_i_zimnego_sezona.html) (Accessed - 20/04/2025).

10. MAYOR: the program for the development of inbound tourism until 2030 is presented [Electronic resource]. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/mer\\_predstavlena\\_programma\\_razvitiya\\_vezdnogo\\_turizma\\_do\\_2030\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/mer_predstavlena_programma_razvitiya_vezdnogo_turizma_do_2030_goda.html) (Date of request - 04/11/2025).

11. The official website of the Federal State Statistics Service (Rosstat - Tourism). [electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (Date of access - 04/11/2025).

12. The Moscow PLUS project [Electronic resource]. – URL: [https://discover.moscow/ru/moscow\\_plus](https://discover.moscow/ru/moscow_plus) (Date of request - 04/11/2025).

13. The inbound tourism market in Russia has grown by 50% [Electronic resource]. – URL: <https://www.business.ru/news/41035-rynok-vezdnogo-turizma-v-rossii-vyros-na-50> (Accessed 04/11/2025).

14. Sustainable tourism | Department of Economic and Social Affairs [Electronic resource]. – URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-tourism> (Date of request - 14/12/2025).

15. Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [Electronic resource]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1115768/tourism-gross-value-added-gdp-share-russia/> (Date of request - 04/11/2025).

16. Sustainable development. UN Tourism [Electronic resource]. – URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (Date of request - 04/11/2025).

### **Information about the authors**

**Galina M. Dekhtyar**; Doctor of Economic Sciences; Candidate of Pedagogical Sciences; Associate Professor of the Department of Management in the Hospitality Industry, Institute of Management, RANEPА; The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, 119571, Moscow, inner territorial municipal district of Troparevo-Nikulino, Vernadsky Ave., 82, building 1); E-mail: gal24ina@rambler.ru; ORCID: 0000-0002-2846-0266;

**Anna V. Patonina**; 3rd-year student of the «International and National Tourism» program, Institute of Management, RANEPА; The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, 119571, Moscow, inner territorial municipal district of Troparevo-Nikulino, Vernadsky Ave., 82, building 1); E-mail: anna.patonina@mail.ru.

Статья поступила в редакцию	27.10.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ЗАЩИТНАЯ СИСТЕМА ПРОМЫШЛЕННОГО ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ

Грешонков Алексей Михайлович, Моисеев Вадим Сергеевич

Воронежский государственный университет инженерных технологий  
(Воронеж, Россия)

***Аннотация.** Актуальность темы. Необходимость применения технологий искусственного интеллекта для обеспечения информационной безопасности в промышленном Интернете вещей (IIoT).*

*Цель. Анализ основных угроз и уязвимости, возникающих в процессе интеграции промышленных сетей и систем управления в единую цифровую инфраструктуру. Обоснование методов машинного обучения и интеллектуального анализа данных, которые позволяют автоматизировать процесс выявления аномалий и атак в промышленных системах, а также структуры компонентов системы обеспечения безопасности IIoT с ИИ.*

*Методология. Методы логического и сравнительного анализа практик обеспечения информационной безопасности в промышленном Интернете вещей (IIoT).*

*Результаты и выводы. На основе анализа и оценки текущей ситуации в сфере обеспечения информационной безопасности в промышленном Интернете вещей (IIoT) представлены направления развития интеллектуальных систем защиты, их структура и роль в предотвращении киберинцидентов на производственных объектах, рассмотрен пример сценария анализа аномалий, выявлены проблемы внедрения ИИ в промышленность, обоснована необходимость интеграции искусственного интеллекта в защитные комплексы промышленности.*

***Ключевые слова:** промышленный Интернет вещей, информационная безопасность, искусственный интеллект, машинное обучение, анализ данных, киберугрозы, автоматизация.*

**Для цитирования:** Грешонков А.М., Моисеев В.С. Интеллектуальная защитная система промышленного интернета вещей // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 18–25. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-18-25

**Права:** © Грешонков А.М., Моисеев В.С. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

Активное развитие цифровых технологий в промышленности привело к широкому внедрению систем промышленного Интернета вещей (IIoT), которые обеспечивают сбор, обработку и передачу данных в реальном времени с производственного оборудования. Такие системы позволяют контролировать рабочие процессы, оптимизировать производственные циклы, прогнозировать отказы оборудования и полностью автоматизировать управление технологическими объектами. Однако вместе с преимуществами возрастает и уровень киберугроз. Так, при внедрении в интеллектуальную сеть устройств Интернета, уязвимости, технические недоработки программного обеспечения в этих устройствах могут нарушить нормальную работу сети [6]. Промышленные сети, ранее изолированные от внешней среды, теперь подключаются к корпоративным ресурсам, облачным платформам и удалённым

сервисам. Это делает их потенциальной целью для злоумышленников. Нарушение безопасности промышленного оборудования может привести к серьёзным последствиям: авариям, простоям, финансовым потерям и угрозе безопасности людей. По этой причине особую важность приобретает разработка комплексных систем обеспечения информационной безопасности IIoT. Последние исследования показывают, что традиционные методы защиты уже не справляются с высокими объёмами данных и сложными видами атак [5, 7, 8, 10]. Поэтому всё чаще применяются технологии искусственного интеллекта, позволяющие обнаруживать аномалии, прогнозировать инциденты и автоматически реагировать на угрозы. Целью работы является изучение применения искусственного интеллекта для обеспечения информационной безопасности промышленного Интернета вещей и разработка представления архитектуры интеллектуальной защитной системы.

Современная тенденция к интеграции производственных объектов в единую цифровую среду приводит к тому, что системы управления становятся не только инструментом автоматизации, но и высокотехнологичными киберфизическими комплексами. Их устойчивость напрямую зависит от способности своевременно выявлять угрозы и корректно интерпретировать поведение оборудования.

Это, в свою очередь, делает внедрение интеллектуальных технологий не просто желательным, а обязательным для предприятий, стремящихся поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

Промышленный Интернет вещей отличается от бытового IoT рядом специфических характеристик:

- наличие критически важных устройств;
- ошибка в работе датчика давления, температуры или вибрации может привести к аварии;
- использование специализированных протоколов;
- Modbus, OPC-UA, MQTT, EtherNet/IP и другие не имеют встроенной криптографической защиты;
- повышенные требования к непрерывности работы.
- останов оборудования для обновления прошивки зачастую невозможен;
- большие объёмы телеметрии;
- в крупных системах количество данных может достигать нескольких миллионов записей в минуту.

Все эти особенности требуют использования современных интеллектуальных систем анализа.

Таким образом, промышленный Интернет вещей представляет собой сложную и многослойную инфраструктуру, где взаимодействуют оборудование разных поколений, различные технологии связи и программные платформы. Отсутствие унифицированных стандартов безопасности и необходимость поддерживать совместимость между устройствами с разными параметрами создаёт значительные вызовы как для специалистов по ИБ, так и для разработчиков интеллектуальных систем защиты. Новые зависимости позволяют повысить достоверность оценки рисков ИБ, обоснованность периодичности модернизации системы, что, в свою очередь, обеспечивает повышение уровня ИБ [4].

#### *Угрозы и уязвимости IIoT*

Согласно международным стандартам NIST и ISO, промышленный Интернет вещей подвержен следующим ключевым угрозам: несанкционированное управление технологическим процессом; перехват и подмена данных телеметрии; внедрение вредоносного ПО в контроллеры (PLC); атаки отказа в обслуживании (DDoS); атаки на беспроводные сегменты промышленной сети; компрометация облаков и шлюзов. Особенно опасны атаки на физический уровень, когда вмешательство в коммуникации приводит к

изменениям в реальном производстве. Это делает применение современных интеллектуальных алгоритмов обязательным [1, 2, 3].

#### *Дополнительные факторы риска в современных IoT-сетях*

Помимо классических уязвимостей, промышленные IoT-системы сталкиваются с рядом специфических факторов риска, связанных с развитием цифровизации производственных процессов:

1. Рост количества устройств и компонентов. Увеличение числа датчиков, контроллеров, шлюзов и беспроводных модулей расширяет поверхность атаки, усложняет администрирование и требует постоянного мониторинга.

2. Использование устаревшего оборудования. Многие промышленные предприятия продолжают эксплуатировать устройства, разработанные 10–20 лет назад, которые не имеют встроенной криптографической защиты и не поддерживают современные стандарты ИБ.

3. Переход на облачные технологии. Интеграция облачных платформ приводит к появлению новых угроз, связанных с компрометацией облачных аккаунтов, ошибками конфигурации и зависимостью от внешних вендоров.

4. Человеческий фактор. Ошибки сотрудников, низкий уровень подготовки, слабое понимание принципов безопасной эксплуатации IoT могут привести к серьёзным инцидентам.

5. Сложность сетевых периметров. Гибридные сети, включающие локальные среды, периферийные вычисления и облако, требуют особых подходов к сегментации и контролю доступа.

Эти факторы существенно увеличивают вероятность успешной атаки и усиливают необходимость интеграции искусственного интеллекта в систему защиты.

#### *Применение искусственного интеллекта в системе безопасности IoT*

В отличие от традиционных средств защиты, искусственный интеллект способен анализировать поведение устройств и выявлять нетипичные действия, которые могут свидетельствовать о подготовке атаки [9].

Одним из ключевых преимуществ применения ИИ является его способность учитывать скрытые зависимости между параметрами технологических процессов. В промышленных системах даже небольшое изменение частоты сигнала, нагрузки или уровня вибрации может указывать на начало атаки, однако человек зачастую физически не способен обработать такие объёмы данных в реальном времени. Интеллектуальные алгоритмы решают эту проблему, обеспечивая многоуровневую обработку и контекстный анализ происходящих событий.

#### *Методы машинного обучения*

В системах IoT применяются следующие алгоритмы: кластеризация (K-means, DBSCAN) – выявление групп устройств с аналогичным поведением; классификация (Random Forest, SVM) – определение типа трафика или события; глубокие нейронные сети – анализ последовательностей в данных телеметрии; автоэнкодеры – выявление аномалий на основе реконструкции данных; рекуррентные сети (LSTM) – прогноз поведения устройств. Такие методы эффективны при работе с большими массивами данных и позволяют обнаруживать скрытые закономерности.

#### *Структура интеллектуальной защитной системы*

На основе анализа существующих решений можно выделить следующие компоненты системы обеспечения безопасности IoT с ИИ:

- модуль сбора данных – получает телеметрию, сетевые пакеты и журналы событий;
- модуль предварительной обработки – формирует единый набор данных, очищает его от шумов;
- аналитический модуль ИИ. Включает: классификаторы атак, систему обнаружения аномалий, предиктивные модели состояния оборудования;

– модуль принятия решений – формирует рекомендации или автоматически запускает защитные сценарии;

– модуль визуализации – предоставляет оператору информацию о состоянии сети. Эта архитектура во многом аналогична структуре из Примера №3, где описывалась система подбора персонала, но переносится на сферу кибербезопасности.

#### *Функциональные сценарии работы интеллектуальной системы*

Интеллектуальная защитная система IoT должна поддерживать несколько ключевых режимов работы:

1. Режим непрерывного мониторинга. Система анализирует сетевой трафик и телеметрию оборудования в реальном времени, выявляя отклонения от типичного поведения.

2. Режим расследования инцидентов. При обнаружении подозрительной активности фиксируются временные метки, параметры событий, сетевые пакеты и состояние устройств. Это позволяет проводить пост-инцидентный анализ.

3. Режим активного реагирования. В случае подтверждённой угрозы система автоматически инициирует защитные меры: блокировка сетевого сегмента; отключение подозрительного устройства; перевод оборудования в безопасный режим; передача уведомления оператору.

4. Режим адаптивного обучения. Алгоритмы ИИ со временем улучшают качество анализа, оптимизируют параметризацию моделей и корректируют пороги срабатывания, снижая количество ложных тревог.

5. Режим аудита и отчётности. Система формирует отчёты по поведению устройств, статистике инцидентов, результатам анализа уязвимостей и эффективности применяемых мер защиты.

Реализация таких сценариев позволяет создать гибкую и устойчивую платформу безопасности, адаптируемую под различные производственные условия.

#### *Пример сценария анализа аномалий*

Рассмотрим пример: датчик температуры отправляет данные на контроллер каждые 10 секунд. Обычно значение температуры меняется в диапазоне от 50 до 60 градусов. В случае атаки злоумышленник может подменить данные, чтобы система не зафиксировала перегрев. Использование автоэнкодера позволяет выявить нетипичную последовательность данных, потому что модель обучается на нормальном поведении оборудования. Любое резкое отклонение или искусственно сформированная цепочка будет определена как аномалия.

#### *Сравнение традиционных методов защиты с интеллектуальными системами*

Традиционные подходы к информационной безопасности в промышленности основаны на сигнатурных методах и заранее определённых правилах. Однако их возможности ограничены:

1. Сигнатурные средства не выявляют новые угрозы. Если злоумышленник создаёт модифицированную версию вредоносного ПО или использует непривычную последовательность команд, классические средства защиты не смогут распознать инцидент до появления новой сигнатуры.

2. Статические правила сложно адаптировать под изменяющиеся процессы. Производственные линии постоянно модернизируются, оборудование перенастраивается, протоколы обновляются. Это приводит к регулярным ложным срабатываниям.

3. Высокая нагрузка на специалистов по безопасности. Операторы вынуждены вручную анализировать большое количество событий, что увеличивает вероятность пропуска реальных атак.

Интеллектуальные методы обладают рядом преимуществ:

- адаптация к изменяющимся условиям благодаря обучению;
- способность выявлять аномалии без заранее известных сигнатур;

- снижение нагрузки на персонал;
- увеличение скорости реакции на угрозы;
- возможность долгосрочного прогнозирования поведения оборудования.

Таким образом, ИИ не заменяет традиционные средства защиты, но существенно расширяет их возможности, особенно в условиях быстрого роста объёмов данных и сложности производственных сетей.

#### *Проблемы внедрения ИИ в промышленности*

Несмотря на эффективность интеллектуальных методов, существует ряд ограничений: недостаток размеченных данных; высокая цена простоя оборудования для установки обновлений; ограниченные вычислительные ресурсы контроллеров; требования по сертификации (ГОСТ Р 57580, ISO 27001) [1, 3]. Поэтому всё чаще используются решения с частичной обработкой данных на периферии (edge computing) и централизованным анализом на сервере.

#### *Экономическая эффективность внедрения интеллектуальных систем ИБ*

Несмотря на то, что применение ИИ может казаться дорогостоящим, экономические выгоды для предприятий значительно превосходят первоначальные затраты. Экономическая эффективность формируется за счёт ряда факторов.

1. Снижения простоев оборудования. Даже кратковременный сбой технологической линии может привести к потерям в миллионы рублей в сутки. ИИ позволяет выявлять атаки и отказ оборудования на ранних стадиях.

2. Уменьшения затрат на ручной анализ. Алгоритмы автоматически фильтруют рутинные события, позволяя специалистам сосредоточиться на действительно важных инцидентах.

3. Снижения риска аварий и штрафов. Киберинциденты в промышленности могут привести к: остановке производств, экологическому ущербу, травмам сотрудников, штрафам регулирующих органов.

4. Удлинения срока службы оборудования. Предиктивная аналитика позволяет вовремя проводить техническое обслуживание.

5. Оптимизации энергопотребления. Аналитика процессов выявляет отклонения, приводящие к перерасходу ресурсов.

Таким образом, внедрение интеллектуальных защитных систем является не только технической необходимостью, но и выгодным экономическим решением, повышающим устойчивость предприятия.

Важным направлением развития современных IoT-систем является создание самодостаточных защитных механизмов, способных минимизировать участие человека в процессе реагирования на инциденты. Такие решения не только ускоряют устранение угроз, но и уменьшают влияние человеческого фактора, который часто становится причиной критических ошибок. Интеллектуальные системы позволяют автоматизировать принятие решений в условиях высокой неопределённости, что существенно повышает общий уровень киберустойчивости предприятия.

Использование искусственного интеллекта в обеспечении информационной безопасности промышленного Интернета вещей является перспективным и необходимым направлением. Рост числа подключённых устройств, усложнение технологий и появление новых типов атак требуют внедрения интеллектуальных систем, способных анализировать поведение оборудования, выявлять аномалии и принимать решения в реальном времени. Интеграция ИИ в защитные комплексы промышленности позволит повысить устойчивость технологических процессов, минимизировать риски аварий и обеспечить безопасную эксплуатацию производственных объектов в условиях цифровой трансформации.

#### *Методы решения проблем интеграции ИИ в IoT*

Для эффективного внедрения интеллектуальных систем на промышленных предприятиях используются следующие подходы:

1. Комбинирование ИИ с традиционными методами защиты. Использование правил, сигнатур и экспертных сценариев совместно с машинным обучением снижает риск ошибочных срабатываний.

2. Применение цифровых двойников. Создание виртуальной модели оборудования позволяет сравнивать реальные показатели с модельными значениями, что повышает точность выявления манипуляций с данными.

3. Внедрение распределённой архитектуры. Перенос части аналитики на периферию (edge) снижает нагрузку на центральные узлы и позволяет быстро реагировать на выявленные угрозы.

4. Использование федеративного обучения. Модели обучаются на локальных данных, не передавая сырой телеметрии на сервер, что повышает конфиденциальность и снижает сетевую нагрузку.

5. Создание корпоративных дата-центров ИБ. Централизация анализа инцидентов, логов и телеметрии значительно повышает зрелость системы безопасности и упрощает управление IoT-инфраструктурой.

Эти подходы позволяют снизить риски при внедрении ИИ и обеспечивают масштабируемость защитных решений.

#### Список источников

1. ГОСТ Р 57580.1-2017. Защита информации. Безопасность финансовых (банковских) операций. [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=359206>

2. NIST SP 800-82 Rev.2. Guide to Industrial Control Systems (ICS) Security. [Электронный ресурс]. URL: <https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/82/r2/final>

3. ISO/IEC 27001:2022 Information Security Management Systems – Requirements. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>

4. Белов, А. С. Модернизация системы информационной безопасности: подход к определению периодичности / А. С. Белов, М. М. Добрышин, Д. Е. Шугуров // Защита информации. Инсайд. – 2022. – № 4(106). – С. 76-80. – EDN ZXRAIZ.

5. Герасимов С. А. Искусственный интеллект в обеспечении кибербезопасности. – Санкт-Петербург: Питер, 2022.

6. Гладких, А. В. Методы защиты от DDoS-атак в интеллектуальных сетях / А. В. Гладких // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 18 мая 2022 года / Отв. за выпуск: А.Ю. Коковихин, Д.М. Назаров, отв. редактор С.В. Бегичева. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – С. 3-5. – EDN BMDXYU.

7. Ефремов, Н. А. Процессы информатизации экономики и информационная безопасность / Н. А. Ефремов, Т. В. Мужжавлева // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3(152). – С. 287-294. – DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.057. – EDN AAAYCT.

8. Малыгин В. В. Информационная безопасность промышленных систем управления. – Москва : Бинوم, 2020.

9. Повышение уровня информационной безопасности опубликованных корпоративных ресурсов в Интернете / А. В. Затонский, Б. С. Дмитриевский, Е. А. Митюков [и др.] // Защита информации. Инсайд. – 2022. – № 3(105). – С. 68-71. – EDN EIHCSF.

10. Федотова Г. В., Куразова Д.А. Угрозы кибербезопасности устойчивости цифровых платформ // VI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы IX Междунар. науч. - практ. конф. (Екатеринбург, 2 дек. 2021 г.). Екатеринбург, 2021. – с. 118-122.

## Информация об авторах

**Грешонков Алексей Михайлович**; доктор экономических наук; член-корреспондент Российской Академии Естествознания; профессор кафедры корпоративных информационных систем и программирования; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий» (Российская Федерация, 394036, г. Воронеж, проспект Революции, д. 19); E-mail: aleksej-greshonkov@yandex.ru; ORCID: 0000-0001-8274-3323; SPIN: 2996-3213;

**Моисеев Вадим Сергеевич**; Ассистент; Аспирант; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий» (Российская Федерация, 394036, г. Воронеж, проспект Революции, д. 19); E-mail: vadim.moiseev.2002@mail.ru.

## INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS INTELLIGENT SECURITY SYSTEM

**Greshonkov A.M., Moiseev V.S.**

Voronezh State University of Engineering Technologies  
(Voronezh, Russia)

**Abstract.** *Relevance of the topic. The need to apply artificial intelligence technologies to ensure information security in the industrial Internet of Things (IIoT).*

*Purpose. Analysis of the main threats and vulnerabilities arising during the integration of industrial networks and control systems into a single digital infrastructure. Justification of machine learning and data mining techniques that automate the process of detecting anomalies and attacks in industrial systems, as well as the structure of IIoT security system components with AI. Methodology. Methods for logical and comparative analysis of information security practices in the industrial Internet of Things (IIoT).*

*Results and conclusions. Based on the analysis and assessment of the current situation in the field of information security in the industrial Internet of Things (IIoT), the directions for the development of intelligent security systems, their structure and role in preventing cyber incidents at production facilities are presented, the problems of introducing AI in industry are identified, the need to integrate artificial intelligence into protective complexes of industry is justified.*

**Keywords:** *industrial Internet of Things, information security, artificial intelligence, machine learning, data analysis, cyber threats, automation.*

**For citation:** Greshonkov A.M., Moiseev V.S. (2025). Industrial internet of things intelligent security system. Problems of Branch Economics, 4(12), 18–25. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-18-25

**Copyright:** © Greshonkov A.M., Moiseev V.S. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. GOST R 57580.1-2017. Information protection. Security of financial (banking) transactions. [electronic resource]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=359206>.
2. NIST SP 800-82 Rev.2. Guide to Industrial Control Systems (ICS) Security. [electronic resource]. URL: <https://csrc.nist.gov/pubs/sp/800/82/r2/final>.
3. ISO/IEC 27001:2022 Information Security Management Systems – Requirements. [electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.

4. Belov, A. S. Modernization of the information security system: an approach to determining periodicity / A. S. Belov, M. M. Dobryshin, D. E. Shugurov // Information protection. Inside. – 2022. – № 4(106). – Pp. 76-80. – EDN ZXRAIZ.
5. Gerasimov S. A. Artificial intelligence in ensuring cybersecurity. – St. Petersburg: Peter, 2022.
6. Gladkikh, A.V. Methods of protection against DDoS attacks in intelligent networks / A.V. Gladkikh // Digital transformation of society and information security : Materials of the All-Russian Scientific and Practical conference, Yekaterinburg, May 18, 2022 / Editor-in-chief: A.Yu. Kokovikhin, D.M. Nazarov, editor-in-chief S.V. Begicheva. Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2022. pp. 3-5. EDN BMDXYU.
7. Efremov, N. A. Processes of informatization of economics and information security / N. A. Efremov, T. V. Muzhyavleva // Economics and entrepreneurship. – 2023. – № 3(152). – Pp. 287-294. – DOI 10.34925/EIP.2023.152.3.057. – EDN AAAYCT.
8. Malygin V. V. Information security of industrial control systems. Moscow : Binom, 2020.
9. Improving the level of information security of published corporate resources on the Internet / A.V. Zatonsky, B. S. Dmitrievsky, E. A. Mityukov [et al.] // Information Protection. Inside. – 2022. – № 3(105). – Pp. 68-71. – EDN EIHCSF.
10. Fedotova G. V., Kurazova D.A. Threats to cybersecurity and the sustainability of digital platforms // BI-technologies and corporate information systems in optimizing business processes in the digital economy: proceedings of the IX International Scientific Conference. - practical conference. (Yekaterinburg, December 2, 2021). Yekaterinburg, 2021. – pp. 118-122.

#### **Information about the authors**

**Alexey M. Greshonkov**; Doctor of Economic Sciences; Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences; Professor of the Department of Corporate Information Systems and Programming; Voronezh State University of Engineering Technologies (19 Revolyutsii Avenue, Voronezh, Russian Federation, 394036); E-mail: aleksej-greshonkov@yandex.ru; ORCID: 0000-0001-8274-3323; SPIN: 2996-3213;

**Vadim S. Moiseev**; Assistant; Postgraduate; Voronezh State University of Engineering Technologies (19 Revolyutsii Avenue, Voronezh, Russian Federation, 394036); E-mail: vadim.moiseev.2002@mail.ru.

Статья поступила в редакцию	01.11.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Овинников Вадим Александрович

Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского  
(Иркутск, Россия)

***Аннотация.** В данной статье рассматриваются проблемы государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий агропромышленного комплекса (АПК) и выявлению актуальных проблем, препятствующих инновационной деятельности, поэтому инновационное развитие сельскохозяйственных предприятий АПК РФ приобретает новый вектор развития в условиях глобализации и интеграции процессов развития сельского хозяйства. Целью исследования является обоснование необходимости формирования эффективного механизма государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК, направленной на взаимодействие всех субъектов инновационного процесса и выработка обоснованных рекомендаций по ее реализации. Материалы и методы исследования: в качестве материалов исследования использовались научные статьи и экономическая литература, связанные с тематикой исследования, при исследовании использовали общетеоретические методы, методы государственной поддержки инноваций. Исследование показывает: государственная стратегия включает как непосредственное субсидирование инновационных проектов, реализуемых различными организациями, так и формирование благоприятной среды для роста инвестиций в инновации со стороны агропромышленных компаний. Прогресс сельскохозяйственных предприятий агропромышленного комплекса Российской Федерации и развитие сельских регионов не представляются возможными без государственной поддержки инновационной деятельности, ориентированной на надежное, конкурентоспособное и устойчивое развитие аграрной отрасли. В статье сформулирован ряд научно обоснованных рекомендаций по государственной поддержке инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК.*

***Ключевые слова:** сельское хозяйство, сельские поселения, сельскохозяйственные предприятия, государственная поддержка, агропромышленный комплекс, инновации, потенциал, конкурентоспособность, эффективность.*

**Для цитирования:** Овинников В.А. Государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 26–33. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-26-33

**Права:** © Овинников В.А. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

### **Введение**

Государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий агропромышленного комплекса (АПК) является одной из непростых задач, которые стоят перед государством в условиях санкционной политики недружественных к России стран за последние пять лет. Развитие сельских территорий напрямую зависит от

инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК, а они нуждаются в финансировании инновационной деятельности. Сельские территории имеют значительный потенциал в обеспечении продовольствием страны, на то, чтобы поддерживать национальную экономику и социальную стабильность населения страны, но нуждаются в новом подходе в государственной поддержке инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК, как центрообразующих предприятий сельских поселений. Однако, чтобы достичь целей развития сельских поселений и сельскохозяйственных предприятий АПК, необходимо решить инфраструктурные и социальные проблемы, связанные с оттоком и старением населения сельских поселений, низкой заработной платой, недостаточным уровнем образования и здравоохранения, отсутствием адекватной инновационной и социальной политики государства в лице муниципальных образований. В этой связи, чтобы разрешить указанные проблемы целесообразно проанализировать и пересмотреть вопросы государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий, которое является приоритетной задачей развития сельских поселений.

**Объекты и методы исследований.** В качестве объектов исследования выступает государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных АПК, научные статьи и экономическая литература, связанные с тематикой исследования, при исследовании использовали общетеоретические методы, методы государственной поддержки инноваций, а также системный анализ с элементами индукции и дедукции.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Нахождение России в санкционных условиях со стороны недружественных стран требует от аграрного сектора экономики новых подходов в инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК. Сельскохозяйственные предприятия АПК, с учетом их текущего состояния нуждаются в инновациях, чтобы достичь стабильное, конкурентоспособное и устойчивое развитие аграрного сектора экономики, т.к. только инновации позволят нашему государству выстоять всем внешним вызовам и угрозам национальной продовольственной безопасности.

Проведя анализ и обзор научных публикаций и экономической литературы можно сделать выводы о том, что исследователи склонны к позиции, что сельскохозяйственные предприятия АПК не могут развиваться без поддержки государства и финансирования инновационных проектов, внедрения инноваций и инновационных технологий.

Е.А. Козлова утверждает, что слабая инновационная активность аграрных предприятий агропромышленного комплекса объясняется проблемами в организационно-экономической структуре внедрения нововведений. Это, в свою очередь, приводит к увеличению затрат, ослаблению конкурентных позиций, торможению социально-экономического развития сельских территорий и ухудшению уровня жизни сельского населения [4]. А.П. Соколова [8] считает, что интенсивный путь развития российского агропромышленного комплекса является единственно возможным, а Д.А. Чепик [9] указывает, на что без системы мер государственной поддержки инновационной деятельности невозможно эффективно развивать науку, получать новые знания в сфере инновационной экономики. В.И. Денисов [2] полагает, что все сельскохозяйственные АПК примерно в равной степени испытывают недостаток в инновационных продуктах, инновациях и инновационных технологиях при существенном различии обеспеченности по их видам.

По мнению М.Ф. Тяпкина и О.И. Власовой [7] на инновационную деятельность сельскохозяйственных предприятий АПК существенное влияние оказывает совокупность внешних факторов прямого и косвенного воздействия.

С.А. Черникова и др. [10] под инновационной деятельностью сельскохозяйственных предприятий понимают специфическую функционально-управленческую деятельность, направленную на адаптивно-эффективный поиск привлечения оптимального объема финансовых ресурсов для своевременного внедрения инноваций и инновационных технологий.

Исследователи отмечают, что вопросы развития аграрного сектора экономики неразрывно связаны с развитием сельскохозяйственных предприятий АПК, поэтому инновационная политика государства направлена в – первую очередь на государственную поддержку инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК; во – вторую очередь на модернизацию и внедрение новых технологий; в – третью очередь на развитие социальной инфраструктуры сельских поселений.

Несмотря на имеющиеся научные исследования и публикации по проблемам эффективности государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК остаются недостаточно разработанными теоретико-методологические, методические и практические аспекты развития аграрного сектора экономики в сфере инновационного менеджмента.

Поэтому вопросы формирования механизма регулирования государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК являются актуальной задачей разработки мер совершенствования государственной системы стимулирования инновационного развития. В данном контексте разработки эффективных мер совершенствования государственной системы стимулирования инновационного развития необходимо выявить потенциальные возможности сельскохозяйственных предприятий АПК, их ресурсы, необходимые для осуществления текущей производственно-хозяйственной деятельности [5], а также проанализировать инновационные возможности (потенциал) сельскохозяйственных предприятий АПК по эффективному обеспечению существующих и вновь осваиваемых технологий и инноваций [6]. Чтобы определить инновационные возможности (потенциал) сельскохозяйственных предприятий АПК применяют следующие подходы: детальный, диагностический, ресурсный, через которые выявляются способность сельскохозяйственных предприятий АПК к осуществлению инновационной деятельности, связанной с созданием новых инновационных продуктов или технологий.

Инновационная государственная политика в сельском хозяйстве основной стратегической задачей ставит повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий АПК за счет внедрения инноваций, направленных на поддержку высокотехнологических сфер сельского хозяйства, обеспечивающих ускорение экономического роста [1].

Необходимо отметить, что государственная поддержка инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК относится к специфике развития отрасли сельского хозяйства, является одним из направлений государственной инновационной политики, т.к. направлена на преодоление убыточности сельскохозяйственных предприятий АПК и позволяет им функционировать в условиях потерь, связанных с природными, социальными, экономическими факторами [7].

По нашему мнению, в современных условиях функционирования сельскохозяйственных предприятий АПК, к основным направлениям государственной инновационной политики необходимо отнести:

- 1) разработка эффективного механизма государственной поддержки инновационной деятельности;
- 2) определение приоритетных направлений по реализации инновационной деятельности;
- 3) обеспечение правового регулирования инновационной деятельности, а также защиты прав и законных интересов их субъектов;
- 4) внедрение передовых технологий;
- 5) определение форм взаимодействия государства, агропредприятий и муниципалитетов;
- 6) создание посреднических структур для реализации инновационного процесса;

- 7) обучение, повышение квалификации и другие образовательные услуги в сфере инноваций;
- 8) совершенствование материально-технического обеспечения инновационного процесса;
- 9) формирование социально-экономических условий для реализации инноваций;
- 10) развитие международных связей и сотрудничества в области инноваций.

Основным источником финансирования инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК в сельском хозяйстве являются государственные инвестиции. Государственное финансирование научной, научно-технической и инновационной деятельности осуществляется через бюджетные и внебюджетные фонды посредством базового бюджетного финансирования, программных, грантовых и других мер поддержки научных, научно-технических, инновационно-ориентированных организаций в сфере сельского хозяйства.

Государственное содействие развитию инноваций в агропромышленном комплексе проявляется посредством четкого формирования стратегических направлений научно-технического прогресса, разработки основ инновационной поддержки, выбора оптимальных форм госфинансирования нововведений, оценки перспективности инновационных инициатив, а также контроля целевого расходования бюджетных ассигнований на создание и внедрение передовых решений и современных технологических процессов. Таким образом, органы власти инициируют комплексную систему управления инновациями в аграрной сфере, охватывая весь спектр инновационных мероприятий и механизмов интеграции новых разработок на федеральном уровне, региональном и корпоративном уровнях сельхозпроизводителей. Реализуя политику инновационного менеджмента, государство активно участвует в инновационных процессах на каждом из обозначенных уровней. К ключевым направлениям господдержки инновационной активности целесообразно отнести следующие элементы: формирование приоритета научных исследований и технических достижений, установление методологических подходов к поддержке новаторских идей, выбор эффективных способов финансовой помощи внедрению инноваций, обеспечение ресурсами финансовыми средствами инновационных проектов, мониторинг эффективности расходов государственных инвестиций, стимулирование процесса освоения и реализации инноваций и прогрессивных технологий.

В данном контексте инновационный менеджмент заключается в наделении руководителя сельскохозяйственного предприятия полномочиями по формированию на своем предприятии организационно-инновационных структур по внедрению инноваций и инновационных технологий, но с предоставлением соответствующего отчета о их внедрении, и надлежащего контроля со стороны государства. Государство заинтересовано в сохранении научно-инновационного потенциала, как на уровне сельскохозяйственного предприятия, так и на уровне агропромышленного комплекса, и на уровне отрасли сельского хозяйства. Необходимо отметить, что поддержка сельскохозяйственных предприятий АПК осуществляется через субъекты РФ в лице муниципальных сельских образований, что является одним из важных механизмов государственной поддержки сельскохозяйственных предприятий АПК.

По нашему убеждению, действенным инструментом государственной поддержки инноваций в аграрном секторе является создание и внедрение инновационных программ на различных уровнях (национальном, региональном, муниципальном). Этот процесс должен базироваться на системном подходе и принципах программно-целевого управления. Успешная реализация таких программ обеспечит повышение конкурентоспособности агропромышленных предприятий и стимулирует подъем социально-экономического развития региона [3].

Стимулирование государством инноваций в аграрном секторе достигается путем сочетания прямых и непрямых мер финансового содействия. Прямая финансовая поддержка

реализуется через административные, организационно-программные инструменты и имеет разные проявления:

Субсидии – единовременная безвозмездная выплата участникам инновационного процесса, особенно в ситуациях кризиса или высоких рисков, связанных с внедрением новшеств и технологий.

Дотации – бюджетные средства, предназначенные для покрытия убытков, возникших вследствие осуществления инновационной деятельности.

Прямые инвестиции – государственные долгосрочные капитальные вложения в научные исследования, технологическое обновление и модернизацию производственных мощностей.

Финансовый лизинг – частичная компенсация затрат хозяйств на приобретение нового оборудования, техники и технологий взамен устаревшего имущества.

Кредитование – предоставление специальных кредитов, гарантий и компенсаций для заемщиков, внедряющих инновации. Непрямое финансирование направлено на облегчение условий для активизации инновационной деятельности хозяйствующих субъектов и включает меры налогового поощрения, консультационную поддержку, инфраструктурные инициативы по внедрению инноваций и сопутствующему обновлению основного капитала, увеличению ликвидных активов и повышению уровня технической оснащенности производства. Итак, государственное содействие инновациям в агропромышленном секторе обеспечивается системой механизмов, среди которых ключевыми являются разработка инновационных предложений, организация и реализация инновационных проектов, финансово-экономическое сопровождение и мотивация развития инноваций. Основным драйвером внедрения инноваций выступают субъекты федерации и муниципальные образования, представляющие государственную власть на местах.

При этом государственная политика поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК основана как на прямом финансировании инновационной деятельности (субсидии, дотации, инвестиции, финансовый лизинг, кредитование), так и на косвенном финансировании (налоговые льготы, помощь в создании инфраструктуры и т.д.), где гарантом инновационного развития сельскохозяйственных предприятий АПК является государство в лице субъектов РФ, его муниципальных образований сельских поселений.

### **Заключение**

Проведенные исследования показывают, что сельскохозяйственные предприятия АПК не могут развиваться без поддержки государства и финансирования инновационных проектов, внедрения инноваций и инновационных технологий.

Вопросы формирования механизма регулирования государственной поддержки инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК являются актуальной задачей разработки мер совершенствования государственной системы стимулирования инновационного развития

Вопросы развития аграрного сектора экономики неразрывно связаны с развитием сельскохозяйственных предприятий АПК, поэтому инновационная политика государства направлена в – первую очередь на государственную поддержку инновационной деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК; во – вторую очередь на модернизацию и внедрение новых технологий; в – третью очередь на развитие социальной инфраструктуры сельских поселений.

Важным инструментом государственной помощи для инновационного развития аграрных компаний в АПК является создание и претворение в жизнь инновационных программ различного уровня – национального, регионального и муниципального. Этот процесс базируется на системном подходе и принципах программно-целевого управления. Итогом такой поддержки станет повышение конкурентоспособности сельскохозяйственных

предприятий АПК и их переход на качественно новый этап социально-экономического развития региональной экономики.

Поддержка инноваций в сельском хозяйстве осуществляется через комплекс инструментов, охватывающих все стадии инновационного процесса. Это включает создание новых разработок, поиск прогрессивных решений, организацию, разработку и внедрение инноваций, а также финансовое стимулирование. Главным источником поддержки для внедрения инновационных технологий в сельскохозяйственные предприятия служит государство, представленное субъектами РФ и муниципальными образованиями сельских поселений.

#### **Список источников**

1. Бугара А. Н. Бугара АН Инновационная деятельность в сельском хозяйстве // Агропродовольственная. 2016. №9. С. 17.
2. Денисов В.И. Перспективы инновационного развития предприятий агропромышленного комплекса России / В. И. Денисов, А. С. Тулупов // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 581-590. – DOI 10.18334/ppib.11.3.121144.
3. Ерлыгина Е. Г., Васильева А. Д. Инвестиции в агропромышленный комплекс как фактор устойчивого развития государства // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №10. С. 253-257. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/59/25>.
4. Козлова Е. А. Проблемы перехода АПК на инновационный путь развития // Вестник АПК Верхневолжья. 2015. №2. С. 10-13.
5. Полякова А.А., Кожанчикова Н.Ю., Дударева А.Б. Оценка финансового состояния как элемент системы управления финансами организации // Вестник аграрной науки. 2019. № 4 (79). С.108-114.
6. Сухочева Н.А., Грудкина Т.И. Эффективность производства масличных культур на основе применения цифровизации. В сборнике: Устойчивое развитие апк региона в условиях инновационной модернизации и цифровизации экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и молодых ученых. Махачкала, 2022. С. 189-192.
7. Тяпкина М.Ф., Власова И.О. Факторы инновационного потенциала сельскохозяйственных предприятий // Вестник НГУЭУ 2016. №1. С. 61-70.
8. Соколова А.П., Первакова Е.О. Инновационный потенциал аграрных предприятий России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-1. С. 121-128;
9. Чепик Д.А. К вопросу совершенствования организационно-экономического механизма инновационного развития АПК // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика», 2023 №2 (36), 44. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.04>.
10. Черникова С. А., Ковалева Е. Б., Пыткина С. А. Механизм финансовой поддержки инновационной деятельности агропромышленного комплекса пространственно-отраслевой структуры региона // Экономические отношения. 2020. Т. 10. №2. С. 543-558. <https://doi.Org/10.18334/eo.10.2.110101>.

#### **Информация об авторах**

**Овинников Вадим Александрович**; научный сотрудник; аспирант кафедры Экономики АПК; ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского»; (Российская Федерация, 664038, Иркутская обл., Иркутский район, п. Молодежный); E-mail: ovinnikov@inbox.ru.

# STATE SUPPORT FOR INNOVATIVE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Ovinnikov V.A.

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky  
(Irkutsk, Russia)

**Abstract.** *This article examines the problems of state support for innovative activities of agricultural enterprises of the agro-industrial complex and identifying urgent problems that impede innovative activities, therefore, the innovative development of agricultural enterprises of the agro-industrial complex of the Russian Federation is acquiring a new vector of development in the context of globalization and integration of agricultural development processes. The purpose of the study is to substantiate the need to form an effective mechanism of state support for the innovative activities of agricultural enterprises of the agro-industrial complex, aimed at the interaction of all subjects of the innovation process and the development of reasonable recommendations for its implementation. Research materials and methods: scientific articles and economic literature related to the research topic were used as research materials, general theoretical methods and methods of state support for innovation were used in the study. The study shows that the state strategy includes both direct subsidies for innovative projects implemented by various organizations and the formation of a favorable environment for the growth of investment in innovation by agro-industrial companies. The progress of agricultural enterprises of the agro-industrial complex of the Russian Federation and the development of rural regions do not seem possible without state support for innovative activities focused on the reliable, competitive and sustainable development of the agricultural industry. The article formulated a number of scientifically based recommendations for state support of innovative activities of agricultural enterprises of the agro-industrial complex.*

**Keywords:** *agriculture, rural settlements, agricultural enterprises, agro-industrial complex, innovation, potential, competitiveness, efficiency.*

**For citation:** Ovinnikov V.A. (2025). State support for innovative activities of agricultural enterprises of the agro-industrial complex. Problems of Branch Economics, 4(12), 26–33. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-26-33

**Copyright:** © Ovinnikov V.A. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Bugara A. N. Bugara A. N. Innovative activity in agriculture // Agro-food. 2016. No. 9. P. 17.
2. Denisov V. I. Prospects for innovative development of enterprises of the agro-industrial complex of Russia / V. I. Denisov, A. S. Tulupov // Food policy and security. - 2024. - Vol. 11, No. 3. - P. 581-590. - DOI 10.18334/ppib.11.3.121144.
3. Erlygina E. G., Vasilyeva A. D. Investments in the agro-industrial complex as a factor in sustainable development of the state // Bulletin of science and practice. 2020. Vol. 6. No. 10. P. 253-257. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/59/25>.
4. Kozlova E. A. Problems of the transition of the agro-industrial complex to an innovative development path // Bulletin of the agro-industrial complex of the Upper Volga region. 2015. No. 2. pp. 10-13.

5. Polyakova A. A., Kozhanchikova N. Yu., Dudareva A. B. Assessment of the financial condition as an element of the organization's financial management system // Bulletin of agrarian science. 2019. No. 4 (79). pp. 108-114.

6. Sukhocheva H. A., Grudkina T. I. Efficiency of oilseed crop production based on the use of digitalization. In the collection: Sustainable development of the regional agro-industrial complex in the context of innovative modernization and digitalization of the economy. Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference of teachers, graduate students and young scientists. Makhachkala, 2022. Pp. 189-192.

7. Tyapkina M.F., Vlasova I.O. Factors of Innovative Potential of Agricultural Enterprises // Bulletin of NSUEM, 2016. No. 1. Pp. 61-70.

8. Sokolova A.P., Pervakova E.O. Innovative Potential of Agricultural Enterprises in Russia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023. No. 2-1. Pp. 121-128.

9. Chepik D.A. On the Issue of Improving the Organizational and Economic Mechanism for Innovative Development of the AIC // Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series "Economics", 2023, No. 2 (36), 44. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.04>.

10. Chernikova S. A., Kovaleva E. B., Pytkina S. A. Mechanism of financial support for innovative activities of the agro-industrial complex of the spatial-sectoral structure of the region // Economic relations. 2020. Vol. 10. No. 2. P. 543-558. <https://doi.Org/10.18334/eo.10.2.110101>.

### **Information about the authors**

**Vadim A. Ovinnikov**; research fellow; postgraduate student, Department of Agricultural Economics; Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky (Russian Federation, 664038, Irkutsk Region, Irkutsk District, Molodezhny settlement); E-mail: [ovinnikov@inbox.ru](mailto:ovinnikov@inbox.ru).

Статья поступила в редакцию	19.09.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

Научная статья  
УДК 332.145.336.14  
DOI 10.24888/2949-2793-2025-12-34-48

## ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОЙ САМОДОСТАТОЧНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО И МЕСТНОГО БЮДЖЕТОВ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ<sup>1</sup>

Ясинская Надежда Альбертовна

Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи  
(Мариуполь, Россия)

***Аннотация.** Интенсивное социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики зависит от активной позиции жителей региона быть участниками такого развития. Степень участия в рамках действующей бюджетной и налоговой системы напрямую отразится на положительной динамике налоговых и неналоговых поступлений, в определенной степени проявится финансовая самодостаточность территориальных бюджетов. Предметом исследования выступают процессы развития института финансовой самодостаточности территориальных бюджетов, практика которого исследована на примере бюджетов Донецкой Народной Республики и г.о. Мариуполь. Анализ проведен на основе региональных законов и муниципальных актов. В исследовании обоснована значимость теоретического описания единой методики оценки финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов на основе существующих подходов с уточнением причинно-следственных связей отдельных экономических категорий; проведено эмпирическое исследование степени обеспеченности регионального и местного бюджетов собственными доходными источниками, достаточной для решения вопросов местного значения; проанализирована и дана оценка результатов внедрения прикладных решений аппарата государственного управления в действующие законодательные нормы и бюджетные правила по организации бюджетного процесса с распределением финансовых ресурсов государства в новых регионах Российской Федерации.*

***Ключевые слова:** бюджет, доходы, поступления, расходы, темп роста, самодостаточность.*

**Для цитирования:** Ясинская Н.А. Проблемы финансовой самодостаточности регионального и местного бюджетов новых территорий Российской Федерации // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 34–48. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-34-48

**Права:** © Ясинская Н.А. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

С вхождением новых территорий в состав Российской Федерации возникли новые субъекты государства – полноценные участники политических, административных, управленческих, финансовых, хозяйственных, социальных и культурных процессов. По окончании переходного периода в каждом новом бюджетном году новые территории,

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках научного проекта № 1023030900009-3-5.2.1 «Финансово-кредитное обеспечение стратегий инновационного развития экономики России (FRER-2023-0003)»

восстанавливая региональную экономику, обязаны представить потенциал среднероссийских показателей социально-экономического развития. В соответствии с этим, выбранная проблема актуальна с трех точек зрения:

- обоснование значимости теоретического описания единой методики оценки финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов на основе существующих подходов с уточнением причинно-следственных связей отдельных экономических категорий;

- эмпирическое исследование степени обеспеченности регионального и местного бюджетов собственными доходными источниками, достаточной для решения вопросов местного значения;

- анализ и оценка результатов внедрения прикладных решений аппарата государственного управления в действующие законодательные нормы и бюджетные правила по организации бюджетного процесса с распределением финансовых ресурсов государства в новых регионах Российской Федерации.

Предметом исследования выступают процессы развития института финансовой самодостаточности территориальных бюджетов, практика которого исследована на примере бюджетов Донецкой Народной Республики и г.о. Мариуполь.

Современные научно-прикладные исследования проблем финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов в Российской Федерации распространяются на федеральный, региональный и местный уровни. Результаты их систематизации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Подходы к оценке финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов Российской Федерации

По федеральному бюджету	По региональному бюджету	По местному бюджету
Манжула Т.Ю., подход на основе комплексной (рейтинговой) оценки финансовой устойчивости (свод абсолютных и относительных показателей, имеющих систему нормативов)	Гладковская Е.Н., бальный подход на основе комплексной оценки степени устойчивости региона (по методу коэффициентов)	Вылегжанина Е.В., подход на основе системы коэффициентов
	Найденова Т.А., коэффициентный подход с нормативными идентификаторами	Зубова Н.В., интегральный подход на основе системы внутренних и внешних факторов
	Кузнецова Е.В., подход на основе интегрального коэффициента, в составе которого индекс собственной сбалансированности бюджета субъекта Федерации и индекс долговой нагрузки	Косинский П. Д., подход на основе системы коэффициентов Зубова А.В., подход на основе системы коэффициентов

Систематизирована по данным [2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12]

К федеральному бюджету Российской Федерации, как правило, исследователи и практики применяют категорию финансовой устойчивости, в т.ч. бюджетной устойчивости [11, 13]. Вместе с тем, Михайлова А.А., Тимушев Е.Н., Поветкина Н.А. и др. также акцентируют внимание на наличие неоднозначных оценок расчета бюджетной устойчивости России и показателей, ее формирующих. Более того, Поветкина Н.А. акцентирует внимание на важности финансовой устойчивости в обеспечении национальной безопасности

государства. При рассмотрении данной проблемы, в некоторых работах используется понятие «бюджетная обеспеченность». Так, согласно Методике расчета дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности в государстве (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 22.11.2004 №670 «О распределении дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации», с 01.01.2025 дополнена постановлением Правительства от 16.12.2024 №1792) уровень расчетной бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации варьируется по регионам. Его размер после распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации и индекс их бюджетных расходов на 2025 год обнародован на ресурсе [17].

Ввиду этого, обобщим важные для организации финансовой самодостаточности территориальных бюджетов экономические категории (табл. 2).

Таблица 2

Причинно-следственные связи отдельных экономических категорий при оценке финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов Российской Федерации

Понятие	Описание
Бюджетная устойчивость	характеризует состояние бюджетной системы по его способности обеспечить полное и своевременное выполнение органами власти полномочий и покрытие взятых на себя долговых обязательств. Элементами выступают: учет текущих и будущих потребностей, учет особенностей строения бюджета, учет резилиентности. Направлена на обеспечение финансовой безопасности государства.
Бюджетная обеспеченность	показатель, характеризующий степень финансирования задач, возложенных на органы власти в рамках страны, региона, муниципалитета; бывает первичной и вторичной. Направлена на идентификацию уровня бюджетной устойчивости.
Финансовая устойчивость бюджета	способность бюджета под воздействием внешней среды обеспечить полное и своевременное выполнение финансово-бюджетной, налоговой и иной политики органами власти полномочий и покрытие взятых на себя долговых обязательств. Элементами выступают учет всех активов бюджета, учет финансового потенциала и учет эффективности планирования. Направлена на обеспечение национальной безопасности государства.
Финансовая обеспеченность бюджета	может оцениваться через частные коэффициенты: бюджетной обеспеченности региона, бюджетной результативности территории, средней финансовой обеспеченности, бюджетной задолженности, бюджетного покрытия, бюджетной обеспеченности населения, финансовой независимости бюджета, общей и прямой финансовой зависимости бюджета и др. Направлена на идентификацию уровня финансовой устойчивости бюджета.
Финансовая самодостаточность бюджета	связана с его самостоятельностью и способностью использовать собственные ресурсы для развития региональной экономики и улучшения уровня жизни населения. Самостоятельность и достаточность бюджета играют важную роль в обеспечении независимости территории от внешних источников финансирования. Направлена на обеспечение национальной безопасности государства в рамках конкретного субъекта Федерации, муниципалитета.

Ввиду этого, теоретическое описание единой методики оценки финансовой (бюджетной) устойчивости (в т.ч. финансовой самодостаточности) бюджетов должно учитывать влияние рисков и угроз национальной безопасности государства на основе действующей концепции финансово-правового механизма обеспечения финансовой устойчивости Российской Федерации.

Именно в целях обеспечения финансовой устойчивости Российской Федерации в рамках организации национальной безопасности государства в ситуации присоединения новых территорий органами государственной власти внедрены новые прикладные решения в действующие законодательные нормы и бюджетные правила по организации бюджетного процесса с распределением финансовых ресурсов государства с учетом новых регионов Российской Федерации. А комплексная задача новых регионов заключается в формировании финансовой самодостаточности территориальных бюджетов.

Представленная в табл. 3 динамика статей бюджета ДНР свидетельствует о значительном массиве безвозмездных поступлений в доходную часть.

Таблица 3

Динамика статей бюджета ДНР в 2024-2027 гг.  
(2024-2025 гг. бюджетные периоды, 2026-2027 гг. - прогнозные)

Статьи	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Доходы, тыс. руб.:	219936310,14852 (100%)	251551481,06280 (100%)	154874737,17859 (100%)	152218965,78354 (100%)
Налоговые и неналоговые доходы	72 117 789,32951 (33%)	79224091,37987 (31%)	44320645,54483 (29%)	46601165,64754 (31%)
Безвозмездные поступления:	147818520,81901 (67%)	172327389,68293 (69%)	110554091,63376 (71%)	105617800,13600 (69%)
из них:	100%	100%	100%	100%
Дотации	101467707,80000 (68,6%)	108223007,50000 (62,80%)	66450213,60000 (60,11%)	65821096,70000 (63,32%)
Субсидии	38 682 397,70000 (26,2%)	54355086,10000 (31,54%)	37651458,70000 (34,06%)	37090794,30000 (35,12%)
Субвенции	3170423,40000 (2,2%)	1159689,00000 (0,67%)	1356097,00000 (1,23%)	1465998,70000 (1,39%)
иные МБТ	980615,436 (0,6%)	5266063,93600 (3,06%)	1236082,43600 (1,12%)	1239910,43600 (1,17%)
доходы бюджетов бюджетной системы РФ от возврата остатков субсидий, субвенций и иных МБТ, имеющих целевое назначение, прошлых лет	3517376,48301 (2,4%)	-	-	-
Безвозмездные поступления от государственных (муниц-ных) организаций	-	3323543,14693 (3,07%)	3860239,89776 (5,81%)	0
Расходы, тыс. руб.	234014322,30929	273280664,24157	154874737,17859	152218965,78354
Дефицит бюджета, тыс. руб.	14 078 012,16077	21729183,17877	0	0

Составлена и рассчитана на основе [4, 5]

Среди них наибольшую долю занимают дотации: 68% в 2024 г., 62% в 2025 г., 60% в 2026 г., 63% в 2027 г. Заметим также, что в 2024 г. в доходной части регионального бюджета присутствуют доходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации от возврата остатков субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, прошлых лет. Их доля составляет 2,4% от общей суммы безвозмездных поступлений по году. Согласно ч. 4 ст. 20 Бюджетного кодекса РФ, такие доходы относятся к единичным для бюджетов бюджетной системы РФ.

Согласно табл. 3 и 4 в динамике доходных статей регионального бюджета по годам видно «просадку» налоговых и неналоговых доходов и чуть меньшее снижение запланированных безвозмездных поступлений. Уточним, что отсутствие рассчитанной динамики по дефициту не свидетельствует о его отсутствии в 2026-2027 гг. В проекции прогнозных лет он пока не указан. Долевая структура наполнения доходов бюджета ДНР по анализируемым годам позволяет зафиксировать относительное постоянство – доля налоговых и неналоговых доходов варьируется в диапазоне 29-33%, соответственно, на долю безвозмездных поступлений приходится 67-71%.

Таблица 4

Динамика доходных статей/дефицита бюджета ДНР в 2024-2027 гг.

Статьи	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
	прирост к предыдущему году			базовый	отчетные		
	Цепной метод			Базисный метод			
Динамика доходов:	1,14	0,62	0,98	1	1,14	0,70	0,69
Налоговые и неналоговые доходы	1,1	0,56	1,05	1	1,1	0,61	0,65
Безвозмездные поступления	1,17	0,64	0,96	1	1,17	0,75	0,72
Динамика дефицита бюджета	1,54	-	-	1	1,54	-	-

Рассчитана по данным табл. 3

Вместе с тем, в 2026 -2027 гг. запланировано внедрение региональных налогов и сборов. На фоне организации свободной экономической зоны в новых регионах (Федеральный закон от 24.06.2023 № 266-ФЗ «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области и на прилегающих территориях») в период с 24 июня 2023 года до 31 декабря 2050 года должна произойти активизация предпринимательской деятельности.

Запланированные в доходах регионального бюджета суммы определены в исполнение социально-значимых программ и делегированных полномочий. К ним отнесены статьи, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Динамика расходных статей бюджета ДНР в 2024-2027 гг., тыс. руб.

Статьи	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Общий объем бюджетных ассигнований по исполнению публичных нормативных обязательств	13 217 421,56100	9754932,68900	7099200,06430	7760360,22504
Объем бюджетных ассигнований резервного фонда Правительства ДНР	300 000,00000	300 000,00000	300 000,00000	300 000,00000
Объем бюджетных ассигнований дорожного фонда ДНР	1 197 405,77761	10624739,37445	5774473,72533	5214506,54232

Объем бюджетных ассигнований на ОМС отдельных категорий неработающих граждан	10 494 853,50000	9635544,70000	10643023,70000	11532254,80000
Зарезервированные средства в составе утвержденных бюджетных ассигнований бюджета ДНР	10 887 673,05196	8110469,29071	н/д	н/д
Объем МБТ, предоставляемых из бюджета ДНР	73007867,69240	80492586,59906	52458062,00822	55937827,11110
Значение критерия выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности муниципальных, городских округов ДНР	4,14	2,13	2,13	2,13
Объем и распределение дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных, городских округов и на поддержку мер по обеспечению сбалансированности бюджетов муниципальных и городских округов ДНР	29565656,19255	13242608,92100	10131354,42400	10131354,42400
Объем и распределение субсидий из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	3737514,85552	3049709,55925	2361594,60600	2601500,90600
Объем и распределение субвенций из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	3998,60000	45099194,71037	27821139,25822	31686880,51110
Объем и распределение иных МБТ из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	825121,54433	5804561,12544	0	0
Остаток средств бюджета ДНР на начало бюджетного года	14436467,51245	22651037,39304	н/д	н/д

Составлена и рассчитана на основе [4, 5]

В рамках представленных статей присутствует «значение критерия выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности муниципальных и городских округов ДНР». Его динамика, как видно, падает с 4,14 в 2024 г. до 2,13 в последующие годы. Согласно статье 138 Бюджетного кодекса РФ и закону Донецкой Народной Республики от 27.11.2023 № 23-РЗ «О межбюджетных отношениях в Донецкой Народной Республике», не допускается снижение значения критерия выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности при определении объема дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных образований на очередной финансовый год и плановый период. Снижение же его уровня свидетельствует об ужесточении норм бюджетной обеспеченности финансовой помощью муниципальных и городских округов со стороны регионального бюджета ДНР. Ни один официальный документ регионального уровня не фиксирует причины такой динамики. Ясно одно, снижение данного показателя связано или со снижением индекса налогового потенциала по региону, или с ростом бюджетных расходов.

Данные табл. 6 утверждают, что динамика расходов бюджета ДНР отрицательная по всем статьям, кроме выделяемых средств по дорожному строительству. Это связано с созданием Азовского транспортного кольца, который обеспечит сухопутный коридор грузовой и туристической логистики. Увеличение динамики субвенций из бюджета ДНР бюджетам муниципальных и городских округов связано с передачей по окончании переходного периода большего перечня прав по исполнению государственных полномочий органам местного самоуправления.

Таблица 6

Динамика расходных статей бюджета ДНР в 2024-2027 гг., ус.ед.

Статьи	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
	прирост к предыдущему году			базовый	отчетные		
	Цепной метод			Базисный метод			
Динамика расходов	1,17	0,57	0,98	1	1,17	0,67	0,65
Динамика бюдж. ассигнований по исполнению публичных нормативных обязательств	0,74	0,73	1,09	1	0,74	0,54	0,59
Динамика бюджетных ассигнований резервного фонда Правительства ДНР	1	1	1	1	1	1	1
Динамика бюджетных ассигнований дорожного фонда ДНР	8,87	0,54	0,90	1	8,87	4,82	4,35
Динамика бюдж. ассигнований на ОМС отдельных категорий неработающих граждан	0,92	1,11	1,08	1	0,92	1,01	1,1
Динамика зарезервированных средства в составе утвержденных бюджетных ассигнований бюджета ДНР	0,74	-	-	1	0,75	-	-
Динамика МБТ, предоставляемых из бюджета ДНР	1,10	0,65	1,07	1	1,10	0,72	0,77
Динамика критерия выравнивания расчетной бюджетной обеспеченности муниципальных, городских округов ДНР	0,51	1	1	1	0,51	0,51	0,51

Динамика дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности муниц., городских округов и на поддержку мер по обеспечению их сбалансированности	0,45	0,77	1	1	0,45	0,34	0,34
Динамика субсидий из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	0,82	0,77	1,10	1	0,815973	0,63	0,70
Динамика субвенций из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	11278,75	0,62	1,14	1	11278,75	6957,72	7924,49
Динамика иных МБТ из бюджета ДНР бюджетам муниципальных, городских округов	7,03	-	-	1	7,04	-	-
Динамика остатка средств бюджета ДНР на начало бюджетного года	1,57	-	-	1	1,57	-	-

Рассчитана по данным табл. 5

Табл. 7 позволяет фиксировать данные по финансированию из бюджета ДНР обязательств перед социальными фондами по пенсионному, медицинскому и другим формам обеспечения населения Республики.

Таблица 7

Межбюджетные трансферты из бюджета ДНР в 2024-2025 гг., тыс. руб.

Наименование	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Субвенция бюджету Фонда пенсионного страхования РФ на выплату ежемесячного пособия в связи с рождением и воспитанием ребенка	351443,40000	150497,68300	156159,32000	158903,77000
Субвенция бюджету Фонда пенсионного страхования РФ на выплату пенсий и осуществление ежемесячных пенсионных выплат согласно законодательству	19924662,20000	12781259,40000	11986544,40000	11357427,50000
Иной МБТ на финансовое обеспечение выполнения функций ТФОМС ДНР	305329,80000	363855,20000	0	0
Иной МБТ на финансовое обеспечение оказания медпомощи, включенной в базовую программу ОМС, застрахованным лицам	7792133,00000	-	-	-
Иной МБТ на уплату страховых взносов на ОМС неработающего населения	10494853,50000	-	-	-

Иной МБТ на соцвыплаты безработным гражданам в соответствии с законодательством РФ	7154,60000	900,00000	1270,00000	1760,00000
МБТ бюджетам муниципальных округов, городских округов	34132291,19240	67196074,31606	40314088,28822	44419735,84110
Итого	73007867,69240	80492586,59906	52458062,00822	55937827,11110

Составлена и рассчитана на основе [4, 5]

Кроме того, представлены абсолютные данные по дотациям, субсидиям, субвенциям и иным межбюджетным трансфертам (далее – МБТ) за счет которых увеличиваются доходные источники местных бюджетов муниципальных и городских округов региона. Как видно по цифрам, динамика выделяемых средств отрицательная (табл. 8).

Таблица 8

Объем МБТ, предоставляемых бюджетам муниципальных и городских округов  
ДНР на 2024-2027 гг., тыс. руб.

Наименование	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Итого Дотации	29565656,19255	13242608,92100	10131354,42400	101313354,42400
Итого Субсидии	3737514,85552	3049709,55925	2361594,60600	2601500,90600
Итого Субвенции	3998,60000	45099194,71037	27821139,25822	31686880,51110
Итого иные МБТ	825121,54433	5804561,12544	0	0

Рассчитана на основе [4, 5]

Переходя к характеристике бюджета муниципального образования г.о. Мариуполь следует отметить, что запланированные значения роста финансовой независимости местного бюджета достаточно амбициозные и приоритетно зависят от уровня налогового потенциала муниципалитета. Действительно нормы взимания местных налогов войдут в полную практическую реализацию по законодательству Российской Федерации с 2026 г.

Развитие института местного самоуправления в Российской Федерации основывается на самодостаточности местного бюджета (гл. 5 и ст. 31 БК РФ). В современных научных публикациях самодостаточность административно-территориальных единиц определяется в среднем как 50-75 % собственных источников финансирования в зависимости от темпов экономического развития территории [1, 16]. В силу объективных обстоятельств, общероссийская практика формирования местных бюджетов для Донецкой Народной Республики пока не возможна, т.к. имеет ряд временных особенностей. Последние соответствуют нормам Бюджетного Кодекса Российской Федерации. Вместе с тем регламентируются Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2022 №2377 «Об особенностях составления, рассмотрения и утверждения проектов бюджетов Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области, проектов бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов и местных бюджетов, а также исполнения указанных бюджетов и формирования бюджетной отчетности на 2023-2025 годы», Законом Донецкой Народной Республики от 07.11.2023 №17-РЗ «О бюджетном процессе в Донецкой Народной Республике», Положением о бюджетном процессе в муниципальном образовании г.о. Мариуполь Донецкой Народной Республики (решение Мариупольского горсовета ДНР от 30.11.2023 №1/8-4), Уставом муниципального образования г.о. Мариуполь ДНР (решение Мариупольского горсовета ДНР от 10.11.2023 №1/5-1), Регламентом Мариупольского городского совета Донецкой Народной Республики (решение Мариупольского горсовета ДНР от 19.03.2024 №1/8-8).

Основные характеристики бюджета муниципального образования г.о. Мариуполь ДНР в отчетном 2025 г. и плановых 2026-2028 гг. представлены в табл. 9 и 10.

Таблица 9

Основные характеристики бюджета муниципального образования г.о. Мариуполь ДНР РФ

Показатель	2025 г. (отчетный)	2026 г. (план.)	2027 г. (план.)	2028 г. (план.)
Общий объем доходов (ДМБ), тыс. руб.:	6 330 268,41411	5 317 248,16144	5756507,66873	5906041,77279
налоговые и неналоговые поступления	1 020 813,54210	1 641 950,99051	1770618,03818	1920152,14224
безвозмездные поступления (БП)	5 309 454,87201	3 675 297,17093	3985889,63055	3985889,63055
Доля БП в ДМБ, ус.ед.	0,84	0,69	0,69	0,65
Общий объем расходов, тыс. руб.	6 330 268,41411	5 317 248,16144	5756507,66873	5906041,77279
Резервный фонд (РзФ), тыс. руб.	6 852,43971	189 902,60000	189 902,60000	189 902,60000
Доля РзФ в ДМБ, ус.ед.	0,0011	0,0357	0,0329	0,0322
Процент финансовой независимости, %	16,13	30,88	30,76	32,51
Процент налоговой зависимости, %	15,39	28,48	28,45	30,19
Процент прямой финансовой зависимости, %	224,07	86,73	80,43	74,16

Составлена и рассчитана по данным [14, 15]

При сравнении аналитических показателей и расчётных данных надлежит отметить следующее. Во исполнение Постановления Правительства Российской Федерации от 22.12.2022 №2377 2025 г. является последним годом, в котором доля безвозмездных поступлений в доходную часть местного бюджета г.о. Мариуполь составляет 84%. Как видно из представленных данных, в 2026 г. резко увеличиваются налоговые и неналоговые поступления в динамике плановых лет. Растет и их доля в общем объеме доходов местного бюджета. Это положительно сказывается на коэффициенте финансовой независимости в периоде [2025(факт) - 2026-2028 (план) гг.]. Предполагаем, что вследствие окончания переходного периода в ДНР в 2026-2028 гг. институт местных налогов и сборов начнет свою работу по общероссийским нормам, что позволит снизить нагрузку в бюджетной системе страны в части межбюджетных трансфертов. Обращает на себя внимание также коэффициент прямой финансовой зависимости, значение по которому в 2026 г. делает разворот – наличие значительного количества дотаций и субсидий в 2025 г. сменяется в 2026-2028 гг. исключительной статьёй «Дотации бюджетам городских округов на выравнивание бюджетной обеспеченности из бюджета субъекта Российской Федерации».

Таблица 10

Темпы роста доходных статей (по разделам) местного бюджета г.о. Мариуполь ДНР РФ

Темп роста	2026/25 гг.	2027/26 гг.	2028/27 гг.
общего объема доходов (ДМБ), тыс. руб.	0,839972	1,08261	1,025977
налоговых и неналоговых поступлений	1,608473	1,078362	1,084453
безвозмездных поступлений (БП), тыс. руб.	0,692217	1,084508	1

Рассчитана по данным табл. 9

Изучение проблемы финансовой самодостаточности территориальных бюджетов (ДНР и г.о. Мариуполь) показывает, что разработанный в 2022 г. Правительством Российской Федерации механизм вхождения новых регионов в российское правовое поле в части исполнения общих норм бюджетного и налогового законодательства в ближайшие годы засвидетельствует качественные результаты. Важным для качества запланированных результатов является активная позиция жителей региона по гражданскому самосознанию и соучастию в обеспечении финансовой самодостаточности местных бюджетов Республики, в частности, бюджета г.о. Мариуполь.

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в процессе анализа пространственного бюджетного планирования территориальных бюджетов конкретизированы суммы бюджетных ассигнований, что позволило установить единство подходов, с одной стороны, и наличие единых проблем, с другой – значительный объем безвозмездных поступлений в доходную часть бюджетов до 2025 г. и сокращение доходных статей в бюджетных периодах после 2025 г.;
- большая часть нормативной информации для понимания предпосылок, оснований, методик, прогнозов бюджетного планирования и бюджетного администрирования по объективным причинам закрыта;
- проблемы финансовой самодостаточности территориальных бюджетов новых регионов (на примере г.о. Мариуполь и Донецкой Народной Республики Российской Федерации) являются емкими и комплексными, а в пространственном характере – ориентированными минимум на пять лет;
- по известным причинам формирование институциональной базы в новых регионах Российской Федерации - это стратегически поэтапная задача. Часть нормативных правовых актов начали действовать в новых регионах со дня их принятия в состав России, часть – спустя время, с учетом особенностей социально-экономической, денежно-кредитной сфер. Переходной период коснулся и бюджетно-налоговой практики, нормы которой институционально адаптированы поэтапно с 01.01.2023, 01.01.2025 и с 01.01.2026;
- финансовая самодостаточность территориальных бюджетов зависит от налоговой и бюджетной компонент, которые, в свою очередь, не возможно каким-либо образом спрогнозировать из-за ограниченного информационного массива общего стратегического вектора развития региона и муниципалитета, а также иррациональности человеческого поведения (жителей данной территории);
- интересным с научной точки зрения является последующее описание методики оценки самодостаточности местного бюджета на основе известных подходов.

#### **Список источников**

1. Арланова, О.И. Местные бюджеты: проблемы формирования / О. И. Арланова, Н. З. Зотиков, М. В. Львова // Вестник Евразийской науки. – 2019. - №5. – 15 с.
2. Вылегжанина, Е. В. Актуальные подходы к оценке финансовой устойчивости муниципальных бюджетов / Е. В. Вылегжанина, В. А. Гребенникова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – Вып. 5, ч. 2. – С. 255-262.
3. Гладковская, Е. Н. Оценка финансовой устойчивости региональных бюджетов в России: методика и алгоритм ее применения / Е. Н. Гладковская, И. М. Цало, Л. Б. Тетеркина // Вопросы управления.– 2017. - № 6. – С. 119-131.
4. Закон Донецкой Народной Республики от 28.12.2024 № 148-РЗ «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (постановление Народного Совета от 28.12.2024 г. №148-РЗ). [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3QCHEN> (дата обращения: 29.11.2025).

5. Закон Донецкой Народной Республики «О бюджете Донецкой Народной Республики на 2024 год» (постановление Народного Совета от 31.12.2023 г. №148-РЗ). [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3QCHNC> (дата обращения: 29.11.2025).
6. Зубова, А.В. Методические подходы к оценке самодостаточности муниципального бюджета / А.В. Зубова // Материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых «Россия молодая» (19-22 апреля 2022 г.). – 2022. – Номер статьи: 084207. – С. 1-7.
7. Зубова, Н.В. Методы обеспечения сбалансированности местных бюджетов / Н.В. Зубова, О.Ю. Ворожбит // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. - №11. – С. 630-633.
8. Косинский, П.Д. Методические подходы к оценке самодостаточности бюджета муниципальных образований / П.Д. Косинский, А.В. Зубова, Т.А. Юрзина // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. – №3 (71). Номер статьи: 7102. Дата публикации: 29.07.2022. Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/7102/> (дата обращения: 29.11.2025).
9. Кузнецова, Е.В. Сбалансированность бюджетов субъектов Российской Федерации: проблемы и пути обеспечения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Кузнецова Елена Владимировна. – Москва, 2012. – 24 с.
10. Манжула, Т. Ю. Модель комплексной (рейтинговой) оценки финансовой устойчивости бюджета как важнейшего условия повышения эффективности бюджетной политики / Т. Ю. Манжула // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/25ECVN523.pdf> (дата обращения: 29.11.2025).
11. Михайлова, А.А. Бюджетная система России: насколько устойчива? / А.А. Михайлова, Е.Н. Тимушев // Экономический журнал ВШЭ. – 2020. – № 24(4). – С. 572-597.
12. Найденова, Т.А. Методический инструментарий оценки финансовой устойчивости бюджетов субъектов Российской Федерации / Т.А. Найденова, И.Н. Швецова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2017. – № 2. – С. 222-233.
13. Поветкина, Н.А. Финансовая устойчивость Российской Федерации: правовая доктрина и практика обеспечения: дис. ... д-ра. юрид. наук: 12.00.04 / ИЗиСП, Москва, 2016. – 459 с.
14. Проект бюджета на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов: Официальный сайт Муниципального образования городской округ Мариуполь. [Электронный ресурс]. URL: [https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets/byudzhets-na-2026-god-i-planovyy-period-2027-i-2028-godov/dokumenty-omsu\\_1520.html](https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets/byudzhets-na-2026-god-i-planovyy-period-2027-i-2028-godov/dokumenty-omsu_1520.html) (дата обращения: 29.11.2025).
15. Решение Мариупольского городского совета Донецкой Народной Республики от 29.12.2024 №1/28-2 «О бюджете муниципального образования городского округа Мариуполь Донецкой Народной Республики на 2025 год»: Официальный сайт Муниципального образования городской округ Мариуполь. [Электронный ресурс]. URL: <https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets> (дата обращения: 29.11.2025).
16. Тележников, В. И. Финансовая самодостаточность - экономический базис развития местного самоуправления / В. И. Тележников, Г. Д. Бирилло // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 6. – С. 67-71. – EDN ULYNAB.
17. Уровень расчетной бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации после распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации и индекс бюджетных расходов субъектов Российской Федерации на 2025 год. – Официальный сайт Минфина России. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=310183](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=310183) (дата обращения: 29.11.2025).

## Информация об авторах

**Ясинская Надежда Альбертовна;** доктор экономических наук; доцент; профессор; ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи»; (Российская Федерация, ДНР, г.о. Мариуполь, г. Мариуполь, пр. Строителей, 129а); E-mail: n.a.yasinskaya@mail.ru; ORCID: 0000-0002-4039-9453; SPIN: 7003-8591.

## PROBLEMS OF FINANCIAL SELF-SUFFICIENCY OF THE REGIONAL AND LOCAL BUDGETS OF THE NEW TERRITORIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

**Yasinskaya N.A.**

Kuindzhi Mariupol State University  
(Mariupol, Russia)

***Abstract.** The intensive socio-economic development of the Donetsk People's Republic depends on the active participation of the region's residents in such development. The degree of participation within the current budgetary and tax system will directly affect the positive dynamics of tax and non-tax revenues, and to a certain extent, the financial self-sufficiency of regional budgets. The subject of the study is the development of the institution of financial self-sufficiency of territorial budgets, the practice of which is examined on the example of the budgets of the Donetsk People's Republic and the city of Mariupol. The analysis was conducted based on regional laws and municipal acts. The study substantiates the importance of a theoretical description of a unified methodology for assessing the financial (budgetary) sustainability (including financial self-sufficiency) of budgets based on existing approaches, clarifying the cause-and-effect relationships of individual economic categories. The study also conducts an empirical analysis of the degree to which regional and local budgets are self-sufficient in terms of their own revenue sources, which is sufficient to address local issues. The study analyzes and evaluates the results of implementing applied solutions by the public administration apparatus in existing legislative norms and budget rules for organizing the budget process and allocating state financial resources in the new regions of the Russian Federation.*

***Keywords:** budget, income, receipts, expenses, growth rate, self-sufficiency.*

**For citation:** Yasinskaya N.A. (2025). Problems of financial self-sufficiency of the regional and local budgets of the new territories of the Russian Federation. Problems of Branch Economics, 4(12), 34–48. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-34-48

**Copyright:** © Yasinskaya N.A. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Arlanova, O.I. Local budgets: problems of formation / O. I. Arlanova, N. Z. Zotikov, M. V. Lvova // Bulletin of Eurasian Science. – 2019. - No. 5. – 15 p.
2. Vylegzhanina, E. V. Actual approaches to assessing the financial stability of municipal budgets / E. V. Vylegzhanina, V. A. Grebennikova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2020. – Issue 5, part 2. – pp. 255-262.
3. Gladkovskaya, E. N. Assessment of financial stability of regional budgets in Russia: methodology and algorithm of its application / E. N. Gladkovskaya, I. M. Tsalo, L. B. Teterkina // Management issues.– 2017. - No. 6. – pp. 119-131.
4. The Law of the Donetsk People's Republic dated December 28, 2024 No. 148-RZ «On the budget of the Donetsk People's Republic for 2025 and for the planning period of 2026 and

2027» (Resolution of the People's Council dated December 28, 2024 No.148-RZ). [electronic resource]. URL: <https://clck.ru/3QCHEN> (date of request: 11/29/2025).

5. The Law of the Donetsk People's Republic «On the Budget of the Donetsk People's Republic for 2024» (Resolution of the People's Council of December 31, 2023 No.148-RZ). [electronic resource]. URL: <https://clck.ru/3QCHNC> (date of reference: 11/29/2025).

6. Zubova, A.V. Methodological approaches to assessing the self-sufficiency of the municipal budget / A.V. Zubova // Proceedings of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists «Young Russia» (April 19-22, 2022). – 2022. – Article number: 084207. - p. 1-7.

7. Zubova, N.V. Methods of ensuring the balance of local budgets / N.V. Zubova, O.Y. Vorozhbit // International Journal of Applied and Fundamental Research. 2014. No. 11. pp. 630-633.

8. Kosinsky, P.D. Methodological approaches to assessing the self-sufficiency of the budget of municipalities / P.D. Kosinsky, A.V. Zubova, T.A. Yurzina // Regional Economics and Management: an electronic scientific journal. ISSN 1999-2645. – No. 3 (71). Article number: 7102. Date of publication: 07/29/2022. Access mode: <https://eee-region.ru/article/7102> / (date of access: 11/29/2025).

9. Kuznetsova, E.V. Balanced budgets of the subjects of the Russian Federation: problems and ways to ensure: PhD in Economics: 08.00.10 / Kuznetsova Elena Vladimirovna. – Moscow, 2012. – 24 p.

10. Manzhula, T. Y. A model of integrated (rating) assessment of the financial stability of the budget as the most important condition for improving the effectiveness of fiscal policy / T. Y. Manzhula // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – Vol. 15. – No. 5. – URL: <https://esj.today/PDF/25ECVN523.pdf> (date of request: 11/29/2025).

11. Mikhailova, A.A. The budget system of Russia: how stable is it? / A.A. Mikhailova, E.N. Timushev // Economic Journal of the Higher School of Economics. – 2020. – № 24(4). – Pp. 572-597.

12. Naidenova, T.A. Methodological tools for assessing the financial stability of budgets of the subjects of the Russian Federation / T.A. Naidenova, I.N. Shvetsova // Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences. - 2017. – No. 2. – pp. 222-233.

13. Povetkina, N.A. Financial stability of the Russian Federation: legal doctrine and practice of ensuring: dis. ... Dr. jurid. sciences': 12.00.04 / IZiSP, Moscow, 2016. 459 p.

14. Draft budget for 2026 and the planning period of 2027 and 2028: Official website of the Municipality of Mariupol city district. [electronic resource]. URL: [https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets/byudzhets-na-2026-god-i-planovyy-period-2027-i-2028-godov/dokumenty-omsu\\_1520.html](https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets/byudzhets-na-2026-god-i-planovyy-period-2027-i-2028-godov/dokumenty-omsu_1520.html) (date of request: 11/29/2025).

15. Decision of the Mariupol City Council of the Donetsk People's Republic dated December 29, 2024 No. 1/28-2 «On the budget of the municipality of the Mariupol City District of the Donetsk People's Republic for 2025»: Official website of the Municipality of the Mariupol City District. [electronic resource]. URL: <https://mariupol.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/byudzhets> (date of request: 11/29/2025).

16. Teleznikov, V. I. Financial self-sufficiency as an economic basis for the development of local self-government / V. I. Teleznikov, G. D. Birillo // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. – 2011. – No. 6. – pp. 67-71. – EDN ULYNAB.

17. The level of estimated budget security of the subjects of the Russian Federation after the distribution of subsidies for equalizing budget security of the subjects of the Russian Federation and the index of budget expenditures of the subjects of the Russian Federation for 2025. – The official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. [electronic resource]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=310183](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=310183) (date of request: 11/29/2025).

### **Information about the authors**

**Nadezhda A. Yasinskaya**; Doctor of Economic Sciences; Associate Professor; Professor; Kuindzhi Mariupol State University (Russian Federation, DPR, Mariupol urban district, Mariupol, Stroiteley Ave., 129a); E-mail: n.a.yasinskaya@mail.ru; ORCID: 0000-0002-4039-9453; SPIN: 7003-8591.

Статья поступила в редакцию	01.11.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Смыслова Ольга Юрьевна, Жирнов Михаил Александрович

Финансовый университет при Правительстве РФ  
(Москва, Россия)

***Аннотация.** В статье исследуются ключевые проблемы пространственной организации и глубинные территориальные диспропорции системы фармацевтического обеспечения населения в регионах Российской Федерации. Установлено, что ключевыми факторами диспропорций выступают социально-экономическая дифференциация субъектов РФ, плотность и характер расселения населения, а также дефекты регуляторной политики в сфере лекарственного обращения. В результате проведенного исследования выявлены и систематизированы устойчивые кластеры регионов с критически низким уровнем обеспеченности аптечными организациями и лекарственными препаратами, которые противопоставлены высококонцентрированным рынкам крупнейших агломераций. Научная новизна заключается в комплексной пространственной оценке фармацевтической инфраструктуры России. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования для разработки адресных мер государственной политики, направленных на снижение территориального неравенства в сфере здравоохранения и обеспечения лекарственной безопасности страны.*

***Ключевые слова:** фармацевтическое обеспечение, территориальные диспропорции, пространственная организация, доступность лекарств, регионы России, аптечная сеть, лекарственная безопасность.*

**Для цитирования:** Смыслова О.Ю., Жирнов М.А. Пространственная организация и территориальные диспропорции фармацевтического обеспечения в регионах России // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 49–63. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-49-63

**Права:** © Смыслова О.Ю., Жирнов М.А. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

### **Введение**

Обеспечение населения доступными и качественными лекарственными средствами является одной из фундаментальных задач государства, непосредственно влияющей на качество жизни, общественное здоровье и национальную безопасность. В Российской Федерации, обладающей обширной территорией и значительной социально-экономической дифференциацией регионов, проблема равного доступа к фармацевтической помощи приобретает особую остроту. Существующие диспропорции в развитии фармацевтической инфраструктуры и рынка лекарственных препаратов не только усугубляют региональное неравенство в сфере здравоохранения, но и создают риски для реализации конституционных прав граждан. Несмотря на принимаемые меры по регуляции и поддержке, вопросы пространственной организации фармацевтического обеспечения и глубинные

территориальные диспропорции остаются недостаточно изученными с позиций комплексного социально-географического анализа. Восполнение этого пробела является важной научной и практической задачей.

Как следствие важности данного вопроса, проблематика фармацевтического обеспечения достаточно подробно рассматривается в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей. Значительный вклад в изучение экономических аспектов фармацевтического рынка, ценообразования и логистики внесли работы Ягудиной Р.И., Серпик В.Г. [1], А.В. Ямашева, Х.Ш. Азизовой, А.Ф. Шафаргалеева и др. [2], Овод А.И., Зюкина Д.А. [3], Жмитько Н.С., Шевкушенко Т.А. [4], Квачахия Л.Л. [5], Баранкиной Т.А., Едуновой Е.Т., Толковой Е.Н. и Краснопеевой И.В. [6] и др. Вопросы доступности лекарственной помощи в контексте социальной политики и здравоохранения освещаются в исследованиях Евстратова А.В. [7,8], Нежниковой Е.В. и Максимчука М.В. [9], М.Г. Гришиной, Е.А. Кабачевской, А.В. Коваленко, А.А.Халимовой [10]. Зарубежный опыт анализа географического неравенства в доступе к лекарствам представлен в работах Пипия Л.К., Дорогокупец В.С. [11], Врубеля М.Е. [12]. Однако большинство существующих исследований носят либо узкоотраслевой (фармакоэкономический), либо общетеоретический характер. Вместе с тем остается нерешенной проблема отсутствия системных работ, интегрирующих пространственный анализ, оценку региональных диспропорций и изучение их определяющих факторов именно в российском контексте, что и определяет новизну настоящего исследования.

Следовательно, в качестве основной цели данной работы выступает выявление закономерностей пространственной организации системы фармацевтического обеспечения населения в регионах Российской Федерации, комплексный анализ территориальных диспропорций в этой системе. Достижение данной цели требует решения следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать ключевые проблемы пространственной организации и глубинные территориальные диспропорции системы фармацевтического обеспечения населения в регионах Российской Федерации.

- провести сравнительный анализ и описать типизацию субъектов Российской Федерации по уровню развития фармацевтической инфраструктуры и рынка на основе выбранных показателей.

- разработать практические рекомендации по сглаживанию выявленных диспропорций и совершенствованию пространственной организации фармацевтического обеспечения с учетом специфики различных типов регионов.

### **Основная часть**

Констатация общей актуальности обеспечения лекарственной безопасности и выравнивания территориального неравенства в доступе к медикаментам, хотя и важна, сама по себе недостаточна. Она остаётся на уровне декларации, если не подкреплена точной диагностикой, системным измерением и объяснением природы самих диспропорций. Именно в этом заключается ключевой исследовательский пробел.

Выделим ключевые проблемы пространственной организации и глубинные территориальные диспропорции системы фармацевтического обеспечения в регионах России.

1. Гиперконцентрация в столичных агломерациях и системный дефицит в регионах («фармацевтические пустыни»)

В настоящее время существующая структура рынка зеркально отражает общую экономическую поляризацию «центр-периферия». Основные логистические хабы, штаб-квартиры федеральных сетей и финансовые потоки сконцентрированы в Москве и Московской области. Так, в частности, по данным исследования компании Гльфарм, «на Москву приходится около 22-25% всего розничного фармацевтического оборота страны, в то время как ее доля в населении – около 8%. Плотность аптечных точек здесь превышает 9-10

объектов на 10 тыс. человек, что в 2.5-3 раза выше, чем в среднем по России (~3.5-4 объекта)» [13]. Прямой контраст – республики Северного Кавказа и ряд сибирских регионов. Так, в Республике Тыва плотность аптек составляет около 2,0 на 10 тыс. человек, в Республике Ингушетия – около 1,8. Данные цифры указывают на то, что в сельских поселениях аптеки практически отсутствуют, а жителям для получения рецептурных лекарств, включая жизненно необходимые, приходится преодолевать большие расстояния до районного центра. Это явление соответствует международному термину «аптечная пустыня». Результаты исследования Евстратова А.В., Овод А.И., Солянниковой В.А.[14] подтверждают данную проблему, указывая на обширный дефицит ареалов за Уралом.

2. Экономическая нецелесообразность работы в малых населенных пунктах и депрессивных регионах

Как показывает практика, фармацевтический бизнес, особенно в формате современных сетей, ориентирован на рентабельность. В регионах с низкой платежеспособностью населения, высокой транспортной удаленностью и рассеянным расселением стандартная модель не работает. Так, к примеру, в сельском поселении с населением 500-1000 человек месячный товарооборот аптеки не покрывает затрат на аренду, зарплату специалиста с обязательным фармацевтическим образованием, соблюдение всех норм СанПиН (например, наличие определенного метража, систем кондиционирования) и лицензионных требований. Дистрибьюторы осуществляют мелкооптовые поставки с высокими минимальными чеками, что ведет к замораживанию оборотных средств у небольшой аптеки. Как следствие - бизнес не заходит на такие территории. Государственные или муниципальные аптеки, которые исторически выполняли эту социальную функцию, в 1990-2000-е годы были в основном приватизированы и закрыты как убыточные. Экономические расчеты, представленные в статье авторов Борнарюк М.В., Тимченко Т.Н. [15] показывают, что порог рентабельности для современной аптеки достигается при обслуживании населения в радиусе, недостижимом для многих сельских территорий.

3. Кадровый дефицит как усиливающий фактор диспропорции

Сегодня сохраняется острая проблема, что даже при теоретическом открытии аптеки в малом городе или селе возникает вопрос: кто в ней будет работать? Выпускники фармацевтических вузов и колледжей концентрируются в крупных городах, где выше зарплаты и карьерные перспективы. В качестве примера, в Камчатском крае или Республике Алтай вакансия провизора может оставаться открытой месяцами. Это приводит к тому, что имеющиеся точки работают с недогрузкой или в режиме сокращенного графика, а отпуск лекарств ведут фармацевты, что ограничивает функционал. Кадровый голод напрямую ограничивает физическую возможность расширения сети. Согласно данным Федерального реестра медицинских и фармацевтических кадров Минздрава РФ наблюдается резкая дифференциация в обеспеченности: «в Москве – более 120 провизоров на 100 тыс. населения, в то время как в ряде областей Центрального Черноземья или Дальнего Востока этот показатель падает до 30-40» [16].

4. Институциональные и регуляторные барьеры, игнорирующие региональную специфику

Единые для всей страны нормы и правила де-факто дискриминируют регионы со сложными условиями. Так, в качестве конкретных примеров барьеров следует рассматривать следующее: лицензионные требования к помещениям (Приказ Минздрава № 647н): требования к площади, отделке, оборудованию (например, обязательный кондиционер для хранения термолабильных препаратов) одинаковы для Москвы и для села в Забайкалье. Стоимость создания и поддержания такого помещения в низкодоходном регионе непропорционально высока.

Правила льготного лекарственного обеспечения: механизм возмещения затрат аптекам за отпущенные по льготам препараты часто сопровождается длительными административными процедурами и задержками финансирования из региональных

бюджетов. Для небольшой аптеки в дотационном регионе такая кассовая разрывность (выложить деньги за препарат сейчас, а получить возмещение через 3-6 месяцев) критична. Это приводит к отказу аптек от участия в программе льготного обеспечения или к дефициту льготных препаратов «в наличии», что перекладывает бремя ожидания на пациента-льготника.

Отсутствие дифференцированных нормативов доступности: в России отсутствует законодательно закреплённая норма максимальной транспортной доступности аптеки (например, как в некоторых европейских странах, где аптека должна быть в пределах 5-10 км от места жительства). Нет и целевых государственных программ, стимулирующих работу в социально значимых точках через «социальную франшизу» или прямые субсидии оператору.

#### 5. Логистическая фрагментированность и ценовые диспропорции

Удаленность от основных дистрибьюторских центров (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск) ведет к увеличению логистических издержек, сроков доставки и, как следствие, к более высоким розничным ценам и рискам дефицита. Согласно мониторингу цен на ЖНВЛП, ежегодно проводимого ФАС России [17], стоимость одной и той же упаковки жизненно важного лекарства от гипертонии в Якутске или Магадане может быть на 15-30% выше, чем в среднем по стране, из-за накрутки транспортных расходов и меньшей конкуренции. В ситуации срочной необходимости в специфическом препарате его может просто не быть в регионе, а доставка под заказ займет 1-2 недели, что для пациента с острым состоянием неприемлемо.

Таким образом, наблюдаемая в территориальном разрезе глубинная диспропорция – это системный дисбаланс, где экономические законы, действующие в рыночной фармацевтике, вступают в противоречие с социальной функцией обеспечения здоровья граждан на всей территории страны. Регуляторная система, не учитывающая это противоречие, не сглаживает, а зачастую усугубляет неравенство, переводя его из сферы экономики в сферу публичного права и социальной безопасности.

Таким образом, проведенный анализ подтверждает отсутствие в России единого фармацевтического пространства. Налицо явно выраженная системы анклавов с принципиально разными условиями обеспечения. Таким образом, на основе выявленных проблем можно сформировать «карту системного кризиса доступности фармацевтических услуг, где дефицит в одних регионах напрямую порожден сверхконцентрацией в других.

Продолжая исследование важно оценить, какие механизмы способны преодолеть эту жёсткую, экономически и институционально укоренённую поляризацию. Универсальные меры, как показала практика последних десятилетий, лишь укрепляют существующее положение: рыночные стимулы усиливают концентрацию в «богатых» кластерах, а социальные обязательства в «бедных» не исполняются из-за хронического недофинансирования и неэффективных регуляторных моделей.

Следовательно, по нашему мнению, необходим парадигмальный сдвиг в подходах к регулированию, который бы признал принципиальную разнородность условий в разных кластерах и предложил для каждого из них адресный набор инструментов. Анализ факторов, приведших к формированию выявленных диспропорций, позволяет перейти от констатации проблемы к формулированию дифференцированных принципов и конкретных механизмов государственной политики. Эти механизмы должны быть направлены не на унификацию, а на сбалансированное развитие системы, где рыночная эффективность в одних сегментах становится ресурсом для обеспечения социальных гарантий в других.

Далее в исследовании рассмотрим, как именно существующая регуляторная среда усугубляет выявленные диспропорции, и на основе этого формулируем принципы кластерно-ориентированной политики в сфере фармацевтического обеспечения.

Проведенный анализ пространственной организации фармацевтического обеспечения в России с применением методов кластеризации данных на основе ключевых показателей доступности (плотность аптечной сети на 10 тыс. населения, индекс географической

доступности, показатель экономической устойчивости рынка) позволил выявить чёткую и воспроизводимую четырёхкластерную структуру, отражающую глубинные территориальные разломы в системе. Сформированные кластеры представляют собой устойчивые территориально-экономические модели организации рынка:

1. Кластер «Гиперконцентрированных столичных рынков» (Москва, Санкт-Петербург). Это зона предельной коммерциализации и переинвестирования, где плотность аптек в 2.5-3 раза превышает среднероссийский уровень. Данный кластер функционирует по законам высококонкурентного розничного рынка с максимальным ассортиментом и сервисом, формируя искажённое восприятие «нормальности», неприменимой к остальной стране.

2. Кластер «Регионов устойчивого баланса» (Московская, Ленинградская области, Татарстан, Краснодарский край и др.). Данная группа, включающая развитые регионы с крупными агломерациями, представляет собой модель эффективного и сбалансированного рынка. Показатели обеспеченности здесь стабильно выше средних, проблемы доступности носят локализованный, а не системный характер.

3. Кластер «Регионов структурного дефицита» (многочисленная группа областей Центральной России, Поволжья, части Сибири). Наиболее масштабный по охвату населения кластер является и самым проблемным с точки зрения скрытых угроз. При формально близких к средним показателях плотности, для него характерна критическая внутренняя поляризация: относительная обеспеченность в областных и крупных районных центрах радикально контрастирует с фактическим отсутствием аптечной инфраструктуры в малых городах и сельских поселениях. Это зона хронического, но часто игнорируемого дефицита.

4. Кластер «Кризисных регионов системного дефицита» или «фармацевтических пустынь» (республики Тыва, Ингушетия, Алтай, ряд автономных округов). В этих субъектах рыночная модель обеспечения лекарствами демонстрирует полный провал. Экстремально низкая плотность аптек (в 2-2,5 раза ниже среднего), их концентрация исключительно в столицах регионов, экономическая нерентабельность и кадровый голод приводят к ситуации, когда доступ к жизненно важным лекарствам перестаёт быть гарантированным правом и становится вопросом личной мобильности и выживания.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно заключить, что ключевая выявленная проблема – жёсткая биполярная оппозиция между полюсами гиперконцентрации ресурсов и их тотальный дефицит. Между Кластером 1 («переизбыток») и Кластером 4 («катастрофический недостаток») существует качественный разрыв, свидетельствующий о глубоком системном дисбалансе. При этом Кластер 3 («структурный дефицит») представляет наибольшую стратегическую угрозу из-за своей масштабности и латентности: усреднённые показатели по региону маскируют острейшие проблемы внутрирегионального неравенства, оставляя миллионы жителей малых городов и сёл без гарантированного доступа к фармацевтической помощи.

Данная кластеризация устойчива и детерминирована фундаментальными социально-экономическими и географическими факторами (уровень доходов, плотность и модель расселения, транспортная освоенность). Это означает, что без целенаправленного, дифференцированного и кластер-ориентированного государственного вмешательства, направленного на преодоление рыночных провалов в конкретных типах территорий, наблюдаемая территориальная фрагментация и сопутствующие ей риски для лекарственной безопасности страны будут не только сохраняться, но и усугубляться.

Таким образом, выявление и систематизация региональных кластеров на основе пространственного анализа позволили перейти от традиционного, преимущественно отраслевого и статистического подхода к изучению фармацевтического обеспечения в России к принципиально новому уровню его осмысления. Научная новизна настоящего исследования заключается именно в этой комплексной пространственной оценке, которая реализуется в трёх взаимосвязанных плоскостях:

1. Для российской практики в работе применён системный подход, при котором объектом исследования стала не просто совокупность аптек, а территориальная система фармацевтического обеспечения как целостный феномен. Это позволило интегрировать количественные показатели (плотность, доступность) с качественными факторами (характер расселения, регуляторные барьеры) в единую аналитическую модель, а также сдвинуть фокус с анализа отдельных регионов или средних показателей по стране к изучению взаимосвязей и контрастов между устойчивыми типами территорий (кластерами).

2. Проведенное исследование позволило преодолеть поверхностную констатацию «неравномерности», доказывая, что наблюдаемые диспропорции имеют системно-структурный характер. В этой связи нами выявлена и доказана нелинейность пространственной организации рынка: подтверждён тезис о его кластерной, а не континуальной структуре. Это означает, что между, например, Московской и Тульской областями существует не плавный переход, а чёткий разрыв, отделяющий «пояс стабильности» от «зоны структурного дефицита». Также установлен механизм биполярной поляризации: новизна заключается в доказательстве того, что «гиперконцентрация» в столичных агломерациях (Кластер А) и «фармацевтические пустыни» (Кластер Г) – это две стороны одной системной аномалии, порождённой единими экономико-институциональными правилами игры, которые по-разному проявляются в разных территориальных условиях. Сверхразвитие одного полюса закономерно подпитывает деградацию другого.

3. Наиболее значимым научным вкладом является то, что комплексная пространственная оценка становится не просто академическим упражнением, а аналитической основой для пересмотра принципов государственной политики. Нами предлагается применение концепции кластерно-дифференцированного регулирования. Выводы исследования прямо указывают на тупиковость универсальных подходов и формулируют императив: для каждого из четырёх выявленных типов территорий (кластеров) должен быть разработан свой пакет адресных мер (от прямого государственного управления в «пустынях» до антимонопольного контроля в столицах).

В итоге, научная новизна проведённого исследования заключается не в открытии самого факта неравенства, а в глубоком раскрытии его пространственной архитектуры, внутренней логики и системных причин. Комплексная пространственная оценка позволила трансформировать разрозненные данные о количестве аптек в целостную «карту проблем», которая служит одновременно и мощным диагностическим инструментом, и основой для построения новой, территориально-чувствительной парадигмы обеспечения лекарственной безопасности Российской Федерации. Это создаёт прочный научный фундамент для перехода от политики, лишь констатирующей диспропорции, к политике, целенаправленно и эффективно их преодолевающей.

На основе проведённого анализа в работе сформулирован комплекс дифференцированных предложений, направленных на преодоление территориального неравенства (табл. 1). Ключевой принцип – отказ от универсальных мер в пользу кластерно-ориентированной политики, признающей разнородность условий и целей в разных типах регионов.

### **Заключение**

Проведённое исследование пространственной организации и территориальных диспропорций фармацевтического обеспечения в России позволило перейти от общих констатаций о «неравенстве регионов» к построению доказательной, количественно и качественно верифицированной модели системного кризиса доступности лекарственных средств. Полученные результаты носят конкретный характер и формируют новую аналитическую основу для государственной политики.

Эмпирически доказана и количественно оценена кластерная структура фармацевтического пространства России. На основе комплексного анализа (плотность сети,

географическая и экономическая доступность) выделены и описаны четыре статистически устойчивых кластера регионов: «гиперконцентрированные столичные рынки» (А), «регионы устойчивого баланса» (Б), «регионы структурного дефицита» (В) и «кризисные регионы системного дефицита («фармацевтические пустыни»)» (Г). Установлено, что разрыв в плотности аптечной сети между кластерами А и Г достигает 5-7 раз.

Выявлен ключевой паттерн диспропорции – биполярная оппозиция «сверхконцентрация – системный дефицит». Доказано, что гиперразвитие рынка в Москве и Санкт-Петербурге и его коллапс в ряде республик и автономных округов являются двумя сторонами одной системной аномалии, порождённой действием универсальных рыночных правил в принципиально разных территориальных условиях.

Установлена определяющая роль не экономических, а пространственно-демографических и институциональных факторов.

Главными детерминантами диспропорций являются не доходы населения в чистом виде, а плотность и модель расселения (что формирует потенциал рентабельности) и дефекты регуляторной политики (недифференцированные лицензионные требования, ущербная модель финансирования льготного обеспечения), которые усугубляют естественные рыночные провалы в депрессивных территориях.

Разработана и визуализирована «карта проблем», которая служит не только диагностическим инструментом, но и основой для адресного планирования. Система кластеров позволяет точно идентифицировать территории, требующие незамедлительного вмешательства, и дифференцировать подходы.

Сделан вывод, что универсальные меры поддержки исчерпали свой потенциал. На основе полученных результатов предложен комплекс адресных мер, структурно соответствующий выявленным кластерам:

Для «фармацевтических пустынь» (Г) – переход к модели гарантированного государственного обеспечения через создание сети «Социальная аптека» и «мобильной фармации».

Для зон структурного дефицита (В) – стимулирование рынка механизмами «социальной франшизы» и дифференцированного регулирования.

Для гиперконцентрированных рынков (А) – введение элементов перераспределительной политики («социальный налог» на крупные сети).

Таблица 1

Система адресных мер государственной политики по преодолению территориальных диспропорций в фармацевтическом обеспечении

Целевой кластер / Характеристика	Ключевая цель политики	Конкретные меры (инструменты)	Ответственный исполнитель / Механизм финансирования
КЛАСТЕР Г: «Кризисные регионы системного дефицита» («Фармацевтические пустыни») <i>Низкая плотность населения, отдалённость, крайне низкая рентабельность, кадровый голод.</i>	Гарантированное государственное обеспечение. Ликвидация «аптечных пустынь» и обеспечение физической доступности лекарств.	1. Создание гос. некоммерческой сети «Социальная аптека». Открытие точек в н.п. >500 чел. без коммерческих аптек. Форматы: стационарная аптека, киоск, фармацевтический пункт на базе ФАПа.	Исполнитель: Минздрав РФ + региональные органы власти. Финансирование: Федеральный бюджет (зарплаты, логистика, программы) + софинансирование из региональных бюджетов (помещения, коммунальные расходы).

		<p>2. Программа «Мобильная фармация». Организация регулярных маршрутов спецавтомобилей «аптека на колёсах» по отдалённым поселениям.</p> <p>3. Целевая кадровая программа «Фармацевт для села». «Золотой парашют» для специалистов: погашение образовательного кредита, подъёмные, федеральная надбавка к зарплате, льготная ипотека при контракте от 5 лет.</p> <p>4. Субсидирование логистики. Создание гос. дистрибьюторского хаба для кластера с фиксированными низкими тарифами на доставку ЖНВЛП.</p>	
<p><b>**КЛАСТЕР В:</b> «Регионы структурного дефицита» <i>Внутренняя поляризация: обеспеченные центры и пустующая периферия. Средняя рентабельность низкая.</i></p>	<p>Стимулирование рынка и ГЧП. Заполнение «белых пятен» в малых городах и сёлах через стимулы для бизнеса.</p>	<p>1. Механизм «Социальной франшизы». Предоставление частному оператору, открывающему аптеку в дефицитном н.п.: льготная аренда муниципального помещения, грант на оборудование, гарантированный госзаказ на льготные препараты с ускоренным (15 дней) возмещением.</p> <p>2. Дифференциация</p>	<p>Исполнитель: Региональные власти, Корпорация МСП. Финансирование: Региональный бюджет (субсидии), федеральные программы поддержки МСП, Фонд развития фармацевтической инфраструктуры.</p>

		<p>лицензионных требований. Упрощенный порядок лицензирования для аптек в н.п. &lt; 10 тыс. чел. (снижение требований к площадям, совмещение с ФАПом). 3. Поддержка аптечных кооперативов. Налоговые льготы (0% УСН на 3 года) для кооперативов местных предпринимателей и медработников.</p>	
<p><b>**КЛАСТЕР Б:</b> «Регионы устойчивого баланса» <i>Сбалансированный рынок, развитая инфраструктура, хорошая доступность в городах.</i></p>	<p>Повышение эффективности и качества. Оптимизация, цифровизация, профилактика диспропорций.</p>	<p>1. Цифровая платформа мониторинга. Внедрение системы онлайн-отслеживания наличия лекарств (особенно ЖНВЛП) в каждой аптеке региона с интеграцией в портал здравоохранения. 2. Политика «аптеки шаговой доступности». Закрепление в градостроительных регламентах приоритета под аптеки для первых этажей в новостройках; ограничение создания аптечных кластеров в ТРЦ. 3. Программа повышения квалификации. Финансирование непрерывного</p>	<p>Исполнитель: Региональные власти, профессиональные ассоциации (Аптечная гильдия, РАМН). Финансирование: Региональный бюджет, средства предприятий (как затраты на повышение квалификации).</p>

		образования фармацевтов, внедрение стандартов фармацевтического консультирования.	
<p><b>**КЛАСТЕР А:</b> «Гиперконцентрированные столичные рынки» <i>Сверхконкуренция, переизбыток предложения, высочайшая рентабельность.</i></p>	<p>Перераспределение ресурсов и социальная ответственность. Использование избыточных ресурсов кластера для поддержки deficitных регионов.</p>	<p>1. «Социальный налог»/обременение для федеральных сетей. Для сетей с долей рынка &gt;5% в кластере – обязательство открыть/субсидировать аптеки в кластерах В и Г или целевой взнос в Фонд развития инфраструктуры. 2. Жесткий антимонопольный контроль. Приоритетный анализ и ограничение сделок слияний и поглощений, ведущих к доминированию на локальных рынках внутри кластера. 3. Стимулирование инноваций. Установление для крупных сетей обязательств по пилотированию и трансферу технологий (логистика, телемедицина в аптеке) для аптек других кластеров.</p>	<p>Исполнитель: ФАС России, Минздрав РФ. Финансирование/Регулирование: Административные и антимонопольные меры, соглашения о социальной ответственности.</p>
<p><b>СКВОЗНЫЕ (ОБЩЕСИСТЕМНЫЕ) МЕРЫ</b></p>	<p>Создание единой правовой и финансовой основы для преодоления неравенства.</p>	<p>1. Законодательное закрепление нормы доступности. Введение в ФЗ «Об обращении лекарственных средств» нормы</p>	<p>Исполнитель: Правительство РФ, Минздрав РФ, Минфин РФ, ФФОМС. Финансирование: Федеральный бюджет,</p>

		<p>максимальной транспортной/временной доступности аптеки для разных типов н.п. (напр., не более 30 мин. пути в сельской местности).</p> <p>2. Реформа системы льготного лекарственного обеспечения (ЛО). Переход на модель прямых расчётов «Фонд ОМС – Поставщик», исключающую кассовые разрывы для аптек и делающую программу ЛО финансово привлекательной в любом регионе.</p> <p>3. Создание Федерального фонда выравнивания фармацевтической обеспеченности. Формирование прозрачного механизма аккумулирования средств («социальный налог», часть акцизов, трансферты) для целевого финансирования программ в дефицитных кластерах.</p>	<p>целевые отчисления, средства фондов ОМС.</p>
--	--	---	---

*\* составлено авторами*

Таким образом, исследование доказывает, что преодоление глубочайшего территориального неравенства в фармацевтическом обеспечении возможно только через отказ от единого подхода в пользу «умной» дифференциации. Использование разработанной кластерной модели позволит перераспределить ресурсы и усилия с максимальной эффективностью, превратив фармацевтическое обеспечение из источника социальной напряжённости и угрозы национальной безопасности в реальную гарантию

конституционного права на охрану здоровья для всех граждан России, независимо от места их проживания.

#### Список источников

1. Ягудина, Р. И. Методология анализа затрат / Р. И. Ягудина, В. Г. Серпик // Фармакоэкономика: теория и практика. – 2016. – Т. 4, № 2. – С. 3-14.
2. Economics And Pricing of Certain Segments of The Pharmaceutical Market / A. V. Yumashev, Kh. Sh. Azizova, A. F. Safargaleeva [et al.] // Journal of Complementary Medicine Research. – 2023. – Vol. 14, No. 3. – P. 116-120.
3. Овод, А. И. Фармацевтический рынок в системе экономической безопасности страны / А. И. Овод, Д. А. Зюкин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 7. – С. 176-182.
4. Жминько, Н. С. Детерминанты спроса на российском фармакологическом рынке в условиях финансово-экономического кризиса в России / Н. С. Жминько, Т. А. Шевкуненко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 122. – С. 496-508.
5. Квачахия, Л. Л. О развитии фармацевтического рынка в РФ и ЦФО в современных экономических условиях / Л. Л. Квачахия // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 4(25). – С. 89-92.
6. Ретроспективный анализ закупок лекарственных препаратов для многопрофильной медицинской организации / Т. А. Баранкина, Т. Е. Едунова, Е. Н. Толкова, И. В. Краснопеева // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2019. – № 3. – С. 429-439.
7. Евстратов, А. В. Фармацевтический рынок Российской Федерации: основные структурные параметры развития в 2001-2013 годах / А. В. Евстратов // Современные технологии управления. – 2015. – № 2(50). – С. 27-36.
8. Евстратов, А. В. Процесс импортозамещения на фармацевтическом рынке Российской Федерации: возможности и перспектива / А. В. Евстратов, Г. А. Рябова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 1(180). – С. 64-70.
9. Нежникова, Е. В. Фармацевтическая отрасль в РФ: проблемы и перспективы развития / Е. В. Нежникова, М. В. Максимчук // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2019. – Т. 27, № 1. – С. 102-112.
10. Рынок фармацевтической продукции России: призма развития в разрезе существующих проблем современности / М. Г. Гришина, Е. А. Кабачевская, А. В. Коваленко, А. А. Халимова // Modern Economy Success. – 2023. – № 2. – С. 129-134. – EDN ETDBLB.
11. Пипия, Л. К. Оценка неравенства в области здравоохранения / Л. К. Пипия, В. С. Дорогокупец // Наука за рубежом. – 2020. – № 87. – С. 1-53.
12. Врубель, М. Е. Деятельность общественных организаций по снижению неравенства в доступности лекарственных средств населению. Часть 2. Общественные организации и их роль в вопросах лекарственного обеспечения / М. Е. Врубель // Ремедиум. – 2024. – Т. 28, № 2. – С. 104-108.
13. Статистический отчет по фармацевтическому рынку РФ компании Альфарм [https://alpharm.ru/sites/default/files/alpharm\\_statisticheskii\\_otchet\\_po\\_farm.rynku\\_vf\\_0.pdf](https://alpharm.ru/sites/default/files/alpharm_statisticheskii_otchet_po_farm.rynku_vf_0.pdf) (дата обращения: 06.12.2025).
14. Евстратов А.В., Овод А.И., Солянина В.А., Оганнисян К.Г. Оценка уровня рыночной концентрации в аптечном сегменте российского фармацевтического рынка // ЭТАП. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-rynochnoy-kontsentratsii-v-aptechnom-segmente-rossiyskogo-farmatsevticheskogo-rynka> (дата обращения: 06.12.2025).

15. Ботнарюк М. В., Тимченко Т. Н. Российский фармацевтический рынок: основные тренды развития и ценообразования в современных условиях // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-farmatsevticheskiy-rynok-osnovnye-trendy-razvitiya-i-tsenoobrazovaniya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 05.12.2025).

16. Федеральный регистр медицинских и фармацевтических работников <https://portal.egisz.rosminzdrav.ru/services/frmr> (дата обращения: 06.12.2025).

17. Мониторинг данных о ЖНВЛП <http://mols.roszdravnadzor.ru/?type=logon&id=2> (дата обращения: 07.12.2025).

### **Информация об авторах**

**Смыслова Ольга Юрьевна;** доктор экономических наук; доцент; профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»; заместитель директора по научной работе; Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»; (Российская Федерация, г. Липецк, ул. Интернациональная, д.126); E-mail: [Savenkova-olga@mail.ru](mailto:Savenkova-olga@mail.ru); ORCID: 0000-0001-7008-5319; SPIN: 9388-0292;

**Жирнов Михаил Александрович;** аспирант; Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»; (Российская Федерация, г. Липецк, ул. Интернациональная, д.126); E-mail: [zhirnov@rusofarm.ru](mailto:zhirnov@rusofarm.ru); ORCID: 00009-0005-0331-9716.

## **SPATIAL ORGANIZATION AND TERRITORIAL DISPARITIES IN PHARMACEUTICAL SUPPLY IN THE REGIONS OF RUSSIA**

**Smyslova O.Y., Zhirnov M.A.**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
(Moscow, Russia)

**Abstract.** *The article investigates the key problems of spatial organization and profound territorial disparities in the pharmaceutical supply system for the population in the regions of the Russian Federation. The study identifies and systematizes persistent clusters of regions with critically low levels of provision with pharmacy organizations and medicinal products, which are contrasted with the highly concentrated markets of the largest agglomerations. It is established that the key factors of these disparities are the socio-economic differentiation of the constituent entities of the Russian Federation, population density and settlement patterns, as well as shortcomings in the regulatory policy for the circulation of medicines. The scientific novelty lies in the comprehensive spatial assessment of Russia's pharmaceutical infrastructure. The practical significance of the results is the possibility of their use for developing targeted state policy measures aimed at reducing territorial inequality in healthcare and ensuring the country's drug security.*

**Keywords:** *pharmaceutical supply, territorial disparities, spatial organization, drug availability, Russian regions, pharmacy network, drug security.*

**For citation:** Smyslova O.Y., Zhirnov M.A. (2025). Spatial organization and territorial disparities in pharmaceutical supply in the regions of Russia. *Problems of Branch Economics*, 4(12), 49–63. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-49-63

**Copyright:** © Smyslova O.Y., Zhirnov M.A. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Yagudina, R. I., & Serpik, V. G. (2016). Metodologiya analiza zatrat [Cost analysis methodology]. *Farmakoekonomika: teoriya i praktika [Pharmacoeconomics: Theory and Practice]*, 4(2), 3–14.
2. Yumashev, A. V., Azizova, Kh. Sh., Safargaleeva, A. F., et al. (2023). Economics And Pricing of Certain Segments of The Pharmaceutical Market. *Journal of Complementary Medicine Research*, 14(3), 116–120.
3. Ovod, A. I., & Zyukin, D. A. (2022). Farmatsevticheskiy rynek v sisteme ekonomicheskoy bezopasnosti strany [The pharmaceutical market in the system of the country's economic security]. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy selskokhozyaystvennoy akademii [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy]*, (7), 176–182.
4. Zhminko, N. S., & Shevkunenko, T. A. (2016). Determinanty sprosa na rossiyskom farmakologicheskom rynke v usloviyakh finansovo-ekonomicheskogo krizisa v Rossii [Determinants of demand in the Russian pharmacological market under the conditions of the financial and economic crisis in Russia]. *Politematicheskii setevoy elektronnyy nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Polythematic Online Scientific Journal of the Kuban State Agrarian University]*, (122), 496–508.
5. Kvachakhia, L. L. (2018). O razvitii farmatsevticheskogo rynka v RF i TsFO v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [On the development of the pharmaceutical market in the Russian Federation and the Central Federal District under modern economic conditions]. *Karel'skiy nauchnyy zhurnal [Karelian Scientific Journal]*, 7(4(25)), 89–92.
6. Barankina, T. A., Edunova, T. E., Tolkova, E. N., & Krasnopejeva, I. V. (2019). Retrospektivnyy analiz zakupok lekarstvennykh preparatov dlya mnogoprofil'noy meditsinskoy organizatsii [Retrospective analysis of drug procurement for a multidisciplinary medical organization]. *Sovremennye problemy zdavookhraneniya i meditsinskoy statistiki [Modern Problems of Healthcare and Medical Statistics]*, (3), 429–439.
7. Evstratov, A. V. (2015). Farmatsevticheskiy rynek Rossiyskoy Federatsii: osnovnye strukturnye parametry razvitiya v 2001-2013 godakh [The pharmaceutical market of the Russian Federation: main structural parameters of development in 2001-2013]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya [Modern Management Technologies]*, (2(50)), 27–36.
8. Evstratov, A. V., & Ryabova, G. A. (2016). Protsess importozameshcheniya na farmatsevticheskom rynke Rossiyskoy Federatsii: vozmozhnosti i perspektiva [The import substitution process in the pharmaceutical market of the Russian Federation: opportunities and prospects]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Bulletin of the Volgograd State Technical University]*, (1(180)), 64–70.
9. Nezhnikova, E. V., & Maksimchuk, M. V. (2019). Farmatsevticheskaya otrasl' v RF: problemy i perspektivy razvitiya [The pharmaceutical industry in the Russian Federation: problems and development prospects]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Ekonomika [RUDN Journal of Economics]*, 27(1), 102–112.
10. Grishina, M. G., Kabachevskaya, E. A., Kovalenko, A. V., & Khalimova, A. A. (2023). Rynek farmatsevticheskoy produktsii Rossii: prizma razvitiya v razreze sushchestvuyushchikh problem sovremennosti [The Russian pharmaceutical market: a development prism in the context of existing contemporary problems]. *Modern Economy Success*, (2), 129–134. EDN ETDBLB.
11. Pipiya, L. K., & Dorogokupets, V. S. (2020). Otsenka neravenstva v oblasti zdavookhraneniya [Assessment of health inequality]. *Nauka za rubezhom [Science Abroad]*, (87), 1–53.
12. Vrubel, M. E. (2024). Deyatel'nost' obshchestvennykh organizatsiy po snizheniyu neravenstva v dostupnosti lekarstvennykh sredstv naseleniyu. Chast' 2. Obshchestvennye organizatsii i ikh rol' v voprosakh lekarstvennogo obespecheniya [Activities of public organizations to reduce inequality in the availability of medicines for the population. Part 2. Public organizations and their role in drug supply issues]. *Remedium*, 28(2), 104–108.

13. Alfarm Company. (n.d.). *Statisticheskii otchet po farmatsevticheskomu rynku RF* [Statistical report on the pharmaceutical market of the Russian Federation]. Retrieved December 6, 2025, from [https://alpharm.ru/sites/default/files/alpharm\\_statisticheskii\\_otchet\\_po\\_farm.rynku\\_vf\\_0.pdf](https://alpharm.ru/sites/default/files/alpharm_statisticheskii_otchet_po_farm.rynku_vf_0.pdf)
14. Evstratov, A. V., Ovod, A. I., Solyanina, V. A., & Ogannisyan, K. G. (2024). Otsenka urovnya rynochnoy kontsentratsii v aptechnom segmente rossiyskogo farmatsevticheskogo rynka [Assessment of the level of market concentration in the pharmacy segment of the Russian pharmaceutical market]. *ETAP*. Retrieved December 6, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-rynochnoy-kontsentratsii-v-aptechnom-segmente-rossiyskogo-farmatsevticheskogo-rynka>
15. Botnaryuk, M. V., & Timchenko, T. N. (2022). Rossiyskiy farmatsevticheskiy rynek: osnovnye trendy razvitiya i tsenoobrazovaniya v sovremennykh usloviyakh [The Russian pharmaceutical market: main development trends and pricing in modern conditions]. *Problemy sotsial'noy gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny [Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine]*, (2). Retrieved December 5, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-farmatsevticheskiy-rynok-osnovnye-trendy-razvitiya-i-tsenoobrazovaniya-v-sovremennykh-usloviyakh>
16. Ministry of Health of the Russian Federation. (n.d.). *Federal'nyy registr meditsinskikh i farmatsevticheskikh rabotnikov* [Federal register of medical and pharmaceutical workers]. Retrieved December 6, 2025, from <https://portal.egisz.rosminzdrav.ru/services/frmr>
17. Federal Service for Surveillance in Healthcare (Roszdravnadzor). (n.d.). *Monitoring dannykh o ZhNVLP* [Monitoring data on vital and essential drugs]. Retrieved December 7, 2025, from <http://mols.roszdravnadzor.ru/?type=logon&id=2>

### Information about the authors

**Olga Y. Smyslova**; Doctor of Economic Sciences; Associate Professor; Professor of the Department of Management and General Humanities; Deputy Director for Research; Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation; (Russian Federation, Lipetsk, Internatsionalnaya St., 12b); E-mail: [Savenkova-olga@mail.ru](mailto:Savenkova-olga@mail.ru); ORCID: 0000-0001-7008-5319; SPIN: 9388-0292;

**Mikhail A. Zhirnov**; graduate student; Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation; (Russian Federation, Lipetsk, Internatsionalnaya St., 12b); E-mail: [zhirnov@rusofarm.ru](mailto:zhirnov@rusofarm.ru); ORCID: 00009-0005-0331-9716.

Статья поступила в редакцию	03.10.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

Научная статья

УДК 338.484.2

DOI 10.24888/2949-2793-2025-12-64-74

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ

Зайцева Наталия Александровна

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
(Москва, Россия)

***Аннотация.** В статье исследуется сущность понятия «потенциал предприятия», а также основные методические аспекты оценки потенциала предприятия применительно к деятельности предприятий в туризме и гостеприимстве. В результате проведенного исследования обобщены существующие подходы к пониманию сущности понятия «потенциал предприятия», как совокупности ресурсов предприятия и возможностей их использования. Описаны основные компоненты потенциала предприятия. Конкретизированы направления деятельности по повышению возможностей использования ресурсов предприятий на основе экстенсивного и интенсивного подходов. Уточнена сущность показателей, используемых для оценки потенциала предприятий туризма и гостеприимства по нескольким основным группам: показатели результата, результативности, экономической результативности, эффекта и эффективности использования ресурсов предприятий на примере материальных и трудовых ресурсов гостиничного предприятия. На примере развития туризма на Дальнем Востоке обосновано влияние факторов внешней и внутренней среды на достижение результатов использования потенциала этого региона для развития внутреннего и въездного туризма. Материалы статьи могут быть полезны специалистам, изучающим вопросы ресурсного обеспечения предприятий, эффективности использования потенциала предприятия, факторов, влияющих на развитие потенциала предприятий (регионов, страны) в том числе предприятий туризма и гостеприимства.*

***Ключевые слова:** потенциал предприятия, туризм и гостеприимство, потенциал туристской территории, ресурсы предприятия, методика оценки, результативность, эффективность использования ресурсов предприятия*

**Для цитирования:** Зайцева Н.А. Методические аспекты оценки потенциала предприятия в туризме и гостеприимстве // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 64–74. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-64-74

**Права:** © Зайцева Н.А. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

### **Введение**

В настоящее время много внимания в научных исследованиях уделяется тому, как повысить эффективность использования ресурсов предприятий, регионов, стран, в том числе за счет повышения их ресурсного потенциала. При этом существуют разные подходы к тому, что считать потенциалом предприятия (региона, страны).

Часть исследователей рассматривает понятия «потенциал предприятия», как синоним понятию «ресурсы предприятия». Другие исследователи (Деревяшкин Д.С. [1], Измайлов И.А.

[2], Климашевский К.А. [3], Князев С.А. [4]) придают основное значение в определении сути потенциала предприятия не столько уже имеющимся у предприятия ресурсам, сколько – скрытым резервам, возможностям использования предприятием этих ресурсов в будущем. При этом Измайлов И.А., рассматривая суть потенциала предприятия на примере трудового потенциала, отмечает синергетический эффект при рассмотрении сути потенциала, который не равняется сумме отдельных потенциалов сотрудников [2].

Климашевский К.А. также отмечает, что анализ и оценка потенциала предприятия должны быть основаны на использовании показателей, характеризующих производственную мощность предприятия, состав, структуру и динамику кадров предприятия, а также показателей, используемых для оценки уровня инвестиций и инноваций [3].

В целом большинство исследователей сходятся во мнении о том, что если потенциал предприятия изучается, как совокупность ресурсов, то для его оценки используется комплекс различных количественных и качественных показателей, характеризующих те или иные виды ресурсов предприятия без учета того, как различные виды ресурсов взаимно влияют друг на друга. При этом для оценки ресурсного потенциала предприятия в целом помимо показателей, характеризующих отдельные виды ресурсов, важно дополнительно оценивать значение показателей, которые описывают результаты деятельности предприятия в целом. К таким показателям, например, Сафина Л.И. относит в первую очередь показатели рентабельности деятельности, платежеспособности и финансовой устойчивости, отмечая при этом сложность оценки влияния каждого из видов ресурсов на достижение результатов деятельности предприятия в целом [5].

Исходя из вышесказанного, представляется актуальным обобщение существующих подходов к пониманию сущности понятия «потенциал предприятия», выявление основных компонентов потенциала предприятия и обоснование их сути на конкретных примерах, а также обоснование основных методических аспектов оценки потенциала предприятия. Помимо этого важно рассмотреть, как эти подходы к пониманию потенциала какой-либо системы могут быть применены на уровне региона или страны, и какие факторы влияют на величину потенциала этих систем и её рост или снижение.

## **Основная часть**

### **Основные подходы к пониманию сущности потенциала предприятия.**

Общепризнанно, что под потенциалом чего-либо (человека, предприятия, региона, страны и т. д.) понимается наличие определенных ресурсов и возможностей этих ресурсов, так как это слово имеет происхождение от латинского «*potentia*», что означает: сила, возможность.

Павленко И.Г. [6], в описании подходов к изучению ресурсного потенциала малых средств размещения отмечает, что ресурсы предприятий являются факторами, используемыми менеджментом предприятий для создания различных материальных благ. При этом потенциал предприятия этот автор рассматривает как силу или возможность, которая уже существует, то есть уже порождена, но при этом она существует скрытом или неявном виде и может проявляться только при определённых условиях.

По мнению авторов Кирильчук С.П. и Наливайченко Е.В. [7], в основе любого вида ресурсного потенциала предприятия лежат его ресурсы – как те, которыми предприятия уже располагает и использует в своей деятельности для оказания услуг, производства и реализации продукции, так и те, которыми предприятия располагает, но в данный момент либо не использует в полной мере, либо вообще не использует по какой-либо причине.

Обобщая вышесказанное можно представить составляющие потенциала организации в виде следующей схемы (рисунок 1).

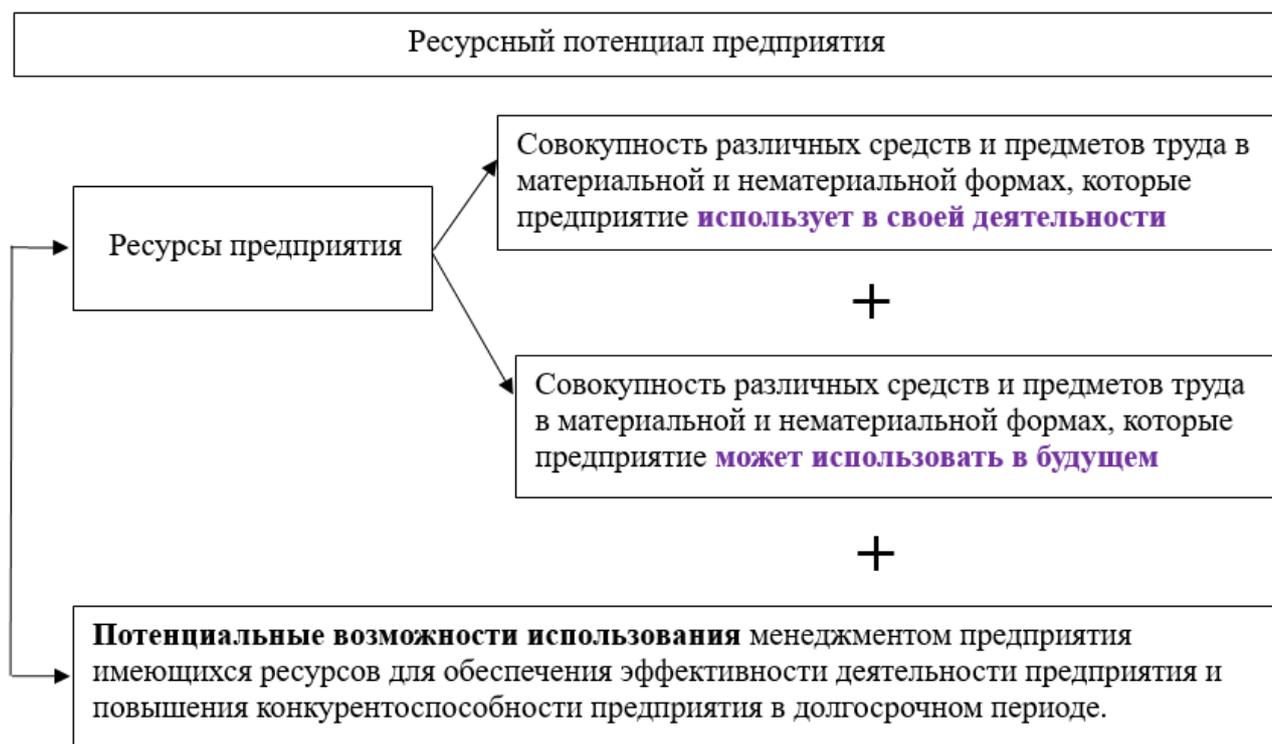


Рис. 1. Основные компоненты ресурсного потенциала предприятия

На рисунке 1 помимо основных компонентов ресурсного потенциала предприятия указаны две цели, которые, по мнению автора, статьи являются наиболее важными для любого коммерческого предприятия, – тактическая и стратегическая цели повышения потенциала предприятия:

- обеспечение эффективности деятельности предприятия, как тактическая цель;
- повышение конкурентоспособности предприятия, как стратегическая цель.

В завершении изучения основных подходов к пониманию сущности потенциала предприятия важно отметить, что для любого предприятия оценка его потенциала направлена не только на определение количественных и качественных характеристик, как отдельных видов ресурсов, результатов использования всей совокупности ресурсов предприятия, но и эффективность использования этих ресурсов, для чего важно соотносить затраты на ресурсы с отдачей от их использования в деятельности предприятия в виде выручки от реализации услуг, товаров, продукции (стоимостная оценка результата деятельности предприятия), или прибыли, как экономического эффекта от деятельности предприятия в целом.

**Сущность и примеры используемых и не используемых ресурсов, явных и скрытых резервов (возможностей использования ресурсов) предприятий.**

Как было указано выше в определениях сущности понятия «потенциал предприятия» при описании ресурсов часто подразумевается, что ресурсы могут быть как используемые на предприятии, так и не используемые в настоящее время по каким-либо причинам. Резервы (возможности использования ресурсов) в свою очередь могут быть, как явные, так и скрытые. Этот подход закреплен и в определении потенциала в Большом энциклопедическом словаре [7].

Например, на предприятии имеется какое-либо оборудование, предназначенное для использования в производственном процессе, находящееся в собственности этой организации и отраженное на его балансе, но последнее время оно не используется, т. к. последние три месяца находится на ремонте и из-за отсутствия запасных частей, необходимых для ремонта. При этом срок окончания ремонта и перевода данного оборудования из нерабочего в рабочее состояние на данный момент сложно или даже невозможно определить с высокой степенью вероятности. Тем

не менее, это оборудование все равно учитывается в составе ресурсов предприятия, но в период его ремонта относится к ресурсам, не используемым предприятием.

Аналогично можно рассмотреть пример использования, например, трудовых ресурсов предприятия. В отношении данного вида ресурсов достаточно часто используется выражение о скрытых резервах, понимая под этим возможности трудовых ресурсов, которые уже сейчас есть, но они не реализуются по тем или иным причинам. Рассмотрим реальный кейс: специалист HR-отдела, занимается набором персонала в организацию, в том числе на те должности, в профиле которых указано на необходимость знания кандидатом английского языка на уровне B1. Threshold or Intermediate по шкале CEFR [9].

На данный момент в обязанности этого специалиста входит только предварительная оценка соответствия кандидатов требованиям профиля должности, а знание английского языка на данный уровень проверяет другой специалист отдела кадров. При этом в организации созданы условия для обучения сотрудников английскому языку (проводится внутреннее обучение бизнес-тренером компании) и сотрудник за последнее время усовершенствовал собственное знание английского языка. Однако он всячески скрывает от руководства эти свои достижения, т. к. понимает, что, в случае, если узнают о том, что этот специалист и сам может проводить тестирование кандидатов на знание английского языка, то эту работу добавят ему в обязанности и, скорее всего, без увеличения заработной платы.

Данный пример свидетельствует о том, что для того, чтобы сотрудники стали применять свои способности (знания, умения и навыки) менеджмент предприятия должен создать условия, при которых сотруднику это будет выгодно, т. е. стимулировать персонал к тому, чтобы у них была заинтересованность в переходе их скрытых возможностей в явные. Также в организации необходимо обеспечить условия (возможности) для применения способностей персонала, в том числе для генерации идей по внедрению изменений, применению различных идей и инноваций.

К сожалению, часто в организациях, причем не только в нашей стране, но и многих зарубежных странах, существуют существенные различия в понимании кадровых и организационных проблем с внедрением тех же инноваций (таблица 1) [10].

Таблица 1

Распределение ответов топ-менеджеров и специалистов компаний  
о проблемах внедрения инноваций

Варианты ответов	Процент ответивших от общего количества ответов (допускалось выбрать более одного варианта ответа)	
	топ-менеджмент	специалисты и работники
недостаточно нужных сотрудников для данного типа инноваций	40	22
есть нужные сотрудники, руководство поддерживает инновации	27	25
для внедрения инноваций не выделены финансовые ресурсы, персонал	18	17
есть нужные сотрудники, но процесс внедрения инноваций тормозится организационной культурой	12	30

Как видно из данных таблицы 1, для топ-менеджмента основная проблема с внедрением инноваций состоит в том, что, по их мнению, в компании нет сотрудников, необходимых для внедрения тех, или иных инноваций, в то время, как рядовые сотрудники

считают иначе – сотрудники с необходимыми компенсациями есть, но организационная культура в компаниях такова, что применять эти компетенции сотрудники чаще всего не хотят по тем или иным причинам. Таким образом, можно сделать вывод о том, что трудовой потенциал компаний, сотрудники которых были опрошены, не раскрывается в полной мере из-за наличия организационных проблем.

Кондратенко С.А. и Никандрова Л.К. [11] предлагают использовать ресурсный и вероятностный подходы к описанию сущности потенциала предприятия, рассматривая его как систему, состоящую из двух подсистем:

- совокупность ресурсов, которыми располагает предприятие (ресурсный подход);
- резервы (неиспользуемые возможности использования ресурсов предприятия) (вероятностный подход).

Представляет интерес предложенная данными авторами классификация направлений деятельности по повышению резервов (возможностей использования ресурсов предприятия), которую можно конкретизировать следующим образом:

1. Экстенсивные, в том числе возможности:

- роста объемов воспроизводства и / или продаж продукции;
- расширения деятельности предприятия (новые виды деятельности, выход на новые товарные рынки, географическое расширение за счет открытия филиалов или предприятий предпринимательской сети в новых регионах, странах);

2. Интенсивные, в том числе возможности:

- повышения результативности использования ресурсов предприятия (степени достижения того или иного заранее запланированного результата) за счет совершенствования технологических процессов производства, продвижения и реализации товаров и услуг; повышения квалификации персонала, внедрения современных цифровых технологий, других передовых методов и инструментов управления ресурсами предприятия;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия за счет сокращения или оптимизации затрат, с одной стороны, и роста выручки от реализации товаров или услуг.

Совершенно очевидно, что для реализации мер по повышению резервов (возможностей использования ресурсов предприятия) на основе экстенсивного пути, потребуются существенные дополнительные затраты средств для приобретения дополнительных ресурсов. При этом интенсивный путь повышения резервов не предполагает больших дополнительных затрат и чаще основан не на сокращении, а на перераспределении имеющегося бюджета предприятия между теми ресурсами, которые не дают существенной отдачи, и от них можно либо отказаться совсем, либо заменить на иные, способные обеспечить большую отдачу на каждый вложенный рубль в ресурсы предприятия.

Так, например, если нет необходимости в постоянном использовании автомобиля для нужд предприятия, то можно отказаться от его приобретения в собственность предприятия, а арендовать автомобиль по мере необходимости. Или вместо того, чтобы взять в штат малого предприятия высоко квалифицированного бухгалтера, можно заключить договор со специализированной аутсорсинговой компанией на ведение операция по бухгалтерскому учету. При этом, безусловно, все решения должны быть экономически обоснованы и либо приводить к экономии средств предприятия, либо при том же бюджете, - получать более высокие финансовые результаты.

**Методические подходы к оценке потенциала предприятия.**

Как было отмечено выше, для каждого вида ресурсов используются свои показатели результативности и эффективности их использования. В таблице 2 приведен пример некоторых таких показателей использования материальных ресурсов гостиничного предприятия.

Показатели результативности и эффективности использования материальных ресурсов гостиничного предприятия

Виды показателей использования ресурсов	Показатели
Показатели, характеризующие результат использования ресурсов	Количество забронированных номеров, ед.
Показатели результативности использования ресурсов	Загрузка номерного фонда, %
Показатели экономического эффекта использования ресурсов	Прибыль от реализации услуг размещения, тыс. руб.
Показатели эффективности использования ресурсов	Рентабельность услуг размещения, %

Показатели результата и результативности использования ресурсов предприятия позволяют сравнивать данные конкретной гостиницы с данными других гостиниц, в том числе и гостиниц-конкурентов по определенным видам деятельности.

По значениям показателей результативности и эффективности использования трудовых ресурсов гостиничного предприятия (таблица 3) можно оценить не только то, как используются ресурсы на данном предприятии, но и сравнить значения показателей результативности и эффективности использования трудовых ресурсов со значениями этих показателей в других гостиницах.

Показатели результативности и эффективности использования трудовых ресурсов гостиничного предприятия

Виды показателей использования ресурсов	Показатели
Показатели, характеризующие результат использования ресурсов	Количество сотрудников, занятых обслуживанием гостей, получивших потребительские оценки более 4 баллов (по пятибалльной шкале), чел.
Показатели результативности использования ресурсов	Производительность труда, тыс. руб./чел.
Показатели экономического эффекта использования ресурсов	Прибыль от реализации рацпредложений и идей сотрудников по улучшению деятельности предприятия, тыс. руб.
Показатели эффективности использования ресурсов	Рентабельность персонала (затрат на персонал), %

Показатели результативности использования тех или иных ресурсов могут быть выражены как в стоимостных единицах измерения, например: средняя стоимости заказа на аренду конференц-зала в гостинице, так и в процентах, например: показатель загрузки конференц-залов. Поэтому показатели результативности, которые выражены в стоимостной оценке, но отражают не экономический эффект (прибыль), а только экономический результат (выручка от реализации тех или иных услуг в расчете на единицу услуг или на одного сотрудника – в последнем случае это показатель производительности труда), принято еще называть показателями экономической результативности.

#### **Проблемы практической реализации методических подходов к оценке потенциала (на примере оценки потенциала развития туризма в регионе)**

Среди последних новостей о развитии туризма в российских регионах (по состоянию на первую декаду декабря 2025 года), можно выделить информацию о том, что министр

экономического развития РФ Максим Решетников отметил необходимость приоритетного развития туризма на Дальнем Востоке, как части общей стратегии развития этого региона. По мнению министра, потенциал Дальнего Востока, как туристской территории, оценивается к 2020 году на уровне 1 800 000 гостей из Китая, что в семь раз выше количество туристов из этой страны за 2024 год. Помимо туристов из Китая планируется привлечение туристов и из других стран Азиатско-Тихоокеанского региона [12].

Для реализации этого потенциала планируется существенное увеличение количества прямых авиарейсов между Дальним Востоком и Китаем с нынешних 50 рейсов в неделю до 350 рейсов в неделю. Также реализации потенциала этого региона, как туристской территории, будет способствовать модернизация и реконструкция наземных пунктов пропуска, а также аэропорта. В перспективе Федеральным Правительством перед регионом поставлена задача создания на Дальнем Востоке комфортной и современной инфраструктуры для самых разных сегментов туристов, для чего планируется построить и вести в эксплуатацию 19 000 новых гостиничных номеров, построить новые курорты и горнолыжные комплексы [12].

Совершенно очевидно, что реализация этого комплекса стратегических мер будет способствовать созданию новых рабочих мест для жителей региона, созданию нового уровня жизни и отдыха местного населения, а также россиян из других регионов нашей страны, для привлечения которых помимо авиасообщения уже сейчас развиваются новые автомобильные маршруты, создается сервисная инфраструктура для автотуризма.

Вместе с тем, следует понимать, что, как было отмечено в первой части статьи, на реализацию потенциала оказывает влияние большое количество факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к объекту исследования. Из внутренних факторов, связанных с существующим уровнем развития туризма на Дальнем Востоке, негативно влияющих на реализацию потенциала этого региона, как туристской территории, можно выделить следующие:

- высокая стоимость авиаперелета из западной и центральной части России;
- нерешенные до сих пор проблемы с транспортным сообщением внутри региона;
- недостаток бюджетных средств размещения;
- высокие цены и ограниченный выбор средств размещения среднего и высокого уровня;
- жалобы на большие очереди в музеи, рестораны, кафе;
- погодные условия, отличающиеся от многих российских регионов (ветра, дожди, холод, высокая влажность);
- высокая стоимость продуктов питания, овощей, фруктов, других товаров и услуг.

Всё это для неподготовленного туриста может перевесить совокупность уникальных аттракции, которые есть на Дальнем Востоке [13]. Также не стоит забывать о непредсказуемости изменения внешнеполитических и других макроэкономических факторов, влияющих как на въездной, так и на внутренний туризм. Например, в Нацпроекте «Туризм и гостеприимство» среди самых важных рисков того, что прогнозные значения показателей развития туризма и гостеприимства в нашей стране не будут достигнуты, назван риск снижения курса рубля, т.к. следствием этого станет рост выездного туризма и соответственно – снижение внутреннего туристского потока [14].

Хотя резкого снижения курса рубля в текущем году не было, тем не менее по итогам 11 месяцев 2025 года рост выездного туризма в нашей стране составил 15% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года [15].

Для целей оценки перспектив роста потенциала внутреннего туризма важно понимать не только саму динамику выездного потока, но и цели зарубежных поездок. По оценкам Российского союза туриндустрии наибольшим спросом у россиян, выезжающих за рубеж, пользуются пляжные направления поездок [15], а следовательно это означает перераспределение туристов с российских курортов Краснодарского края и других регионов

на зарубежные. Правда в современных условиях, когда спрос на пляжный отдых в России превышает предложение, собственники средств размещения пока ещё не видят причин для беспокойства из-за некоторого роста выездного туристского потока.

### **Заключение**

В завершении данного исследования важно отметить несколько моментов:

1. При изучении сущности понятия «потенциал предприятия» целесообразно придерживаться более широкого подхода, а конкретизировать суть потенциала уже в описании определенных видов потенциалов предприятия: материальных, трудовых, финансовых, информационных и т. д. в зависимости от того, какую классификацию видов ресурсов авторы берут за основу, и какой именно вид потенциала исследуют. Поэтому в качестве основы определения сущности потенциала предприятия можно использовать определение, данное Ивановым Г.Г. в своей докторской диссертации: потенциал предприятия - это совокупность внутренних средств, ресурсов, возможностей, которые могут быть задействованы, использованы предприятием для решения каких-либо задач [16].

2. Так как в определении понятия «потенциал предприятия» речь идет только о внутренних средствах, ресурсах и возможностях предприятия, т. е. тех факторах, которые относятся к факторам внутренней среды, то факторы внешней среды (прежде всего те, которые относятся к факторам группы «возможности», а не «угрозы» в методике SWOT- анализа) не могут относиться к потенциалу предприятия, так как предприятие ими не располагает, но могут быть задействованы руководством предприятия для развития своего потенциала в целом, или отдельных его видов. Например, для развития трудового потенциала могут быть привлечены специалисты образовательных, консалтинговых и/или других организаций, которые на основе договора возмездного оказания услуг, могут провести тренинги, консультации с руководством и специалистами предприятия, разработать меры по повышению квалификации персонала предприятия, развитию их компетенций, необходимых для решения стратегических задач предприятия.

3. Для оценки результатов и эффектов от использования тех или иных ресурсов предприятия могут быть использованы разные группы показателей. К показателям эффекта и эффективности использования ресурсов предприятия относятся те, которые рассчитываются на основе показателей прибыли и затрат на оказание услуг или производство продукции на основе использования тех или иных ресурсов. К показателям результата использования ресурсов предприятия могут относиться показатели, выраженные в разных единицах измерения, в том числе и в стоимостных. К показателям экономической результативности относятся те показатели, которые рассчитываются на основе показателей, в числителе которых указана выручка от реализации тех или иных услуг, продукции. К таким показателям относятся производительность труда (выручку разделить на численность персонала предприятия), фондоотдача (выручку разделить на среднюю стоимость основных фондов). В этом случае, полученные значения показателей производительности труда и фондоотдачи отражают сумму выручки, приходящуюся на одного сотрудника и один рубль стоимости основных фондов, соответственно.

4. На достижение прогнозных значений развития (повышения) потенциала предприятия, (региона, страны) влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Причем, многие факторы внешней среды, особенно косвенного воздействия (внешнеполитические тенденции, санкции, курс рубля и другие) могут иметь определяющее воздействие на развитие региона. Например, введение санкций в отношении нашей страны после февраля 2022 года привело к тому, что туристский поток в Санкт-Петербург из стран Запада многократно уменьшился. Вместе с тем, именно факторы внешней среды, такие как наличие эффективной системы управления развитием региона, партнерств с другими странами, регионами по тем или иным вопросам, видам деятельности является основой для раскрытия и дальнейшего развития потенциала региона. И наоборот, на примере кейса с развитием туризма на Дальнем Востоке показано, что наличие нерешенных проблем с транспортной инфраструктурой, недостатком

средств размещения, предприятий питания, прежде всего бюджетного класса, невысоким уровнем сервиса в имеющихся средствах размещения среднего уровня, приводит к тому, что для реализации масштабных федеральных программ развития туризма в этом регионе необходимо будет ускоренно решать накопившиеся текущие проблемы инфраструктуры и сервиса.

#### Список источников

1. Деревяшкин Д.С. Управление инвестиционным потенциалом промышленных предприятий: На примере предприятий Республики Марий Эл. Автореферат дисс. па соиск. уч. степ. к.э.н. Казань, КФУ, 2002, 25 с.
2. Измайлов И.А. Управление трудовым потенциалом предприятия. Автореферат дисс. па соиск. уч. степ. к.э.н. Москва. ФГУП «Всероссийский центр уровня жизни», 2005, 24 с.
3. Климашевский К.А. Управление инвестиционно-инновационным потенциалом предприятия. Автореферат дисс. па соиск. уч. степ. к.э.н. Белгород. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2013, 24 с.
4. Князев С.А. Управление инновационным потенциалом предприятия. Автореферат дисс. па соиск. уч. степ. к.э.н. Волгоград. Волгоградский государственный университет. 2020, 27 с.
5. Сафина Л.И. Экономический потенциал предприятия: методика оценки и направления развития нефтехимического предприятия. Вестник современных исследований. 2018. № 10.2 (25). С. 197-199.
6. Павленко И.Г. Теоретические подходы к определению ресурсного потенциала малых средств размещения / И. Г. Павленко, М. М. Киреева // Сервис в России и за рубежом. - 2020. - № 4. - С. 105-113.
7. Кирильчук С.П., Наливайченко Е.В. Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №1. С. 108–121. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121.
8. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия; СПб.: Фонд «Ленинградская галерея», 2002. – 1628 с.
9. Шкала CEFR Источник - Школа английского языка Skyeng: <https://skyeng.ru/articles/english-levels/>.
10. Исследование McKinsey, [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia\\_web\\_lq-1.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx).
11. Кондратенко С.А., Никандрова Л.К. Оценка использования технического потенциала полиграфических предприятий по данным бухгалтерской отчетности // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2003. - №1. – С.118-129.
12. Минэкономразвития: Дальний Восток планирует нарастить турпоток из Китая до 1,8 млн к 2030 году. <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/minekonomrazvitiya-dalniy-vostok-planiruet-narastit-turpotok-iz-kitaya-do-1-8-mln-k-2030-godu> (дата обращения 01.11.2025).
13. 8 причин никогда не приезжать на Дальний Восток. [https://tonkosti.ru/Журнал/8\\_причин\\_никогда\\_не\\_приезжать\\_на\\_Дальний\\_Восток](https://tonkosti.ru/Журнал/8_причин_никогда_не_приезжать_на_Дальний_Восток). Дата обращения 01.11.2025.
14. Национальный проект «Туризм и гостеприимство» <https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/> Дата обращения 01.11.2025.
15. РСТ: выездной туризм в России вырос на 15% в 2025 году. <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/rst-vyezdnoy-turizm-v-rossii-vyros-na-15-v-2025-godu> Дата обращения 01.11.2025.

16. Иванов Г.Г. Методология трансформации потенциала развития торговых организаций. Автореферат дисс. На соиск. уч. степ. д.э.н. М. РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2006. 48 с.

### **Информация об авторах**

**Зайцева Наталия Александровна**; доктор экономических наук; профессор; профессор кафедры гостиничного и туристического менеджмента; ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; (Российская Федерация, 115054, Москва, Стремянный пер. 36); E-mail: zaitseva.na@rea.ru; ORCID: 0000-0002-0048-5509; SPIN: 4640-2488.

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE POTENTIAL OF A TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISE**

**Zaitseva N.A.**

Plekhanov Russian University of Economics  
(Moscow, Russia)

**Abstract.** *This article explores the concept of "enterprise potential" and the key methodological aspects of assessing enterprise potential in relation to tourism and hospitality enterprises. The study summarizes existing approaches to understanding the concept of "enterprise potential" as a combination of enterprise resources and the potential for their use. The key components of enterprise potential are described. Areas of activity aimed at increasing the potential for using enterprise resources through extensive and intensive approaches are specified. The article clarifies the indicators used to assess the potential of tourism and hospitality enterprises across several key groups: indicators of outcome, effectiveness, economic performance, and the effect and efficiency of resource use, using the material and labor resources of a hotel enterprise as an example. Using tourism development in the Far East as an example, the article substantiates the influence of external and internal environmental factors on achieving results in utilizing the region's potential for developing domestic and inbound tourism. The article's materials may be useful to specialists studying issues of enterprise resource provision, the efficient use of enterprise potential, and factors influencing the development of enterprise and regional potential, including tourism and hospitality enterprises.*

**Keywords:** *enterprise potential, tourism and hospitality, tourist area potential, enterprise resources, assessment methodology, performance, and the efficient use of enterprise resources.*

**For citation:** Zaitseva N.A. (2025). Methodological aspects of assessing the potential of a tourism and hospitality enterprise. *Problems of Branch Economics*, 4(12), 64–74. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-64-74

**Copyright:** © Zaitseva N.A. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

### **References**

1. Derevyashkin D.S. Managing the Investment Potential of Industrial Enterprises: Using the Example of Enterprises in the Republic of Mari El. Abstract of a PhD Dissertation, Candidate of Sciences (Economics). Kazan, Kazan Federal University, 2002, 25 p.
2. Izmailov I.A. Managing the Labor Potential of an Enterprise. Abstract of a PhD Dissertation, Candidate of Sciences (Economics). Moscow. All-Russian Center for Living Standards, 2005, 24 p.

3. Klimashevsky K.A. Managing the Investment and Innovation Potential of an Enterprise. Abstract of a PhD Dissertation, Candidate of Sciences (Economics). Belgorod. Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, 2013, 24 p.
4. Knyazev S.A. Managing the Innovative Potential of an Enterprise. Abstract of diss. diss. student degree. candidate of economic sciences. Volgograd. Volgograd State University. 2020, 27 p.
5. Safina L.I. Economic potential of the enterprise: assessment methodology and development directions of a petrochemical enterprise. Bulletin of modern research. 2018. No. 10.2 (25). Pp. 197-199.
6. Pavlenko I.G. Theoretical approaches to determining the resource potential of small accommodation facilities / I.G. Pavlenko, M.M. Kireeva // Service in Russia and abroad. - 2020. - No. 4. - Pp. 105-113.
7. Kirilchuk S.P., Nalivaichenko E.V. Methodological approaches to assessing the resource potential of an industry in a region: competitive advantages // Modern competition. 2025. Vol. 19. No. 1. Pp. 108–121. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-108-121.
8. The Great Encyclopedic Dictionary / Ed. A.M. Prokhorov. – Moscow: Soviet Encyclopedia; St. Petersburg: Leningrad Gallery Foundation, 2002. – 1628 p.
9. CEFR scale Source - Skyeng English Language School: <https://skyeng.ru/articles/english-levels/>
10. McKinsey research, [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia\\_web\\_lq-1.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Innovations%20in%20Russia/Innovations-in-Russia_web_lq-1.ashx).
11. Kondratenko S.A., Nikandrova L.K. Assessment of the use of the technical potential of printing enterprises based on financial statements // News of higher educational institutions. Problems of printing and publishing. - 2003. - No. 1. - pp. 118-129.
12. Ministry of Economic Development: The Far East plans to increase the flow of tourists from China to 1.8 million by 2030. <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/minekonomrazvitiya-dalniy-vostok-planiruet-narastit-turpotok-iz-kitaya-do-1-8-mln-k-2030-godu> (accessed December 9, 2025).
13. 8 Reasons Never to Visit the Far East. [https://tonkosti.ru/Журнал/8\\_причин\\_никогда\\_не\\_приезжать\\_на\\_Дальний\\_Восток](https://tonkosti.ru/Журнал/8_причин_никогда_не_приезжать_на_Дальний_Восток) Date of access 12/10/2025.
14. National project "Tourism and Hospitality" <https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/> Date of access 01/11/2025.
15. RST: outbound tourism in Russia grew by 15% in 2025. <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/rst-vyezdnoy-turizm-v-rossii-vyros-na-15-v-2025-godu> Date of access 01/11/2025.
16. Ivanov G.G. Methodology of transforming the development potential of trade organizations. Abstract of dissertation. For the candidate's degree in economics, Moscow Plekhanov Russian University of Economics. 2006. 48 p.

### **Information about the authors**

**Natalia A. Zaitseva**; Doctor of Economic Sciences; Professor; Professor of the Department of Hotel and Tourism Management; Plekhanov Russian University of Economics; (Russian Federation, 115054, Moscow, Stremyanny per. 36); E-mail: [zaitseva.na@rea.ru](mailto:zaitseva.na@rea.ru); ORCID: 0000-0002-0048-5509; SPIN: 4640-2488.

Статья поступила в редакцию	01.11.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Стрижакова Анастасия Юрьевна

Академия управления и государственной службы  
(Донецк, ДНР, Россия)

***Аннотация.** В статье представлены результаты практического исследования по оптимизации маркетинговой деятельности предприятия малого бизнеса «Альфа», специализирующегося на продаже экологичной косметики ручной работы. Целью исследования являлась оценка эффективности перехода от традиционных маркетинговых методов (печатная реклама, участие в ярмарках) к комплексным цифровым решениям. В ходе исследования был проведен анализ ключевых показателей эффективности (KPI) до и после внедрения цифровой стратегии, включавшей поисковую оптимизацию (SEO), контекстную рекламу (PPC), ведение профессионального аккаунта в VK и таргетированную рекламу. Результаты показали рост узнаваемости бренда на 35%, увеличение трафика на сайт на 150%, снижение стоимости привлечения клиента (CAC) на 40% и повышение коэффициента конверсии на 3%. Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что даже для малого бизнеса цифровая трансформация маркетинга является ключевым фактором повышения его эффективности и конкурентоспособности.*

***Ключевые слова:** цифровой маркетинг, цифровая трансформация, малый бизнес, эффективность маркетинга, стоимость привлечения клиента (CAC), конверсия, SEO, SMM, кейс-стади, традиционный маркетинг.*

**Для цитирования:** Стрижакова А.Ю. Оценка эффективности цифровой трансформации маркетинга на предприятии // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 75–83. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-75-83

**Права:** © Стрижакова А.Ю. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

Современная рыночная среда характеризуется высокой динамичностью и цифровизацией потребительского поведения. Для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) вопрос эффективного распределения ограниченных маркетинговых бюджетов стоит особенно остро. Традиционные методы маркетинга (наружная реклама, печатные СМИ) становятся менее рентабельными, в то время как цифровые каналы предлагают высокую таргетированность и измеримость результатов [1, 2].

Современная рыночная среда характеризуется высокой динамичностью и повсеместной цифровизацией потребительского поведения. Для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) вопрос эффективного распределения ограниченных маркетинговых бюджетов стоит особенно остро. Традиционные методы маркетинга (наружная реклама, печатные СМИ) становятся менее рентабельными в условиях фрагментации аудитории и сложности измерения прямого эффекта [1, 2]. В этом контексте цифровая трансформация маркетинга перестает быть опцией и становится стратегической необходимостью. Под этим понятием мы подразумеваем фундаментальный пересмотр маркетинговой деятельности

через интеграцию цифровых технологий во все ее аспекты, направленный на повышение эффективности, гибкости и клиентоориентированности бизнеса [3].

#### Классификация и сущность ключевых цифровых решений

В отличие от интернет-маркетинга, который ограничивается онлайн-средой, цифровой маркетинг представляет собой более широкую концепцию, объединяющую как онлайн-, так и оффлайн-каналы взаимодействия с потребителем через цифровые технологии [4]. Для малых предприятий наиболее релевантными и доступными являются следующие группы цифровых решений:

Поисковая оптимизация (SEO) и контекстная реклама (PPC): Эти инструменты формируют основу для привлечения целевого трафика. SEO направлено на долгосрочное улучшение видимости сайта в органической выдаче поисковых систем за счет технической и контентной оптимизации. PPC (Pay-Per-Click), в свою очередь, обеспечивает мгновенный поток заинтересованных посетителей через платные объявления с возможностью точного контроля бюджета и геотаргетинга [5]. Синергия этих подходов позволяет одновременно работать на перспективу и получать быстрый результат.

Маркетинг в социальных сетях (SMM): Данное решение выходит за рамки простого ведения аккаунтов и включает в себя создание бренд-сообщества, работу с пользовательским контентом (UGC) и взаимодействие с лидерами мнений. Платформы, такие как VK, предоставляют малому бизнесу уникальные возможности для визуального представления товара, прямого общения с аудиторией и запуска высокотаргетированной рекламы, основанной на интересах, демографии и поведении пользователей [6].

Электронная почтовая рассылка и мессенджер-маркетинг: Эти каналы относятся к инструментам прямого маркетинга и обладают одной из самых высоких конверсий. Они используются для персонализированной коммуникации, управления лояльностью, информирования о новинках и специальных предложениях, что напрямую влияет на повторные продажи [7].

Веб-аналитика и системы сквозной аналитики: Ключевым преимуществом цифрового маркетинга является его измеримость. Использование инструментов вроде Яндекс.Метрики и Google Analytics позволяет в режиме реального времени отслеживать эффективность каналов привлечения, поведение пользователей на сайте и конверсионные действия. Это создает основу для принятия данных решений (data-driven decision making) и непрерывной оптимизации маркетинговой стратегии [8].

#### Преимущества и вызовы для малого бизнеса

Внедрение цифровых решений предоставляет малым предприятиям ряд конкурентных преимуществ:

- снижение стоимости привлечения клиента (CAC): Таргетированность позволяет минимизировать нецелевые расходы;

- повышение измеримости и прозрачности: Каждый рубль инвестиций может быть оценен с точки зрения отдачи;

Маркетинговые кампании можно гибко расширять или сужать в зависимости от результатов и бюджета. Установление долгосрочных отношений с клиентом: Цифровые каналы facilitate двустороннюю коммуникацию и способствуют формированию лояльности.

Однако при имплементации МСБ сталкивается с рядом вызовов, включая дефицит внутренних экспертиз, ограниченность ресурсов и постоянно меняющиеся алгоритмы цифровых платформ [9]. Таким образом, успешная цифровая трансформация требует от малого предприятия не разрозненного использования инструментов, а комплексного подхода, основанного на четком стратегическом планировании, постановке измеримых целей (KPI) и готовности к организационным изменениям [10].

Предприятие «Альфа» столкнулось с проблемой стагнации роста продаж и низкой осведомленности о бренде за пределами локального рынка. Гипотеза исследования заключалась в том, что внедрение комплексной цифровой маркетинговой стратегии позволит

оптимизировать расходы, масштабировать бизнес и повысить общую эффективность маркетинговой деятельности [2].

Материалы и методы исследования

Объект исследования: Малое предприятие «Альфа» (условное наименование), г. Донецк. Сфера деятельности – производство и продажа натуральной косметики.

Период исследования: январь 2023 г. (базовый период традиционного маркетинга) и сентябрь 2024 г. (после 6 месяцев реализации цифровой стратегии).

Для сбора эмпирических данных были использованы следующие методы [3]:

– анализ финансовой отчетности: оценка маркетинговых расходов и объема продаж;  
– веб-аналитика использует Яндекс.Метрики и Яндекс.Analytics для отслеживания трафика, поведения пользователей и конверсий;

– анализ социальных сетей влечет изучение метрик (охват, вовлеченность, прирост подписчиков);

– опрос потребителей направлено на проведение онлайн-опроса для оценки узнаваемости бренда до и после кампании.

Внедренные цифровые решения предполагают разработку и SEO-оптимизацию сайта, рассчитанную на создание современного сайта с технической и контентной оптимизацией под ключевые запросы («натуральная косметика Донецк», «крем ручной работы»).

Контекстная реклама предполагает запуск кампаний в Яндекс.Директе и Ads с геотаргетингом на ЮФО.

Стратегия SMM - ведение аккаунта с регулярным posting контента (образовательные посты, процесс производства, отзывы), использование Stories, Reels и таргетированной рекламы.

Email-маркетинг предполагает сбор базы подписчиков через сайт и отправка персонализированных рассылок.

Рекламная деятельность занимает центральное место в системе маркетинговых коммуникаций. Её можно структурировать по следующим ключевым критериям: по объекту рекламирования различают рекламу, направленную на продвижение конкретного товара или услуги, и рекламу, нацеленную на формирование благоприятного корпоративного имиджа. По форме реализации реклама подразделяется на прямую (открытые рекламные обращения, участие в промо-акциях) и скрытую (интегрированную в контент).

В таблице 1 представлен сравнительные показатели эффективности маркетинга предприятия «Альфа» за период январь 2023 г. (традиционный маркетинг) и сентябрь 2024 г. (цифровой маркетинг).

Рост затрат при снижении САС: несмотря на увеличение общего бюджета на маркетинг на 50%, стоимость привлечения одного клиента сократилась на 40%. Это демонстрирует более эффективное распределение средств в цифровых каналах. Деньги были направлены не на широкую, но нецелевую аудиторию (как в случае с печатной рекламой), а на пользователей, проявивших активный интерес (поисковые запросы, поведение в соцсетях).

Рост трафика и конверсии: увеличение трафика на 150% обусловлено эффектом синергии между SEO (органический, «бесплатный» трафик) и контекстной рекламой (быстрый платный трафик). Рост конверсии с 2% до 5% связан с улучшением качества трафика (более целевые посетители) и оптимизацией сайта (удобный интерфейс, призывы к действию).

До внедрения цифровых решений маркетинговая стратегия «Альфы» основывалась на традиционных методах: реклама в местных СМИ, участие в региональных ярмарках, размещение рекламных материалов в точках продаж

Сравнительный анализ финансовой отчетности за январь 2023 г. (базовый период) и сентябрь 2024 г. для оценки динамики маркетинговых расходов, объема продаж и расчета стоимости привлечения клиента (САС): 1500 рублей; конверсия в продажу: 2%.

Ежемесячный трафик на сайт: 500 посетителей.

Узнаваемость бренда: 15%.

Внедренные цифровые решения предполагает внедрение поисковой оптимизации (SEO). Техническая оптимизация сайта - создание релевантного контента. Локализация под региональные запросы

Веб-аналитика с использованием систем Яндекс.Метрика и Google Analytics для отслеживания трафика на сайт, поведения пользователей и коэффициента конверсии:

- стоимость привлечения клиента (CAC): 900 рублей (-40%);
- конверсия в продажу: 5% (+3 п.п.);
- ежемесячный трафик на сайт: 1250 посетителей (+150%);
- узнаваемость бренда: 50% (+35 п.п.).

ROMI: 3.2 (при 1.8 ранее)

Анализ метрик социальных сетей (VK) для оценки охвата, вовлеченности аудитории и прироста подписчиков.

Таблица 1

Сравнительные показатели эффективности маркетинга предприятия «Альфа» за период январь 2023 г. (традиционный маркетинг) и сентябрь 2024 г. (цифровой маркетинг)

Ключевой показатель (KPI)	Январь 2023 г. (Традиционный маркетинг)	Сентябрь 2024 г. (Цифровой маркетинг)	Динамика, % / п.п.
Маркетинговый бюджет, руб./мес.	30 000	45 000	+50%
Выручка, руб./мес.	400 000	850 000	+112,5%
Стоимость привлечения клиента (CAC), руб.	1 500	900	-40%
Трафик на сайт, посетителей/мес.	500	1 250	+150%
Коэффициент конверсии, %	2%	5%	+3 п.п.
Узнаваемость бренда (по опросу), %	15%	50%	+35 п.п.
Охват в социальных сетях, чел./мес.	3 000	45 000	+1400%
ROMI (Return on Marketing Investment)	1.8	3.2	+77,8%

Результаты исследования демонстрируют значительное повышение эффективности маркетинговой деятельности после внедрения цифровых решений. Наиболее эффективными каналами маркетинговой коммуникации оказались:

- seo (стоимость привлечения: 350 рублей/клиент);

- email-маркетинг (конверсия: 8%);
- таргетированная реклама в социальных сетях (ctr: 4.5%).

Взрывной рост охвата и узнаваемости бренда: инструменты SMM, в частности визуальный контент и таргетированная реклама, позволиликратно увеличить охват и осведомленность о бренде, создав устойчивое сообщество лояльных потребителей. Это подтверждает выводы исследований о силе влияния лидеров мнений и сообществ в цифровой среде [4].

Цифровая трансформация маркетинга является критически важной для малых предприятий.

Комплексный подход к внедрению цифровых решений обеспечивает синергетический эффект.

Измеримость и аналитика являются ключевыми преимуществами цифрового маркетинга.

Практические рекомендации для предприятия «Альфа» можно представить следующие:

- внедрить CRM-систему для управления клиентской базой;
- разработать программу лояльности с цифровым компонентом;
- интегрировать инструменты сквозной аналитики развить mobile-first стратегию;
- внедрить чат-боты для обработки запросов.

Автором определены ключевые приоритеты оптимизации маркетинговой деятельности, к наиболее значимым из которых относятся:

- формирование интегрированной гибкой маркетинговой системы, обладающей адаптивностью к изменениям потребительского спроса, рыночной конъюнктуры, инновационным тенденциям и современным сервисным технологиям;

- оптимизация организационной структуры маркетинга через четкое распределение функциональных обязанностей между управленческим и производственным персоналом. Закрепление маркетинговых функций за профильными службами создает основу для программно-целевого подхода и требует усиления координации процессов их реализации [8];

- развитие организационного механизма маркетинга путем расширения кооперации между предприятиями и within объединений;

- совершенствование кадровой политики, включающее профессиональную подготовку и повышение квалификации маркетологов, специалистов смежных направлений и руководителей через стажировки в вузах, на передовых предприятиях, международные программы, а также участие в конференциях, семинарах и обмен опытом [9];

- внедрение средств цифровизации и автоматизации маркетинговых процессов, предусматривающее использование современных технических средств в работе информационных систем, систем маркетингового управления и организационно-технического оснащения;

- реализация научно обоснованных маркетинговых технологий;

- совершенствование системы управления маркетингом через формирование её функциональных и обеспечивающих подсистем и организацию их эффективного функционирования [10].

Таким образом, предприятию необходима маркетинговая система, обеспечивающая точное планирование, эффективную организацию и контроль соответствующих процессов. Все направления совершенствования должны реализовываться комплексно и системно.

При этом инновации в управлении маркетингом выступают ключевым фактором и индикатором его эффективности. Рациональное сочетание маркетинговой и инновационной деятельности позволяет выявлять неудовлетворенные потребительские запросы, формировать их и оперативно разрабатывать, производить и продвигать новую или модернизированную продукцию, превосходящую предложения конкурентов.

Проведенное исследование подтвердило высокую эффективность цифровой трансформации маркетинга для малых предприятий. Внедренные цифровые решения позволили предприятию «Альфа» не только значительно улучшить ключевые показатели эффективности, но и создать устойчивые конкурентные преимущества. Полученные результаты демонстрируют, что даже при ограниченном бюджете малые предприятия могут достичь значительного улучшения маркетинговых показателей через грамотную имплементацию цифровых решений.

Современные исследователи единодушно признают цифровой маркетинг ключевым инновационным инструментом управления [10, с. 43]. Данное понятие охватывает комплекс маркетинговых activities товаров и услуг, использующих цифровые каналы для привлечения и удержания клиентов.

Важно различать цифровой маркетинг и интернет-маркетинг: интернет-маркетинг ограничивается online-средой (SEO, контекстная реклама, вебинары).

Цифровой маркетинг включает как online-, так и offline-каналы (мобильные приложения, SMS-рассылки, цифровые дисплеи, интерактивные терминалы).

Ключевые характеристики цифрового маркетинга: интегрированный подход, объединяющий виртуальную и физическую среды; адресное взаимодействие с целевыми аудиториями; использование разнообразных цифровых носителей (цифровое ТВ, радио, мониторы, POS-терминалы).

Современные инструменты цифрового маркетинга включают: контекстная реклама (Google Ads, Yandex Direct); работа с big data и ретаргетинг мобильный и email-маркетинг SMM, SMO, SEO/SEM оптимизация RTB-аукционы.

Актуальные тренды: видеоконтент – рост популярности across all age groups, нативная реклама – органичная интеграция в контент, персонализация – индивидуальный подход к клиентам.

Big data – точное targeting и анализ конверсии.

Community marketing – работа с лидерами мнений.

Все инструменты можно классифицировать на три группы:

- paid media – платные каналы;
- owned media – собственные ресурсы;
- earned media – пользовательский контент.

Безусловно, выбор инструментов продвижения продукции должен осуществляться предприятием на основе системного соответствия специфике его деятельности и стратегическим задачам. Ключевым условием эффективности данного процесса является разработка детализированной стратегии продвижения с последующей регулярной оценкой достигнутых результатов через систему объективных количественных и качественных показателей.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что формирование маркетинговой политики на основе научно обоснованных принципов и её последовательная имплементация в практику предприятия создают фундамент для устойчивого развития. Такая политика обеспечивает не только сохранение рыночных позиций, но и позволяет расширить присутствие в целевом сегменте, усиливает конкурентные преимущества в отраслевой среде и способствует системному увеличению прибыльности деятельности.

Цифровой маркетинг представляет собой качественно новый этап развития маркетинга, обеспечивающий: мгновенное распространение информации преодоление географических барьеров эмоциональное и когнитивное воздействие на аудиторию оперативное управление коммуникациями в реальном времени адаптацию к изменяющимся потребностям клиентов [2]

Данный подход позволяет предприятиям эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией через multiple digital channels, обеспечивая конкурентные преимущества в современной бизнес-среде.

Проведенное практическое исследование подтвердило гипотезу о высокой эффективности цифровых маркетинговых решений для оптимизации деятельности малого предприятия.

Цифровой маркетинг продемонстрировал более высокую рентабельность инвестиций (ROMI) по сравнению с традиционными методами, что выразилось в значительном снижении стоимости привлечения клиента (CAC).

Комплексное использование различных цифровых каналов (SEO, PPC, SMM) показало результат, превышающий сумму эффектов от каждого канала в отдельности.

Помимо прямых продаж, была сформирована база лояльных клиентов и повышена капитализация бренда за счет роста его узнаваемости, что создает основу для долгосрочного роста.

Таким образом, оптимизация маркетинга через цифровизацию является не тенденцией, а практической необходимостью для предприятий МСБ, желающих сохранить и усилить свои конкурентные позиции на современном рынке.

### Список источников

1. Белоцерковская, Н. В. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение / Н. В. Белоцерковская, О. П. Иванченко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 4(165). – С. 207-214. – EDN SFNKEJ.
2. Июпова, Л. К. Инновационные подходы в маркетинге: современные тенденции и стратегии / Л. К. Июпова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С. 1325-1327. – DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.262. – EDN WEPEZW (дата обращения: 10.09.2025).
3. Минаков, А. В. Концепция цифрового маркетинга: новые подходы к использованию маркетинга в цифровой экономике / А. В. Минаков, А. Е. Суглобов // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 1(54). – С. 41-48. – EDN KHSMAL.
4. Маркова, Т. А. Топ-5 тенденций цифрового маркетинга: 2021 / Т. А. Маркова // XXXIV Международные Плехановские чтения: сборник статей студентов: в четырех томах, Москва, 29–31 марта 2021 года. Том 4. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2021. – С. 270-274. – EDN UAUOSD.
5. How to Gain and Develop Digital Talent and Skills. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/peopleorganization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx> (дата обращения: 13.09.2025)
6. Колосова, Д. М. Основы цифрового маркетинга / Д. М. Колосова, К. А. Кузьмин, В. Е. Лебедь // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 11-1(93). – С. 191-194. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-11-1-191-194. – EDN LHVBO.
7. Моллаев, М. Современный цифровой маркетинг / М. Моллаев // Вестник науки. – 2023. – Т. 2, № 1(58). – С. 53-56. – EDN NWWUGA.
8. Соколова, А. О. Цифровой маркетинг и космос / А. О. Соколова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах, Красноярск, 12–16 апреля 2021 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2021. – С. 59-60. – EDN IXPFV.
9. Брутян, М. М. Цифровая революция в маркетинге / М. М. Брутян // Практический маркетинг. – 2019. – № 2(264). – С. 3-15. – EDN YVXESL.
10. Герасименко, О. В. Цифровые технологии в HR-маркетинге / О. В. Герасименко, А. Е. Карпова // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2024. – № 2(14). – С. 70-74. – DOI 10.24412/1994-3776-2024-2-70-74. – EDN NZRNPR.

## Информация об авторах

**Стрижакова Анастасия Юрьевна**; кандидат государственного управления; доцент; Донецкий филиал РАНХиГС; (Российская Федерация, 28015, г. Донецк, ДНР, ул. Челюскинцев, 163 а); E-mail: strizh.a@internet.ru; ORCID: 0009-0002-9155-633X; SPIN: 3815-4344.

## EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING DIGITAL TRANSFORMATION IN AN ENTERPRISE

**Strizhakova A.Yu.**

Academy of Management and Public Administration  
(Donetsk, DPR, Russia)

**Abstract.** *The article presents the results of a practical study on the optimization of marketing activities for the small business «Alpha» specializing in the sale of eco-friendly handmade cosmetics. The aim of the study was to evaluate the effectiveness of transitioning from traditional marketing methods (print advertising, participation in fairs) to comprehensive digital solutions. The study analyzed key performance indicators (KPIs) before and after implementing a digital strategy that included search engine optimization (SEO), pay-per-click advertising (PPC), maintaining a professional VK account, and targeted advertising. The results showed a 35% increase in brand awareness, a 150% growth in website traffic, a 40% reduction in customer acquisition cost (CAC), and a 3% improvement in conversion rate. The findings confirm the hypothesis that even for small businesses, digital marketing transformation is a key factor in enhancing efficiency and competitiveness.*

**Keywords:** *digital marketing, digital transformation, small business, marketing efficiency, customer acquisition cost (CAC), conversion rate, SEO, SMM, case study, traditional marketing.*

**For citation:** Strizhakova A.Yu. (2025). Evaluating the effectiveness of marketing digital transformation in an enterprise. *Problems of Branch Economics*, 4(12), 75–83. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-75-83

**Copyright:** © Strizhakova A.Yu. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Belotserkovskaya, N. V. Marketing innovations: approaches, types, content and implementation / N. V. Belotserkovskaya, O. P. Ivanchenko // *Bulletin of Orenburg State University*. – 2014. – № 4(165). – Pp. 207-214. – EDN SFNKEJ.
2. Iupova, L. K. Innovative approaches in marketing: current trends and strategies / L. K. Iupova // *Economics and entrepreneurship*. – 2024. – № 2(163). – Pp. 1325-1327. – DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.262. – EDN WEPEZW (accessed: 09/10/2025).
3. Minakov, A.V. The concept of digital marketing: new approaches to the use of marketing in the digital economy / A.V. Minakov, A. E. Suglovov // *Issues of regional economics*. – 2023. – № 1(54). – Pp. 41-48. – EDN KHSM AJ.
4. Markova, T. A. Top 5 digital Marketing Trends: 2021 / T. A. Markova // *XXXIV International Plekhanov Readings : A Collection of student Articles In four volumes*, Moscow, March 29-31, 2021. Volume 4. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2021. pp. 270-274. EDN UAUOSD.

5. How to Gain and Develop Digital Talent and Skills. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/peopleorganization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx> (date of request: 09/13/2025)

6. Kolosova, D. M. Fundamentals of digital marketing / D. M. Kolosova, K. A. Kuzmin, V. E. Lebed // Economics and Business: theory and practice. – 2022. – № 11-1(93). – Pp. 191-194. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-11-1-191-194. – EDN LHVBB0.

7. Mollaev, M. Modern digital marketing / M. Mollaev // Bulletin of Science. – 2023. – Vol. 2, No. 1(58). – pp. 53-56. – EDN NWWUGA.

8. Sokolova, A. O. Digital marketing and space / A. O. Sokolova // Actual problems of aviation and cosmonautics : Collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference dedicated to Cosmonautics Day. In 3 volumes, Krasnoyarsk, April 12-16, 2021. Volume 3. Krasnoyarsk: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev», 2021, pp. 59-60. – EDN IXPFEV.

9. Brutyan, M. M. The digital revolution in marketing / M. M. Brutyan // Practical marketing. – 2019. – № 2(264). – Pp. 3-15. – EDN YVXESL.

10. Gerasimenko O. V. Digital technologies in HR marketing / O. V. Gerasimenko, A. E. Karpova // The Russian scientific journal «Telescope: journal of Sociological and Marketing Research». – 2024. – № 2(14). – Pp. 70-74. – DOI 10.24412/1994-3776-2024-2-70-74. – EDN NZRNPR.

#### **Information about the authors**

**Anastasia Yu. Strizhakova**; Candidate of Public Administration; Associate Professor; Donetsk branch of RANEPa; (Russian Federation, 28015, Donetsk, DPR, Chelyuskintsev St., 163a); E-mail: strizh.a@internet.ru; ORCID: 0009-0002-9155-633X; SPIN: 3815-4344.

Статья поступила в редакцию	19.09.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ИННОВАЦИОННЫЕ ФОРМАТЫ L&D В ЭПОХУ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Федченко Анна Александровна, Балева Александра Алексеевна

Финансовый университет при Правительстве РФ  
(Москва, Россия)

***Аннотация.** В статье рассматриваются инновационные форматы корпоративного обучения и развития персонала (L&D) как стратегический инструмент повышения конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики и экономических трансформаций. Актуальность темы обусловлена растущей потребностью бизнеса в адаптивных кадрах и необходимости быстрого обновления компетенций сотрудников. Цель исследования – выявить влияние современных цифровых решений (EdTech-платформ, VR/AR-технологий и искусственного интеллекта) на эффективность и устойчивость корпоративных систем обучения. В работе использованы методы сравнительного анализа, системного подхода и обобщения данных отечественных и зарубежных исследований. В результате выявлены ключевые тенденции развития L&D: переход к персонализированным и гибридным форматам, интеграция аналитики данных, формирование обучающихся экосистем. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы компаниями для повышения вовлечённости персонала, оптимизации затрат на обучение и формирования инновационной корпоративной культуры, обеспечивающей устойчивое развитие бизнеса.*

***Ключевые слова:** L&D, инновационные форматы обучения, корпоративное развитие, EdTech, цифровые платформы, VR/AR, AI-технологии, конкурентоспособность, адаптивность персонала.*

**Для цитирования:** Федченко А.А., Балева А.А. Инновационные форматы L&D в эпоху экономических трансформаций // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 84–92. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-84-92

**Права:** © Федченко А.А., Балева А.А. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

Рынок труда переживает качественные изменения: стремительная цифровизация, уход международных компаний и появление новых форм занятости заставляют работодателей перестраивать систему управления компетенциями. В условиях дефицита квалифицированных кадров решающим становится не только уровень оплаты труда, но и возможности профессионального роста, поэтому обучение и развитие персонала превращаются из вспомогательной функции HR в стратегический механизм формирования устойчивого бизнеса.

Проведем анализ динамики эволюции корпоративного обучения от традиционных очных форматов к современным цифровым и адаптивным экосистемам развития (табл. 1). На основе данных таблицы 1 выявляется следующая закономерность. На ранних этапах (до 2010 года) обучение имело формальный характер: проводились очные курсы и лекции, ориентированные на передачу теоретических знаний. Основными инструментами выступали

тренеры и презентационные материалы, а ключевым результатом было усвоение базовых понятий без глубокой вовлечённости сотрудников.

Таблица 1

Эволюция корпоративного обучения

Этап	Период	Формат обучения	Ключевые инструменты	Результат
1. Классические тренинги	до 2010	Очные курсы, лекции	Презентации, тренеры	Формальное знание
2. E-learning	2010–2018	LMS, онлайн-курсы	SCORM, Moodle	Массовое обучение
3. Digital Learning	2018–2023	EdTech-платформы	Видео, геймификация	Вовлечённость
4. Adaptive & AI Learning	2023–2025	AI, VR/AR	Chatbots, симуляции	Персонализация
5. Learning Ecosystems	после 2025	Метавселенные, LXP	Data-driven, интеграция	Обучающаяся организация

Источник: Составлена авторами на основе [11]

В 2010–2018 годах на первый план вышло e-learning-обучение, связанное с распространением LMS-платформ (например, Moodle, iSpring, WebTutor). Этот этап обеспечил масштабирование процессов обучения и доступность знаний для большого числа сотрудников, но при этом обучение оставалось слабо персонализированным.

Период 2018–2023 годов характеризуется переходом к digital learning – массовому внедрению EdTech-платформ, геймификации и видеоформатов. Главным достижением этого этапа стала вовлечённость и интерактивность, когда обучение воспринимается не как обязанность, а как элемент корпоративной культуры.

С 2023 года активно развивается этап Adaptive & AI Learning, в котором центральное место занимают технологии искусственного интеллекта, VR/AR и чат-боты. Они позволяют адаптировать контент под индивидуальные потребности и развивать навыки в иммерсивной среде.

Следующий шаг – формирование Learning Ecosystems, где обучение становится непрерывным, интегрированным с карьерным развитием и управлением компетенциями. Эти экосистемы используют принцип data-driven, объединяют HR-аналитику, EdTech и социальное взаимодействие.

Таким образом, таблица иллюстрирует постепенный переход от фрагментарного обучения к стратегическому развитию человеческого капитала, где ключевыми становятся персонализация, гибкость и связь обучения с реальными бизнес-результатами.

Согласно данным аналитических обзоров 2023–2024 годов, после периода сокращения расходов на обучение в кризисные 2022–2023 годы компании снова начали наращивать бюджеты на развитие сотрудников. Более 90% российских работодателей прогнозируют дальнейший рост инвестиций в обучение, связывая его с цифровой трансформацией процессов и потребностью в адаптивных кадрах [4].

На рисунке 1 представлены наиболее востребованные темы обучения в 2024 году, которые и в 2025 году также продолжают оставаться актуальными.

Конкурентоспособность экономической системы и отдельных организаций формируется за счёт инновационной активности, способности генерировать новое знание и трансформировать его в продуктивные решения. В международных исследованиях отмечается, что страны и регионы с высоким уровнем инновационного развития демонстрируют устойчивое экономическое преимущество. [2] Для организаций это означает:

важны не технологии сами по себе, а способность сотрудников усваивать, сочетать и применять новые технологии и подходы. L&D становится связующим звеном между технологическим потенциалом и реальной бизнес-эффективностью.



*Рис. 1. Наиболее востребованные темы обучения сотрудников в 2024 году*  
 Источник: исследование Б1 [1]

Современные EdTech-компании рассматриваются как катализаторы культурных изменений: они помогают формировать культуру обучения, поддерживать сообщества и внедрять обучение «в потоке работы». Современные компании переходят от формальных курсов к экосистемам персонализированного обучения. EdTech-платформы позволяют объединить управление обучением (LMS), аналитику, коммуникацию и карьерное сопровождение в едином пространстве. Через них работник получает доступ к контенту «на рабочем месте» и может развивать компетенции без отрыва от решения задач.

Ведущие организации внедряют гибридные траектории развития: классические лекции дополняются онлайн-модулями, игровыми симуляторами и групповыми проектами. Использование VR/AR-технологий делает возможным безопасное обучение в условиях, близких к реальным – от моделирования производственных ситуаций до развития soft skills через имитацию переговоров и презентаций.

Параллельно растёт роль AI-технологий. Искусственный интеллект анализирует индивидуальные пробелы в знаниях, предлагает релевантный контент, формирует отчёты о прогрессе и помогает HR-специалистам прогнозировать кадровые потребности. Генеративные алгоритмы ускоряют создание учебных материалов, тестов и видеоконтента, снижая нагрузку на методологов и преподавателей [3].

Рассмотрим, как влияет инновационный формат L&D на конкурентоспособность экономики. Во-первых, это повышает операционную эффективность предприятий. Интегрированное обучение через цифровые платформы снижает затраты на логистику, поездки, печатные материалы и административные расходы. Автоматизация процессов (назначение курсов, напоминания, отчёты) освобождает время HR-специалистов. Во-вторых, инновационные подходы обучения позволяют ускорять процесс обновления компетенций. В быстро меняющемся мире важно не просто обучаться, но делать это оперативно. EdTech и AI дают возможность быстрого создания курсов под актуальные задачи, а VR/AR ускоряет обучение практическим навыкам без риска для бизнеса. В-третьих, наблюдается рост адаптивности персонала. Персонализированные траектории, микроподходы и обучение в момент потребности повышают способность сотрудников адаптироваться к изменениям, переключаться на новые задачи и реагировать на вызовы рынка. В-четвертых, можно

заметить усиление внутренней инновационной культуры, когда обучение становится частью культуры компании, создаются условия для взаимного обмена знаниями, инициатив и экспериментирования. EdTech-платформы могут интегрировать социальные функции, геймификацию, сообщества практики. Стоит отметить также укрепление устойчивости к изменениям. Компании, способные переобучаться и трансформироваться, меньше подвержены шокам – будь то технологические прорывы, макроэкономические кризисы или внешние санкции [2].

Переход от традиционных курсов и тренингов к комплексным экосистемам развития персонала является ключевым вектором эволюции L&D. Современные организации всё чаще формируют внутренние «академии» и «центры компетенций», интегрируя в них HR-аналитику, EdTech-платформы и механизмы адаптивного обучения. Подобная трансформация способствует созданию целостной архитектуры знаний, где обучение не прерывается после прохождения курса, а становится непрерывным процессом.

Такой подход лежит в основе концепции Learning in the Flow of Work, сформулированной Джошем Берсином [2]. Согласно ей, обучение должно быть встроено непосредственно в рабочие процессы, а не существовать отдельно. Это требует изменения роли L&D-подразделений – из поставщиков контента они превращаются в архитекторов опыта развития.

Практика российских компаний подтверждает эффективность данного подхода. Например, в исследовании Deloitte отмечается, что предприятия, интегрировавшие обучение в операционные процессы, демонстрируют рост производительности до 25% и снижение текучести кадров на 15–20%. [3]

Современные системы обучения становятся всё более ориентированными на аналитику. Ключевым инструментом становится L&D-аналитика, позволяющая оценивать не только участие сотрудников, но и влияние обучения на показатели бизнеса: выручку, уровень вовлечённости, текучесть и индекс удовлетворённости сотрудников.

На практике применяются модели ROI (Return on Investment) и ROE (Return on Expectations), где оценка строится не только на финансовых метриках, но и на качественных индикаторах – росте управленческой зрелости, скорости адаптации новичков, уровне лидерских компетенций. Согласно данным McKinsey, компании, использующие продвинутые методы L&D-аналитики, вдвое чаще демонстрируют устойчивые показатели роста прибыли [8].

Инструменты искусственного интеллекта играют важную роль в развитии аналитики: AI-модели прогнозируют потребности в обучении, выявляют корреляции между развитием компетенций и производительностью. Применение data-driven-подходов позволяет перейти от интуитивных решений к стратегическому управлению знаниями.

Одной из наиболее заметных тенденций становится персонализация обучения. Вместо стандартных модулей сотрудники получают адаптивные программы, основанные на их целях, уровне компетенций и профессиональной траектории. Персонализированные рекомендации формируются с использованием алгоритмов машинного обучения, анализирующих поведение пользователя и его успехи в обучении.

Не менее значимой тенденцией является развитие микрообучения (microlearning) – коротких образовательных форматов, встроенных в повседневную работу. Такие подходы особенно эффективны для поколений Z и Alpha, предпочитающих контент в формате видео-капсул, интерактивных симуляций и геймифицированных заданий. По данным СберУниверситета (2024), 68% российских компаний уже внедрили микроформаты обучения, а 42% – применяют геймификацию и интерактивные сценарии [10].

Интеграция коротких обучающих блоков с корпоративными мессенджерами и системами задач (например, Microsoft Teams, MTS Link, Yougile) позволяет внедрять развитие в реальном времени. Таким образом, обучение перестаёт быть отдельным событием и становится частью цифровой повседневности.

Современные практики L&D выходят за рамки обучения в узком смысле. Они становятся элементом бренда работодателя (Employer Branding), влияя на привлекательность компании на рынке труда. Компании, предлагающие прозрачные траектории развития, чаще воспринимаются кандидатами как устойчивые и инновационные.

В этом контексте особенно значимо формирование обучающейся организации (Learning Organization) – концепции, предложенной Питером Сенге. Она предполагает, что каждая ошибка рассматривается как возможность для обучения, а обмен знаниями становится нормой корпоративного поведения [7].

Примером служит практика «обратного менторства», когда молодые сотрудники обучают старших коллег новым цифровым инструментам, а те, в свою очередь, передают управленческий опыт. Подобные практики создают культуру открытости и ускоряют цифровую трансформацию.

Согласно прогнозам Национального агентства развития квалификаций (2025), к 2030 году рынок корпоративного обучения в России увеличится более чем вдвое. Основные драйверы роста – внедрение AI-инструментов, автоматизация анализа компетенций и создание корпоративных метавселенных для иммерсивного обучения [9].

Одним из перспективных направлений станет интеграция L&D с карьерным планированием (Career Pathing) – когда система не только обучает, но и помогает сотруднику строить профессиональную траекторию. Появятся новые роли – L&D-аналитик, опытный дизайнер обучения (Learning Experience Designer), архитектор компетенций, объединяющие функции HR, ИТ и бизнес-аналитики.

Наконец, важным трендом станет развитие сотрудничества между бизнесом и вузами. Программы корпоративных университетов будут интегрированы с магистерскими и дополнительными образовательными программами, что обеспечит взаимную актуализацию знаний и повышение академического уровня корпоративного обучения.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровизация корпоративного обучения сопровождается рядом вызовов. Одним из них остаётся цифровое неравенство между сотрудниками – различия в уровне владения технологиями и доступе к цифровым ресурсам. Компании вынуждены учитывать этот фактор при проектировании обучающих программ, внедряя вводные модули и цифровую адаптацию для сотрудников старших поколений.

Другим барьером выступает сопротивление организационной культуре. Внедрение EdTech-платформ и искусственного интеллекта требует пересмотра управленческих привычек, прозрачности данных и доверия к автоматизированным системам. Согласно исследованию Bersin Academy (2024), около 40% руководителей среднего звена выражают настороженность по отношению к автоматизации обучения, опасаясь потери контроля или снижения роли живого взаимодействия [2].

Ещё один вызов – необходимость постоянного обновления контента. В условиях высокой скорости изменений знания устаревают быстрее, чем успевают быть внедрены. Это создаёт нагрузку на методологов и требует формирования гибких библиотек, основанных на принципах open content и совместного редактирования. Перспективным решением становится использование генеративных AI-инструментов для обновления кейсов, тестов и обучающих видео в реальном времени.

Влияние инновационных форматов обучения выходит за рамки корпоративного уровня. На макроэкономическом уровне развитие L&D становится фактором роста человеческого капитала и инновационного потенциала страны. Согласно данным ВШЭ (2024), вклад инвестиций в развитие компетенций персонала в ВВП России оценивается на уровне 2,5–3%, что сопоставимо с долей затрат на НИОКР [4].

Кроме того, современные программы обучения способствуют устойчивости занятости. Возможность переобучения и переквалификации помогает смягчить последствия технологических сдвигов и автоматизации, снижая риски структурной безработицы. Это

особенно актуально в отраслях, где происходит переход на цифровые модели обслуживания – туризм, финансы, ритейл, производство.

Инновационные L&D-практики также укрепляют социальную устойчивость бизнеса: повышается уровень вовлечённости, снижается стресс от изменений, формируется культура сотрудничества и обмена опытом. Таким образом, развитие корпоративного обучения становится инструментом не только экономической, но и социальной адаптации общества.

Для масштабного внедрения инновационных форматов обучения важна координация усилий бизнеса, государства и образовательных учреждений. Национальные проекты «Образование» и «Производительность труда» задают направление для интеграции корпоративных программ в систему профессионального развития граждан.

Государство может выступать модератором и катализатором инноваций через поддержку EdTech-проектов, грантовые программы и налоговые стимулы для компаний, инвестирующих в обучение. Совместные центры компетенций и отраслевые L&D-альянсы способны ускорить обмен знаниями и стандартизацию подходов к цифровому обучению.

Особое значение приобретает формирование национальной рамки компетенций цифровой экономики, где корпоративное обучение выступает не изолированной системой, а частью единой экосистемы развития кадрового потенциала страны.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что инновационные форматы L&D становятся одним из ключевых инструментов стратегической устойчивости организаций в эпоху экономических трансформаций. Они позволяют не только ускорить обучение и снизить издержки, но и формируют новую управленческую культуру, основанную на принципах адаптивности, вовлечённости и непрерывного развития.

В долгосрочной перспективе именно обучающаяся организация становится моделью бизнеса будущего – гибкой, технологичной и ориентированной на человека. Успешные компании будут отличаться не только качеством своих продуктов, но и способностью формировать интеллектуальную среду, где каждый сотрудник является носителем знаний и агентом изменений.

Таким образом, инновации в сфере L&D перестают быть лишь функцией HR и превращаются в основу конкурентоспособности национальной экономики, обеспечивая устойчивое развитие как отдельных организаций, так и общества в целом.

Инновационные форматы L&D – это не просто технологическое обновление, а новая управленческая философия, ориентированная на постоянное развитие человеческого капитала. Использование EdTech-платформ, VR/AR и искусственного интеллекта позволяет российским компаниям ускорить обучение, сократить издержки и повысить вовлечённость сотрудников.

В долгосрочной перспективе решения на основе искусственного интеллекта все чаще будут становиться фактором конкурентного преимущества, а организации, способные быстро обучаться и адаптироваться к различным изменениям, будут занимать более устойчивые позиции на рынке.

#### **Список источников**

1. B1-Expert: RA Corporate Learning Research – July 2024 : аналитика / B1.ru. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-expert-ra-corporate-learning-research-july-2024/> (дата обращения: 04.10.2025).
2. Bersin, J. The Definitive Guide to Corporate Learning 2023. – Josh Bersin Academy, 2023.
3. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2024. – URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends.html> (дата обращения: 06.10.2025).

4. Глобальные тенденции в образовании 2024 / HSE IOE : электрон. ресурс. – URL: [https://ioe.hse.ru/edu\\_global\\_trends/2024/?ysclid=mgcf0j81fj505855038](https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/2024/?ysclid=mgcf0j81fj505855038) (дата обращения: 04.10.2025).
5. Игнатьева, И. С. Инновационные методы обучения персонала в условиях цифровизации экономики // Вестник науки. – 2023. – Т. 4, № 11(68). – С. 441–446.
6. Козлов, А. В. Гибридное и инновационное инженерное образование: новые пути развития и подготовки специалистов // Современное инженерное образование: вызовы и перспективы: Материалы III национальной научно-практической конференции, Магнитогорск, 07–08 февраля 2024 года. – Магнитогорск : Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2024. – С. 205–209.
7. Костенко, Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 107–123.
8. McKinsey & Company. Building Skills for the Future Workforce. – 2024. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата обращения: 06.10.2025).
9. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК). Прогноз развития рынка корпоративного обучения до 2030 года. – 2025. – URL: <https://nark.ru/research> (дата обращения: 07.10.2025).
10. СберУниверситет. Индекс корпоративного обучения 2024. – URL: <https://corporatelearning.sberuniversity.ru/research> (дата обращения: 06.10.2025).
11. Сивцев Николай Николаевич, Туласынова Надежда Юрьевна Эволюция корпоративного обучения: от традиционных форм к цифровым платформам // Педагогика. Психология. Философия. 2025. №2 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-korporativnogo-obucheniya-ot-traditsionnyh-form-k-tsifrovym-platformam> (дата обращения: 23.11.2025).

### **Информация об авторах**

**Федченко Анна Александровна**; доктор экономических наук; профессор; профессор; ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; (Российская Федерация, 125167, Москва, пр-кт Ленинградский, д. 49/2); E-mail: [aafedchenko@fa.ru](mailto:aafedchenko@fa.ru); ORCID: 0000-0002-9450-3498; SPIN: 4208-7409;

**Балева Александра Алексеевна**; магистрант; ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; (Российская Федерация, 125167, Москва, пр-кт Ленинградский, д. 49/2); E-mail: [Aleksab2000@yandex.ru](mailto:Aleksab2000@yandex.ru); ORCID: 0009-0005-3555-3304; SPIN: 2100-1134.

## **INNOVATIVE L&D FORMATS IN THE ERA OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS**

**Fedchenko A.A., Baleva A.A.**

Financial University under the Government of the Russian Federation  
(Moscow, Russia)

***Abstract.** The article examines innovative formats of corporate learning and development (L&D) as a strategic tool for enhancing organizational competitiveness in the context of the digital economy and ongoing economic transformations. The relevance of the study is determined by the growing demand for adaptive employees and the need for rapid competency renewal. The aim of the research is to identify the impact of modern digital solutions (EdTech platforms, VR/AR technologies, and artificial intelligence) on the efficiency and resilience of corporate learning systems. The study employs methods of comparative analysis, a systemic approach, and synthesis of domestic and international research data. The results reveal key trends in L&D development: a*

*shift toward personalized and hybrid learning formats, the integration of data analytics, and the formation of learning ecosystems. The practical significance of the study lies in its applicability for companies seeking to increase employee engagement, optimize training costs, and foster an innovative corporate culture that supports sustainable business growth.*

**Keywords:** *L&D, innovative learning formats, corporate development, EdTech, digital platforms, VR/AR, AI technologies, competitiveness, employee adaptability.*

**For citation:** Fedchenko A.A., Baleva A.A. (2025). Innovative L&D formats in the era of economic transformations. *Problems of Branch Economics*, 4(12), 84–92. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-84-92

**Copyright:** © Fedchenko A.A., Baleva A.A. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

### References

1. B1-Expert. (2024). RA Corporate Learning Research – July 2024. B1.ru. Retrieved October 4, 2025, from <https://b1.ru/analytics/b1-expert-ra-corporate-learning-research-july-2024/>
2. Bersin, J. (2023). *The Definitive Guide to Corporate Learning 2023*. Josh Bersin Academy.
3. Deloitte Insights. (2024). Global Human Capital Trends 2024. Retrieved October 6, 2025, from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends.html>
4. HSE Institute of Education. (2024). Global Trends in Education 2024 [Электронный ресурс]. Retrieved October 4, 2025, from [https://ioe.hse.ru/edu\\_global\\_trends/2024/](https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/2024/)
5. Ignatieva, I. S. (2023). Innovative methods of personnel training in the context of the digital economy. *Vestnik Nauki*, 4(11[68]), 441–446.
6. Kozlov, A. V. (2024). Hybrid and innovative engineering education: new ways of development and training of specialists. In *Modern Engineering Education: Challenges and Prospects. Proceedings of the 3rd National Scientific and Practical Conference, Magnitogorsk, February 7–8, 2024* (pp. 205–209). Magnitogorsk: Nosov Magnitogorsk State Technical University.
7. Kostenko, E. P. (2018). Modern trends in human resource management: Russian and international experience. *Journal of Economic Regulation*, 9(4), 107–123.
8. McKinsey & Company. (2024). Building Skills for the Future Workforce. Retrieved October 6, 2025, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
9. National Agency for the Development of Qualifications (NARK). (2025). Forecast of the Corporate Learning Market Development until 2030. Retrieved October 7, 2025, from <https://nark.ru/research>
10. SberUniversity. (2024). Corporate Learning Index 2024. Retrieved October 6, 2025, from <https://corporatelearning.sberuniversity.ru/research>
11. Sivtsev, Nikolai Nikolaevich; Tulasynova, Nadezhda Yuryevna. “The Evolution of Corporate Training: From Traditional Formats to Digital Platforms.” *Pedagogy. Psychology. Philosophy.*, 2025, No. 2 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-korporativnogo-obucheniya-ot-traditsionnyh-form-k-tsifrovym-platformam> (accessed: 23 November 2025).

### Information about the authors

**Anna A. Fedchenko;** Doctor of Economic Sciences; Professor; Professor; Financial University under the Government of the Russian Federation; (Russian Federation, 125167, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49/2); E-mail: [aafedchenko@fa.ru](mailto:aafedchenko@fa.ru); ORCID: 0000-0002-9450-3498; SPIN: 4208-7409;

**Alexandra A. Baleva**; master's student; Financial University under the Government of the Russian Federation; (Russian Federation, 125167, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49/2); E-mail: Aleksab2000@yandex.ry; ORCID: 0009-0005-3555-3304; SPIN: 2100-1134.

Статья поступила в редакцию	01.11.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Шелопугина Наталья Александровна, Батурина Татьяна Александровна,  
Шабанова Ирина Владимировна, Атанова Вера Игоревна

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина  
(Елец, Россия)

***Аннотация.** В данной статье рассматривается концепция «устойчивого развития» в контексте фармацевтического производства. Описаны текущие тенденции в российской фармацевтической отрасли и проанализированы препятствия на пути к устойчивому развитию. Устойчивое развитие имеет первостепенное значение для фармацевтической отрасли. Это обусловлено не только ее ключевой ролью в улучшении здоровья и увеличении продолжительности жизни людей, но и значительным влиянием на здравоохранение и социальную сферу. Фармацевтика, как высоко регулируемая, наукоемкая и привлекательная для инвестиций отрасль, требует особого внимания к вопросам устойчивости. В связи с этим, модернизация фармацевтической промышленности и переход к производству инновационных лекарств являются приоритетными задачами экономического развития. Производится анализ современных трудностей, с которыми сталкиваются фармацевтические компании в контексте устойчивого развития, формулирование первоочередных мер по повышению эффективности их работы, охватывающей как создание, так и реализацию медикаментов, определить, что нужно для стабильного развития этой отрасли. Также затрагиваются проблемы, возникающие при внедрении инновационных технологий, такие как необходимость подготовки специалистов. В заключение данной статьи представлены рекомендации по достижению устойчивого развития фармацевтического предприятия.*

***Ключевые слова:** фармацевтическое предприятие, пирамида устойчивого развития, инновационные лекарственные средства, медицинская промышленность, биомедицинские технологии.*

**Для цитирования:** Шелопугина Н.А., Батурина Т.А., Шабанова И.В., Атанова В.И. Обеспечение устойчивого развития фармацевтических предприятий: проблемы и перспективы // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 93–102. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-93-102

**Права:** © Шелопугина Н.А., Батурина Т.А., Шабанова И.В., Атанова В.И. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

В экономической науке понятие «устойчивость» трактуется неоднозначно, вызывая множество дискуссий среди исследователей. Изучив ряд научных трудов [4, 6, 7 и др.], мы выделили три ключевых подхода к определению устойчивости развития, распространенных в современной российской экономической сфере.

Первый подход к оценке устойчивости отрасли, комплекса или предприятия основан на концепции «steady state» (устойчивого состояния), предложенной Р. Солоу. Эта концепция описывает динамическое равновесие экономической структуры в условиях рыночной

экономики. В этом ключе, В.И. Рощин определяет экономическую устойчивость как состояние динамического равновесия хозяйствующего субъекта, при котором его социально-экономические показатели остаются в равновесии, несмотря на внешние и внутренние возмущения. К.Г. Малинин также поддерживает эту идею, рассматривая устойчивость как способность системы адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Он уточняет, что это не полное совпадение, а поддержание параметров системы в пределах допустимого диапазона, обеспечивающего ее функционирование и развитие.

Второй способ оценки устойчивости развития отрасли опирается на концепцию «sustainable development» (устойчивое развитие). Этот подход определяет тип экономического развития, который гарантирует экологическую безопасность, сохранение исчерпаемых ресурсов и высокое качество экономического роста. Иными словами, устойчивое развитие означает способность поддерживать стабильный экономический рост в долгосрочной перспективе, не нанося вреда окружающей среде. С точки зрения имитационного моделирования, отрасль считается устойчивой, если ее ключевые компоненты функционируют стабильно, а внешние и внутренние потоки не способны нарушить это состояние на длительный срок. Экономическая устойчивость отрасли в этом контексте – это ее способность минимизировать потери при адаптации к изменениям внешней экономической среды и адекватно реагировать на внутренние и внешние возмущения. А.Б. Олейник добавляет, что устойчивость промышленного предприятия отрасли заключается в его способности восстанавливать эффективную динамику после окончания дестабилизирующих факторов.

Третий подход рассматривает устойчивость через призму непрерывного положительного экономического роста (англ. economic growth). Это означает, что экономическая система находится в состоянии динамического равновесия и эффективно развивается. Важно не только то, что отрасль может выполнять свои производственные функции, не нанося вреда экологии, обществу и национальным интересам, но и то, что она способна создавать условия для улучшения своего экономического положения. Как отмечает С.Г. Езерская, экономическая устойчивость отрасли – это ее способность сохранять свою полноту в какой-то определенный момент времени, одновременно закладывая основу для прогрессивно-эффективного развития, даже под давлением неблагоприятных внешних факторов [4, С. 14].

Фармацевтическая индустрия представляет собой экономическую сферу, где происходит научное исследование, изготовление и реализация лекарственных средств. В связи с этим, бизнес-единицы фармацевтического сектора имеют первостепенное значение, так как они в значительной степени формируют уровень жизни и здоровье общества.

Специалисты отрасли признали, что 2024 год стал успешным для российского фармацевтического сектора. Отечественные компании в быстрых темпах расширяли свое присутствие на внутреннем рынке и наращивали экспортные возможности, несмотря на сохраняющиеся непростые экономические условия. Российские фармпроизводители занимают лидирующие позиции в лекарственных кластерах, опережая зарубежных конкурентов.

Фармацевтическая промышленность играет важнейшую роль как в национальной экономике, так и на мировом рынке. Она является неотъемлемой частью глобальной системы здравоохранения и занимает существенное место в мировой экономике.

В 2022 году мировая фармацевтическая индустрия, объединяющая 2300 ведущих компаний, продемонстрировала впечатляющий оборот в 1,44 триллиона долларов. Большая часть этого объема, а именно 555 миллиардов долларов, приходится на Соединенные Штаты, что делает их безусловным лидером. Помимо США, к ключевым игрокам на глобальном рынке относятся Япония, Германия, Китай, Франция, Швейцария и Великобритания. В среднем, рынок ежегодно имеет прирост 2,8–3%.

США, Китай и Япония формируют тройку лидеров, контролируя около 60% на мировых рынках продаж. Анализ показывает, что на долю США приходится примерно 40% мировых фармацевтических предприятий. Китай занимает второе место с более чем 22% рынка, за ним следуют Индия (13%), Япония (6,3%) и Германия (4,2%).

Россия, по итогам 2022 года, занимает 9-е место на глобальной арене с долей в 2,2%, уступая Италии и Великобритании. Вклад российского фармрынка в мировые объемы невелик – 16,2 миллиарда долларов в 2022 году, однако он демонстрирует стабильный рост ежегодно в пределах 1,2–2%. Эти данные подтверждают устойчивую тенденцию к увеличению объемов как мирового, так и отечественного фармацевтического рынка.

В ближайшие годы ключевым драйвером развития отечественной фарминдустрии станет активная государственная поддержка. Основные цели этой поддержки – гарантировать лекарственную безопасность страны и избежать нехватки жизненно важных медикаментов.

Спрос со стороны потребителей остается стабильным по двум основным причинам. Во-первых, население страны постепенно стареет, что естественным образом увеличивает потребность в лекарствах. Во-вторых, наблюдается восстановление и стабилизация доходов граждан, что позволяет им более уверенно приобретать необходимые препараты.

Наиболее динамичный рост ожидается в следующих терапевтических областях: препараты для лечения заболеваний опорно-двигательного аппарата, желудочно-кишечного тракта и нарушений обмена веществ, а также противоопухолевые средства.

Фармацевтическая отрасль признана стратегически важной для государства. В рамках политики по обеспечению технологического суверенитета, правительство включило ее в список приоритетных секторов экономики.

К 2024 году рынок биоаналогов, копий оригинальных лекарств, значительно вырос. Это обусловлено стремлением обеспечить доступность жизненно важных препаратов для лечения серьезных заболеваний, особенно при ограничении импортных препаратов и более высокой стоимости оригинальных лекарств. Дженерики, как правило, не уступают оригиналам лекарств по эффективности и безопасности.

По данным «Ведомостей», в 2024 году Минздрав выдал на 71% больше разрешений на изучение биоэквивалентности, чем в 2021 году (41%), что указывает на быстрый рост российского рынка дженериков. Увеличение объема качественных дженериков стабилизирует цены, так как они могут стоить в три раза дешевле оригинальных препаратов, а процесс их разработки и регистрации занимает меньше времени.

Аналитики MAR Consult прогнозируют, что в ближайшие 3-5 лет сегмент дженериков, включая сложные и необходимые для воспроизведения, будет наиболее активно и быстро развиваться в России. Однако, в долгосрочной перспективе, благодаря государственной поддержке развития высокотехнологичных производств инновационных лекарств, в том числе генной и персонализированной медицины, фармацевтический рынок сможет снизить зависимость от дженериков.

Согласно Ассоциации российских фармацевтических производителей, к 2025 году импорт американских лекарств снизился на 70%, вернувшись к показателям 2004 года. Несмотря на это, дефицит препаратов, не имеющих российской регистрации или ограниченно доступных, был частично преодолен. Это стало возможным благодаря увеличению отечественного производства и росту поставок из «нейтральных» стран, среди которых Индия с 2023 года вышла на первое место. Выгодные условия лицензирования от Индии и Китая способствуют снижению цен на медикаменты. Для упрощения импорта Россия ускорила гармонизацию своих стандартов с международными, что, по мнению экспертов, привело к первому зафиксированному росту доли импортных лекарств.

В 2024 году российский фармацевтический рынок показал рост, при этом продажи дженериков достигли 0,8 трлн рублей (36% от общего объема), а оригинальных препаратов – 1,4 трлн рублей (то есть 64%). За период с 2020 по 2024 год дженерики демонстрировали

более высокие темпы роста – 17% в среднем за год, по сравнению с 12% у оригинальных препаратов. Это способствовало увеличению доли дженериков на рынке с 34% в 2020 году до 38% в 2024 году. Наиболее выраженное замещение оригинальных лекарств дженериками отмечено в категориях гормональных препаратов (кроме половых гормонов), системных противомикробных средств и препаратов для лечения органов чувств [1].

В 2024 году общий объем российского фармацевтического рынка достиг внушительной суммы, превысив 2,5 триллиона рублей. Прогнозируется, что к 2030 году данный показатель вырастет до более чем 4,3 триллиона рублей, что означает ежегодный рост в среднем на 9,5%.

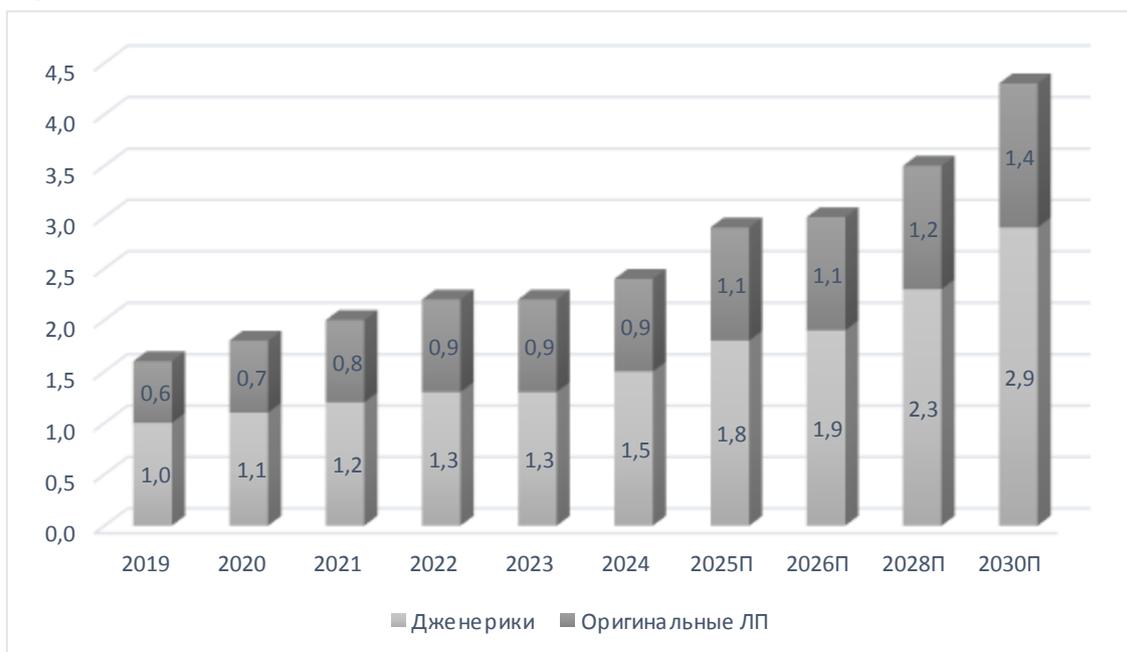


Рис. 1. Объем рынка лекарственных препаратов Российской Федерации за 2019–2030 гг.  
Источник: DSM Group [12]

Однако, для фармацевтической отрасли, изучаемой в данной статье, «устойчивое развитие» означает, что страна способна стабильно производить эффективные и безопасные лекарства. Эти лекарства жизненно важны для здоровья населения и, следовательно, для национальных интересов. Тем не менее, текущее состояние отечественной фармацевтической промышленности демонстрирует ряд серьезных проблем, которые мешают достижению этой цели.

Проблемы, негативно влияющие на устойчивое развитие российской фармацевтической промышленности в 2025 году:

- наблюдается значительный рост цен на лекарственные препараты. В некоторых случаях, аптечные сети, занимающие доминирующее положение на рынке, устанавливают цены, в 2-3 раза превышающие московские. Параллельно с этим, происходит сокращение ассортимента дешевых лекарств, так как их производство и транспортировка становятся экономически нецелесообразными;

- наблюдаются сложности в процессе выписки рецептов. Отмечается снижение корректности оформления со стороны врачей, в результате чего система не может обработать многие выписанные рецепты;

- возникли затруднения с получением медикаментов для снятия болевых ощущений. Многие из них входят в перечень лекарственных средств, подлежащих предметно-количественному учету (ПКУ). В связи с существенным ужесточением регламентов их оборота, значительная часть аптечных учреждений прекратила их отпуск;

– Россия теряет позиции в интеграционных объединениях, таких как ЕАЭС и СНГ, а также в отношениях с ближним зарубежьем. Показательным примером является Казахстан, где локализационные проекты сталкиваются с барьерами в сфере госзакупок;

– в настоящее время ожидается, что правительство определит критерии и условия для внесения препаратов в перечень стратегически важных и значимых лекарств. Формирование этого перечня, направленного на достижение целей программы «Фарма-2030» и обеспечение лекарственной независимости страны, находится в процессе ожидания;

– для стимулирования экспорта лекарственных препаратов требуется поддержка, в частности, через субсидирование логистики, процентных ставок по кредитам и затрат на сертификацию, а также введение механизма «экспортного кешбэка»;

– иностранные производители лекарств обеспокоены тем, что поправки к статье 1360 Гражданского кодекса РФ, касающиеся применения изобретений для нужд национальной безопасности, могут повлиять на их патентные права [6].

Перспективы развития фармацевтической отрасли России прежде всего связаны с непрерывным внедрением инноваций и наращиванием своего научного и технологического потенциала.

Новые предложения и разработки в каждой отрасли деятельности человека являются инновациями только тогда, когда прошли успешное применение в своей сфере, а также легко адаптировались на рынке. В таком случае потребитель не только готов использовать инновационный продукт, но и платить за него. В фармацевтической отрасли необходимо учитывать отличие пользователя (пациента) от плательщика, так как их характеристики во многих случаях не совпадают, а посредниками для них являются лечебные и медицинские учреждения.

В фармацевтической отрасли существует несколько атрибутов инновации (рисунок 2). Как правило, их делят на три больших группы:

– положительное влияние на здоровье пациента: качественное лечение каждой новой и малоизученной болезни, эффективные этапы оздоровления человека с применением нового лекарства, снижение побочного воздействия от инновационного препарата и др.;

– комфортное применение препарата для пациента: центральный аспект, основанный на том, что пациент платит за инновационные технологии (например, нет необходимости проходить лечение в медицинском учреждении, а появляется возможность обойтись без врача и пройти лечение дома). Учет удобства при разработке инноваций приводит к тому, что пациент становится более самостоятельным, чувствует себя увереннее и получает другие важные преимущества.

– доступ к другим социальным преимуществам: оптимизация работы системы здравоохранения и перераспределение ресурсов. Экономическая целесообразность инновации во многом определяется данной характеристикой. Так, если новый препарат сократит время пребывания пациента в стационаре, это приведет к снижению общих затрат на госпитализацию.

Опираясь на представленную иллюстрацию (рисунок 1), инновации в фармацевтической отрасли представляют собой комплексное и многогранное явление, играющее ключевую роль в создании лекарств.

В результате, с развитием технологий и накоплением опыта, процесс создания и применения лекарств претерпевает изменения. Это требует более широкого понимания инноваций в фармацевтической отрасли и пересмотра подходов к оценке инновационности, чтобы учитывать происходящие перемены.

Введение санкций, ограничивших доступ к передовым западным технологиям, негативно сказалось на проведении клинических испытаний лекарств. Согласно данным DrugPatentWatch, более 1300 испытаний, инициированных зарубежными фармацевтическими

компаниями, были временно прекращены, что привело к задержкам внедрения новых лекарств на рынок.

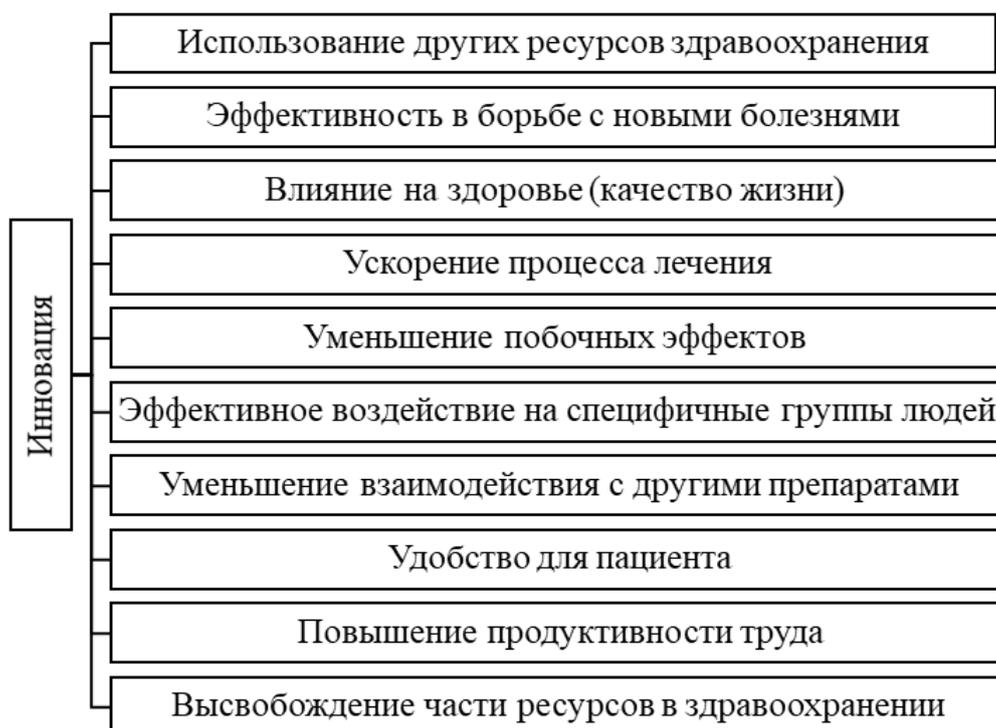


Рис. 2. Основные характеристики инноваций в фармацевтической отрасли  
Источник: DSM Group [12]

Тем не менее, российская фармацевтическая отрасль предприняла ответные меры. Реализация программы «Фарма-2030» заложила фундамент для развития отечественной науки, технологий и производства, что позволило наладить выпуск лекарств, ранее импортировавшихся.

Дополнительно, в рамках государственной программы поддержки фармацевтической промышленности, были сформированы инновационные центры, базирующиеся в ведущих вузах страны. Эти центры занимаются разработкой новых лекарственных препаратов. Параллельно осуществляется подготовка квалифицированных специалистов для фармацевтической индустрии, включая подготовку по перспективным направлениям, таким как медицинская кибернетика и биотехнология.

Устойчивое развитие фармацевтического предприятия требует от руководства сосредоточения на решении ключевых социальных проблем в сфере здравоохранения.

Для эффективного управления медицинской и фармацевтической индустрией необходим комплексный подход, сочетающий биомедицинские и цифровые технологии. Цель – стимулирование роста инноваций в фармацевтической отрасли, усиление научных связей и адаптация к меняющейся мировой обстановке. Государство играет ключевую роль в этой области, выступая в качестве заказчика, потребителя, участника и регулятора научных разработок, как отмечает В.И. Кушлин [3].

Основными механизмами государственной поддержки для формирования концептуальных основ управления устойчивым развитием медицинской и фармацевтической промышленности являются:

- финансирование приоритетных научных исследований и проектов;
- льготы на налоги для фармацевтических компаний, создающие инновации;

- внедрение специализированных экономических сфер для биомедицинских исследований;
- поддержка программ государственных производителей.

Данные меры способствуют развитию фармацевтической отрасли, помогают внедрять передовые и перспективные технологий, а также способствуют увеличению конкурентоспособности на рынке.

Международное сотрудничество является необходимым фактором в устойчивом развитии фармацевтического предприятия, так как объединяет научные ресурсы, позволяет увеличить рост использования инноваций. Взаимодействие Российской Федерации с другими государствами в фармацевтической отрасли включают первостепенные формы сотрудничества:

- совместные исследовательские разработки;
- обмен инновационными технологиями и специалистами;
- формирование исследовательских объединений на международном уровне;
- согласование стандартов для фармацевтической индустрии.

Указанные меры способствуют обмену технологиями и знаниями, благодаря которой возникает глобальная инновационная среда. По мнению А.В. Гаврилюка [6], инновационная экосистема ускоряет создание высокотехнологичных разработок.

Стимулирование инновационной среды в фармацевтике напрямую зависит от эффективности государственной поддержки исследований. Ключевыми направлениями для данного стимулирования со стороны государства являются:

- финансирование инновационных проектов;
- создание перспектив для развития молодых ученых, а также стимулирование возникновения исследовательских групп;
- развитие государственного и частного сотрудничества в области научных исследований и разработок;
- создание сети инновационных научно-образовательных групп.

Для устойчивого развития фармацевтического предприятия необходимым является его эффективное регулирование. Современная система нормативного регулирования выступает основой для включения биомедицинских технологий. Государственное регулирование фармацевтической деятельности включает основные аспекты:

- улучшение законодательства для облегчения регистрации и сертификации;
- правовая защита авторских прав;
- согласование национальных стандартов с международными.

Государственная поддержка фармацевтических предприятий играет решающую роль в развитии отечественной фармацевтики, импортозамещении и обеспечении лекарственной безопасности, особенно на начальных этапах разработки новых препаратов. Несмотря на текущую геополитическую ситуацию, российский фармацевтический рынок демонстрирует устойчивый рост, опираясь на «Стратегию развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» («Фарма-2030»). Основными тенденциями в отрасли являются объединение аптечных сетей, усиление роли государственного сектора и увеличение доли онлайн-продаж.

Программа «Фарма-2030», имеющая ключевое значение для будущего российской фармацевтики, нацелена на достижение нескольких важных целей:

- обеспечение доступности лекарств, то есть гарантировать, что все жители страны будут обеспечены необходимыми лекарствами;
- укрепление позиций отечественных производителей, то есть увеличить долю российских лекарств на внутреннем рынке;
- развитие экспорта, то есть стимулировать продажу российских лекарств за рубеж.

Успешное выполнение этой программы приведет к:

- лекарственной безопасности: страна будет защищена от перебоев с поставками лекарств.
- усилению конкурентоспособности: российские фармацевтические компании смогут укрепить свои позиции на мировом рынке.

Биотехнологии, геновая инженерия и цифровые решения кардинально меняют современную медицинскую и фармацевтическую индустрию. Интеграция этих инновационных подходов открывает возможности для значительного повышения качества и доступности фармацевтической помощи. Персонализированный подход к лечению, акцент на профилактику и цифровизация процессов являются основными тенденциями, формирующими будущее здравоохранения.

Таким образом, устойчивое развитие и модернизация отечественной фармацевтической промышленности на основе применения инноваций не могут быть достигнуты без предварительного решения всего комплекса выявленных проблем.

#### Список источников

1. Архипов К.В. Современные тенденции развития медицинских биотехнологий / К.В. Архипов, М.Ю. Архипова // Экономический вестник ИПУ РАН. - 2020. - № 2. - С. 3–20. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
2. Богданова М.П. Проблемы и перспективы цифровой трансформации предприятий медицинской промышленности / М.П. Богданова // Стратегии бизнеса. – 2021. – Том 9. – № 5. – С. 158–160. – DOI 10.35599/forummn/27.09.25.
3. Кушлин В.И. Ищенко Е.П., Мельников Р.М. Государственное управление научно-инновационным развитием. Новое в мировой практике / В.И. Кушлин, Е.П. Ищенко, Р.М. Мельников. – М.: Проспект, 2019. – 272 с. – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.
4. Гаврилюк А.В. Алгоритмизация процессов управления в гиг-экономике / А.В. Гаврилюк, А. Чжао // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – № 102. – С. 168–182. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
5. Гаврилюк А.В. Интеллектуальная собственность в цифровой экономике: теоретические и практические аспекты / А.В. Гаврилюк // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 20–33. – DOI 10.35599/forummn/29.09.25.
6. Гаврилюк А.В. Стратегические возможности развития инновационной экосистемы / А.В. Гаврилюк // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, №3 – С. 443–453. – DOI 10.35599/forummn/24.09.25.
7. Гаврилюк А.В. Стратегия перехода на новый уровень технологического развития экономики / А.В. Гаврилюк // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, №2. – С. 257–269. – DOI 10.35599/forummn/21.09.25.
8. Чернецов А.Н. Методы технологического прогнозирования / А.Н. Чернецов // Вестник науки. – 2019. – №6 (15). – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.
9. Коваленко А.В. Особенности инвестирования в биофармацевтические стартапы и их вклад в развитие фармацевтической отрасли / А.В. Коваленко, А.А. Халимова // Здоровье и образование в XXI веке. – 2020. – № 8. – DOI 10.35599/forummn/21.09.2025.
10. Chursin A, Vlasov Y, Makarov Y. Innovation as a Basis for Competitiveness [J]. Theory and practice, 2016: 1–336. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
11. Мировые тренды цифровой трансформации отрасли здравоохранения / П.С. Пугачев, А.В. Гусев, О.С. Кобякова, Ф.Н. Кадыров, Д.В. Гаврилов, Р.Э. Новицкий, А.В. Владзимирский // Национальное здравоохранение. – 2021. – № 2(2). – С. 5–12. – DOI 10.35599/forummn/23.09.25.
12. Фармацевтический рынок России 2011. – DSM Group. – URL: [http://www.dsm.ru/content/file/dsm\\_11.pdf](http://www.dsm.ru/content/file/dsm_11.pdf). – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.

## Информация об авторах

**Шелопугина Наталья Александровна**; старший преподаватель; аспирант; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: Natasya.alex@mail.ru;

**Батурина Татьяна Александровна**; студент; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: b.baturina2001@yandex.ru;

**Шабанова Ирина Владимировна**; студент; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: ira.irina-tyt@yandex.ru;

**Атанова Вера Игоревна**; студент; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: kogven48@yandex.ru.

## ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

**Shelopugina N.A., Baturina T.A., Shabanova I.V., Atanova V.I.**

Bunin Yelets State University  
(Yelets, Russia)

***Abstract.** This article examines the concept of «sustainable development2 in the context of pharmaceutical production. The current trends in the Russian pharmaceutical industry are described and the obstacles to sustainable development are analyzed. Sustainable development is of paramount importance for the pharmaceutical industry. This is due not only to its key role in improving people's health and increasing their life expectancy, but also to its significant impact on healthcare and the social sphere. Pharmaceuticals, as a highly regulated, knowledge-intensive and attractive industry for investment, requires special attention to sustainability issues. In this regard, the modernization of the pharmaceutical industry and the transition to the production of innovative medicines are priorities for economic development. The article analyzes the current difficulties faced by pharmaceutical companies in the context of sustainable development, formulates priority measures to improve the efficiency of their work, covering both the creation and sale of medicines, and determines what is needed for the stable development of this industry. The issues that arise during the introduction of innovative technologies, such as the need to train specialists, are also touched upon. In conclusion, this article presents recommendations for achieving the sustainable development of a pharmaceutical company.*

***Keywords:** pharmaceutical enterprise, pyramid of sustainable development, innovative medicines, medical industry, biomedical technologies.*

**For citation:** Shelopugina N.A., Baturina T.A., Shabanova I.V., Atanova V.I. (2025). Ensuring sustainable development of pharmaceutical enterprises: problems and perspectives. Problems of Branch Economics, 4(12), 93–102. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-93-102

**Copyright:** © Shelopugina N.A., Baturina T.A., Shabanova I.V., Atanova V.I. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Arkhipov K.V. Modern trends in the development of medical biotechnologies / K.V. Arkhipov, M.Y. Arkhipova // *Economic Bulletin of IPU RAS*, 2020, No. 2, pp. 3-20. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
2. Bogdanova M.P. Problems and prospects of digital transformation of medical industry enterprises / M.P. Bogdanova // *Business strategies*. – 2021. – Volume 9. – No. 5. – pp. 158-160. – DOI 10.35599/forummn/27.09.25.
3. Kushlin V.I. Ishchenko E.P., Melnikov R.M. State management of scientific and innovative development. New in world practice / V.I. Kushlin, E.P. Ishchenko, R.M. Melnikov. – M.: Prospekt, 2019. – 272 p. – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.
4. Gavriilyuk A.V. Algorithmization of management processes in the gig economy / A.V. Gavriilyuk, A. Zhao // *Public administration. Electronic bulletin*. – 2024. – No. 102. – pp. 168-182. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
5. Gavriilyuk A.V. Intellectual property in the digital economy: theoretical and practical aspects / A.V. Gavriilyuk // *Intelligence. Innovation. Investment*. – 2021. – No. 2. – pp. 20-33. – DOI 10.35599/forummn/29.09.25.
6. Gavriilyuk A.V. Strategic opportunities for the development of an innovative ecosystem / A.V. Gavriilyuk // *Strategizing: theory and practice*. – 2022. – Vol. 2, No. 3 – pp. 443-453. – DOI 10.35599/forummn/24.09.25.
7. Gavriilyuk A.V. Strategy of transition to a new level of technological development of the economy / A.V. Gavriilyuk // *Strategizing: theory and practice*. – 2022. – Vol. 2, No. 2. – pp. 257-269. – DOI 10.35599/forummn/21.09.25.
8. Chernetsov A.N. Methods of technological forecasting / A.N. Chernetsov // *Bulletin of Science*. – 2019. – №6 (15). – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.
9. Kovalenko A.V. Features of investing in biopharmaceutical startups and their contribution to the development of the pharmaceutical industry / A.V. Kovalenko, A.A. Halimova // *Health and education in the 21st century*. – 2020. – № 8. – DOI 10.35599/forummn/21.09.2025.
10. Chursin A, Vlasov Y, Makarov Y. Innovation as a Basis for Competitiveness [J]. *Theory and practice*, 2016: 1–336. – DOI 10.35599/forummn/26.09.25.
11. Global trends in the digital transformation of the healthcare industry / P.S. Pugachev, A.V. Gusev, O.S. Kobayakova, F.N. Kadyrov, D.V. Gavrilov, R.E. Novitsky, A.V. Vladzimirsky // *National Healthcare*. – 2021. – № 2(2). – Pp. 5-12. – DOI 10.35599/forummn/23.09.25.
12. Pharmaceutical market of Russia 2011. – DSM Group. – URL: [http://www.dsm.ru/content/file/dsm\\_11.pdf](http://www.dsm.ru/content/file/dsm_11.pdf). – DOI 10.35599/forummn/25.09.25.

## Information about the authors

**Natalia A. Shelopugina**; Senior Lecturer; Postgraduate Student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: [Natasya.alex@mail.ru](mailto:Natasya.alex@mail.ru);

**Tatiana A. Baturina**; student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: [b.baturina2001@yandex.ru](mailto:b.baturina2001@yandex.ru);

**Irina V. Shabanova**; student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: [ira.irina-tyt@yandex.ru](mailto:ira.irina-tyt@yandex.ru);

**Vera I. Atanova**; student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: [kogven48@yandex.ru](mailto:kogven48@yandex.ru).

Статья поступила в редакцию	08.10.2025
Принята к публикации	03.12.2025
Статья опубликована	19.12.2025

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РИСКОВ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ОСНОВЕ ФИНАНСОВЫХ ИНДИКАТОРОВ

Свашенкова Елена Ивановна, Ушакова Софья Игоревна,  
Панькин Павел Владимирович

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина  
(Елец, Россия)

***Аннотация.** Статья посвящена формированию комплексной модели проведения финансового анализа организаций различных форм собственности на основе критической оценки теоретических и методических подходов авторов, предложенных в научных публикациях, анализа практического опыта проведения оценки рисков несостоятельности коммерческих и некоммерческих организаций. Исследуются сущность, методы и технологии проведения оценки рисков несостоятельности коммерческих организаций и государственных (муниципальных) бюджетных учреждений на основе разработанной системы финансовых индикаторов. Алгоритм проведения финансового анализа разбит на несколько блоков, для каждого из которых предложен инструментарий его проведения, в том числе с отражением необходимых для оценки платежеспособности и финансовой устойчивости, эффективности и рентабельности, финансовой безопасности и деловой активности, показателей и коэффициентов в разрезе принадлежности исследуемой организации к коммерческим или бюджетным учреждениям. Рассмотрена информационная база исследования для проведения оценки рисков несостоятельности для организаций (учреждений) частного и государственного (муниципального) секторов. Предложенная в статье система финансовых индикаторов может быть использована в целях проведения комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций и бюджетных учреждений, принятия управленческих решений о дополнительном финансировании, оценке рисков несостоятельности (банкротства). Настоящая статья может представлять интерес для собственников и учредителей организаций частного и государственного (муниципального) секторов, контролирующих органов, специалистов бюджетной сферы.*

***Ключевые слова:** финансовое состояние, финансовые индикаторы, несостоятельность, риск банкротства, финансовое состояние, финансовые индикаторы, конкурентоспособность, финансовая устойчивость, финансовая безопасность, платежеспособность, коммерческие организации, бюджетные учреждения, рейтинговая оценка.*

**Для цитирования:** Свашенкова Е.И., Ушакова С.И., Панькин П.В. Особенности оценки рисков несостоятельности коммерческих организаций и бюджетных учреждений на основе финансовых индикаторов // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 103–111. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-103-111

**Права:** © Свашенкова Е.И., Ушакова С.И., Панькин П.В. (2025). Опубликовано Елецким государственным университетом им. И.А. Бунина. Открытый доступ на условиях лицензии CC BY 4.0

Одним из важнейших направлений деятельности предприятия любой организационно-правовой формы является достижение конкурентных преимуществ в закрепленном сегменте рынка. В современный век цифровой трансформации экономики, в условиях неопределенности и рисков организация может достичь высокого уровня конкурентоспособности только в случае ее финансовой устойчивости и платежеспособности, значительного запаса финансовой прочности и рентабельности. Основой финансовой безопасности и эффективным инструментом управления прибылью организации является оперативная оценка финансового положения и рисков его несостоятельности (банкротства). Доказанную эффективность в этом направлении показало применение в качестве оценочных инструментов финансовых индикаторов.

В экономической литературе описано множество методик проведения анализа финансового состояния предприятий и оценки рисков их несостоятельности (банкротства), разработанных различными как российскими, так и зарубежными авторами применительно к коммерческим организациям [2, 4, 6, 9, 10, 11 и др.].

Так, Мельник М.В., Поздеев В.Л. [6, с. 115-116] оценку финансового состояния предлагает проводить поэтапно в соответствии со следующими направлениями: во-первых, провести превентивный обзор финансово-экономического положения хозяйствующего субъекта, включающий характеристику общей направленности деятельности, выявление «больных статей отчетности»; во-вторых, проанализировать экономический потенциал организации, в том числе оценить ее имущественное положение, аналитический баланс-нетто, уровень финансовой устойчивости; в-третьих, оценить результативность финансово-хозяйственной деятельности предприятия – его прибыльность и рентабельность.

Любушиным Н.П. и Прыкиной Л.В. [4, с. 49] предлагается проводить анализ финансового состояния и оценку его неплатежеспособности в соответствии со следующим алгоритмом: проведение общей оценки финансового состояния и динамики изменений его финансовых показателей за исследуемый период; оценка платежеспособности и финансовой устойчивости, кредитоспособности и ликвидности; анализ финансовых результатов; анализ использования оборотного капитала; оценка потенциального банкротства (несостоятельности) организации.

Гиляровская Л.Т. [9, с. 378] предлагает проводить финансовый анализ организации и оценку ее несостоятельности в соответствии с поставленной задачей - блоками: предварительная оценка, экспресс-оценка текущего финансового положения предприятия; углубленный анализ финансово-хозяйственной деятельности; прогнозная оценка основных финансовых индикаторов, включающий оценку риска несостоятельности (банкротства).

Войтоловский Н.В., Калинина А.П., Мазурова И.И. [11, с. 213] включают в финансовый анализ текущего состояния хозяйствующего субъекта проведение сравнительного анализа фактических и нормативных значений индикаторов оценки. Так, авторы предлагают следующие направления такого анализа: превентивная оценка с итогами деятельности организации за исследуемый период; расчет и оценка ключевых финансовых индикаторов; сравнение расчетных значений индикаторов с нормативными маркерами; отнесение организации (предприятия) к определенному классу текущего финансового состояния с указанием степени риска его несостоятельности в обозначенный период времени.

Предложенная методика проведения финансового анализа хозяйствующих субъектов Савицкой Г.В. [10, с. 315-316] имеет более высокую степень глубины его проведения по сравнению с представленными выше авторскими методиками. Так, на первом этапе автор предлагает изучить особенности формирования и размещения капитала предприятия, оценить качество управления его имуществом и источниками его формирования, провести оценку степени операционных и финансовых рисков. На следующем этапе Савицкая Г.В. рекомендует проанализировать эффективность и интенсивность использования капитала организации с помощью расчета соответствующих финансовых индикаторов, оценить

уровень ее деловой активности в исследуемом периоде, а также риск утраты деловой репутации. Третий этап анализа должен включать в себя оценку степени финансового равновесия активной и пассивной частей баланса предприятия, степень финансовой устойчивости. На четвертом этапе, согласно методике Савицкой Г.В., необходимо проведение оценки ликвидности и платежеспособности организации, сбалансированности ее денежных потоков. На заключительном этапе анализа автор предлагает провести обобщающую оценку рассчитанных ранее основных индикаторов финансового состояния и дать прогнозную оценку вероятности его несостоятельности (банкротства) на среднесрочную перспективу.

Не все предложенные методики включают в себя оценку прибыльности и рентабельности предприятия как части анализа его финансового положения в анализируемом и прогнозном периодах. В то же время многие авторы делают акцент на важности такой оценки. Финансовые индикаторы прибыльности и рентабельности демонстрируют относительную эффективность организации как в целом, так и отдельных его направлений, характеризуют доходность активов и капитала, продаж, окупаемость затрат и др. [9, с. 238].

Не менее важна в современный век цифровой трансформации и оценка уровня финансовой безопасности предприятия. При этом, как отмечают Мордовина Д.А. [8, с. 1096], Мельникова Л.А. [7, с. 241], важны не сами значения показателей системы, а их соответствие (отклонение) предельным (оптимальным, пороговым). При этом необходимо акцентировать внимание на том факте, что максимальный уровень финансовой безопасности организации может быть достигнут только в случае нахождения расчетных финансовых индикаторов системы в коридорах допустимых, оптимальных или предельных значений.

На основе проведенного анализа различных авторских методик и подходов к оценке финансового состояния организации и риска его несостоятельности на основе финансовых индикаторов, на рис. 1 в структурированной форме представлена системная модель проведения данного направления финансового анализа.

В целях выявления причин изменений финансовых индикаторов, представленных на рис. 1, возможно использование различных методов факторного анализа, результаты которого позволят изыскать реальные направления повышения эффективности деятельности предприятия и снижения риска его несостоятельности (банкротства).

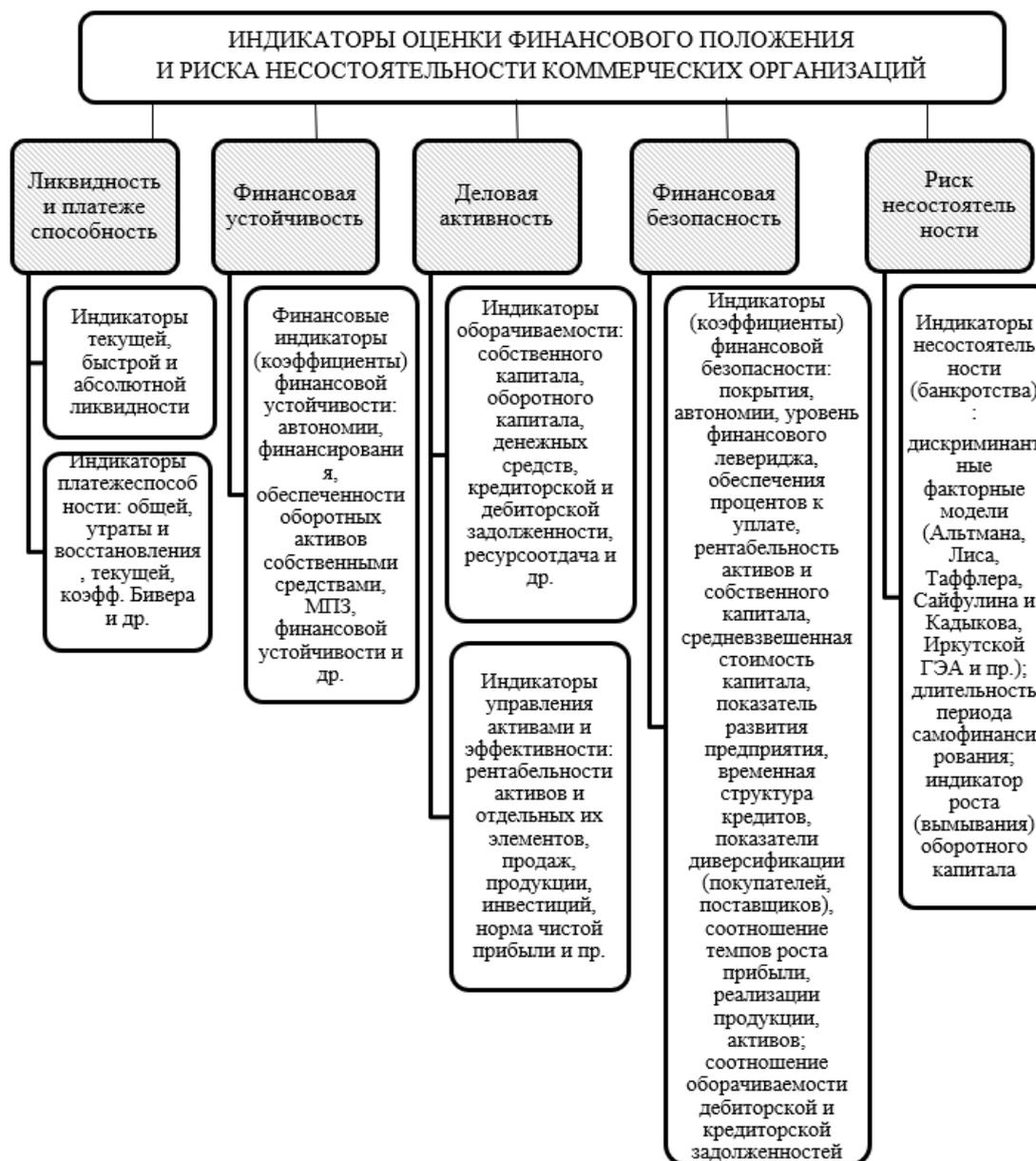
Необходимо отметить, что предложенная система финансовых индикаторов и входящие в нее показатели не являются исчерпывающей методологической базой исследования финансового положения организаций и оценки риска ее несостоятельности. Более того, предложенные финансовые индикаторы должны применяться с учетом отраслевых и региональных аспектов и других субъективных факторов.

Источником информации для проведения финансового анализа коммерческих предприятий (организаций) служат следующие формы бухгалтерской (финансовой) отчетности: ф. 0710001 «Бухгалтерский баланс», ф. 0710002 «Отчет о финансовых результатах», ф. 0710004 «Отчет об изменениях капитала», ф. 0710005 «Отчет о движении денежных средств», пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

Методическому обеспечению проведения финансового анализа коммерческих предприятий посвящено множество исследований различных авторов, в то же время разработке и рассмотрению методик оценки финансового положения и рисков несостоятельности бюджетных учреждений посвящено очень малое количество исследований. Поэтому новым направлением научных исследований становится адаптация существующих методик финансового анализа, применяемых для оценки коммерческих организаций различных организационно-правовых форм собственности.

В научной статье Мельниковой Л.А. [7, с. 241] предложен алгоритм проведения финансового анализа бюджетных учреждений, в основу которого легли адаптированные методики оценки деятельности коммерческих предприятий, но учитывающий особенности

функционирования организаций государственного (муниципального) сектора. В соответствии с указанным алгоритмом, оценка финансового состояния и риска неплатежеспособности бюджетных учреждений включает в себя следующие этапы: сбор и сортировка информации о финансово-хозяйственной деятельности бюджетного учреждения, оценка ее достоверности; анализ исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения; оценка использования имущества учреждением; анализ финансовой устойчивости; анализ финансовых результатов.



*Рис. 1. Система финансовых индикаторов оценки финансового положения коммерческих организаций и риска их несостоятельности*

Критически рассматривая предложенный алгоритм, можно отметить, что автором не разграничены источники финансирования бюджетного учреждения: бюджетные средства и доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности. Так, оценку финансового состояния бюджетного учреждения целесообразно проводить в двух направлениях: во-первых, в разрезе финансирования за счет средств, выделенных на выполнение государственного (муниципального) задания, в соответствии с бюджетной

сметой; во-вторых, в разрезе предпринимательской и иной приносящей доход деятельности учреждения. Стоит отметить, что первое направление более консервативно, так как на объем финансирования из государственного (муниципального) бюджета, как правило, в большей степени оказывают влияние внешние факторы, такие как инфляция, изменение ставки рефинансирования, рост тарифов, повышение МРОТ или заработной платы «указных» категорий работников, изменений в бюджетном и налоговом законодательстве и др. Второе направление – оценка финансового положения и риска несостоятельности бюджетных учреждений по предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, наиболее приближенная к оценке коммерческих организаций, в этой связи здесь оправдано применение адаптированных методик финансового анализа для предприятий крупного, среднего и малого бизнеса. К доходам от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности относят и средства от благотворительной и спонсорской помощи, поступающие на счет бюджетного учреждения.

Одновременно можно ответить, что предложенная методика Мельниковой Л.А. не включает в себя такое направление анализа, как оценка выполнения государственного (муниципального) задания (в количественных и стоимостных единицах измерения). Здесь можно рассмотреть как структуру, так и динамику расчетных показателей.

В исследовании Бубновской Т.В. и Гавриш П.Т. [1, с. 106-107] анализ финансового состояния бюджетных учреждений предлагается проводить по следующим направлениям: оценка финансовой устойчивости, анализ использования имущества, анализ эффективности деятельности бюджетного учреждения, анализ использования финансовых активов. При этом все финансовые индикаторы рассчитываются как по деятельности в рамках государственного (муниципального) задания, так и по предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Одним из направлений оценки финансового состояния бюджетных организаций выступает методика рейтинговой оценки бюджетных учреждений (оценка качества финансового менеджмента), позволяющая на основе расчета входящих в нее финансовых индикаторов выявлять лидера среди подведомственных учреждений главного распорядителя бюджетных средств, а также определять проблемные зоны – зоны несостоятельности. Универсальной методики оценки качества финансового менеджмента бюджетных учреждений на законодательном уровне не закреплено, поэтому в каждом регионе (муниципалитете) они могут быть отличны друг от друга. В ходе рейтинговой оценки осуществляется анализ качества оказываемых услуг, эффективности использования имущества и ресурсов, уровня выполнения государственного (муниципального) задания, качества планирования расходов учреждения, степени дотационности и пр. показателей.

В исследовании Гоцко Т.В. [3, с. 2094] проводится аналогия между традиционным анализом риска несостоятельности (банкротства) предприятий, применяемом в коммерческом секторе, и рейтинговой оценкой бюджетных учреждений (оценкой качества финансового менеджмента) в государственном (муниципальном) секторе. Это обусловлено в том числе тем, что по результатам рейтинговой оценки принимаются конкретные управленческие решения: о дополнительном финансировании, о перераспределении бюджетных ресурсов между подведомственными учреждениями и пр.

Рассмотрев предлагаемые в различных исследованиях методики проведения финансового анализа и риска несостоятельности бюджетных учреждений на рис. 2 представлена система финансовых индикаторов адаптированной методики оценки финансового положения и риска несостоятельности бюджетных учреждений.

Источником информации для проведения финансового анализа бюджетных учреждений являются следующие формы бухгалтерской отчетности: ф. 0503730 «Баланс государственного (муниципального) учреждения», ф. 0503737 «Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности», ф. 0503721 «Отчет о

финансовых результатах деятельности учреждения», ф. 0503760 «Пояснительная записка к балансу учреждения».



*Рис. 2. Система финансовых индикаторов оценки финансового положения бюджетных организаций и риска их несостоятельности*

Подводя итог проведенному исследованию, необходимо отметить, что, несмотря на то, что в современных условиях существует значительная методологическая база проведения финансового анализа оценки рисков несостоятельности коммерческих организаций, для повышения эффективности его результатов необходим интегрированный подход, включающий систему взаимодополняющих финансовых индикаторов. В то же время существует острая потребность в разработке четких алгоритмов проведения финансового анализа для бюджетных учреждений. Текущие адаптированные модели должным образом не учитывают всей специфики финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждений. Проведение многоаспектного анализа финансового положения бюджетных учреждений с комплексной оценкой рисков их несостоятельности на основе предложенной в данной статье системы финансовых индикаторов позволит своевременно принимать рациональные решения по оптимизации их финансирования и ресурсного обеспечения, а соответственно и росту эффективности их деятельности в разрезе выполнения государственного (муниципального) задания и предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

#### Список источников

1. Гавриш П. Т. Направления совершенствования методологических аспектов анализа финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений / П. Т. Гавриш, Т. В. Бубновская // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 8. – С. 106-116. – DOI 10.34755/IROK.2022.52.18.046.

2. Горелкина И. А. Развитие методики оценки финансового состояния организаций с использованием инструментария финансового менеджмента / И. А. Горелкина, О. М. Алещенко // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 5(178). – С. 968-973. – DOI 10.34925/EIP.2025.178.5.169.

3. Гоцко Т. В. Методология финансового анализа бюджетных учреждений: особенности, алгоритм и инновации / Т. В. Гоцко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 2093-2106. – DOI 10.18334/ep.14.5.120866.

4. Кальницкая И. В. Компонентный состав методики анализа финансового состояния организации / И. В. Кальницкая // Актуальные тренды в экономике и финансах : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 47-51.

5. Корнеева Т. А. Развитие методики оценки финансовых рисков как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий / Т. А. Корнеева, В. В. Кожухова, Е. И. Хайрулов // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 11(124). – С. 118-127. – DOI 10.24158/per.2023.11.15.

6. Мельник М.В. Теория экономического анализа: учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В.Л. Поздеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 238 с.

7. Мельникова Л. А. Особенности и алгоритм проведения финансового анализа бюджетных учреждений / Л. А. Мельникова // Экономические науки. – 2025. – № 242. – С. 240-242. – DOI 10.14451/1.242.240.

8. Мордовина Д. А. Оценка финансовой безопасности предприятия: обзор методик и результаты применения / Д. А. Мордовина // Инициативы молодых – науке и производству : Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Пенза, 25–26 ноября 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 1095-1099.

9. Пономарева М. С. Сравнительный анализ методик оценки финансового состояния организации: отечественный и зарубежный опыт / М. С. Пономарева, А. В. Мотевич, К. А. Серко // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы X Международной научно-практической конференции, Горловка, 21 марта 2025 года. – Горловка: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет», 2025. – С. 377-384.

10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. савицкая. – 6-е изд., испр. И доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025 – 378 с.

11. Экономический анализ : учебник для вузов / под редакцией Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 631 с.

### **Информация об авторах**

**Свашенкова Елена Ивановна**; магистрант; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: elenasvashenkova@mail.ru;

**Ушакова Софья Игоревна**; магистрант; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: sofiaigorevna000@gmail.com;

**Панькин Павел Владимирович**; кандидат экономических наук; доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева; ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»; (Российская Федерация, 399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, д. 28,1); E-mail: ppankin88@gmail.com.

# FEATURES OF ASSESSING INSOLVENCY RISKS FOR COMMERCIAL ORGANIZATIONS AND BUDGETARY INSTITUTIONS BASED ON FINANCIAL INDICATORS

Svashenkova E.I., Ushakova S.I., Pankin P.V.

Bunin Yelets State University  
(Yelets, Russia)

**Abstract.** *This article explores the development of a comprehensive model for conducting financial analysis of organizations with various forms of ownership. This model is based on a critical assessment of the authors' theoretical and methodological approaches proposed in their scientific publications and an analysis of practical experience in assessing the insolvency risks of commercial and non-profit organizations. The article examines the nature, methods, and technologies for assessing the insolvency risks of commercial organizations and state (municipal) budgetary institutions based on a developed system of financial indicators. The financial analysis algorithm is divided into several blocks, each of which is accompanied by a proposed set of tools for conducting it, including reflecting the indicators and coefficients necessary for assessing solvency and financial stability, efficiency and profitability, financial security and business activity, depending on whether the organization under study is a commercial or budgetary institution. The article also examines the research information base for assessing the insolvency risks of organizations (institutions) in the private and public (municipal) sectors. The system of financial indicators proposed in this article can be used to conduct a comprehensive assessment of the financial and economic activities of commercial organizations and budgetary institutions, make management decisions on additional financing, and assess the risks of insolvency (bankruptcy). This article may be of interest to owners and founders of private and public (municipal) organizations, regulatory authorities, and public sector specialists.*

**Keywords:** *financial condition, financial indicators, insolvency, bankruptcy risk, financial condition, financial indicators, competitiveness, financial stability, financial security, solvency, commercial organizations, budgetary institutions, rating assessment.*

**For citation:** Svashenkova E.I., Ushakova S.I., Pankin P.V. (2025). Features of assessing insolvency risks for commercial organizations and budgetary institutions based on financial indicators. *Problems of Branch Economics*, 4(12), 103–111. doi.org/10.24888/2949-2793-2025-12-103-111

**Copyright:** © Svashenkova E.I., Ushakova S.I., Pankin P.V. (2025). Published by Bunin Yelets State University. Open access under the Creative Commons Attribution 4.0 License

## References

1. Gavrish P. T. Directions for improving methodological aspects of the analysis of financial and economic activities of budgetary institutions / P. T. Gavrish, T. V. Bubnovskaya // *Actual issues of modern economics*. – 2022. – No. 8. – pp. 106-116. – DOI 10.34755/IROK.2022.52.18.046.
2. Gorelkina I. A. Development of methods for assessing the financial condition of organizations using financial management tools / I. A. Gorelkina, O. M. Aleshchenko // *Economics and entrepreneurship*. – 2025. – № 5(178). – Pp. 968-973. – DOI 10.34925/EIP.2025.178.5.169.
3. Gotsko T. V. Methodology of financial analysis of budgetary institutions: features, algorithm and innovations / T. V. Gotsko // *Economics, Entrepreneurship and Law*. – 2024. – Vol. 14, No. 5. – pp. 2093-2106. – DOI 10.18334/epp.14.5.120866.

4. Kalnitskaya I. V. The component composition of the methodology for analyzing the financial condition of an organization / I. V. Kalnitskaya // Current trends in economics and finance : Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Omsk, December 12, 2024. Omsk: Omsk State Technical University, 2024, pp. 47-51.

5. Korneeva T. A., Kozhukhova V. V., Khairulov E. I. Development of financial risk assessment methodology as a factor in ensuring economic security of enterprises // Society: politics, economics, law. – 2023. – № 11(124). – Pp. 118-127. – DOI 10.24158/pep.2023.11.15.

6. Melnik M.V. Theory of economic analysis : textbook and practice for universities / M. V. Melnik, V.L. Pozdeev. – 2nd ed., reprint. and add. – Moscow : Yurayt Publishing House, 2023. – 238 p.

7. Melnikova L. A. Features and algorithm of financial analysis of budgetary institutions / L. A. Melnikova // Economic sciences. – 2025. – No. 242. – pp. 240-242. – DOI 10.14451/1.242.240.

8. Mordovina D. A. Assessment of financial security of an enterprise: a review of methods and results of application / D. A. Mordovina // Initiatives of the young – science and production : Collection of articles of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students, Penza, November 25-26, 2024. Penza: Penza State Agrarian University, 2024, pp. 1095-1099.

9. Ponomareva M. S. Comparative analysis of methods for assessing the financial condition of an organization: domestic and foreign experience / M. S. Ponomareva, A.V. Motevich, K. A. Serko // Current issues of economics and management: theoretical and applied aspects : Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference, Gorlovka, March 21, 2025. Gorlovka: Donetsk National Technical University, 2025. pp. 377-384.

10. Savitskaya G.V. Analysis of the economic activity of an enterprise : textbook / G.V. savitskaya. – 6th ed., ispr. And additional – Moscow : INFRA-M, 2025 – 378 p.

11. Economic analysis : a textbook for universities / edited by N.V. Voitlovsky, A.P. Kalinina, I.I. Mazurova. – 8th ed., revised and additional – Moscow : Yurayt Publishing House, 2023. – 631 p.

#### **Information about the authors**

**Elena I. Svashenkova**; master's student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: elenasvashenkova@mail.ru;

**Sofia I. Ushakova**; master's student; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: sofiaigorevna000@gmail.com;

**Pavel V. Pankin**; Candidate of Economic Sciences; Associate Professor of the Department of Economics and Management named after N.G. Nechaev; Bunin Yelets State University; (Russian Federation, 399770, Lipetsk Region, Yelets, Kommunarov Street, 28.1); E-mail: ppankin88@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 29.10.2025  
Принята к публикации 03.12.2025  
Статья опубликована 19.12.2025

## К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ



**Редколлегия журнала принимает** к рассмотрению статьи объемом до 1 п.л. (до 40 тыс. знаков с пробелами). Материалы предоставляются в электронном виде (по электронной почте). Статья сопровождается аннотацией и списком ключевых слов на русском и английском языках.

### **Комплектность материалов, направленных для публикации в журнал:**

- рукопись статьи
- анкета автора

К печати принимаются материалы по следующим специальностям:

5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

5.2.4. Финансы

5.2.6. Менеджмент

### **Рубрики журнала:**

Объем и рубрики каждого номера журнала «Вопросы отраслевой экономики» варьируются в зависимости от содержания поступившего материала, тематики, задач. Основные рубрики журнала:

1. Экономика отраслевых рынков
2. Экономика регионов
3. Экономика предприятия

**Минимальный рекомендуемый объем** статьи – от 7 страниц.

**Документы следует направлять** по электронной почте ответственному секретарю редакционной коллегии издания Степаненковой Наталье Михайловне, e-mail: [woe-jurn@yandex.ru](mailto:woe-jurn@yandex.ru)

### **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ**

Основные требования к рассматриваемым материалам:

Соответствие тематической области.

Оригинальность текста: не менее 70%.

Не менее 10 источников в списке литературы.

Наличие контактной информация и анкет всех соавторов.

**ТЕКСТ научной статьи** следует строго оформлять согласно следующим требованиям:

Текстовый редактор – Microsoft Word.

Формат – А4.

Поля – 2 см со всех сторон.

Шрифт – Times New Roman.

Размер шрифта – 12

Межстрочный интервал – 1.

Абзац (отступ) – 1,25.

Ориентация – книжная, без простановки страниц, без переносов.

Редактор формул – пакет Microsoft Office (MathType).

Графики, таблицы и рисунки – черно-белые, без цветной заливки, допускается штриховка.

УДК Для определения тематического идентификатора статьи можно использовать ресурс <https://teacode.com/online/udc/>

**НАЗВАНИЕ СТАТЬИ** – по центру, без отступа, прописными буквами, жирным шрифтом (на русском языке)

**ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО АВТОРОВ** (жирным шрифтом, имя и отчество сокращённо) – по центру, строчными буквами – на русском языке

**ГОРОД, ГОСУДАРСТВО** – по центру, строчными буквами – на русском языке

Если ваша работа финансировалась из средств гранта или какой-либо программы, укажите это сноской после названия статьи. Например:

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и администрации Липецкой области в рамках научного проекта № 18-410-480004.*

**АННОТАЦИЯ СТАТЬИ** на русском языке (*курсивом*). Объем аннотации не менее 150 слов. Аннотация должна раскрывать содержание статьи, то есть кратко обосновывать актуальность выбранной темы, контекст проблемы; цель и задачи исследования; применяемые в процессе исследования методы; полученные автором результаты и область их применения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА** (*курсивом*, не менее 5-7).

**НАЗВАНИЕ СТАТЬИ** – по центру, без отступа, прописными буквами, жирным шрифтом (на английском языке)

**ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО АВТОРОВ** (жирным шрифтом, имя и отчество сокращённо) – по центру, строчными буквами – на английском языке

**ГОРОД, ГОСУДАРСТВО** – по центру, строчными буквами – на английском языке

**АННОТАЦИЯ СТАТЬИ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ** (*курсивом*).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ** (*курсивом*).

**ТЕКСТ СТАТЬИ** – выравнивание по ширине.

**ССЫЛКИ** оформляются в соответствии с национальным стандартом РФ ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка».

В тексте статьи ссылки оформляются по следующему образцу: [1, с. 195], [4], [3, с. 20; 7, с. 68], [8, д. 143, л. 8].

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ** приводится в алфавитном порядке в виде нумерованного списка. Все источники, включая зарубежные, оформляются в соответствии с (ГОСТ Р 7.0.7-2021). Для всех публикаций списка источников, у которых есть Digital Object Identifier (DOI), его необходимо указать. После списка источников обязательно следует *References*.

**REFERENCES** Список источников на английском языке (*References*) – комбинация транслитерированной и англоязычной частей русскоязычных ссылок.

### **ПРИВАТНОСТЬ**

Имена и адреса электронной почты, введенные на сайте этого журнала, будут использованы исключительно для целей, обозначенных этим журналом, и не будут использованы для каких-либо других целей или предоставлены другим лицам и организациям.

**ВНИМАНИЕ:** Авторы несут полную ответственность за достоверность и оригинальность информации, предоставленной в рукописи. Все рукописи проходят проверку на наличие заимствований в системе «Антиплагиат». Оригинальность рукописи должна быть не менее 70 %, в противном случае рукопись будет возвращена без права опубликования. При обнаружении нарушения авторских прав или плагиата будет проведена ретракция опубликованных статей в соответствии с правилами COPE.

Рукописи не возвращаются. Авторы не могут претендовать на выплату гонорара. Авторы имеют право использовать материалы журнала в их последующих публикациях при условии, что будет сделана ссылка на публикацию в журнале «Вопросы отраслевой экономики».

Редакция оставляет за собой право не включать в журнал статьи, не соответствующие требованиям (в том числе к объему текста, оформлению таблиц и иллюстраций).

## РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ

Порядок рецензирования рукописей научных статей, поступивших в редакцию журнала «Вопросы отраслевой экономики».

1. Рукописи научных статей, поступившие в редакцию, проходят обязательное рецензирование с целью их экспертной оценки.

2. Председатель редакционного совета определяет соответствие рукописи статьи профилю журнала и требованиям к оформлению.

3. После рассмотрения рукописи статьи на заседании редакционной коллегии рукопись направляется на рецензирование специалисту (доктору или кандидату наук), имеющему наиболее близкую к теме статьи научную специализацию. Все рецензенты являются признанными специалистами по тематике рецензируемых материалов и имеют в течение последних 3 лет публикации по тематике рецензируемых статей. Если статья не соответствует профилю журнала, то автору сообщается о невозможности ее публикации.

4. Тип рецензирования – двустороннее слепое (анонимное). Присланные рецензентам рукописи являются частной собственностью авторов и содержат сведения, не подлежащие разглашению. Рецензентам не разрешается делать копии статей, а также передавать статьи на рецензирование другому лицу.

5. Срок рецензирования составляет не более четырех недель.

6. Рецензент оценивает:

- соответствие содержания статьи ее названию;
- структуру статьи (предмет исследования, постановка задачи, ход проведения исследований, результаты и выводы);

- наличие в статье научной или технической новизны;

- достоинства и недостатки статьи.

7. Рецензент дает заключение о целесообразности публикации статьи:

- принять статью;

- принять статью с незначительной доработкой – автору направляется текст рецензии с предложением внести необходимые изменения и дополнения в статью или аргументировано опровергнуть замечания рецензента, затем рукопись статьи рассматривается на заседании редакционной коллегии на предмет выполнения требований рецензента;

- рассмотреть статью повторно после серьезной переработки – автору направляется текст рецензии с предложением переработки статьи, затем переработанная автором статья направляется на повторное рецензирование;

- отклонить статью – мотивированный отказ направляется автору, к повторному рассмотрению статья не принимается.

8. Текст рецензии предоставляется автору по его запросу, а также в Высшую аттестационную комиссию РФ по соответствующему запросу без подписи и указания фамилии, должности и места работы рецензента.

9. Рукописи статей, принятых к публикации, автору не возвращаются.

10. Рукописи статей, не принятых к публикации, вместе с текстом мотивированного отказа, возвращаются автору.

11. Рецензии, а также все сопроводительные документы (авторское заявление, экспертное заключение) хранятся в Издательстве и в редакции журнала в течение 5 лет.

Процедура рецензирования и утверждения статей занимает от одного до двух месяцев, далее статьи публикуются в порядке очередности. Редколлегия может принимать решение о внеочередной публикации статьи.

Подготовка статьи к публикации, проводимая редакцией журнала, состоит в литературном и техническом редактировании. Редакторские правки согласуются с авторами.

## TO THE AUTHORS

---

**The editorial board** of the journal accepts for consideration articles up to 1 p.p. (up to 40 thousand characters with spaces). Materials are provided in electronic form (by e-mail). The article is accompanied by an abstract and a list of keywords in Russian and English.

**Completeness of materials sent for publication in the journal:**

- **manuscript of the article**
- **author profile**

Materials are accepted for publication in the following specialties:

- 5.2.2. Mathematical, statistical and instrumental methods in economics
- 5.2.3. Regional and sectoral economy
- 5.2.4. Finance
- 5.2.6. Management

**Journal headings:**

The volume and headings of each issue of the journal «Problems of Branch Economics» vary depending on the content of the received material, topics, and tasks. The main headings of the journal:

1. Economics of industry markets
2. Regional economy
3. Economics of the enterprise

**The minimum recommended length of an article is 7 pages.**

**Documents should be sent** by e-mail to the executive secretary of the editorial board of the publication Stepanenkova Natalya Mikhailovna, e-mail: woe-jurn@yandex.ru

**REQUIREMENTS FOR THE FORMATION OF ARTICLES**

Basic requirements for the considered materials:

Compliance with the subject area.

Originality of the text: not less than 70%.

At least 10 sources in the list of references.

Availability of contact information and profiles of all co-authors.

**The TEXT of a scientific article** should be strictly formatted according to the following requirements:

Text editor - Microsoft Word.

Format - A4.

Margins - 2 cm on all sides.

The font is Times New Roman.

Font size - 12

Line spacing - 1.

Paragraph (indent) - 1.25.

Orientation - portrait, without pagination, without hyphenation.

Formula editor - Microsoft Office package (MathType).

Graphs, tables and figures - black and white, without color fill, shading is allowed.

UDC To determine the thematic identifier of an article, you can use the resource <https://teacode.com/online/udc/>

**TITLE OF THE ARTICLE** - in the center, without indentation, in capital letters, in bold type (in Russian)

**SURNAME, FIRST NAME, PATRONYMIC OF THE AUTHORS** (bold, first name and patronymic abbreviated) - in the center, in lowercase letters - in Russian

CITY, STATE - in the center, in lowercase letters - in Russian

If your work was funded by a grant or program, please indicate this with a footnote after the article title. For example:

The study was financially supported by the Russian Foundation for Basic Research and the administration of the Lipetsk region within the framework of scientific project No. 18-410-480004.

**SUMMARY** of the **ARTICLE** in Russian (in italics). The volume of the abstract is not less than 150 words. The abstract should disclose the content of the article, that is, briefly justify the relevance of the chosen topic, the context of the problem; purpose and objectives of the study; methods used in the research process; the results obtained by the author and the scope of their application.

**KEYWORDS** (in italics, at least 5-7).

**ARTICLE TITLE** - centered, without indentation, capital letters, bold type (in English)

**SURNAME, FIRST NAME, PATRONYMIDY OF THE AUTHORS** (bold, first name and patronymic abbreviated) - in the center, in lowercase letters - in English

CITY, STATE - in the center, lowercase letters - in English

**SUMMARY OF THE ARTICLE IN ENGLISH** (in italics).

**KEYWORDS IN ENGLISH** (in italics).

**ARTICLE TEXT** - width alignment.

**REFERENCES** are made in accordance with the national standard of the Russian Federation GOST R 7.0.5-2008 «Bibliographic reference».

References in the text of the article are arranged according to the following pattern: [1, p. 195], [4], [3, p. 20; 7, p. 68], [8, d. 143, l. 8].

**THE LIST OF SOURCES** is given in alphabetical order as a numbered list. All sources, including foreign ones, are drawn up in accordance with (GOST R 7.0.7-2021). For all source list publications that have a Digital Object Identifier (DOI), it must be specified. The list of sources must be followed by References.

**REFERENCES** List of sources in English (References) - a combination of transliterated and English parts of Russian references.

### **PRIVACY**

Names and e-mail addresses entered on this journal's website will be used solely for the purposes indicated by this journal and will not be used for any other purpose or provided to other individuals and organizations.

**ATTENTION:** The authors are solely responsible for the accuracy and originality of the information provided in the manuscript. All manuscripts are checked for borrowings in the Antiplagiarism system. The originality of the manuscript must be at least 70%, otherwise the manuscript will be returned without the right to publish. If a copyright infringement or plagiarism is found, the published articles will be retracted in accordance with the COPE rules.

Manuscripts are not returned. Authors cannot claim royalties. The authors have the right to use the materials of the journal in their subsequent publications, provided that a link to the publication in the journal «Problems of Branch Economics» is made.

The editors reserve the right not to include in the journal articles that do not meet the requirements (including the volume of text, design of tables and illustrations).

### **REVIEW**

The procedure for reviewing manuscripts of scientific articles received by the editors of the journal «Problems of Branch Economics».

1. Manuscripts of scientific articles submitted to the editorial board undergo mandatory review for the purpose of their peer review.

2. The chairman of the editorial board determines the compliance of the manuscript of the article with the profile of the journal and the requirements for registration.

3. After reviewing the manuscript of the article at a meeting of the editorial board, the manuscript is sent for review to a specialist (doctor or candidate of sciences) who has the closest

scientific specialization to the topic of the article. All reviewers are recognized experts in the subject of peer-reviewed materials and have publications on the subject of peer-reviewed articles over the past 3 years. If the article does not correspond to the profile of the journal, then the author is informed about the impossibility of its publication.

4. Type of review - two-sided blind (anonymous). The manuscripts sent to the reviewers are the private property of the authors and contain information not subject to disclosure. Reviewers are not allowed to make copies of articles, as well as transfer articles for review to another person.

5. The period of review is no more than four weeks.

6. The reviewer evaluates:

- compliance of the content of the article with its title;
- the structure of the article (subject of research, problem statement, research progress, results and conclusions);

- presence of scientific or technical novelty in the article;

- advantages and disadvantages of the article.

7. The reviewer gives a conclusion on the advisability of publishing the article:

- accept the article;

- accept the article with minor modifications - the text of the review is sent to the author with a proposal to make the necessary changes and additions to the article or reasonably refute the reviewer's comments, then the manuscript of the article is considered at a meeting of the editorial board to meet the requirements of the reviewer;

- reconsider the article after serious revision - the text of the review is sent to the author with a proposal to revise the article, then the article revised by the author is sent for re-reviewing;

- reject the article – a reasoned refusal is sent to the author, the article is not accepted for re-consideration.

8. The text of the review is provided to the author upon his request, as well as to the Higher Attestation Commission of the Russian Federation upon the relevant request without a signature and indication of the name, position and place of work of the reviewer.

9. Manuscripts of articles accepted for publication are not returned to the author.

10. Manuscripts of articles not accepted for publication, together with the text of a reasoned refusal, are returned to the author.

11. Reviews, as well as all accompanying documents (author's statement, expert opinion) are stored in the Publishing House and in the editorial office of the journal for 5 years.

The procedure for reviewing and approving articles takes from one to two months, then the articles are published in order of priority. The editorial board may decide on the extraordinary publication of the article.

Preparation of an article for publication, carried out by the editors of the journal, consists of literary and technical editing. Editorial changes are agreed with the authors.

*Научный журнал*

**ВОПРОСЫ  
ОТРАСЛЕВОЙ  
ЭКОНОМИКИ**

*№ 4 (12) / 2025*

*Технический редактор – С.В. Воробьев  
Техническое исполнение – В.М. Гришин*

**Знак информационной продукции 12+**

Подписано в печать 18.12.2025  
Дата выхода в свет 19.12.2025  
Бумага 59,0 п.л. Формат А-4. Гарнитура Times.  
Печать трафаретная  
Тираж 1000 экз. Заказ № 120  
Свободная цена

Адрес редакции и издателя:  
399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, 28,1  
E-mail: nj-psy@elsu.ru  
Сайт редколлегии: <https://elsu.ru/economy/redkol/>

Отпечатано с готового оригинал-макета на участке оперативной полиграфии  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования

«Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина»  
399770, Липецкая область, г. Елец, ул. Коммунаров, 28,1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»  
399770, Липецкая область, г. Елец, Коммунаров, 28,1