

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /  
Bulletin of the Institute of Economics, Management  
and Law of the Russian State University  
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.  
Founded in 2006

3  
2025

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities Academic Journal

There are 4 issues of printed version of the journal a year

### **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

- 5.2.1. Economic theory
- 5.2.4. Finance
- 5.2.5. World economy
- 5.2.6. Management

### **Goals and objectives**

The journal is an interdisciplinary scientific publication dedicated to finding the best ideas in the field of theory and practice of management.

Target audience – scientists, university professors, entrepreneurs and company leaders, a wide range of readers interested in management issues.

The journal examines various aspects of management related to management strategy, entrepreneurship, personnel management, marketing, leadership, corporate culture, innovation, technology, management under conditions of uncertainty and risk.

Management is science and art. Science is a search for new knowledge of the development of management theory, and art helps to effectively translate the accumulated experience in specific situation.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS 77-24415 or 19.05.2006.

Editorial staff office: bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047

Tel.: +7 (499) 973-40-96

E-mail: [ynic2010@mail.ru](mailto:ynic2010@mail.ru)

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

### **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Научный журнал «Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета» включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ); в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

Экономические науки

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

### **Цели и задачи**

Журнал является междисциплинарным научным изданием, посвященным поиску лучших идей в области теории и практики управления.

Целевая аудитория – ученые, преподаватели вузов, предприниматели и руководители компаний, широкий круг читателей, интересующихся вопросами управления.

В журнале рассматриваются различные аспекты управления, связанные со стратегией управления, предпринимательством, управлением персоналом, маркетингом, лидерством, корпоративной культурой, инновационным направлением, технологиями, управлением в условиях неопределенности и риска.

Управление – это наука и искусство. Наука представляет собой поиск новых знаний развития теории управления, а искусство помогает эффективно претворять накопленный опыт в конкретных ситуациях.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия, свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-24415 от 19.05.2006 г.

Адрес редакции: 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: [unic2010@mail.ru](mailto:unic2010@mail.ru)

## **Founder and Publisher**

Russian State University for the Humanities (RSUH)

## **Editor-in-chief**

*A.A. Shulus*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

## **Editorial Board**

*D.V. Bobrov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*first deputy editor-in-chief*)

*A.L. Abaev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*S.N. Bolshakov*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Komi Republican Academy of Public Administration, Komi Republic, Syktyvkar, Russian Federation

*A.B. Il'in*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*I.Yu. Il'ina*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*L.V. Matraeva*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russian Federation

*N.A. Navrotskaya*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Saint Petersburg University, Saint Petersburg, Russian Federation

*Nur Abd Ehl' Vadud Nada Salem*, professor, Sadat Academy for Management Sciences, Cairo, Arab Republic of Egypt

*T.A. Polovova*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*N.Yu. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

*O.S. Sukharev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian Academy of Sciences Institute of Economics, Moscow, Russian Federation

*L.A. Talimova*, Dr. of Sci. (Economics), professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, Republic of Kazakhstan

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation (*executive secretary of the series*)

## **Executive editors**

*N.Yu. Sopilko*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*A.B. Il'in*, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

*T.M. Alieva*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

## **Учредитель и издатель**

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

## **Главный редактор**

*А.А. Шулус*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

## **Редакционная коллегия**

*Д.В. Бобров*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
*(заместитель главного редактора)*

*А.Л. Абаев*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*С.Н. Большаков*, доктор экономических наук, профессор, Коми республиканская академия государственной службы, Республика Коми, Сыктывкар, Российская Федерация

*А.Б. Ильин*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*И.Ю. Ильина*, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Л.В. Матраева*, доктор экономических наук, доцент, Российский технологический университет («МИРЭА – Российский технологический университет»), Москва, Российская Федерация

*Н.А. Навроцкая*, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

*Нур Абд Эль Вадуд Нада Салем*, профессор, Академия административных наук им. Садата, Арабская Республика Египет

*Т.А. Половова*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*Н.Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

*О.С. Сухарев*, доктор экономических наук, профессор, Институт экономики РАН, Москва, Российская Федерация

*Л.А. Талимова*, доктор экономических наук, профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Республика Казахстан

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация  
*(ответственный секретарь серии)*

## **Ответственные за выпуск**

*Н.Ю. Сопилко*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*А.Б. Ильин*, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

*Т.М. Алиева*, кандидат экономических наук, доцент, РГГУ

## Contents

---

### **Modern aspects of management**

---

<i>Svetlana A. Grebenuk, Aliona A. Nartea</i>	
Strategic analysis as a tool for strategic management of an organization . . . . .	8
<i>Yulia V. Shportko, Olga A. Shportko</i>	
Exhibition project as an object of project management . . . . .	29
<i>Yodgorhoja H. Abdullaev</i>	
Features of the management structure of industry management in modern realities . . . . .	40

---

### **National development priorities**

---

<i>Vitaly Yu. Kirsanov</i>	
Payment infrastructure development of the Russian financial market in the context of digital transformation . . . . .	52

---

### **Business development management**

---

<i>Philip R. Rajput</i>	
Method of modeling companies activities with discounted cash flow . . . . .	65
<i>Anastasia A. Romanova</i>	
Key prerequisites for sustainable development of producers in the mineral raw materials market . . . . .	80

---

### **International experience**

---

<i>Daniil A. Potapov, Nikita A. Krutov</i>	
The experience of the PRC in establishment of the “national champion” company – producer of the semiconductors in the 21 <sup>st</sup> century . . . . .	94
<i>Marina A. Shulimova, Nurulla B. Fayzullaev</i>	
Social potential of regions. Analysis of dynamics in Uzbekistan . . . . .	116

<i>Olga Yu. Myasnikova, Anton V. Isakov</i>	
Theoretical and methodological features of the formation and development of international alliances . . . . .	137

## Содержание

---

### Современные аспекты управления

---

<i>Светлана А. Гребенюк, Алена А. Нартия</i>	
Стратегический анализ как инструмент стратегического управления организацией .....	8
<i>Юлия В. Шпортько, Ольга А. Шпортько</i>	
Выставочный проект как объект проектного управления .....	29
<i>Ёдгорходжа Х. Абдуллаев</i>	
Особенности структуры управления отраслевого менеджмента в современных реалиях .....	40

---

### Приоритеты национального развития

---

<i>Виталий Ю. Кирсанов</i>	
Развитие платежной инфраструктуры российского финансового рынка в условиях цифровой трансформации .....	52

---

### Управление развитием бизнеса

---

<i>Филипп Р. Раджпут</i>	
Методика моделирования деятельности компаний с учетом дисконтирования денежных потоков .....	65
<i>Анастасия А. Романова</i>	
Ключевые предпосылки устойчивого развития производителей на рынке минерального сырья .....	80

---

### Международный опыт

---

<i>Даниил А. Потапов, Никита А. Крутов</i>	
Анализ создания «национального чемпиона» в сфере производства полупроводников в КНР в XXI в. ....	94
<i>Марина А. Шулимова, Нурулла Б. Файзуллаев</i>	
Социальный потенциал регионов: анализ динамики в Узбекистане ....	116

<i>Ольга Ю. Мясникова, Антон В. Исаков</i>	
Теоретико-методологические особенности становления и развития международных альянсов .....	137

# **Современные аспекты управления**

---

УДК 005.21

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-8-28

## **Стратегический анализ как инструмент стратегического управления организацией**

Светлана А. Гребенюк

*Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко*

*Тирасполь, Приднестровье, grebenuk2610@gmail.com*

Алена А. Нартия

*Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко*

*Тирасполь, Приднестровье, nartyaa@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье исследуются теоретико-методологические аспекты применения современных инструментов стратегического анализа как одного из ключевых элементов системы стратегического управления ассортиментной политикой на предприятиях производственной сферы. Рассматриваются подходы к использованию таких инструментов в условиях высокой неопределенности внешней среды и необходимости повышения адаптивности бизнес-процессов. Особое внимание уделяется рассмотрению существующих ограничений и проблем, возникающих при использовании отдельных аналитических методов, а также возможностям их адаптации и модификации для обеспечения большей гибкости и точности принимаемых управленческих решений в современных условиях.

Проведение стратегического анализа товарного портфеля предприятия позволяет выявить стратегически приоритетные ассортиментные позиции, требующие концентрации ресурсов, что, в свою очередь, способствует эффективной оптимизации издержек и повышению производительности управления. Полученные аналитические результаты находят практическое применение в различных аспектах менеджмента – от систематизации складского учета и контроля оборотных средств до разработки долгосрочной ассортиментной и маркетинговой стратегии. Таким образом, применение современных методик стратегического анализа формирует обоснованную методологическую базу для построения устойчивой и сбалансированной ассортиментной политики, обеспечивающей финансовую устойчивость и конкурентоспособность производственного предприятия в долгосрочной перспективе.

---

© Гребенюк С.А., Нартия А.А., 2025

**Ключевые слова:** методология современного стратегического анализа, портфельный анализ БКГ, адаптированная матрица БКГ, ассортимент товаров, маркетинговая стратегия, управление издержками, финансовый результат

*Для цитирования: Гребенюк С.А., Нартя А.А. Стратегический анализ как инструмент стратегического управления организацией // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарной университета. 2025. № 3. С. 8–28. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-8-28*

## Strategic analysis as a tool for strategic management of an organization

Svetlana A. Grebenuk

*Transnistrian Shevchenko State University, Tiraspol  
Transnistrian Moldavian Republic, grebenuk2610@gmail.com*

Aliona A. Nartea

*Transnistrian Shevchenko State University, Tiraspol  
Transnistrian Moldavian Republic, nartyaa@yandex.ru*

*Abstract.* The article studies the theoretical and methodological aspects of using modern strategic analysis tools as one of the key elements of the strategic management system of assortment policy at enterprises in the production sector. It considers approaches to the such tools usage in conditions of high uncertainty of the external environment and the need to increase the adaptability of business processes. Particular attention is paid to the consideration of the existing limitations and issues that arise when using individual analytical methods as well as the possibilities of their adaptation and modification to ensure greater flexibility and accuracy of management decisions in modern conditions.

Conducting a strategic analysis of the company's product portfolio allows one to identify the strategically priority assortment items that require the concentration of resources, which, in turn, contributes to effective cost optimization and increased management productivity. The analytical results obtained find practical application in various aspects of management, from the systematization of warehouse accounting and control of working capital to the development of a long-term assortment and marketing strategy. Thus, the use of modern methods of strategic analysis forms a reasonable methodological basis for forming a sustainable and balanced assortment policy that ensures the financial stability and competitiveness of a manufacturing enterprise in the long term.

*Keywords:* methodology of modern strategic analysis, adapted BCG matrix, range of the goods, marketing strategy, cost management; financial performance

*For citation:* Grebrnuk, S.A. and Nartea, A.A. (2025), "Strategic analysis as a tool for strategic management of an organization", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 8–28, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-8-28

В условиях усиления и обострения конкурентной борьбы многие предприятия на первый план выводят задачу сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все больше предприятий ориентируется на получение преимуществ в конкуренции и достижение поставленных целей с помощью постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии и планирования своей финансово-хозяйственной деятельности.

Так, современные условия функционирования предприятий характеризуются высокой степенью неопределенности и конкуренции, что требует от менеджмента комплексного подхода к стратегическому управлению ассортиментной политикой, снижению себестоимости произведенной продукции, сокращению издержек производства, повышению производительности труда, эффективности маркетинговой деятельности, диверсификации производства и рынков сбыта. Это подтверждается рядом современных исследований, направленных на совершенствование инструментов стратегического анализа, в том числе через адаптацию классической матрицы БКГ [Gorb et al. 2022]. Основой стратегического управления выступает система стратегий организации, которая включает предпринимательские, организационные, трудовые и др. стратегии.

Под стратегией авторы настоящей статьи понимают заранее спланированную реакцию организации на изменения внешней среды – направление ее поведения, выбранное для достижения желаемого результата: например, конкурентоспособности, получения прибыли, сокращения издержек производства, расширения бизнеса. Рассмотрим понятие стратегии с позиции зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт<sup>1</sup> и Д. Хангер<sup>2</sup> и отечественных ученых, таких как Л.Е. Басовский,

---

<sup>1</sup>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учеб.: Пер. с англ. М.: Дело, 2009.

<sup>2</sup>Хангер Дж., Уилан Т. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность: Учеб.: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012.

И.Н. Герчикова<sup>3</sup>, В.А. Винокуров, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и другие [Захарин 2022; Кулиева 2021; Расумов 2023; Гришанович 2020], сравнительный анализ указанных подходов отразим в табл. 1.

Таблица 1

**Интерпретации понятия «стратегия»  
в научной литературе**

Ученые	Понятие «стратегия»
О.С. Виханский, А.И. Наумов <sup>4</sup>	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри
Н. Туленков	Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, но и как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты. Одновременно стратегия служит средством связи предприятия с внешней рыночной средой
А. Кулиева, Ю.С. Захарин [Кулиева 2021 Захарин 2022]	Корпоративная стратегия – это совокупность решений, на базе которых компания выявляет и определяет свои намерения и цели, разрабатывает основную политику и планы для достижения этих целей, устанавливает сферу хозяйственной деятельности, вид экономических и неэкономических компенсаций, которые она намерена предоставить своим акционерам, служащим, клиентам и общественным организациям
В.Ш. Расумов [Расумов 2023]	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей
И. Ансофф	Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

<sup>3</sup>Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.

<sup>4</sup>Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. М.: Экономистъ, 2006.

*Окончание табл. 1*

Ученые	Понятие «стратегия»
Л.Е. Басовский	Стратегия – это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии – главной цели организации – и достижение других ее целей
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей
И.Н. Герчикова	Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей
Д. Хангэр	Стратегия – это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей

В современных условиях каждое предприятие должно формировать собственную систему стратегического управления, непрерывно совершенствовать и рассматривать ее как важную часть своего неосозаемого капитала – интеллектуального актива. Проблема стратегического управления предприятием актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентно-устойчивых стратегий долгосрочного периода.

Разработка стратегии является важным элементом деятельности как для любых организаций, так и для предприятий различных по специфики деятельности. Правильная постановка целей и задач, объективность проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации позволят повысить эффективность функционирования предприятия в условиях рынка. Современные авторы предлагают адаптацию классической модели БКГ под специфику предприятий, включая рентабельность, стабильность продаж и сегмент потребителя, что расширяет возможности анализа [Мазур 2024]. В табл. 2 представлены некоторые актуальные, по нашему мнению, современные модели стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, разработанные авторами настоящей статьи.

Таблица 2

## Обзор методов стратегического планирования

Метод	Описание метода
SWOT-анализ	Метод стратегического планирования, предназначенный для оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие компании. Позволяет определить сильные и слабые стороны компании, перспективы развития и возможные угрозы извне
PEST-анализ	метод изучения внешней среды (макросреды), используемый для оценки рыночных тенденций, угроз и возможностей для компании. Иногда PEST-анализ является частью SWOT-анализа, но в маркетинговых исследованиях выступает как отдельный инструмент
Матрица Бостонской консалтинговой группы	применяется в менеджменте и маркетинге для анализа портфеля производимой продукции. Позволяет определить, какие продукты требуют вложений, а какие стоит оптимизировать или исключить на основе их рыночной доли
Матрица McKinsey	используется для анализа портфеля продукции с точки зрения привлекательности отдельных бизнес-единиц
«Цепочка ценностей»	метод, дающий представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия, позволяющий проследить процесс создания стоимости

Рассмотрим один из актуальных, по нашему мнению, методов современного стратегического анализа – портфельный анализ, предложенный экономистами Бостонской консалтинговой группой (далее по тексту статьи БКГ).

Ряд зарубежных исследований предлагает использовать потребительское восприятие и ценность товара как оси адаптированной БКГ, что позволяет получить более точные стратегические выводы [Fu et al. 2022]. Подобные адаптации успешно применяются не только в промышленности, но и в сфере услуг.

Так, например, с помощью метода БКГ специалистами была определена норма прибыли и популярности блюд в ресторане, тем самым оптимизировано меню с учетом внутренней экономики – исследование J. Ye [Ye 2022].

По нашему мнению, метод БКГ – эффективный инструмент стратегического управления, позволяющий классифицировать ассортимент и разрабатывать оптимальные стратегии управления товарными позициями.

В условиях динамичного рынка и широкой номенклатуры унифицированные методы планирования малоэффективны. Оптимальным решением является дифференциация товарных позиций по стратегической значимости, что обеспечивает целевое управление ресурсами, повышение операционной эффективности и рациональное использование капитала.

Метод БКГ реализуется через матрицу, основанную на концепции жизненного цикла товара: «трудные дети» (внедрение), «звезды» (рост), «дойные коровы» (зрелость) и «собаки» (спад). Этот инструмент позволяет систематизировать ассортимент с учетом рыночной динамики и разрабатывать управленческие стратегии для различных товарных групп.

Ассортиментные позиции классифицируются по сочетанию темпов роста рынка и относительной рыночной доли предприятия:

- «Трудные дети» – товары с высоким рыночным ростом, но низкой долей, требуют значительных инвестиций для повышения конкурентоспособности или могут быть выведены при низком потенциале.
- «Звезды» – продукция с высокой долей и динамичным ростом. Формируют основу финансовой устойчивости, но требуют постоянных вложений для поддержания лидерства.
- «Дойные коровы» – зрелые товары с высокой долей и низкими темпами роста. Генерируют основную прибыль, финансируя инновации. Цель – максимизация рентабельности через оптимизацию затрат.
- «Собаки» – позиции с низкой долей и отсутствием роста. Обычно нерентабельны, требуют либо сворачивания, либо реструктуризации товарной линейки.

Использование матрицы БКГ в стратегическом управлении товарным ассортиментом способствует оптимизации товарного портфеля, эффективному перераспределению инвестиций и повышению хозяйственной результативности. Однако для комплексного анализа необходима интеграция дополнительных методов стратегического анализа, таких как PEST-, SWOT-, GAP-анализ, матрица GE McKinsey и ABC-анализ и др. Их сочетание позволяет точнее оценить рыночные перспективы, усилить конкурентоспособность, минимизировать риски и обеспечить долгосрочную экономическую безопасность предприятия.

Так, например применение матрицы БКГ для каждой товарной категории способствует существенному снижению затрат посредством снятия с производства продукции с ограниченными перспективами роста, которая требует оптимизации либо исключения из товарного портфеля предприятия.

Учитывая то, что выбор метода стратегического анализа для научных исследований играет важную роль, проведем стратегический анализ внутренней среды организации, апробировав модель БКГ.

В качестве объекта исследования нами выбрано одно из производственных предприятий, расположенное в Республике Молдова, г. Кишинев, основной деятельностью которого является производство химической продукции.

Данное предприятие представляет собой типовой пример диверсифицированного производства, в котором проводимая ассортиментная политика требует четкой дифференциации товарных категорий в целях повышения операционной эффективности.

Учитывая отсутствие точных данных о рыночной доле конкурентов, применим адаптированную версию матрицы БКГ, основываясь на финансовых данных компании. Основными параметрами, использованными для категоризации продукции, стала доля товарной позиции в общем объеме продаж, которая рассчитывается как отношение выручки от реализации конкретного ассортимента к совокупному доходу от продаж данной товарной группы. Темпы прироста продаж вычислим на основе динамики объемов реализации в отчетном периоде по отношению к предыдущему.

Адаптированная матрица БКГ строится следующим образом [Гребенюк, Ионку 2019]:

- горизонтальная ось – представляет собой относительную долю продаж анализируемых товарных позиций в структуре общей выручки предприятия;
- вертикальная ось – отражает темпы прироста продаж товарных позиций по сравнению с базовым периодом, что позволяет оценить динамику спроса и перспективность развития.

Для целей анализа отчетным периодом принят 2022 год, а базовым – 2023 год. Полученные результаты позволяют идентифицировать стратегические товарные группы, определить их положение в портфельной матрице и выработать рекомендации по оптимизации ассортиментной стратегии предприятия.

Таблица 3

Показатели реализации продукции  
по ассортиментным позициям за 2022–2023 гг.

Наименование ассортиментной позиции	Выручка от реализации, тыс. у. д. е.		Доля реализации позиций в общем объеме, %	Темп роста 2023 г. к 2022 г., %	Темп прироста 2023 г. к 2022 г., %
	2022 г.	2023 г.			
Хлорид железа “Clorura de fier 28273920”, кг	1,57	2,48	2,58	157,95	57,95
Краситель “Color 01/138, 32071000”, г	2,33	2,61	2,72	112,07	12,07
Краситель “Color 14/1031, 32071000”, г	1,54	1,72	1,80	111,66	11,66
Краситель “Color 23/617, 32071000”, г	0,75	1,61	1,68	213,68	113,68
Краситель “Color 458, 32071000”, г	2,54	3,91	4,08	153,74	53,74
Краситель “Color 4687/27 orange, 32071000”, г	1,59	4,06	4,24	254,96	154,96
Краситель “Color 5167/27 orange, 32071000”, г	1,79	2,64	2,76	147,73	47,73
Краситель “Color 5216/10, 32071000”, г	1,28	3,09	3,23	241,19	141,19
Краситель “Color 5458/60, 32071000”, г	2,81	2,91	3,04	103,45	3,45
Ароматизатор “Fragrans Caramel, 33029090”, мл	4,44	4,46	4,66	100,65	0,65
Ароматизатор “Fragrans Forest berry, 33029090”, мл	3,34	3,96	4,14	118,76	18,76
Ароматизатор “Fragrans Green apple, 33029090”, мл	1,57	3,32	3,47	211,60	111,60
Ароматизатор “Fragrans Jasmin, 33029090”, мл	5,66	6,49	6,78	114,57	14,57
Ароматизатор “Fragrans Lavender, 33029090”, мл	3,88	8,56	8,94	220,85	120,85

*Окончание табл. 3*

Наименование ассортиментной позиции	Выручка от реализации, тыс. у. д. е.		Доля реализации позиции в общем объеме, %	Темп роста 2023 г. к 2022 г., %	Темп прироста 2023 г. к 2022 г., %
	2022 г.	2023 г.			
Ароматизатор “Fragrans Lemon, 33029090”, мл	2,78	3,74	3,91	134,76	34,76
Ароматизатор “Fragrans Lilac, 33029090”, мл	4,24	8,02	8,38	189,42	89,42
Ароматизатор “Fragrans Love, 33029090”, мл	2,22	4,41	4,60	198,29	98,29
Ароматизатор “Fragrans Melon, 33029090”, мл	1,01	2,23	2,33	220,59	120,59
Ароматизатор “Fragrans Ocean breeze, 33029090”, мл	2,57	3,35	3,49	130,04	30,04
Ароматизатор “Fragrans Oranqe, 33029090”, мл	4,80	5,48	5,72	114,01	14,01
Ароматизатор “Fragrans Sandalwood, 33029090”, мл	1,23	3,74	3,90	303,00	203,00
Ароматизатор “Fragrans Strawberry, 33029090”, мл	2,04	3,39	3,54	166,49	66,49
Ароматизатор “Fragrans Wild cherry, 33029090”, мл	0,82	2,28	2,38	279,10	179,10
Ароматизатор “Fragrans Амбра Вечерняя”, г	0,82	2,73	2,85	334,19	234,19
Ароматизатор “Fragrans Пион и Кожа”, г	2,04	4,58	4,78	224,12	124,12
Итого	59,66	95,76			

Для расчета темпа роста воспользуемся формулой:

$$T_p = (B_p / B_0) \cdot 100\%,$$

где:  $T_p$  – темп роста,

$B_p$  – выручка от реализации за отчетный период,

$B_0$  – выручка от реализации за базовый период.

Темп прироста рассчитаем по формуле:

$$T_n = T_p - 100\%,$$

где:  $T_n$  – темп прироста,  
 $T_p$  – темп роста.

Для определения стратегического положения ассортиментных позиций в матрице БКГ используется система критериев, основанная на относительной доле продаж и динамике их прироста. Данные параметры позволяют оценить конкурентоспособность товаров, их инвестиционную привлекательность и перспективы развития. В рамках проведенного анализа ассортиментные позиции были распределены по следующим категориям:

- «Трудные дети» – товары с долей продаж ниже среднего уровня, но характеризующиеся положительной динамикой роста. Данная категория включает перспективные, но требующие значительных инвестиций ассортиментные позиции, развитие которых связано с высоким уровнем рыночных рисков.
- «Звезды» – продукты с высокой долей рынка и устойчивыми темпами прироста продаж (более 10%). Они являются ключевыми драйверами роста и требуют постоянного реинвестирования прибыли для удержания лидерских позиций в условиях конкурентной среды.
- «Дойные коровы» – товары, обладающие высокой рыночной долей, но демонстрирующие умеренные темпы прироста (менее 10%) либо снижение объемов реализации. Данная категория представляет собой основной источник дохода предприятия, обеспечивая стабильный финансовый поток для дальнейшего стратегического развития.
- «Собаки» – ассортиментные позиции с низкой долей продаж и отсутствием положительной динамики. Данные товары характеризуются ограниченными перспективами роста и могут требовать оптимизации либо исключения из товарного портфеля предприятия.

Рассчитав относительную долю каждой ассортиментной позиции в совокупных продажах анализируемой товарной группы и оценив темпы прироста по сравнению с предыдущим периодом, проведем позиционирование продукции в матрице БКГ, итоговые результаты представлены в табл. 4.

Адаптированную матрицу БКГ графически представим на рис. 1. Проведенный анализ показал, что товарные позиции распределены по всем четырем квадрантам, соответственно, это позволяет предприятию определить оптимальные стратегические подходы к управлению товарным ассортиментом.

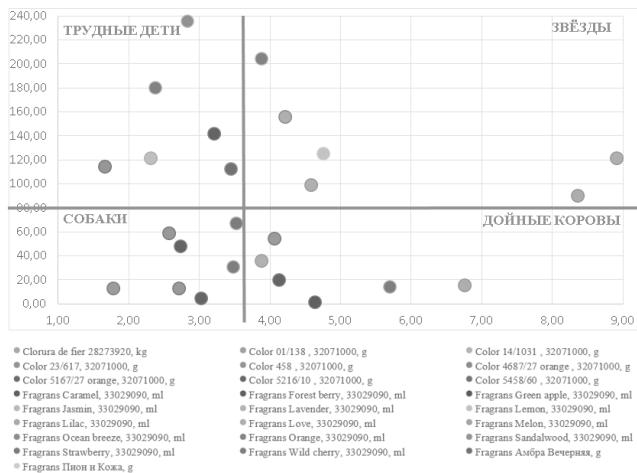


Рис. 1. Адаптированная матрица БКГ для анализа ассортиментных позиций красителей и ароматизаторов

«Трудные дети» – товары с низкой долей в общей выручке, но демонстрирующие высокий темп прироста продаж. К данной группе отнесены красители «Color 23/617, 32071000» и «Color 5167/10, 32071000», а также ароматизаторы «Fragrancs Green apple, 33029090», «Fragrancs Melon, 33029090», «Fragrancs Sandalwood, 33029090» и «Fragrancs Wild cherry, 33029090». Эти позиции обладают потенциальными возможностями роста, однако требуют значительных маркетинговых инвестиций.

Стратегические решения могут включать дополнительные вложения в продвижение, развитие каналов сбыта и улучшение конкурентных характеристик продукции. В случае недостаточного рыночного потенциала целесообразно рассмотреть вариант вывода продукции с рынка.

«Звёзды» – ассортиментные позиции с высокой долей рынка и значительными темпами роста. К данной категории отнесены краситель «Color 4687/27 Orange, 32071000» и ароматизаторы «Fragrancs Lavender, 33029090», «Fragrancs Lilac, 33029090», «Fragrancs Love, 33029090» и «Fragrancs Пион и Кожа».

Данные товары обеспечивают стабильный рост финансовых показателей компаний, что требует поддержания и расширения их рыночного присутствия за счет активной маркетинговой стратегии, инвестирования в инновационные технологии и управления спросом.

Таблица 4

Оценка ассортиментных позиций по матрице БКГ

Наименование ассортиментной позиции	Характеристика доли ассортиментной позиции	Характеристика темпа прироста	Положение в матрице БКГ
Хлорид железа “Clorura de fier 28273920”, кг	низкая	низкая	Собаки
Краситель “Color 01/138, 32071000”, г	низкая	низкая	Собаки
Краситель “Color 14/1031, 32071000”, г	низкая	низкая	Собаки
Краситель “Color 23/617, 32071000”, г	низкая	высокая	Трудные дети
Краситель “Color 458, 32071000”, г	высокая	низкая	Дойные коровы
Краситель “Color 4687/27 orange, 32071000”, г	высокая	высокая	Звезды
Краситель “Color 5167/27 orange, 32071000”, г	низкая	низкая	Собаки
Краситель “Color 5216/10, 32071000”, г	низкая	высокая	Трудные дети
Краситель “Color 5458/60, 32071000”, г	низкая	низкая	Собаки
Ароматизатор “Fragrans Caramel, 33029090”, мл	высокая	низкая	Дойные коровы
Ароматизатор “Fragrans Forest berry, 33029090”, мл	высокая	низкая	Дойные коровы
Ароматизатор “Fragrans Green apple, 33029090”, мл	низкая	высокая	Трудные дети
Ароматизатор “Fragrans Jasmin, 33029090”, мл	высокая	низкая	Дойные коровы
Ароматизатор “Fragrans Lavender, 33029090”, мл	высокая	высокая	Звезды
Ароматизатор “Fragrans Lemon, 33029090”, мл	низкая	низкая	Собаки
Ароматизатор “Fragrans Lilac, 33029090”, мл	высокая	высокая	Звезды
Ароматизатор “Fragrans Love, 33029090”, мл	высокая	высокая	Звезды

Окончание табл. 4

Наименование ассортиментной позиции	Характеристика доли ассортиментной позиции	Характеристика темпа прироста	Положение в матрице БКГ
Ароматизатор “Fragrans Melon, 33029090”, мл	низкая	высокая	Трудные дети
Ароматизатор “Fragrans Ocean breeze, 33029090”, мл	низкая	низкая	Собаки
Ароматизатор “Fragrans Orange, 33029090”, мл	высокая	низкая	Дойные коровы
Ароматизатор “Fragrans Sandalwood, 33029090”, мл	низкая	высокая	Трудные дети
Ароматизатор “Fragrans Strawberry, 33029090”, мл	низкая	низкая	Собаки
Ароматизатор “Fragrans Wild cherry, 33029090”, мл	низкая	высокая	Трудные дети
Ароматизатор “Fragrans Амбра Вечерняя”, г	низкая	высокая	Трудные дети
Ароматизатор “Fragrans Пион и Кожа”, г	высокая	высокая	Звезды

«Дойные коровы» – продукция, приносящая стабильный доход при низких темпах прироста. В данную категорию вошли краситель «Color 458, 32071000», а также ароматизаторы «Fragrans Caramel, 33029090», «Fragrans Forest berry, 33029090», «Fragrans Jasmin, 33029090» и «Fragrans Orange, 33029090». Эти товарные позиции обеспечивают предприятию устойчивые денежные потоки, что позволяет направлять прибыль на развитие новых стратегических направлений и поддержку товаров, находящихся в фазе роста.

«Собаки» – товары с низкой долей продаж и невысокими темпами прироста. В данную категорию вошли все остальные анализируемые ассортиментные позиции товаров. Они характеризуются низким спросом и отсутствием перспектив значительного роста. Для данной группы требуется комплексный пересмотр товарной политики: возможны решения о ликвидации нерентабельных позиций, изменении ценовой стратегии или поиске альтернативных рынков сбыта.

Проведенное исследование подтвердило эффективность использования адаптированной матрицы БКГ для управления ассортиментной политикой предприятия. Результаты анализа

позволяют оптимизировать распределение ресурсов, выработать стратегические рекомендации для каждой товарной группы и обеспечить максимизацию финансовых результатов предприятия. Эффективность применения адаптированной матрицы БКГ подтверждается и другими исследованиями, проводимыми в производственной и торговой сферах [Шумкова 2025].

Формирование эффективной ассортиментной стратегии является ключевым элементом маркетинговой политики предприятия, определяя его конкурентные преимущества и адаптацию к динамично изменяющейся рыночной среде. Управление ассортиментом требует постоянного анализа и оптимизации товарных позиций, что позволяет сбалансировать структуру предложения и обеспечить устойчивое развитие компании.

Портфельный анализ БКГ позволяет не только классифицировать ассортимент по рыночным характеристикам, но и выработать стратегические рекомендации по управлению товарной номенклатурой [Кнышенко 2021; Литвиненко 2022; Шустова 2023]. В процессе оптимизации может возникнуть необходимость пересмотра широты и глубины ассортимента, что требует формирования минимально необходимого товарного портфеля, соответствующего стратегическим целям предприятия.

На основе результатов проведенного анализа можно выделить ключевые товарные категории, обеспечивающие эффективное функционирование предприятия:

- основная категория – товары, являющиеся основным источником прибыли предприятия и находящиеся в стадии активного роста. Данная группа требует поддержки и инвестирования с целью дальнейшего укрепления позиций на рынке;
- поддерживающая категория – продукция, стабилизирующая финансовые потоки предприятия за счет устойчивого спроса и нахождения в фазе зрелости. Основная стратегия – поддержание стабильности объемов реализации и рентабельности;
- стратегическая категория – ассортиментные позиции, направленные на долгосрочное развитие компании и обеспечение будущей прибыльности. Включает перспективные товары с высоким потенциалом роста, находящиеся в стадии внедрения или раннего роста<sup>5</sup> [Маймакова 2021];
- тактическая категория – товары, играющие вспомогательную роль в ассортиментной политике и способствующие стиму-

---

<sup>5</sup>Стратегическое управление и планирование: Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы. WTO. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkr.htm> (дата обращения 15 февраля 2025).

лированию продаж основных товарных групп. Как правило, данная категория включает продукцию в стадии роста или зрелости, способствующую повышению привлекательности основного ассортимента.

Таким образом, применение портфельного анализа БКГ позволяет предприятию не только сегментировать ассортимент, но и определить стратегические приоритеты для управления товарными позициями, способствуя формированию сбалансированной и конкурентоспособной ассортиментной политики. Важно отметить, что современные исследования в области инвестиционного анализа указывают на необходимость пересмотра базовых подходов к оценке риска, в том числе на несостоительность волатильности как единственной меры риска – как это убедительно показано в работе Д.А. Герцекович, Е.Ю. Бунеева, Т.Д. Константина и Я.К. Паленная, где предлагается использовать альтернативные количественные модели на основе структуры и целей инвестора [Герцекович и др. 2022].

Несмотря на наглядность и объективность, адаптированная матрица БКГ имеет ряд методологических ограничений:

- упрощение рыночной ситуации. Учитываются только темпы роста рынка и доля продаж, что искажает реальную картину. Успешность продукта определяется и другими факторами, такими как маржинальность, эластичность спроса и конкуренция;
- игнорирование инвестиционной перспективы. Матрица не оценивает эффективность вложений: инвестиции в «Звезду» могут быть менее выгодны, чем в «Дойную корову», а «Трудный ребенок» не всегда превращается в лидера. Неясно также, могут ли «Собаки» стать перспективными при значительных инвестициях;
- независимость ассортиментных позиций. Взаимосвязь товаров не учитывается: исключение «Собак» может повысить себестоимость других позиций из-за сокращения объемов закупок;
- игнорирование финансовых аспектов. Высокая рыночная доля не всегда означает прибыльность. Например, на этапе вывода нового продукта значительные расходы могут временно снижать рентабельность.
- ограниченность трактовки спада продаж. Модель воспринимает снижение динамики как завершающую стадию жизненного цикла, игнорируя макроэкономические факторы, сезонность и изменения рыночных трендов.

Таким образом, при использовании матрицы БКГ в стратегическом управлении необходимо учитывать ее ограничения и дополнять анализ другими методами, такими как SWOT-анализ, ABC/

XYZ-анализ, анализ жизненного цикла товара, PEST-анализ и др., что позволит сформировать более точную и комплексную оценку стратегического положения ассортиментных позиций предприятия, наряду с существенным сокращением производственных издержек, посредством снятия с производства нерентабельных групп товара.

### *Заключение*

Проведенное исследование подтвердило эффективность модели БКГ в стратегическом управлении. Адаптированная матрица позволила систематизировать ассортимент, выделить ключевые товарные группы и определить направления их развития.

Результаты анализа отразили, что сегментация продукции по квадрантам БКГ способствует оптимальному распределению ресурсов. Выявление «Звезд» и «Трудных детей» формирует основу для роста предприятия, «Дойные коровы» обеспечивают финансирование, а продукция категории «Собаки» требует пересмотра стратегии компании.

Несмотря на наглядность метода, считаем необходимым отметить некоторые ограничения, такие как: игнорирование взаимосвязей между товарами и недостаточный учет финансовых факторов. Так, например, дополнительную аргументацию необходимости пересмотра подходов к трактовке инвестиционного риска представляет Якупов, который показывает, что волатильность не является достоверной мерой риска потери капитала и требует концептуально иного подхода [Якупов 2024]. Для комплексного подхода к управлению ассортиментом выпускаемой продукции рекомендуется сочетание БКГ с PEST-, SWOT- и ABC/XYZ-анализами, а также применение других методов современного стратегического анализа. Необходимость комплексного подхода подтверждается и трудами исследователей, рассматривающих фундаментальный анализ как основу оценки инвестиционной привлекательности [Puchkova et al. 2020]. Таким образом, применение матрицы БКГ способствует повышению эффективности управления ресурсами и укреплению рыночных позиций предприятия.

### *Литература*

---

Гребенюк, Ионку 2019 – Гребенюк С.А., Ионку О.Ю. Применение метода портфельного анализа БКГ для управления ассортиментом производственного предприятия // Экономика Приднестровья. 2019. № 3-4. С. 55–60.

- Герцекович и др. 2022 – Герцекович Д.А., Бунаева Е.Ю., Константинова Т.Д., Паленная Я.К. Принцип скользящей верификации как основа для идентификации базовых критерии портфельного анализа // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 2. С. 94–109.
- Гrimашевич 2020 – Гrimашевич О.Н. Основные конкурентные стратегии промышленных предприятий в условиях формирования цифровой экономики // Современные проблемы управления в условиях цифровизации: Материалы VII Междунар. научно-практич. конф. Саратов, 21 ноября 2019 г. Саратов: Сарат. социально-экономический ин-т (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2020. С. 35–40.
- Захарин 2022 – Захарин Ю.С. Сущность корпоративной стратегии и принципы достижения корпоративного преимущества // Научное обозрение: Актуальные вопросы теории и практики: Сб. статей III Междунар. научно-практич. конф.: В 2 ч. Пенза, 27 декабря 2022 г. Ч. 2. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. С. 82–84.
- Кнышенко, Соловьева 2021 – Кнышенко Д.Д., Соловьева Д.В. Ценностный подход к управлению портфелем // Сб. трудов IX Конгресса молодых ученых. Санкт-Петербург, 15–18 апреля 2020 г. Т. 2. СПб.: Университет ИТМО, 2021. С. 163–166. EDN DLPXEM.
- Кулиева 2021 – Кулиева А. Сущность корпоративной стратегии на современном промышленном предприятии // Форум молодых ученых. 2021. № 6 (58). С. 438–442.
- Литвиненко 2022 – Литвиненко С.С. Портфельный анализ как инструмент для оценки инвестиций // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всерос. научно-практич. конф. Омск, 21 декабря 2021 г. Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (филиал). 2022. С. 284–288. EDN GEKQZB.
- Мазур 2024 – Мазур О.Е. Проблемы адаптации матрицы БКГ к анализу товарного ассортимента // Рыночная экономика: современная теория и практика управления. 2024. Т. 23. № 1 (56). С. 73–83.
- Маймакова, Бакуркина 2021 – Маймакова Л.В., Бакуркина М.Ю. Методологические подходы к анализу портфельных инвестиций на рынке недвижимости // Современная наука: традиции и инновации: Сб. науч. ст. по итогам IV Молодежного конкурса научных работ. Волгоград: Абсолют, 2021. С. 49–52.
- Расумов 2023 – Расумов В.Ш. Эволюция стратегического управления // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: Сб. науч. статей 2-й Всерос. научно-практич. конф.: В 3 т. Курск, 27–28 апреля 2023 г. Т. 2. Курск: Университетская книга, 2023. С. 273–276.
- Шумкова 2025 – Шумкова Е. Управление ассортиментной политикой на основе адаптированной матрицы БКГ (на примере фитопродукции) // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. 2025. № 1. С. 92–101.

- Шустова 2023 – Шустова В.И. Сущность и роль портфельных стратегий на корпоративном уровне. Российский опыт комплексного использования портфельных стратегий в управлении маркетингом на предприятии // Управление и экономика народного хозяйства России: Сб. ст. VII Междунар. научно-практич. конф. Пенза, 21–22 февраля 2023 г. Пенза: Пензенский гос. аграрный ун-т, 2023. С. 707–716.
- Якупов 2024 – Якупов Б.Т. Новый подход к анализу волатильности и риска в портфельных инвестициях // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 2. С. 75–94.
- Gorb et al. 2022 – Gorb O., Dorohan-Pysarenko L., Yehorova O. [et al.]. Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis // Наукові горизонти. 2022. Vol. 25. No. 7.
- Fu et al. 2022 – Fu R., Zheng B., Wen J., Xie L. Research on Commodity Business Value and Customer Value of E-Commerce Platforms: Based on Consumer Psychology and Cognition // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 985537.
- Puchkova et al. 2020 – Puchkova S., Brockin A., Potanina Yu. Fundamental analysis: the essence and necessity of application in portfolio investment (on the example of the Russian companies) // Економічний часопис-XXI. 2020. Vol. 183. No. 5-6. P. 116–124.
- Ye 2022 – Ye J. Analysis of Menu Design in the Food and Beverage Industry Using the BCG Matrix Method // Highlights in Business, Economics and Management. 2022. Vol. 2. P. 222–340.

## *References*

---

- Fu, R., Zheng, B., Wen, J. and Xie, L. (2022), “Research on Commodity Business Value and Customer Value of E-Commerce Platforms. Based on Consumer Psychology and Cognition”, *Frontiers in Psychology*, vol. 13, article 985537.
- Gertsekovich, D.A., Buneeva, E.Yu., Konstantinova, T.D. and Palennaya, Ya.K. (2022), “The principle of sliding verification as a basis for identification of the essential criteria of the portfolio analysis”, *Moscow University Economic Bulletin*, no. 2, pp. 94–109. <https://doi.org/10.38050/01300105202225>.
- Gorb, O., Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O. et al. (2022), “Boston Consulting Group Matrix: Opportunities for Use in Economic Analysis”, *Naukovi horyzonty*, vol. 25, no. 7.
- Grebenyuk, S.A. and Ionku, O.Yu. (2019), “Application of the BCG portfolio analysis method for managing the product range of a manufacturing enterprise, *Ekonomika Pridnestrov'ya*, no. 3-4, pp. 55–60.
- Grimashevich, O.N. (2020), “Main competitive strategies of industrial enterprises in the context of the formation of the digital economy”, *Sovremennye problemy upravleniya v usloviyakh tsifrovizatsii: materialy VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Saratov, Russia, 21 noyabrya 2019* [Contemporary management issues

- in the context of digitalisation. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference. Saratov, November 21, 2019], REU im. G.V. Plekhanova, Saratov, pp. 35–40.
- Knyshenko, D.D. and Solov'eva, D.V. (2021), "Value approach to portfolio management", *Sb. trudov IX Kongressa molodykh uchenykh. Sankt-Peterburg, 15–18 aprelya 2020* [Proceedings of the IX Congress of young scientists, Saint Petersburg, April 15–18, 2020], vol. 2, Universitet ITMO, St. Petersburg, Russia, pp. 163–166.
- Kulieva, A. (2021), "The essence of corporate strategy at a modern industrial enterprise", *Forum molodykh uchenykh*, no. 6 (58), pp. 438–442.
- Litvinenko, S.S. (2022), "Portfolio analysis as a tool for evaluating investments", *Aktual'nye trendy v ekonomike i finansakh: Materialy Vseros. nauchno-praktich. konf. Omsk, 21 dekabrya 2021* [Current trends in economics and finance. Materials of the All-Russian scientific and practical conference. Omsk, December 21 2021], Finansovyi universitet, Omsk, Russia, pp. 284–288.
- Maimakova, L.V. and Bakurkina, M.Yu. (2021), "Methodological approaches to portfolio investment analysis in the real estate market", in *Sovremennaya nauka: traditsii i innovatsii, Sb. nauch. st. po itogam IV Molodezhnogo konkursa nauchnykh rabot* [Modern Science. Traditions and Innovations. A collection of scientific articles based on the results of the IV Youth Scientific Works Competition], Absolyut, Volgograd, Russia, pp. 49–52.
- Mazur, O.E. (2024), "Issues of adapting the BCG matrix to product range analysis", *Rynochnaya ekonomika: sovremennaya teoriya i praktika upravleniya*, vol. 23, no. 1 (56), pp. 73–83.
- Puchkova, S., Brovkin, A. and Potanina, Yu. (2020), "Fundamental analysis: The essence and necessity of application in portfolio investment (on the example of the Russian companies)", *Ekonomichnyi chasopis-XXI*, vol. 183, no. 5–6, pp. 116–124.
- Rasumov, V.Sh. (2023), "Evolution of strategic management", in *Aktual'nye voprosy us-toychivogo razvitiya sovremennoego obshchestva i ekonomiki, vol. 2, 27–28 April 2023* [Current issues of sustainable development in modern society and the economy. Collection of scientific articles from the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference, in 3 vols., Kursk, April 27–28 2023], vol. 2, Universitetskaya kniga, Kursk, Russia, pp. 273–276.
- Shumkova, E. (2025), "Managing assortment policy by using an adapted BCG matrix (on the example of phytoproducts)", *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie*, no. 1, pp. 92–101.
- Shustova, V.I. (2023), "Essence and role of portfolio strategies at the corporate level. Russian experience in integrated use of portfolio strategies in marketing management in an enterprise", in *Upravlenie i ekonomika narodnogo khozyaystva Rossii. Sb. st. VII Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. Penza, 21–22 fevralya 2023 g.* [Management and economics of the national economy of Russia. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Penza, February 21–22, 2023], Penzenskii gos. agrarnyi un-t, Penza, Russia, pp. 707–716.

- Yakupov, B.T. (2024), "A new approach to analyzing volatility and risk in portfolio investments", *Lomonosov Economics Journal*, vol. 59, no. 2, pp. 75–94.
- Ye, J. (2022), "Analysis of Menu Design in the Food and Beverage Industry Using the BCG Matrix Method", *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 2, pp. 333–340.
- Zakharin, Yu.S. (2022), "The essence of corporate strategy and principles of achieving corporate advantage", in *Nauchnoe obozrenie: aktual'nye voprosy teorii i praktiki, part 2, Penza, 27 December 2022* [Scientific Review. Current issues in theory and practice. Collection of articles III International scientific and practical conference. In 2 parts. Penza, 27 December 2022], Nauka i Prosveshchenie, Penza, Russia, pp. 82–84.

### *Информация об авторах*

*Светлана А. Гребенюк*, кандидат экономических наук, доцент, Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко, Тирасполь, Приднестровье; МД-3300, Приднестровье, Тирасполь, ул. 25 Октября, д. 128; grebenuk2610@gmail.com

*Алена А. Нартя*, аспирант, Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко, Тирасполь, Приднестровье; МД-3300, Приднестровье, Тирасполь, ул. 25 Октября, д. 128; nartyaa@yandex.ru

### *Information about the authors*

*Svetlana A. Grebenyuk*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Transnistrian Shevchenko State University, Tiraspol, Transnistria; bld. 128, 25 October Street, Tiraspol, Transnistrian, MD-3300; grebenuk2610@gmail.com

*Aliona A. Nartea*, postgraduate student, Transnistrian Shevchenko State University, Tiraspol, Transnistria; bld. 128, 25 October Street, Tiraspol, Transnistrian, MD-3300; nartyaa@yandex.ru

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-29-39

## Выставочный проект как объект проектного управления

Юлия В. Шпортько

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, a14022000@mail.ru*

Ольга А. Шпортько

*Архитектурная мастерская «Прохрам»  
Москва, Россия, olga14ales@yandex.ru*

**Аннотация.** В России в настоящее время уделяется особое внимание культурно-просветительской политике, выставочный процесс является значимым инструментом ее реализации. Современные выставки используют цифровые технологии, виртуальные решения, что делает управление их организацией все более сложным. Статья посвящена проблемам специфики организации выставочных и экспозиционных проектов и применение приемов проектного управления в данной сфере. Основные принципы управления проектами универсальны для любых проектных систем, но каждое направление имеет свои особенности. Для всех видов проектной деятельности можно принять общую систему построения и управления системой проекта, однако для каждой сферы проектного управления можно выделить особую специфическую технологию проектирования. В работе рассмотрены основные этапы подготовки экспозиционного проекта, его планирования, используемые инструменты.

**Ключевые слова:** проектное управление, выставочная деятельность, выставочный проект, фазы и стадии проекта

**Для цитирования:** Шпортько Ю.В., Шпортько О.А. Выставочный проект как объект проектного управления // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 29–39. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-29-39

## Exhibition project as an object of project management

Yulia V. Shportko

*Russian State University for the Humanities*

*Moscow, Russia, a14022000@mail.ru*

Olga A. Shportko

*Architectural studio "Prokhram"*

*Moscow, Russia, olga14ales@yandex.ru*

*Abstract.* In our country, special attention is currently paid to cultural and educational policy, the exhibition process is a significant tool for its implementation. Modern exhibitions use digital technologies, virtual solutions, which makes the organization process increasingly complex. The article deals with issues of the specifics in organizing exhibition and exposition projects and the use of project management techniques in that sphere. The basic principles of project management are universal for any project systems, but each direction has its own characteristics. For all types of project activities, a general system for constructing and managing a project system can be adopted, but for each area of project management, a special specific design technology can be distinguished. The work considers the main stages of preparing an exposition project, its planning, and the tools used.

*Keywords:* project management, exhibition activities, exhibition project, phases and stages of the project

*For citation:* Shportko, Yu.V. and Shportko, O.A. (2025), "Exhibition project as an object of project management", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 29–39. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-29-39

### *Введение*

Актуальность изучения темы управления выставочным проектом обуславливается уникальностью данного процесса как отдельной сферы проектной деятельности. В настоящее время в нашей стране уделяется особое внимание культурно-просветительской политике, и в зоне видимости оказываются музеиные и выставочные пространства. Актуализируется потребность в обращении как к историческому философско-культурному наследию, так и к современной культурной и гражданской позиции,

которая требует новых форм выражения, до настоящего времени они выражались в основном в письменных или графических источниках, и для современного визуально-интерактивного диалога с человеком требуются новые подходы к организации и подаче выставки [Горелова 2020].

Проектное управление вошло в практику выставочной деятельности с 1970-х годов, когда появившаяся методология ведения выставочных проектов закрепляется инструкциями от Министерства культуры<sup>1</sup>. Вопросам планирования и реализации выставочной экспозиции посвящены работы С.И. Гореловой, В.И. Фомичева, И.В. Андреевой, Л.Ю. Саяпиной, Г.А. Абрашкевичус, Е.В. Федотовой. Рассмотренные в статье теоретические основы проектного управления и практика их применения в различных сферах поднимаются в работах Т.М. Алиевой, Н.В. Овчинниковой, И.Ю. Пахомова, К.А. Чистяковой.

Объектом исследования стала выставочная проектная деятельность на территории Российской Федерации, проведен анализ практических возможностей и ограничений в данной области. Цель исследования – изучение особенностей проектного управления в сфере культурно-выставочных проектов.

### *Особенности выставочного менеджмента*

Выставочный проект – одна из основ музейной деятельности. В рамках выставочного проекта реализуется культурный потенциал экспозиции и музейной идеи в принципе. В данном исследовании рассматриваются как кратковременные экспозиции, так и постоянные (длительные экспозиции, утвержденные и располагающиеся в конкретном выставочном музейном пространстве).

Выставочный проект состоит из нескольких частей, в том числе проект архитектурной и дизайнерской концепции, проект освещения, проект производства стендов, проект монтажа, рекламный проект для привлечения публики и др. проектные работы.

Цель выставочного проекта может различаться. В зависимости от цели выставки (культурное ознакомление, реклама и продажа продукта, демонстрация технологических или иных достижений) определяется ее тип, форма подачи информации, доступность публике. При разном целеполагании выставочные проекты объединяет набор определенных средств и действий, а также полученное в

<sup>1</sup>Андреева И.В. Технологии выставочной деятельности: Учеб. пособие. Челябинск: ЧГИК, 2018. С. 189.

результате проекта работающее на донесение идеи пространство или экспозиция.

Создание концепции будущей экспозиции, разработка всех ее аспектов, таких как архитектурный план, форма объемов освещения, дизайн и пр. называется проектированием, а результат этой деятельности – проектом. Экспозиция в данном случае – сущностная особенность выставки, ее, конституирующий элемент. Фактически, выставка реализуется через экспозицию.

В рамках этой статьи рассматривается выставочный проект в общем, также обсуждается концептуальный проект композиции как частный проект.

### *Выставочный проект как система проектного управления*

В настоящее время «Словарь актуальных музейных терминов»<sup>2</sup> дает следующее определение:

Проектирование экспозиции – это вид проектной междисциплинарной научно-художественной деятельности по формированию предметной, содержательной и пластической среды экспозиции музейной, включающий научное, художественное, технологическое проектирование, а также информационное обеспечение. Такая деятельность осуществляется поэтапно и включает разработку и принятие основных документов: научной концепции экспозиции, художественной концепции экспозиции, расширенной тематической структуры, эскизного проекта, тематико-экспозиционного плана, монтажных листов, светотехнического проекта, деталировочных и сборочных чертежей, сценария экспозиции.

В большинстве случаев куратором или организатором выставки становится специалист в области культуры, который строит работу по классическим лекалам музейной деятельности, но современные выставочные проекты требуют обращения к большему набору информации, новейших технологий, сложных систем продакшена, динамичного управления материальными и трудовыми ресурсами, что требует владения инструментами проектного менеджмента.

---

<sup>2</sup> Словарь актуальных музейных терминов / Рук. авт. колл. И.В. Чувилова. URL: [https://museumstudy.ru/wp-content/uploads/2015/12/slovar\\_actualnuh\\_teminov.pdf](https://museumstudy.ru/wp-content/uploads/2015/12/slovar_actualnuh_teminov.pdf) (дата обращения 16 марта 2024).

Основные принципы управления проектами универсальны для любых проектных систем [Чистякова 2023], в том числе экспозиций и выставок. В целом для любой сферы применения проектной деятельности можно вывести следующий порядок действий [Алиева 2018]:

- инициализация;
- планирование;
- реализация (организация и контроль);
- завершение проекта.

Инициализация проекта начинается в случае с выставочным проектом с создания концепции выставки. На данном этапе это не дизайнерская или архитектурная концепция, а общее представление о теме, тезисе и цели выставки, экспонатах и типе выставки: технологическая или культурная, вид подачи, предположение о целевой аудитории и расположении выставки [Федорова 2012].

Стартом инициализации послужит:

- формулирование тематики выставки;
- формулирование цели проведения выставки;
- определение задач;
- выделение ключевых идей.

Создание концепции выставки основывается на массе факторов:

- предметы экспозиции;
- предоставленное экспозиционное пространство;
- документальные и литературные источники;
- позиция автора (в случае творческой выставки);
- иные факторы.

Так, например, в работе над концептуальным проектом выставки «Новгородская ученость», разработанным авторским коллективом мастерской «Прохрам», структурную композицию выставки задавали:

- тема выставки – «Ученость в русских монастырях»;
- форма выставочного пространства – приделы собора, вытянутые залы с низкими цилиндрическими сводами;
- предлагаемые и доступные экспонаты (например, блок выставки специально выделялся под сохранившиеся фрагменты многовекового иконостаса);
- айдентика на базе исторических вводных, материалов и уже существующих визуальных проектов Новгородского музея, на базе которого планировалось проведение выставки.

В основе проблематики и идеи выставки, как правило, находится музейный предмет, а экспозиционное пространство и вспомогательные источники способствуют раскрытию информационного содержания и зрелищных качеств экспонатов.

Однако для выставочного проекта характерна динамичность подготовительных процессов. Так подготовка выставочного проекта может начаться с места, которое задаст основную идею и повлияет на тему выставки (например, приделы исторического собора для выставки, посвященной монашеской учености), а разработка дизайна выставки может начаться раньше архитектурной части, притом что эти сферы взаимосвязаны и частично предполагают параллельную разработку и обмен информацией. Создание проекта экспозиции может быть конкурсной частью для предложения. Таким образом, для выставочного проекта характерна высокая способность подвергаться изменениям [Саяпина 2020].

В настоящее время выставки зачастую не ограничиваются визуальной, звуковой и интерактивной подачей. Так, например, для выставки «Не верь глазам своим» в Казанском Эрмитаже в концепцию экспозиции входили и запахи. Для погружения человека в тему возле акцентных экспонатов располагались специальные емкости с духами. На выходе из экспозиции посетителям предлагалось приобрести ароматы выставки – как часть мерча – и унести с собой аромат-воспоминание. Подобная практика уже не является исключением в российском выставочном опыте.

На стадии планирования выставочной экспозиции определяют следующие этапы работ<sup>3</sup>:

- первый этап: создание концепции;
- второй этап: подбор экспонатов и формирование плана экспозиции;
- третий этап: заключение договоров на предоставление или изготовление экспонатов, заключение договоров на предоставление пространства;
- четвертый этап: разработка дизайна и освещения, подготовка мультимедиа части, подготовка каталога, разработка сопутствующих мероприятий (открытие, экскурсии, партнерские соглашения);
- пятый этап: возведение конструкций на месте, страхование и транспортировка экспонатов;
- шестой этап: финальный монтаж экспозиции.

В теории каждую сферу подготовки от дизайна до каталога разрабатывают самостоятельно специалисты из разных направлений. Однако для малых выставочных проектов характерно такое распределение обязанностей, при котором несколько направлений берет на себя один человек. Всю систему проекта и работу отделов

<sup>3</sup>Фомичев В.И. Выставочное дело: 2-е изд., испр. и доп. Учеб. пособие. М.: Юрайт, 2018. С. 94.

контролирует куратор выставки, который одновременно является и руководителем выставочного проекта. Он обеспечивает связь между специалистами, контроль соблюдения требований и концепций и решает иные вопросы.

Таким образом, для куратора выставки, как для управляющего проектом менеджера, важно владение профильными навыками. Он должен обеспечить, как и руководители проекта в других сферах, ряд следующих задач: создание плана работы; организацию коммуникаций, проведение совещаний, контроль бюджета, иных ресурсов и заданных сроков [Овчинникова 2011].

Иногда руководитель проекта сам не выступает куратором в широком смысле слова – особенно когда речь идет о крупных, сложных и тематически насыщенных выставках. В таких случаях с проектом работает целый коллектив кураторов, а над ними назначается приглашенный менеджер, отвечающий за реализацию обширного портфеля задач в рамках масштабной экспозиции.

Общее планирование выставки начинается после разработки концепции проекта и его оценки. Планирование условно охватывает все этапы:

- 1) подготовки (сюда входит: разработка проекта экспозиции, заключение договоров, обеспечение ресурсами, возведение стендов, монтаж экспозиции и т. д.);
- 2) открытие и период работы выставки;
- 3) закрытие проекта (в том числе демонтаж, анализ проведенной работы и др.).

Детализация каждого раздела может различаться в зависимости от ее целей, тематики, масштабности, частной или государственной принадлежности, исключительных вводных для менеджмента. Так, например, для выставки производимых товаров фирмы и для бесплатной художественной выставки вводные данные и целеполагание категорически разные.

Особую роль здесь играют проектно-плановая документация, именно по ней будет определяться содержание, принципы оформления, качественное решение задач, наличие ресурсов, бюджет и иные аспекты выставочного проекта.

Выставочные проекты могут быть типовыми и уникальными. Так, выставки технологических достижений фирмы с целью презентации продукта или выставка дипломных работ художественного вуза могут регулярно проводиться в одном и том же пространстве, с уже заложенными ресурсами и представлять собой более типовой проект. Для культурных выставок чаще характерна высокая уникальность вследствие эксклюзивности тем, представленных экспонатов, особенности пространств и нетипичного

стендового оборудования и др. Для одного и того же выставочного пространства могут разрабатываться как регулярные типовые выставки, так и проекты высокой степени уникальности.

В выставочных проектах на базе современного российского государственного музея проектная деятельность идет параллельно иной нагрузке специалистов, поэтому должность сотрудника может не совпадать с его ролью в команде проекта. Так, должности «курантор» в штате может не быть, хотя человек, исполняющий его роль, может считаться просто научным сотрудником, а руководителем чаще окажется заведующий отделом или специалист выставочного отдела, обладающий необходимыми навыками и полномочиями. Для проектных организаций эта проблема проявляется в меньшей степени, так как организация работ изначально заточена под работы проектных команд.

Работа выставочного проекта строится на команде и творческой рабочей группе [Пахомов 2022]. Вся работа по созданию экспозиционного проекта требует включения куратора, архитектора, дизайнера, художника по свету и других специалистов в процесс работы [Абрашкевичус 2021], так как решение одного специалиста обязательно повлияет на работу в другой сфере проекта.

Важным аспектом выставочного проектирования также является работа со сроками проекта. Зачастую проекты ограничены по времени, когда открытие выставки не может быть перенесено, поэтому руководителю выставочного проекта необходимо уделять особое внимание контролю рисков и тайм-менеджменту. Расчет сроков исполнения подпроектов или задач должен учитывать ряд рискованных зон проекта. Например, в сфере работы с печатной продукцией (каталоги, планшеты, указатели, таблички) задачи в большинстве случаев не закрываются в запланированные сроки вследствие частых ошибок печати или задержек в согласовании макета.

Итогом реализации проектной деятельности, разумеется, будет реализация экспозиции – это открытие выставки и ее функционирование на протяжении заявленного срока работы.

## *Заключение*

Подводя итоги, можно сделать вывод, что выставочная проектная деятельность подчиняется общим принципам теоретической проектной деятельности.

Так, для выставочного проекта можно вывести порядок инициации, планирования, реализации и завершения проекта с использованием классических инструментов проектного менеджмента.

Управляемые параметры проекта также будут универсальными:

- объемы работ и виды работ по проекту;
- стоимость проекта, бюджет;
- сроки;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта.

Поэтому для управления выставочным проектом, с одной стороны, применяются универсальные инструменты проектного менеджмента – например, диаграмма Ганта и Канбан-доска для планирования и контроля сроков, а с другой – специализированные методы, такие как сетевое планирование. Наряду с этим в выставочной практике задействуются и узкопрофильные средства моделирования и дизайна: технологии 3D-моделирования, художественные техники, а также специализированное программное обеспечение (Revit, Adobe Photoshop, Adobe InDesign).

Выставочный проект и процесс его реализации являются сложной и динамичной системой, требующей высоких навыков проектного управления и большой включенности в тематику проекта.

Поэтому руководитель проектов в сфере выставочного проектирования должен обладать как широкими знаниями в области культуры и искусства, так и набором менеджерских компетенций и навыков, а следовательно, постоянно обновлять не только культурные, но и управленческие квалификации.

## Литература

- Абрашкевичус 2021 – Абрашкевичус Г.А. Визуальные коммуникации в экспозиционной работе музеев: перспективы и проблемы // Таврические студии. 2021. № 27. С. 4–9. EDN AHPLTQ.
- Алиева 2018 – Алиева Т.М. Особенности проектного бизнеса в условиях современной экономики // Экономика России: Стратегические задачи и пути их решения: Сб. ст. по итогам Междунар. науч. конф. Москва, 15 марта 2018 г. М.: РГГУ, 2018. С. 20–26. EDN YUOBHF.
- Горелова и др. 2020 – Горелова С.И., Горелов О.И., Третьяков А.Л. Музейный комплекс МГПУ – инновационный социальный институт цифрового общества третьего тысячелетия // Туризм и музеи: синергетический эффект взаимодействия. М.: Знание-М, 2020. С. 56–73. DOI: 10.38006/907345-32-1.2020.56.73. EDN TIOGXF.

- Орчинникова, Артемов 2011 – *Орчинникова Н.В., Артемов О.Ю.* Функции менеджмента как императивы повышения эффективности управленческой деятельности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2011. № 4 (66). С. 86–104. EDN NUCOSH.
- Пахомов, Силаев 2022 – *Пахомов И.Ю., Силаев А.А.* Особенности применения проектного подхода к управлению персоналом организации // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4 (61). С. 121–125. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.465. EDN GMXAVA.
- Саяпина, Кононенко 2020 – *Саяпина Л.Ю., Кононенко Л.Ю.* Планирование организации выставочного проекта, посвященного театральной культуре // Современные технологии управления. 2020. № 2 (92). EDN XUMFYT.
- Федорова 2012 – *Федорова Е.В.* Развитие конгрессно-выставочной деятельности в России // Управленческое консультирование. 2012. № 4 (48). С. 68–72. EDN PVLDVD.
- Чистякова, Юдин 2023 – *Чистякова К.А., Юдин В.В.* Практические методы управления реализацией инновационных проектов на основе использования программного обеспечения “Jira” // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарной университета. 2023. № 1. С. 80–93. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-1-80-93. EDN KXHBSV.

## *References*

---

- Abrashkevichus, G.A. (2021), “Visual communications in the exposition work of museums. Prospects and issues”, *Tavricheskie Studii*, no. 27, pp. 4–9, EDN AHPLTQ.
- Alieva, T.M. (2018), “Features of project business in the context of the modern economy”, *Ekonomika Rossii: Strategicheskie zadachi i puti ikh resheniya: Sb. st. po itogam mezhdunar. nauch. konf. Moskva, 15 marta 2018 g.* [Economy of Russia. Strategic tasks and ways to solve them. Collection of articles following the results of the international scientific conference], RGGU, Moscow, Russia, pp. 20–26.
- Chistyakova, K.A. and Yudin, V.V. (2023), “Practical methods for managing the implementation of innovative projects based on the use of the Jira software”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 80–93, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-1-80-93.
- Fedorova, E.V. (2012), “Development of congress and exhibition in Russia”, *Administrative Consulting*, no. 4 (48), pp. 68–72.
- Gorelova, S.I., Gorelov, O.I. and Tretyakov, A.L. (2020), “Museum complex of Moscow City Pedagogical University – an innovative social institution of the digital society of the third millennium”, *Turizm i muzei: sinergeticheskii effekt vzaimodeistviya.* [Tourism and museums. Synergistic effect of interaction], Znanie-M, Moscow, Russia, pp. 56–73.

- Ovchinnikova, N.V. and Artemov, O.Yu. (2011), “Management functions as in effectiveness of management efficiency”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 4 (66), pp. 86–104.
- Pakhomov, I.Yu. and Silaev, A.A. (2022), “Specifics of the project approach to the organization’s HR management”, *Business. Education. Law*, no. 4 (61), pp. 121–125.
- Sayapina, L.Yu. and Kononenko, L.Yu. (2020). “Planning for an exhibition project on theater culture”, *Modern Management Technology*, no. 2 (92).

### *Информация об авторах*

*Юлия В. Шпортько*, кандидат географических наук, доцент, Российской государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; a14022000@mail.ru

*Ольга А. Шпортько*, Архитектурная мастерская «Прохрам», Москва, Россия; 111033, Россия, Москва, ул. Самокатная, д. 4, стр. 1; olga14ales@yandex.ru

### *Information about the authors*

*Yulia V. Shportko*, Cand. of Sci. (Geography), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; a14022000@mail.ru

*Olga A. Shportko*, Architectural studio “Prokhram”, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 4, Samokatnaya Street, Moscow, Russia, 111033; olga14ales@yandex.ru

УДК 005.4

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-40-51

## Особенности структуры управления отраслевого менеджмента в современных реалиях

Ёдгорходжа Х. Абдуллаев

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Москва, Россия, abdullaev\_98@mail.ru

**Аннотация.** В статье раскрывается специфика отраслевого менеджмента, определяющая его системные особенности в условиях современных реалий. Целью данного исследования определено выявление стратегических действий, которые направлены на поддержание работы структуры управления отраслевого менеджмента. При этом отмечается, что в настоящее время приоритетным вектором развития в мировой промышленности признана направленность обеспечения потребности жизнедеятельности всего населения государства, а также реализация его внутренних и внешних интересов для повышения качества жизни в стране. Принципиально новые условия управления, сложившиеся в XXI в., диктуют необходимость осуществления научно-технологической модернизации отраслей экономики с учетом всех вызовов конкуренции в целом. Рассмотрены типы и потенциальные проблемы структур управления отраслевого менеджмента. Выявлен ряд проблем в практике отраслевого менеджмента, связанных с необходимостью регулярного пересмотра и корректировки поддержки роста организации для достижения стратегических целей. Суть такой проблематики заключается не только в необходимости проведения постоянного мониторинга, но и корректировки при этом методов поддержки роста конкретного предприятия, а также в значимости достижения конкретной стратегической цели. Обозначено, что это требует применения современных аналитических инструментов и способов оценки эффективности отраслевого менеджмента, а также внедрения практики мониторинга внешнего делового контекста на регулярной основе, что позволит своевременно выявлять и преодолевать существующие и потенциальные риски.

**Ключевые слова:** отраслевой менеджмент, структура предприятия, управление, стратегические цели, бизнес, мониторинг

**Для цитирования:** Абдуллаев Ё.Х. Особенности структуры управления отраслевого менеджмента в современных реалиях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарной университета. 2025. № 3. С. 40–51. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-40-51

---

© Абдуллаев Ё.Х., 2025

## Features of the management structure of industry management in modern realities

Yodgorhoja Kh. Abdullaev

*Moscow University for Industry and Finance "Synergy"*

*Moscow, Russia, abdullaev\_98@mail.ru*

*Abstract.* The article reveals the industry management specifics, determining its systemic features in the context of modern realities. The purpose of the study is to identify strategic actions aimed at maintaining the work of the industry management structure. At the same time, it is noted that at present, the priority vector of development in the world industry is the direction of ensuring the needs of the life of the entire population of the state, as well as the implementation of its internal and external interests to improve the quality of life in the country. Fundamentally new management conditions that have developed in the 21st century dictate the need for scientific and technological modernization of economic sectors, taking into account all the challenges of competition in general. The author considers types and potential challenges in the industry management structures. He also identifies a number of issues in the practice of industry management associated with the need for regular revision and adjustment of support for the growth of the organization to achieve strategic goals. The essence of such issues lies not only in the need for continuous monitoring, but also in the adjustment of methods for supporting the growth of a particular enterprise, as well as in the significance of achieving a specific strategic objective. It is noted that it requires the use of modern analytical tools and methods for assessing the industry management effectiveness, as well as the introduction of the practice of monitoring the external business context on a regular basis, which will allow for the timely identification and overcoming of existing and potential risks.

*Keywords:* industry management, enterprise structure, management, strategic objectives, business, monitoring

*For citation:* Abdullaev, Y.Kh. (2025), “Features of the management structure of industry management in modern realities”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 40–51, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-40-51

### *Введение*

Менеджмент сегодня – это одно из самых важнейших направлений развития научно-практической деятельности, поскольку именно управление организацией выступает как неотъемлемая часть

развития любой компании, нуждающейся в адекватном, эффективном, рациональном ведении своего бизнеса. Можно отметить, что в течение последних лет менеджмент стал отдельной профессиональной группой во всех промышленно развитых странах, практически во всех организациях. Это явилось следствием увеличения масштабов капиталовложений в технически сложные промышленные производства, а также было связано с распространением и пере распределением акционерной собственности в частных компаниях. Фактически менеджмент имел тенденцию к дифференциации как от собственности, так и от других сотрудников. Дифференциация от собственности привела к возникновению концепции отделения собственности от контроля. Возникающая идеология менеджмента имела тенденцию представлять менеджеров как профессиональных, рациональных экспертов, которые сочетают техническую экспертизу с беспристрастностью [Клейнер 2024].

Концепция управления не имеет однозначного определения. Ее можно исследовать, используя многоуровневый подход, начиная от глобальной экономики и заканчивая конкретными компаниями и их подразделениями, а также с различных точек зрения. В частности, управление в организации требует всестороннего анализа как базиса для формирования стратегических целей [Лекторович 2024]. Недостаточно ограничиваться лишь формальными обязанностями; важно учитывать социальную систему, в которой происходят взаимодействия менеджеров, включая и потенциал социального и человеческого капитала компаний [Мясникова, Сопилко 2016]. Эта система включает в себя разнообразные отношения, такие как взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами (клиентами, инвесторами, представителями профсоюзов, государственными служащими), подчиненными и другими управленцами.

В большинстве крупных организаций существует разделение труда, которое имеет как структурные, так и культурные аспекты. Это означает, что оно проявляется как в вертикальной иерархии должностей, так и в горизонтальной специализации рабочих функций<sup>1</sup>. Кроме того, культурные различия выражаются в профессиональных ценностях, стремлениях и образах жизни, которые поддерживаются руководством. Поскольку управленческий контроль и уровень дифференциации могут варьироваться в зависимости от конкретных обстоятельств, это указывает на отсутствие универсальной модели или формата, подходящего для всех бизнесов.

<sup>1</sup> Сопилко Н.Ю., Мясникова Н.Ю., Шаталова И.И., Щербакова Н.С. Основы управления производственными и материальными потоками: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2019. 105 с.

В условиях современного быстро меняющегося бизнес-мира ясное представление о внутренней структуре компании является ключевым фактором для достижения долгосрочного успеха. Но при этом важно понимать, что именно включает в себя такая внутренняя структура, почему она имеет важное значение для управления компанией и т. п. Поскольку это социально-экономическая система организаций, которая устанавливает связи, ответственность и иерархию отчетности, а также четко распределяет обязанности, то логично, что она создает основу для эффективного обмена информацией, принятия решений и распределения задач между всеми подразделениями компании [Гавриш 2024].

### *Структура управления отраслевого менеджмента: типы, формы и проблемы построения*

Эффективная система управления является основой для успешной коммуникации, продуктивной работы и быстрого принятия решений, а также способствует повышению ответственности и укреплению командного взаимодействия. Наличие хорошо организованной системы управления позволяет компаниям оптимизировать свои процессы, повышать производительность и достигать поставленных целей.

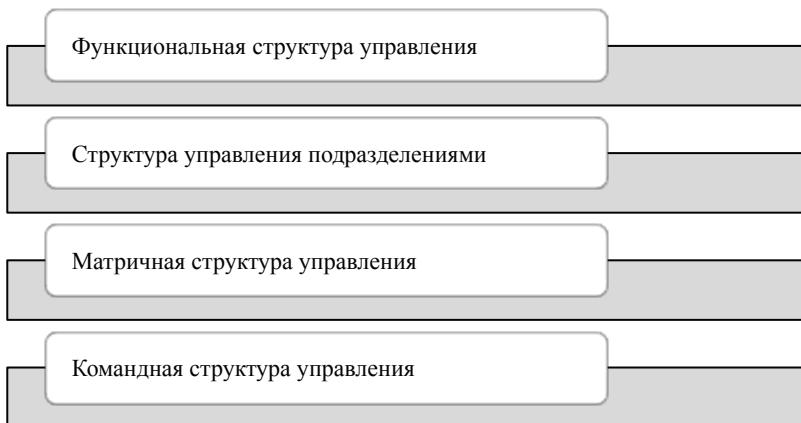
Как следует из анализа имеющихся научно-теоретических работок специалистов [Бриштейн 2024; Гурьянова 2024], необходимость в наличии четко структурированной системы управления можно объяснить несколькими причинами. Во-первых, она создает ясность в целях и направлениях для всех сотрудников. Когда роли и обязанности четко определены, каждый член команды осознает свои задачи, что способствует увеличению производительности. Кроме того, эффективная система управления ускоряет процесс принятия решений, позволяя быстро реагировать на вызовы и эффективно использовать новые возможности.

В результате организации, которая придерживается надежной стратегии управления, открываются значительные преимущества. В частности, она акцентирует внимание на прозрачности в процессе принятия решений и распределении полномочий, что непосредственно способствует повышению эффективности и продуктивности сотрудников. Кроме того, наличие четких рамок помогает устранить недопонимание в коммуникации и предотвращает возможные конфликты внутри команды благодаря ясному определению ролей каждого участника. Более того, хорошо организованная система управления поддерживает принципы сотрудни-

чества и совместного творчества, обеспечивая осознание каждым членом команды своей роли в общей структуре организации, что, в свою очередь, укрепляет их единство и общую направленность на достижение общей цели [Ширвани 2025].

Подчеркивая важность определенной структуры управления, а также с учетом мнения экспертов [Курлыкова и др. 2024], считаем необходимым рассмотреть различные типы структур управления, которые обычно встречаются в организациях.

Так, ранжируя самые распространенные типы структур управления в отраслевом менеджменте, можно представить их в виде схемы (рис. 1):



*Рис. 1. Типы структур управления отраслевого менеджмента*

*Источник:* составлено автором по [Alharbi 2024]

На основе представленной схемы (рис. 1) каждый элемент структуры можно охарактеризовать более подробно.

#### 1. Функциональная структура управления.

Организационная структура, основанная на функциональном принципе, является традиционным и широко используемым методом управления. В этой модели сотрудники группируются по их профессиональным областям или опыту. Например, могут быть выделены отдельные отделы, занимающиеся финансами, маркетингом, производственными процессами и управлением персоналом. Каждое из этих подразделений возглавляет руководитель, который отвечает за контроль работы и эффективность сотрудников, выполняющих задачи в своей области. Такая структура отличается

четкой иерархией и специализацией, что позволяет назначать на каждую функциональную область специалистов с необходимыми навыками.

Сосредоточение на отдельных функциях может привести к потере целостного восприятия ситуации, а работники могут сосредоточиться исключительно на своих задачах, не принимая во внимание возможные связи и синергетические эффекты с другими отделами.

### 2. Структура управления подразделениями.

В больших компаниях обычно существуют управленические подразделения, которые действуют в разных географических регионах или обслуживают различные группы клиентов. В такой организационной структуре компании делятся на независимые подразделения, каждое из которых работает как самостоятельная единица с собственными функциональными отделами.

В каждом подразделении менеджеры самостоятельно принимают решения и обладают большей свободой в своих действиях. Это дает им возможность оперативно реагировать на потребности своего рынка. Такая структура способствует генерации новых идей и адаптации, однако иногда возникает ситуация, когда сотрудники занимаются одними и теми же задачами, что приводит к увеличению затрат на управление [Djurayeva 2024].

### 3. Матричная структура управления.

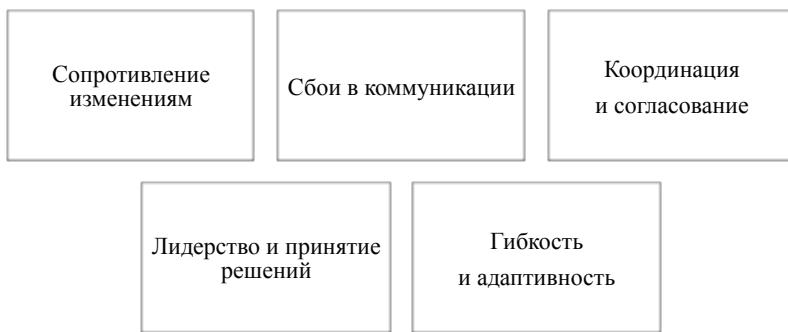
Матричная структура управления представляет собой сочетание двух подходов, объединяющее сильные стороны функциональных и дивизиональных моделей. В этой системе сотрудники работают в проектных или командных группах, сформированных на основе специализации, при этом оставаясь привязанными к своим функциональным отделам. Например, маркетолог может возглавлять межфункциональную команду, состоящую из представителей отделов продаж, финансов и производства. Такая организация способствует совместной работе, так как сотрудники из различных подразделений объединяются для решения задач конкретного проекта. Она также позволяет эффективно использовать ресурсы и опыт, поскольку специалистов можно распределять по проектам в зависимости от их квалификации. Однако управление матричной структурой связано с определенными трудностями, вызванными наличием нескольких уровней подчинения у сотрудников и возможными конфликтами приоритетов [Alharbi 2024; Myasnikova et al. 2018].

### 4. Командная структура управления.

Командная структура управления характеризуется горизонтальным подходом и значительным расширением полномочий

сотрудников. В этой модели работники объединяются в самостоятельные группы, которые несут ответственность за выполнение определенных задач или инициатив. Члены команды обладают свободой действий и правом принимать решения, что позволяет быстро и гибко реагировать на изменения в окружающей среде. Такая организация способствует повышению вовлеченности и креативности сотрудников, так как они чувствуют свою причастность и ответственность за результаты своей работы. Однако для успешного функционирования этой структуры необходимы эффективное руководство и культура взаимного доверия и сотрудничества. Она может оказаться неэффективной в организациях с традиционной иерархией или в тех случаях, когда требуется строгий контроль и координация [Ильин, Сизова 2024].

Несмотря на то что правильно выстроенная и продуманная структура управления может принести организации в той или иной отрасли многочисленные преимущества, важно знать о потенциальных проблемах и соображениях, которые могут возникнуть. Так, многими специалистами отмечается ряд потенциальных проблем формирования структуры управления отраслевого менеджмента, которые представлены на рис. 2.



*Рис. 2. Потенциальные проблемы структуры управления отраслевого менеджмента*

*Источник:* составлено автором по  
[Курлыкова и др. 2024; Сопилко 2015]

Рассмотрим более подробно и дадим характеристику всем проблемам, представленным на схеме (рис. 2).

1. Сопротивление изменениям. Внедрение новой управленческой структуры может встретить сопротивление со стороны

работников, привыкших к текущим методам работы. Очень важно своевременно решать возникающие проблемы и предоставлять поддержку, чтобы обеспечить беспрепятственный переход.

2. Сбои в коммуникации. Сложные организационные структуры, такие как матричные и дивизионные, могут затруднить коммуникацию, что, в свою очередь, может привести к задержкам в выполнении задач и искажению информации. Для предотвращения этих проблем крайне важно поддерживать регулярные взаимодействия между сотрудниками и иметь ясную иерархию подчинения.

3. Координация и согласование. В этом направлении часто отмечается то, что в различных компаниях, имеющих сложную систему отчетности, затрудняется режим согласованности. То есть нарушается координация действий между разными отделами и службами, что становится увеличением бюрократизма и снижения эффективности деятельности в целом. Чтобы решить такую задачу, возможно несколько путей, а именно: проведение совещаний на регулярной основе для оперативного выявления возникающих проблем, постановка тактических задач, планирование мероприятий и т. д.

4. Лидерство и принятие решений. Выделения лидера в команде, четкая постановка задач, высокие навыки управления и опыт, быстрое и обоснованное принятие решений, делегирование полномочий, возможность работать в условиях многозадачности и многовариантности, постановка четких сроков и контроль выполнения задач.

5. Гибкость и адаптивность. В период роста организации происходит деление функций по разным сферам, что приводит к реорганизации всей структуры управления. Эффективный менеджмент, имея результаты мониторинга, быстро реагирует на меняющиеся условия, проявляя гибкость в управлении, адаптируясь к новым вызовам неопределенной бизнес-среды.

## *Выводы и заключение*

По итогам проведенного исследования можно сделать ряд определенных выводов, которые заключаются в следующем: взаимодействие между различными отраслевыми предприятиями развивается в виде формирования определенных структур на основе расширения производственных связей, которые под воздействием множества экзогенных и эндогенных факторов повышают риски в различных сферах хозяйствования и усложняют систему менеджмента. Наряду с этим при появлении новых задач и решении

возникающих проблем появляются и дополнительные возможности получения синергетических эффектов от интеграционных процессов. Что, в свою очередь, дает новые векторы для решения стратегических задач, а также расширяет горизонты планирования деятельности.

Формирование новой структуры отраслевого менеджмента позволяет моделировать процессы более эффективно, сокращая возникающие как финансовые, так и другие риски. При этом системный подход повышает качество управления, делая структуру гибкой и быстро реагирующей на всевозможные воздействия внешней и внутренней среды. Таким образом, традиционные управленческие функции – координация, мотивация, адаптивность, прогнозирование, контроль – при взаимодействии и четком выстраивании цепи руководящего звена способствуют повышению конкурентоспособности как отдельных элементов системы, так и всего интеграционного механизма управления организацией.

Все вышеперечисленные функции управления в контексте планирования будущей деятельности организации, ее расширения в условиях динамичной экономической среды должны опираться на новые вводные элементы, а именно в различных сферах управления (финансовой, инвестиционной, производственной и др.):

- эффективный финансовый менеджмент, который в промышленной отраслевой организации целесообразно сосредоточить на достижении показателей устойчивости, а именно роста социальных характеристик наряду с экономическими и экологическими показателями, обеспечивающими компании интенсивность в развитии;
- операционный менеджмент, базирующийся на интегративно-функциональном подходе, позволяющий оптимизировать операционный цикл управления, максимизировать показатели результативности, и, напротив, снижать риски и убытки.

При этом необходимым является понимание того, что структура управления не статична и должна регулярно пересматриваться и корректироваться для поддержки роста организации и достижения стратегических целей. А четко определенная структура отраслевого менеджмента представляет собой важнейшую компоненту организационного успеха для любой компании. В целом она дает ясность, четкость и слаженность действий, исключение дублирования функций, разделяя структуры управления по видам и типам, наиболее целесообразным и эффективным.

## Литература

---

- Бриштен 2024 – *Бриштен Н.Л.* Развитие системы стратегического управления на российских предприятиях // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 11 (80). С. 49–57.
- Гавриш 2024 – *Гавриш А.Ю.* Системы управления: современные тенденции и перспективы развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 70–84. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-70-84.
- Гурьянова 2024 – *Гурьянова Д.А.* Специфика стратегического менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 3. С. 24–40. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-3-24-40.
- Ильин, Сизова 2024 – *Ильин А.Б., Сизова Ю.С.* Применение методов проектного управления в деятельности коммерческих организаций, органов государственной власти и местного самоуправления // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 1. С. 64–76. DOI: 10.28995/ 2073-6304-2024-1-64-76.
- Клейнер 2024 – *Клейнер Г.Б.* Многополярное управление организацией // Российский журнал менеджмента. 2024. № 2. С. 163–178.
- Курлыкова и др. 2024 – *Курлыкова А.В., Корабейников И.Н., Корабейникова О.А.* Отраслевые и методические аспекты управления интеграцией промышленных предприятий // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 1. С. 39–52.
- Лекторович 2024 – *Лекторович С.В.* Стратегическое управление и планирование как основа конкурентоспособности организации: анализ современных тенденций // Актуальные исследования. 2024. № 15 (197). С. 53–59.
- Мясникова, Сопилко 2016 – *Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю.* Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. 2016. № 11 (683). С. 2–14.
- Сопилко 2015 – *Сопилко Н. Ю.* Развитие производственных связей России в условиях региональной интеграции // Вестник Российской университета дружбы народов. Серия «Экономика». № 2. С. 14–24.
- Ширвани 2025 – *Ширвани Г.М.Р.* Теоретические основы стратегического управления и его влияние на эффективность организаций в телекоммуникационной отрасли // Евразийский научный журнал. 2025. № 2 (82). URL: <https://journalpro.ru/articles/teoreticheskie-osnovy-strategicheskogo-upravleniya-i-ego-vliyanie-na-effektivnost-organizatsiy-v-tel/> (дата обращения 15 апреля 2025).
- Alharbi 2024 – *Alharbi I. B.* Strategic management: A comprehensive review paper // International Journal of Professional Business Review. 2024. Vol. 9. № 3. P. 1–43.

- Djurayeva 2024 – Djurayeva M. S. Organizational structure of a modern enterprise // Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research. 2024. Vol. 11. № 12. P. 222–227.
- Myasnikova et al. 2018 – Myasnikova et al. Promising directions of cooperation among Eurasian Economic Union countries // International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Vol. 7. № 3.14. P. 386–391. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.6.16009.

## *References*

---

- Alharbi, I.B. (2024), "Strategic management: A comprehensive review paper", *International Journal of Professional Business Review*, vol. 9, no. 3, pp. 1–43.
- Brishten, N.L. (2024), "Development of the strategic management system at Russian enterprises", *Vestnik nauki*, vol. 1, no. 11 (80), pp. 49–57.
- Djurayeva, M. S. (2024), "Organizational structure of a modern enterprise", *Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 11, no. 12, pp. 222–227.
- Gavrish, A.Yu. (2024), "Management systems. Trends and tendencies of modern development", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 70–84, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-70-84.
- Guryanova, D.A. (2024), "Specifics of strategic management in the context of the transition to a digital economy", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 24–40, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-3-24-40.
- Il'in, A.B. and Sizova, Yu.S. (2024), "Application of project management methods in commercial organizations, public authorities and local governments", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1, pp. 64–76, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-64-76.
- Kleiner, G.B. (2024), "Multipolar management of the organization", *Russian Journal of Management*, no. 2, pp. 163–178.
- Kurlykova, A.V., Korabeynikov, I.N. and Korabeynikova, O.A. (2024), "Industrial and methodological aspects of managing the industrial company integration", *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, vol. 14, no. 1, pp. 39–52.
- Lektorovich, S.V. (2024), "Strategic management and planning as the basis for the competitiveness of an organization. Analysis of modern trends", *Current Research*, no. 15 (197), part 2, pp. 53–59.
- Myasnikova, O.Yu. et al. (2018), "Promising directions of cooperation among Eurasian Economic Union countries", *International Journal of Engineering and Technology*, vol. 7, no. 3.14, pp. 386–391, DOI: 10.14419/ijet.v7i3.6.16009.
- Myasnikova, O.Yu. and Sopilko, N.Yu. (2016), "Building and optimal system of personnel incentives and remuneration in a commercial bank", *Finance and Credit*, no. 11 (683), pp. 2–14.

- Shirwany. G.M.R. (2025), "Theoretical Foundations of Strategic Management and Its Impact on the Efficiency of Organizations in the Telecommunications Industry", *Eurasian scientific journal*, no. 2, available at: <https://journalpro.ru/articles/teoreticheskie-osnovy-strategicheskogo-upravleniya-i-ego-vliyanie-na-effektivnost-organizatsiy-v-tel/> (Accessed 15 April 2025).
- Sopilko, N.Yu. (2015), "Russian production ties development in conditions of regional integration", *RUDN Journal of Economics*, no. 2, pp. 14–24.

### *Информация об авторе*

*Ёдгорходжа Х. Абдуллаев*, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 129090, Россия, Москва, Мещанская ул., д. 9/14, стр. 1; abdullaev\_98@mail.ru

### *Information about the author*

*Yodgorhoja H. Abdullaev*, postgraduate student, Moscow University for Industry and Finance “Synergy”, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 9/14, Meshchanskaya Street, Moscow, Russia, 129090; abdullaev\_98@mail.ru

# Приоритеты национального развития

УДК 004:336.7(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-52-64

## Развитие платежной инфраструктуры российского финансового рынка в условиях цифровой трансформации

Виталий Ю. Кирсанов

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, kirsanov.v@rggu.ru*

**Аннотация.** Цифровая трансформация затрагивает все сферы российской экономики, в том числе финансовый рынок. В статье отмечается, что активное развитие платежной инфраструктуры связано, прежде всего, с внедрением новых технологий в области финансов. Наблюдается значительный рост безналичных расчетов, который обусловлен развитием мобильных приложений, онлайн-сервисов, финансовых платформ и маркетплейсов. При этом наблюдается поддержка развития платежной инфраструктуры со стороны государственных органов, российское законодательство также претерпевает изменения, создается нормативная база, способствующая внедрению новых технологий и обеспечивающая защиту прав потребителей финансовых услуг. Подчеркивается, что развитие отечественной платежной системы «Мир», Системы быстрых платежей, Единой биометрической системы стало важным шагом в обеспечении финансовой независимости России. Анализ статистических данных показывает, что популярность различных финансовых сервисов среди населения и представителей бизнеса ежегодно растет, финансовые инструменты позволяют проводить транзакции, осуществлять переводы между физическими и юридическими лицами внутри страны и за ее пределами, что особенно актуально в условиях международной политической нестабильности.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, платежная инфраструктура, финансовый рынок, платежная система «Мир», Система быстрых платежей, финансовые маркетплейсы

**Для цитирования:** Кирсанов В.Ю. Развитие платежной инфраструктуры российского финансового рынка в условиях цифровой трансформации // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 52–64. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-52-64

---

© Кирсанов В.Ю., 2025

**Payment infrastructure development  
of the Russian financial market  
in the context of digital transformation**

Vitaly Yu. Kirsanov  
*Russian State University for the Humanities*  
*Moscow, Russia, kirsanov.v@rggu.ru*

*Abstract.* Digital transformation affects all areas of the Russian economy, including the financial market. The paper notes that the active payment infrastructure development, first of all, is associated with the introduction of new technologies in the field of finance. There is a significant increase in non-cash payments, which is due to the development of mobile applications, online services, financial platforms and marketplaces. At the same time, there is support for the payment infrastructure development from government agencies, the Russian legislation is also undergoing changes, a regulatory framework is being created that facilitates the introduction of new technologies and ensures the protection of the rights for consumers of financial services. It is emphasized that the development of the Russian payment system "Mir", the Fast Payment System, the Unified Biometric System became an important step in ensuring the financial independence of Russia. Analysis of statistical data shows that the popularity of various financial services among the population and business representatives is growing every year, financial instruments allow transactions, transfers between individuals and legal entities within the country and abroad, which is especially important in the context of international political instability

*Keywords:* digital transformation, payment infrastructure, financial market, Mir payment system, Fast Payments System, financial marketplaces

*For citation:* Kirsanov, V.Yu. (2025), "Payment infrastructure development of the Russian financial market in the context of digital transformation", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 52–64, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-52-64

На протяжении последних лет в России планомерно создаются условия, в том числе и правовые, для активизации развития финансовых инноваций. Банк России постоянно занимается поиском инновационных решений с целью усовершенствования государственной финансовой системы, развития платежных инструментов и цифровой инфраструктуры [Баранова и др. 2022]. Такой подход ужесточает конкуренцию на финансовом рынке, способствует

повышению качества, доступности и инклюзивности финансовых услуг для граждан и бизнеса на внутреннем рынке.

В стратегическом документе «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов» выделены главные тренды дальнейшей трансформации финансового рынка. Одним из главных направлений становится инфраструктурное преобразование отечественной платежной системы. В этом документе обозначены основные векторы, выделены базовые тренды глобального инновационно-технологического развития финансовой системы, а также уделено внимание вопросам нормативно-правового регулирования ее деятельности в рамках, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

Обзор и анализ современных литературных источников, в которых авторы уделяют особое внимание вопросам дальнейшей цифровизации финансового рынка России, показывает, что в последнее время продолжают происходить трансформационные процессы и усиливается рост инновационной активности в этой сфере. Некоторые авторы полагают, что наиболее важным направлением в трансформации отечественного финансового сектора становится развитие искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) [Кузнецов 2020].

По мнению многих специалистов в области развития финансового рынка, приоритетным направлением является развитие финансовых технологий, которые занимают центральное место в цифровизации финансового сектора [Aneja, Dygas 2023; Сопилко, Мясникова 2021]. Особую актуальность приобретают инновационные финансовые технологии (FinTech) в области развития стартапов, предлагающих инновационные решения для бизнеса [Dipuis et al. 2022]. Появление и популяризация цифровых банков, представляющих только услуги по онлайн-обслуживанию, позволяет значительно расширить доступ к финансовым инструментам в различных регионах страны.

Особо важное значение в настоящее время уделяется созданию многоуровневой правовой базы, включающей нормативно-правовые акты о цифровизации, регулирующей использование криптовалют, платформ для P2P-кредитования и т. д.



*Рис. 1. Основные направления развития финансового рынка России*

Все большее компаний используют возможности искусственного интеллекта для аналитики Big Data и оценки рисков в реальном времени, персонализации услуг и улучшения клиентского опыта и построения прогнозов. При этом вопросам защиты данных и обеспечению безопасности финансовых платежей уделяется повышенное внимание как со стороны руководства компаний, так и со стороны правительственные органов [Ashfaq et al. 2023, p. 49–102].

Нехватка специалистов в области цифровизации финансового сектора экономики приводит к необходимости расширения образовательных программ не только на базе высших учебных заведений, но также развития обучающих центров для специалистов в различных отечественных компаниях с целью приобретения необходимых компетенций и навыков.

## *Основные направления развития цифровой и платежной инфраструктуры российского финансового рынка*

Органы государственной власти, Центральный Банк РФ и различные участники финансового рынка реализуют масштабную цифровую трансформацию отечественного финансового рынка и проводят комплекс мероприятий в области развития финтеха. Основным драйвером развития российского рынка банковских карт стал сервис бесконтактной оплаты смартфоном “Mir Pay”, который был создан после блокировки западных платежных систем Visa и Mastercard на территории России. Без своевременного создания отечественной платежной системы и соответствующего сервиса для бесконтактной оплаты введенные санкционные ограничения могли бы привести к значительным нарушениям в экономической и социальной области, так как большинство граждан использовали карты западных платежных систем в России для получения заработных плат, пенсий, пособий и прочих социальных выплат [Сугарова, Кулембекова 2022]. Как и любой финансовый сервис, платежное приложение “Mir Pay” имеет свои преимущества и недочеты в работе, которые выделены в табл. 1.

Как и любая электронная система, платежная система «Мир» и разработанное приложение имеют некоторые недостатки, среди которых следует выделить ограниченную международную поддержку приложения и платежной системы, зависимость от наличия специального оборудования для бесконтактной оплаты, проблемы с совместимостью с устройствами, в том числе компанией Apple, риски мошенничества в связи с отсутствием идентификации перед входом в приложение, а также периодические технические сбои в работе [Скорнякова, Судакова 2025]. Однако ведется постоянная работа по усовершенствованию функционала сервиса, поэтому основными преимуществами “Mir Pay” являются удобство использования, безопасность, доступность, широкая сеть покрытия, поддержка сервиса на различных гаджетах, а также различные бонусные программы за использование приложения. Именно благодаря этому на базе карт «Мир» уже запущено более 35 проектов социальных и транспортных приложений.

Данным интернет-портала RGRU свидетельствуют о том, что в 2024 г. во многих субъектах РФ на базе платежной системы «Мир» выпущены «карты жителей» и социальные карты для различных категорий населения. Кроме того, на официальном сайте портала государственных услуг или через авторизацию в приложении граждане могут получить доступ к виртуальному аналогу

социальной карты с сохранением всех ее функций, в том числе возможность оформления льготного проезда. Также благодаря внедрению прогрессивных финансовых технологий реализована такая мера социальной поддержки населения, как оплата специальными электронными сертификатами, позволяющая рассчитываться за товары и услуги за счет бюджетных средств (для отдельных категорий граждан).

Таблица 1

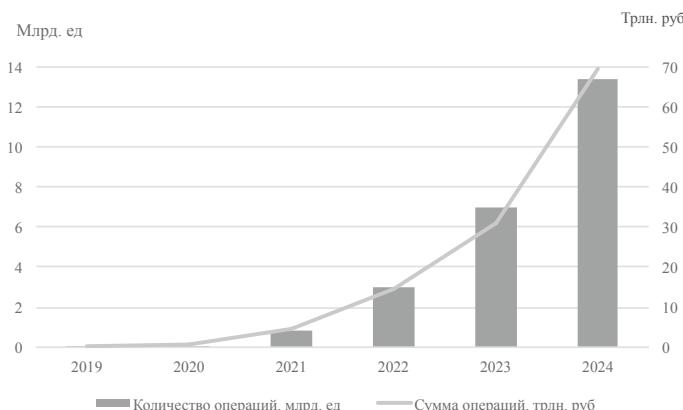
**Основные характеристики платежного сервиса  
и платежной системы «Мир»**

Преимущества сервиса	Недостатки сервиса
Оплата происходит быстро и без необходимости ввода PIN-кода для небольших сумм, что экономит время	Карты «Мир» не везде принимаются за границей, что ограничивает возможности использования приложения за пределами России
Использование технологии токенизации и шифрования данных обеспечивает высокий уровень защиты транзакций	В некоторых населенных пунктах до сих пор отсутствуют терминалы, поддерживающие бесконтактные платежи, что делает невозможным использование сервиса
Сервис доступен для пользователей карт платежной системы «Мир», что особенно актуально на территории Российской Федерации	Приложение “Mir Pay” не может быть установлено на некоторых устройствах и не поддерживается некоторыми гаджетами
Применение бесконтактной технологии в NFC-терминалах упрощает процесс покупок и приобретения услуг	Сервис имеет высокие стандарты безопасности, однако присутствуют риски мошенничества, особенно если устройство потеряно или украдено
Поддержка функции бесконтактной оплаты товаров различными гаджетами	При бесконтактных платежах возможны технические сбои, которые приводят к отказам в транзакциях
Многие коммерческие банки и магазины предлагают специальные программы лояльности и скидки для пользователей карт «Мир» и приложения “Mir pay”	Отсутствие проверки личности перед входом

*Источник:* составлено автором.

По данным сайта Банка России к концу первого квартала 2024 г. количество выпущенных карт «Мир» превысило 314 млн, что в полтора раза превышает показатели 2023 г., доля операций с их использованием от общего объема операций в РФ составила 56% и продолжает расти. При этом банковский сервис “Mir Pay” также продолжает активно развиваться, и в 2024 г. доступ к нему получили клиенты 176 отечественных банков.

Сервис «Система быстрых платежей» (СПБ) был запущен Банком России в 2019 г. С его помощью в любое время граждане и юридические лица могут переводить денежные средства клиенту банка-участника программы. Основные результаты работы сервиса СПБ в период с 2019 по 2024 г. представлены на рис. 2.



*Рис. 2. Динамика количества совершенных денежных переводов и объема платежей, выполненных через систему СПБ за период 2019–2024 гг.*

*Источник:* составлено автором по данным сайта ЦБ РФ

[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

Стремительный рост совершаемых гражданами операций через систему быстрых платежей наблюдается и в 2025 г. Так, по результатам только за первый квартал 2025 г. было проведено уже более 4,1 млрд операций, а объем платежей через сервис СПБ превысил 22,6 трлн рублей. При этом физические и юридические лица осуществляют различные типы моментальных переводов по номеру мобильного телефона, могут совершать таким образом покупки и возвраты за товары в магазинах, также имеется возможность производить расчеты с органами государственной власти или переводы денежных средств в бюджетные организации [Криворучко и др. 2024].

Безусловно, среди преимуществ этого сервиса следует выделить возможность бесконтактной оплаты в ТСП с применением технологии беспроводной передачи данных NFC (Near Field Communication), поддержка возможности совершить платеж по QR-коду, платежной ссылке в интернет-магазинах. Система быстрых платежей по праву становится главным инструментом россиян для осуществления межбанковских денежных переводов, в том числе благодаря постоянному расширению функционала, как, например, настройка регулярных автоматических платежей, оплата подписок, а также запуск мобильного сервиса «СБПЭй», которое в 2024 г. было доступно клиентам 219 банков по всей стране. Благодаря развитию сервиса СБП появилась возможность проводить быстрые трансграничные переводы денег.

В октябре 2020 г. в своем докладе Банк России представил концепцию цифрового рубля, которую после анализа и учета полученных замечаний доработали и приняли в 2021 г. В ней отражены основные подходы и этапы внедрения цифрового рубля, а также даны необходимые разъяснения, позволяющие создать законодательную базу для внедрения и использования цифрового рубля [Григорьев 2023; Повоцкий 2023].

В июле 2023 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал федеральный закон, который ввел в оборот цифровой рубль, и Банк России стал оператором платформы такой дополнительной формы валюты, как цифровой рубль.

После принятия Федеральных законов № 339-ФЗ и № 340-ФЗ был запущен пилотный проект проведения расчетов с помощью цифрового рубля среди выбранных участников (рис. 3).

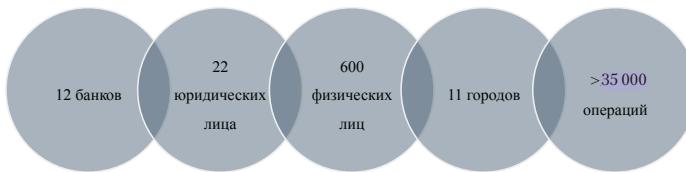
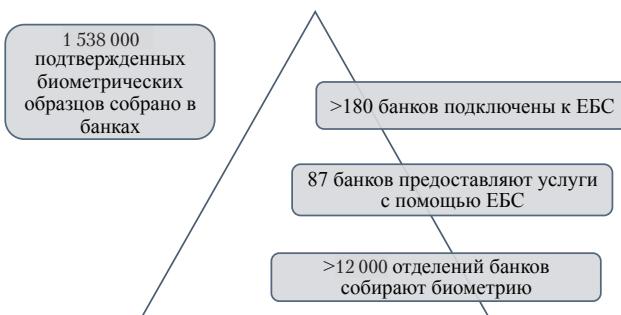


Рис. 3. Первые участники пилотного проекта по внедрению цифрового рубля в 2023 г.

В рамках пилотного проекта между участниками производилось пополнение счетов использованием цифрового рубля, различные комбинации расчетов и переводы цифровых рублей между физическими и юридическими лицами С2С, В2С [Лебедева 2024; Хетагуров, Гаглоева 2023].

Осенью 2024 г. в этот проект были привлечены дополнительные участники, состав физических лиц увеличен до 9000, общее количество организаций составило 1200. Совершенствование функций и инструментов постепенно продолжается: внедрение динамических QR-кодов расчетов в торгово-сервисных предприятиях и в интернет-магазинах, платформа позволяет также беспрепятственно производить переводы В2В.

В 2022 г. «Центр биометрических технологий» (АО «ЦБТ») запустил работу платформы под названием «Единая биометрическая система» (ЕБС), на базе которого функционирует приложение для смартфонов «Госуслуги Биометрия». В этой системе есть возможность самостоятельной регистрации и сохранения биометрических персональных данных (лица, голоса).



*Рис. 4. Количество банков-участников сервиса «Единой биометрической системы» в 2024 г.*

Такой сервис дает возможность физическим лицам пользоваться банковскими продуктами без посещения отделений коммерческих банков на основании прохождения процедуры идентификации с использованием системы ЕБС. Такая же возможность появилась и у представителей бизнеса, для которых доступна, например, такая функция, как дистанционное открытие счета в банке с использованием биометрии руководителей.

Российские финансовые платформы в России представляют собой электронные площадки, которые позволяют приобретать финансовые продукты в формате 24/7/365. Они предлагают широкий спектр финансовых услуг вне зависимости от местонахождения клиента и финансовой организации-эмитента, а также дают возможность сравнивать и выбирать наиболее подходящие варианты. Рынок финансовых маркетплейсов в России достаточно молод

и еще не так развит, однако все больше пользователей постепенно оценивают удобство и простоту в использовании, что способствует развитию данного направления.

Таблица 2

## ТОП-10 отечественных финансовых маркетплейсов 2024

Наименование	Описание
Банки.ру	Онлайн-платформа для сравнения банковских продуктов, в том числе кредитных, депозитных и др.
Сравни.ру	Платформа для сравнения кредитных и депозитных, страховых продуктов и прочих финансовых услуг
Выберу.ру	Финансовый портал для сравнения условий по вкладам, кредитам, займам, ипотеке, банковским картам
Финуслуги	Платформа помогает продавцам, в том числе банкам, микрофинансовым организациям, страховым компаниям находить покупателей и наоборот. Клиенты могут оформлять продукты и пользоваться ими дистанционно, не покидая площадки
Bankiros	Маркетплейс финансовых услуг, где собраны предложения по финансовым продуктам и услугам банков, МФО, а также информация о курсах валют
ВТБ-регистратор	Реестродержатель на рынке ценных бумаг, который обеспечивает учет, реализацию и защиту прав и законных интересов инвесторов
Финмир.рф	Онлайн-платформа, занимающаяся предложением готовых инвестиционных продуктов, аналитикой и инвестиционным консалтингом
«Открытый финансовый маркетплейс» (ОФМ)	Маркетплейс, на котором можно выбирать, сравнивать и приобретать финансовые продукты, например, открывать вклады, оформлять страховки и т. д. Первая платформа из реестра ЦБ, которая начала оформлять ипотечные кредиты
«Единые финансовые решения» (ЕФР)	Организация, которая выступает посредником между финансовыми организациями и потребителями финансовых услуг в формате онлайн
ФинПлатформа	Маркетплейс, с помощью которого возможно оформить кредит или ипотеку, взять микрозайм, открыть вклад, оформить банковскую карту, приобрести облигации или паи ПИФ, привлечь инвестиции, обменять валюту и воспользоваться другими финансовыми продуктами или услугами

*Источник:* составлено автором по данным сайта системы аналитики социальных сетей и СМИ «Медиалогия» [www.mlg.ru](http://www.mlg.ru)

На территории России зарегистрированы различные финансовые платформы, в том числе в партнерстве с крупными банками (Сбербанк-онлайн, Альфа-банк, Т-Банк). По данным портала «Медиалогия» к середине 2024 г. на финансовых платформах были проведены сделки, объем которых в совокупности составил около 26 млрд рублей с прогнозными показателями роста.

### *Заключение*

Таким образом, цифровизация финансового сектора в России активно и всесторонне развивается, становясь ключевым фактором конкурентоспособности отечественного бизнеса. Цифровизация финансового рынка и развитие платежной инфраструктуры реализуется в различных направлениях. В первую очередь, выпуск карт платежной системы «Мир» и запуск сервиса бесконтактной оплаты «Mir Pay» послужили значительным толчком для дальнейшего развития отечественного финансового рынка.

С каждым годом система быстрых платежей набирает популярность и становится основным инструментом для осуществления переводов денежных средств для россиян, активно растет использование СБП для оплаты товаров и услуг (с момента запуска про- ведено 17 млрд операций на общую сумму более 78 трлн рублей).

С 2023 г. физические и юридические лица получили возможность использовать усиленную квалифицированную электронную подпись с помощью сервиса «Единая Биометрическая Система». Таким образом, появилась возможность применения биометрии для оплаты покупок, оплаты проезда в транспорте (метрополитен).

В последние годы наблюдается значительное расширение отечественного рынка финансовых платформ, где приложения банков и электронные кошельки являются наиболее популярными среди российских пользователей. Основные тренды развития финансовых маркетплейсов в РФ – это предложение уникальных услуг, многофункциональность, кастомизация и их интеграция в жизненные сценарии.

### *Литература*

---

Баранова и др. 2022 – *Баранова И.В., Гапон М.Н., Голова Е.Е. Цифровизация финансовых услуг как направление инновационного развития России // Вопросы инновационной экономики. 2022. № 4. С. 2583–2598.*

Григорьев 2023 – *Григорьев В.В. Преимущества и недостатки цифрового рубля // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 5. С. 43–50.*

- Криворучко и др. 2024 – *Криворучко С.В., Ризванова И.А., Бердышиев А.В.* Развитие Системы быстрых платежей Банка России в современных условиях // Вестник университета. 2024. № 8. С. 163–174.
- Кузнецов 2020 – *Кузнецов Н.В.* Внедрение цифровых технологий как тренд развития финансового рынка // Фундаментальные исследования. 2020. № 9. С. 41–45.
- Лебедева 2024 – *Лебедева Д.В.* Перспективы использования цифровых валют в контексте современных преобразований в экономике // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 103–116.
- Повоюцкий 2023 – *Повоюцкий Д.А.* Цифровой рубль как новая форма национальной валюты // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S4. Порядковый номер 23.
- Скорнякова, Судакова 2025 – *Скорнякова Д.Д., Судакова А.Е.* Национальная система платежных карт. Платежная система «МИР» // Российские регионы в фокусе перемен: Сб. докладов XIX Междунар. конф. (Екатеринбург, 14–16 ноября 2024 г.). Екатеринбург, 2025. С. 1378–1379.
- Сопилко, Мясникова 2021 – *Сопилко Н.Ю., Мясникова О.Ю.* Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 207–213.
- Сугарова, Кулумбетова 2022 – *Сугарова И.В., Кулумбетова Л.В.* Современные тенденции и приоритеты развития платежной системы «МИР» // Финансовая жизнь. 2022. № 2. С. 74–78.
- Хетагуров, Гаглоева 2023 – *Хетагуров Г.В., Гаглоева Э.Н.* Система быстрых платежей: возможности, факторы роста и риски // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 62. С. 72–84.
- Aneja, Dygas 2023 – *Aneja R., Dygas R.* Digital Currencies and the New Global Financial System. Routledge, 2023. 210 p.
- Ashfaq et al. 2023 – *Ashfaq M., Hasan R., Merčon J.* Central Bank Digital Currencies and the Global Financial System: Theory and practice. Berlin; Boston: De Gruyter, 2023. P. 49–102.
- Dupuis et al. 2022 – *Dupuis D., Gleason K., Wang Z.* Money Laundering in a CBDC World: A Game of Cats and Mice // Journal of Financial Crime. 2022. Vol. 29. Is. 1. P. 171–184.

## *References*

---

- Aneja, R. and Dygas, R. (2023), *Digital Currencies and the New Global Financial System*. Routledge.
- Ashfaq, M., Hasan, R. and Merčon, J. (2023), *Central Bank Digital Currencies and the Global Financial System. Theory and practice*, Walter De Gruyter, Berlin, Boston, pp. 49–102.
- Baranova, I.V., Gapon, M.N. and Golova, E.E. (2022), “Digitalisation of financial services as a direction of Russia’s innovative development”, *Russian Journal of Innovation Economics*, no. 12 (4), pp. 2583–2598.

- Dupuis, D., Gleason, K. and Wang, Z. (2022), "Money Laundering in a CBDC World: A Game of Cats and Mice", *Journal of Financial Crime*, vol. 29, iss. 1, pp. 171–184.
- Grigoriev, V.V. (2023), "Advantages and disadvantages of the digital ruble", *Economics, Taxes & Law*, vol. 16, no. 5, pp. 43–50.
- Khetagurov, G.V. and Gagloeva, E.N. (2023), "Fast payment system: opportunities, growth factors and risks", *Tomsk State University Journal of Economics*, no. 62, pp. 72–84.
- Krivoruchko, S.V., Rizvanova, I.A. and Berdyshev, A.V. (2024), "Development of the bank of Russia's fast payment system in modern conditions", *Vestnik Universiteta*, no. 8, pp. 163–174.
- Kuznetsov, N.V. (2020), "The introduction of digital technologies as a trend in the development of the financial market", *Fundamental Research*, no. 9, pp. 41–45.
- Lebedeva, D.V. (2024), "The prospects for digital currencies using in the context of modern economic transformations", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 103–116.
- Povolotsky, D.A. (2023), "Digital ruble as a new form of national currency", *The Eurasian Scientific Journal*, vol. 15, no. S4.
- Skornyakova, D.D. and Sudakova, A.E. (2025), "The National payment card system. MIR payment system", *Rossiiskie regiony v fokuse peremen: Cb. dokladov XIX Mezhdunar. konf. (Ekaterinburg, 14–16 noyabrya 2024 g.)* [Russian regions in the focus of change [Russian regions in the spotlight of change. Collection of reports from the XIX International Conference, Yekaterinburg, November 14–16, 2024], Ekaterinburg, Russia, pp. 1378–1379.
- Sopilko, N.Yu. and Myasnikova, O.Yu. (2021), "The main trends of digital transformation in the economy of the EAEU countries", *Problems of Regional Economy*, no. 2 (47). pp. 207–213.
- Sugarova I. V., Kulumbegova L. V. (2022), "Current trends and development priorities of the MIR payment system", *Financial Life*, no. 2, pp. 74–78.

### *Информация об авторе*

*Виталий Ю. Кирсанов*, кандидат экономических наук, доцент, Российской государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; kirsanov.v@rggu.ru

### *Information about the author*

*Vitaly Yu. Kirsanov*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; kirsanov.v@rggu.ru

# Управление развитием бизнеса

УДК 005.337:336.7

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-65-79

## Методика моделирования деятельности компаний с учетом дисконтирования денежных потоков

Филипп Р. Раджпут

*Акционерное общество коммерческий банк «САММИТ БАНК»*

*Москва, Россия, p1009r@icloud.com*

**Аннотация.** В работе проведен критический анализ методик дисконтирования денежных потоков и разработан алгоритм информационного обеспечения процесса моделирования, повышающий качество прогнозных моделей.

Материалом для написания данной статьи послужили научные статьи, а также существующие эконометрические модели, которые позволяют прогнозировать денежные потоки с учетом фактора стоимости денег во времени.

Методологическим основанием данного исследования стал структурно-логический подход, позволивший последовательно и четко разделить существующие в настоящее время модели дисконтирования, выделив их содержательные основы, характерные особенности и функциональные возможности. При написании данной статьи использовались методы структурирования элементов финансовых моделей, выделение их функционала, критическое их осмысление, а также алгоритмизации процесса анализа денежных потоков в целях повышения качества информационного моделирования.

**Результаты.** Автором разработан алгоритм анализа денежных потоков в целях повышения качества информационного обеспечения использования моделей дисконтирования денежных потоков. Полученные результаты могут быть использованы в процессе дальнейшей разработки теории дисконтирования и управления денежными потоками предприятия.

**Выводы.** Предложенный подход к моделированию денежных потоков дает возможность финансовому анализу использовать модели дисконтирования денежных потоков с более высокой степенью информационного обеспечения процесса дисконтирования. Также финансовое моделирование процесса управления денежными потоками является

---

© Раджпут Ф.Р., 2025

инструментом, позволяющим максимально объективно спрогнозировать состояние предприятия в будущем. Несмотря на существующие ограничения, метод является эффективным инструментом для оценки денежных потоков при условии повышения информационного обеспечения процесса моделирования.

**Ключевые слова:** дисконтирование, денежный поток, модель, стоимость денег, алгоритм, информационное обеспечение

*Для цитирования: Раджпут Ф.Р. Методика моделирования деятельности компаний с учетом дисконтирования денежных потоков // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарной университета. 2025. № 3. С. 65–79. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-65-79*

## Method of modeling companies activities with discounted cash flow

Philipp R. Rajput

*Joint Stock Company Commercial Bank “SUMMIT BANK”  
Moscow, Russia, p1009r@icloud.com*

*Abstract.* The article carries out a critical analysis of cash flow discounting methods and develops an algorithm for the informational support of the modelling process, which enhances the quality of forecasting models.

The material for writing the article consisted of scientific papers as well as existing econometric models that allow predicting cash flows, taking into account the time value of money.

The methodological basis of the study was the structural and logical approach, which allowed us to consistently and clearly separate the currently existing discounting models, highlighting their substantive foundations, characteristic features and functional capabilities.

The methods used in writing the article included structuring the elements of financial models, distinguishing their functionality, critically reflecting on them, as well as algorithmising the process of cash flow analysis to enhance the quality of information modelling.

*Results.* The author developed an algorithm for analyzing cash flows in order to improve the quality of information support for the use of discounted cash flow models. The results obtained can be used in the process of further formulating the theory of discounting and managing enterprise cash flows.

*Conclusions.* The proposed approach to modeling cash flows enables a financial analyst to use discounted cash flow models with a higher degree of information support for the discounting process. Also, financial modeling of

the cash flow management process is a tool that allows for the most objective forecast of the state of the enterprise in the future.

Despite some limitations, the method remains an effective tool for assessing the cash flows in the context of enhancing the information support for the modelling process.

*Keywords:* discounted cash flow (DCF), model, cost of money, algorithm, information support

*For citation:* Rajput, Ph. (2025), “Method of modeling companies activities with discounted cash flow”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 65–79, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-65-79

## *Введение*

Современное состояние рыночных отношений в России характеризуется динамичностью и непредсказуемостью процессов и явлений, постоянными изменениями как во внутренней, так и во внешней среде функционирования субъектов хозяйствования, что подчеркивает актуальность поддержания жизнедеятельности предприятий в текущем периоде и обеспечения финансового равновесия в долгосрочной перспективе. Сложившаяся ситуация побуждает к необходимости улучшения аспектов финансового управления финансовыми потоками, учитывая тот факт, что объективной финансово-экономической реальностью является изменение стоимости денег во времени, что является важнейшей задачей современного финансового менеджмента.

Отправной точкой при изучении особенностей применения концепции изменения стоимости денежной массы во времени в инвестиционном механизме является понимание сущности содержания термина «инвестиции» с точки зрения финансовой теории. Это означает, что будущая стоимость, на которую рассчитывает инвестор, должна компенсировать ему отказ от текущего потребления соответствующей сегодняшней стоимости. Таким образом, экономические условия заставляют производителя коренным образом пересмотреть технические, технологические, инновационные и финансовые возможности развития производства.

Иными словами, перед производителями встает задача объективной оценки имеющихся возможностей (внутреннего потенциала) и внешних факторов воздействия на финансовые потоки, используя различные модели дисконтирования.

Изучают вопросы сущности денежных потоков и методов их управления в практическом и теоретическом направлениях такие ученые, как М.С. Власова, Т.Б. Альгина [Власова, Альгина 2021], Р.Х. Дасаев [Дасаев 2022], Д.А. Кудашкин [Кудашкин 2022], Е.Е. Лялькова, К.Ж. Чрагян [Лялькова, Чрагян 2023], Е.П. Ростова, Л.А. Выборнова [Ростова, Выборнова 2024] и другие.

Аспектам финансового моделирования, их влиянию, роли в финансовой сфере посвящены труды Э. Альтмана, К. Кэмпбелла, Б. Грэм, У. Баффет и другие. В работах данных авторов мы находим, что процесс инвестирования представляет собой длительный период, предполагающий сравнение стоимости капитала в начале со стоимостью инвестирования после их возврата в виде прибыли, амортизации, денежного потока и тому подобное.

Поэтому, говоря об инвестировании, нужно учитывать инфляцию, неопределенность, риск, склонность к ликвидности, возможность альтернативного использования средств.

Указанные факторы свидетельствуют о том, что одна и та же сумма средств может иметь различную ценность во времени относительно момента их использования [Левин 2023].

В свою очередь финансовое моделирование и прогнозирование движения денежных потоков субъекта хозяйствования предоставляет возможность эффективного анализа ситуаций, связанных с принятием стратегических инвестиционных решений. Именно моделирование является инструментом финансовой аналитики, который позволяет предсказывать экономическую результативность инвестиционной деятельности, что, в свою очередь, помогает более эффективно использовать имеющиеся финансовые ресурсы, снижать уровень будущих рисков и потерь [7].

Также авторы О.В. Жердева, В.Ю. Брык, А.М. Зеленская, М.С. Бережная [Жердева и др. 2023], Е.Е. Лялькова, К.Ж. Чрагян [Лялькова, Чрагян 2023] отмечают, что финансовое моделирование особенно важно в условиях сокращения доступности и возможностей для внешнего финансирования, увеличения рисков потери ликвидности при наличии значительных объемов дебиторской и кредиторской задолженности.

В то же время объективная ценность финансового моделирования зависит от точности прогноза, чего не всегда удается достичь, поскольку ограниченность информационного обеспечения процесса дисконтирования существенно искажает полученные прогнозные данные.

Сказанное позволяет говорить об актуальности темы настоящего исследования, определив цель статьи проведение критического анализа методик дисконтирования денежных потоков и разработка

алгоритма информационного обеспечения процесса моделирования, повышающего качество прогнозных моделей.

Научная новизна данной работы состоит в том, что автором выделены проблемные аспекты современных моделей дисконтирования, разработан алгоритм анализа денежных потоков в целях повышения качества информационного обеспечения использования моделей дисконтирования денежных потоков.

Практическая ценность данного исследования заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в процессе дальнейшей разработки теории дисконтирования и управления денежными потоками предприятия.

Материалами для написания данной статьи явились научные статьи, а также существующие эконометрические модели, которые позволяют прогнозировать денежные потоки с учетом фактора стоимости денег во времени.

Методологическим основанием данного исследования стал структурно-логический подход, позволивший последовательно и четко разделить существующие в настоящее время модели дисконтирования, выделив их содержательные основы, характерные особенности и функциональные возможности. При написании статьи использовались методы структурирования элементов финансовых моделей, выделение их функционала, критическое их осмысление, а также алгоритмизация процесса анализа денежных потоков с целью повышения качества информационного моделирования.

## *Результаты*

В настоящее время общей методологической основой принятия инвестиционных решений являются экономическая научно-обоснованная теория, микроэкономика, макроэкономика и системный анализ. В их объемных рамках сформировались и достаточно широко анализируются и используются важные для инвестирования факторы: будущая стоимость, текущая стоимость, альтернативная стоимость.

Будущая стоимость денег – это сумма, в которую должны превратиться вложенные сегодня средства через определенное время с учетом процента за их использование.

Таким образом, основой дисконтирования становится понимание «временного предпочтения» или изменения ценности денег во времени. Это следует понимать в таком контексте, что деньги, полученные раньше, имеют большую ценность, чем деньги, полученные позже, что обусловлено увеличением рисков и неопределенностью

во времени. Сам процесс дисконтирования является достаточно сложным и предполагает использование различных моделей.

Модель дисконтных денежных потоков (Discounted Cash Flow, DCF) представляет собой аналитический инструмент, с помощью которого происходит оценка стоимости компании, инвестиционного проекта или актива путем приведения будущих денежных потоков к их текущей стоимости [Агафонова, Кузьменко 2023]. Основная идея заключается в том, что деньги сегодня стоят дороже, чем те же деньги в будущем из-за факторов инфляции, риска и альтернативных возможностей вложений. Среди современных подходов к дисконтированию денежных потоков можно выделить ряд моделей (табл. 1).

Данные модели являются наиболее распространенными, однако в работе [Левин 2023] мы находим указание на то, что известные модели дисконтирования денежных средств не могут быть признаны соответствующими реальным процессам в силу их ориентации на нормальный закон распределения (модели свободного денежного потока скорректированной текущей стоимости, дисконтирования дивидендов, реальных опционов и др.).

Обращение к нормальному закону распределения в инвестиционном анализе, а также в процессе исследований, связанных с анализом денежных потоков, имеет своим существенным недостатком то, что нормальное распределение опирается на положение, согласно которому существует некое симметричное распределение вероятностей поведения денежного потока. На практике такая ситуация встречается редко, поскольку, как известно, финансовые рынки развиваются циклично и возникающие на этих рынках разного рода экстремальные ситуации (например, финансовые кризисы) не поддаются описанию с помощью нормального распределения, что приводит к существенным проблемам анализа денежных потоков, результаты которого не отражают финансово-экономической реальности. Как указывают ученые, в реальности распределение доходности активов часто имеет большую вероятность экстремальных отклонений, которые невозможно смоделировать, опираясь на данную методологическую предпосылку [Власова, Альгина 2021].

Аналогичным образом ориентация на нормальное распределение не дает возможности учитывать фактор волатильного рынка, который не вписывается в симметричную модель, что не позволяет учитывать разного рода экстерналии, воздействующие на валютный курс. Таким образом, кривая, описывающая непрерывное распределение вероятностей с пиком в центре и симметричными боковыми сторонами, не является тем инструментом, который в состоянии в полной мере описать поведение денежных потоков под воздействием рыночной среды.

*Таблица 1*

Модели дисконтирования денежных потоков и их характерные черты  
 (составлено автором по данным [Блинкова 2024; Власова, Альгина 2021;  
 Дасаев 2021; Ростова, Выборнова 2024])

Название модели	Характеристика модели	Основные элементы модели и ее специфические черты	Функционал модели
Модель свободного денежного потока (Free Cash Flow, FCF)	Модель анализирует денежные потоки, остающиеся после оплаты всех операционных и инвестиционных расходов. Она помогает определить, сколько средств доступно для инвесторов, владельцев или для дальнейшего развития бизнеса	Элементами модели являются: FCFF (Free Cash Flow to Firm) – денежные потоки, доступные как для акционеров, так и для кредиторов после всех расходов. FCFE (Free Cash Flow to Equity) – денежные потоки, доступные только акционерам после уплаты долговых обязательств	Позволяет оценить реальную финансовую устойчивость компании. Учитывает способность бизнеса генерировать средства без учета бухгалтерской прибыли. Используется при оценке стоимости компании для потенциальных инвесторов
Модель скорректированной текущей стоимости (Adjusted Present Value, APV)	Модель оценики стоимости компании или инвестиционного проекта, который учитывает влияние структуры капитала, включая налоговые льготы от заемного финансирования	Элементами модели являются: Базовая стоимость проекта – дисконтированные денежные потоки, если финансирование осуществляется только за счет собственного капитала. Налоговые преимущества долга – экономия на налогах, возникающая благодаря процентным расходам по займам.	Позволяет отдельно оценить влияние заемного капитала. Упрощает анализ для компаний с нестандартной структурой финансирования. Используется при слияниях, поглощениях и инвестиционных решениях.

*Продолжение табл. 1*

Название модели	Характеристика модели	Основные элементы модели и ее специфические черты	Функционал модели
Модель дисконтирования дивидендов (Dividend Discount Model, DDM)	Модель ориентирована на оценку стоимости акций компании путем дисконтирования ожидаемых будущих дивидендов. Основное предположение модели заключается в том, что стоимость акции равна приведенной стоимости всех будущих дивидендов, которые компания будет выплачивать	Данная модель представляет собой совокупность различных моделей. Модель Гордона (Gordon Growth Model) предполагает, что дивиденды растут с постоянным темпом. Многотапочная модель DDM учитывает разные темпы роста дивидендов в разных периодах, что делает оценку более реалистичной для компаний с изменяющейся динамикой выплат.	Удобна для оценки акций компаний, стablyно выплачивающих дивиденды. Учитывает временную стоимость денег. Простота расчетов при наличии устойчивого роста дивидендов.
Модель оценки стоимости инвестиционного проекта или бизнеса, который учитывает гибкость управленческих решений. В отличие от традиционных моделей дисконтирования денежных потоков (DCF), метод реальных опционов признает,		Модель дисконтирования дивидендов с нестабильным ростом применяется для компаний с колеблющимися выплатами дивидендов, когда трудно прогнозировать долгосрочные изменения	Основные типы реальных опционов: Опцион на отсрочку – возможность начать проект позже, когда появится больше информации. Опцион на расширение – компания может увеличить масштабы проекта, если он оказывается успешным.

<p>что компании могут адаптироваться к изменениям условиям, например, откладывать, расширять, сокращать или полностью отменять проект в ответ на новые обстоятельства.</p>	<p>Опцион на сокращение – возможность уменьшить вложение, если ожидания не оправдываются. Опцион на отказ – право прекратить проект, минимизируя убытки</p> <p>Модель оценки стоимости денежных потоков учитывает неопределенность и случайный характер будущих финансовых потоков. В отличие от традиционного детерминированного дисконтирования, где ставка дисконтирования фиксирована, в стохастическом подходе она изменяется со временем в зависимости от вероятностных процессов</p>	<p>Более точное отражение неопределенности в финансовых расчетах. Позволяет оценить проекты с высокой степенью риска.</p> <p>Применяется в управлении страхованием, активами и деривативных рынках</p> <p>Элементами данной модели являются: Использование случайных процессов – применяется модели, такие как Броуновское движение или процессы Пуассона, для моделирования будущих изменений денежных потоков.</p> <p>Учет волатильности – ставка дисконтирования определяется динамически, отражая изменения рыночных условий.</p> <p>Методы Монте-Карло – используются для численного моделирования возможных сценариев и расчета приведенной стоимости</p>
--	---	---

Окончание табл. 1

Название модели	Характеристика модели	Основные элементы модели и ее специфические черты	Функционал модели
Модели GARCH (Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity)	Модели GARCH используются для анализа временных рядов в финансовой сфере, когда имеется необходимость учета волатильности, что позволяет учитывать в процессе моделирования зависимость текущей дисперсии от прошлых значений. В результате данный подход становится весьма перспективным для прогнозирования рыночных колебаний, воздействующих на денежный поток	Модель GARCH (Generalized) включает в себя несколько элементов, позволяющих анализировать изменчивость временных рядов. Полином GARCH, который позволяет учитывать условные отклонения в поведении денежного потока, Полином ARCH, который позволяет учитывать отстающие значения поведения денежного потока, т. е. транслировать полученные значения полинома GARCH в среднесрочную перспективу.	Широко применяются в анализе денежных потоков, особенно в финансовом прогнозировании и управлении рисками

В связи с этим в практике моделирования часто применяются более сложные модели, такие как модели GARCH, которые в большей степени учитывают реальные рыночные условия, однако при этом требуют большого объема данных (например, большой объем исторических данных, а также данных относительно реальной рыночной ситуации, существующей в момент моделирования), получить которые сложно, а иногда и невозможно, что существенным образом влияет на качество моделирования. Также для данных моделей характерна краткосрочность прогнозов, что является следствием быстрого «устаревания» данных относительно ситуации на финансовых рынках, что требует постоянного обновления информационной составляющей моделирования.

Одним из главных недостатков данного методологического подхода является зависимость точности прогнозов денежных потоков от возможности постоянно получать актуальные данные относительно поведения финансовых рынков, внося соответствующие изменения в модели [Власова, Альгина 2021]. При этом ошибка в прогнозировании, особенно на долгосрочный период, существенно влияет на результаты моделирования, и данные результаты не могут стать основанием для принятия эффективных управленческих решений [Левин 2023].

В этой связи можно согласиться с тем, что эффективность применения модели дисконтирования, в частности моделей GARCH, зависит от того, насколько тщательно и регулярно предприятие анализирует свою финансовую деятельность и своевременно выявляет существующие проблемы, а также на способность предприятия получать и исследовать актуальную информацию, позволяющую осуществлять прогнозы [Жердева и др. 2023].

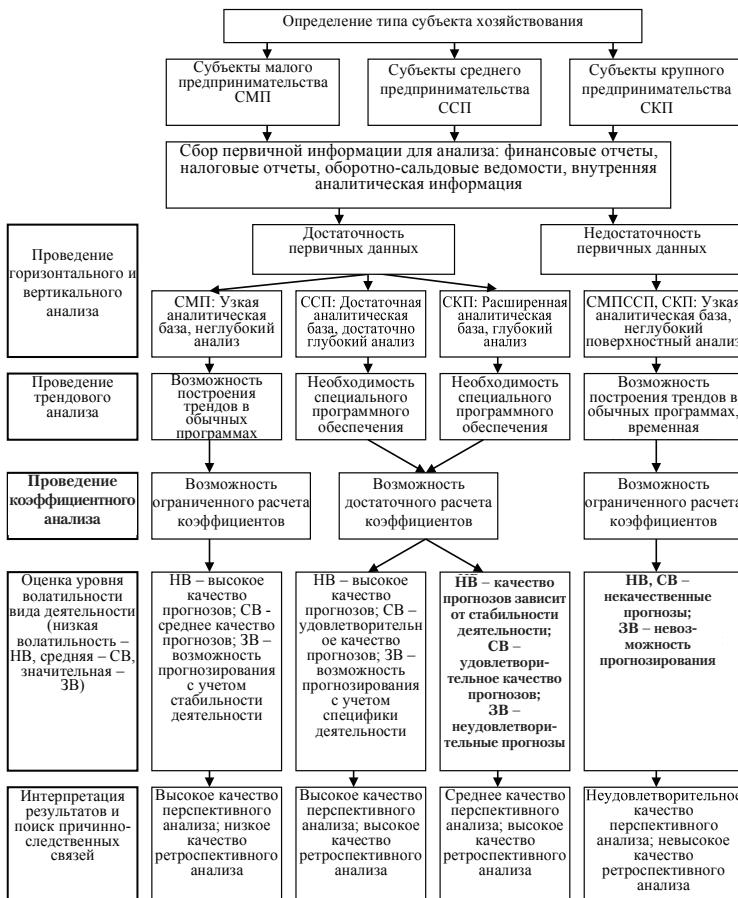
Автором данной статьи предложен алгоритм анализа денежных потоков (рис. 1), который формирует достаточную информативную базу для использования моделей дисконтирования, основанных на методологии GARCH.

Первым этапом моделирования денежных потоков является проведение горизонтального и вертикального анализа. На этом этапе решающим фактором является достаточность первичных данных, содержащихся в финансовых отчетах, налоговых декларациях, оборотно-сальдовых ведомостях, внутренней аналитической информации и т. д.

От качества первичных данных и их адекватности зависят результаты последующего анализа денежных потоков, его глубина и содержательность.

Следующим этапом является построение трендов, для чего финансовому аналитику может потребоваться наличие специа-

лизированного программного обеспечения. При этом проведение коэффициентного анализа может быть как ограниченным, так и расширенным, а для расчета также могут понадобиться специальные программные комплексы. Оценка волатильности в данном подходе зависит от вида деятельности и размера предприятия, которые влияют на интерпретацию результатов.



*Рис. 1. Алгоритм анализа денежных потоков  
в целях повышения качества информационного обеспечения  
использования моделей дисконтирования денежных потоков,  
основанных на методологии GARCH*

*Источник:* составлено автором по данным  
[Левин 2023; Лялькова, Чрагян 2023]

На заключительном этапе проводится интерпретация результатов и поиск причинно-следственных связей, которые формируют представление относительно того, какие факторы реально воздействуют на состояние денежного потока, а какими можно пренебречь с целью упрощения модели, учитывая незначительное воздействие данных факторов на поведение финансовой системы в обозримом будущем.

По нашему мнению, данный подход к моделированию денежных потоков дает возможность финансовому аналитику использовать модели дисконтирования денежных потоков с более высокой степенью информационного обеспечения процесса определения стоимости денег во времени.

*Выводы.* В целом финансовое моделирование процесса управления денежными потоками является инструментом, который позволяет максимально объективно спрогнозировать состояние субъекта хозяйствования в будущем.

Моделирование денежных потоков играет ключевую роль в финансовом управлении, инвестиционном анализе и стратегическом планировании. Оно позволяет компаниям и инвесторам принимать обоснованные решения, минимизировать риски и прогнозировать будущее развитие и дает возможность прогнозирования финансовой устойчивости, оценки стоимости бизнеса, оптимизации управления капиталом, снижения рисков поддержки инвестиционных решений, управления ликвидностью.

Метод дисконтирования денежных потоков является неотъемлемой частью моделирования как инструмента современной финансовой аналитики, так как обеспечивает объективную и точную оценку стоимости капитала на основе реальных денежных потоков.

Несмотря на существующие ограничения, метод является эффективным инструментом для оценки денежных потоков при условии повышения информационного обеспечения процесса моделирования.

## *Литература*

---

- Агафонова, Кузьменко 2023 – Агафонова Н.П., Кузьменко А.Е. Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов // Концепт. 2023. № 3. С. 1–7.
- Блинкова 2024 – Блинкова С.А. Методика оценки инновационных проектов в транспортной отрасли // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 4. С. 190–196.
- Власова, Альгина 2021 – Власова М.С., Альгина Т.Б. Методические аспекты оценки финансовой устойчивости на основе параметров движения денежных потоков предприятия // Петербургский экономический журнал. 2021. № 2. С. 130–142.

- Дасаев 2022 – *Дасаев Р.Х.* Разработка системы методов и моделей эффективного управления финансовыми ресурсами организации // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 96–99.
- Жердева и др. 2023 – *Жердева О.В., Брык В.Ю., Зеленская А.М., Бережная М.С.* Дисконтирование как способ оценки справедливой стоимости // Вестник Академии знаний. 2023. № 54. С. 107–113.
- Журавлев 2024 – *Журавлев И.* Как оценить бизнес-проект методом дисконтирования денежных потоков. URL: <https://secrets.tbank.ru/biznes-s-nulya/metod-diskontirovaniya-denezhnyh-potokov/>
- Кудашкин 2022 – *Кудашкин Д.А.* Анализ и оценка инвестиционной привлекательности предприятия // Вестник науки и творчества. 2022. № 2. С. 23–26.
- Левин 2023 – *Левин В.С.* Оценка ставки дисконтирования и определение справедливой стоимости компании в стратегическом инвестиционном анализе // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 2. С. 34–47.
- Лялькова, Чрагян 2023 – *Лялькова Е.Е., Чрагян К.Ж.* Расчет рыночной стоимости компаний методом дисконтирования денежных потоков // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 28–35.
- Ростова, Выборнова 2024 – *Ростова Е.П., Выборнова Л.А.* Моделирование денежных потоков в системе рынка открытых инноваций // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15. № 3. С. 37–44.

## *References*

---

- Agafonova, N.P. and Kuzmenko, A.E. (2023), “Analysis and evaluation of the effectiveness of investment projects”, *Concept*, no. 3, pp. 1–7.
- Blinkova, S.A. (2024), “Methodology for evaluation of innovative projects in the transport industry”, *Humanities, socio-economic and social sciences*, no. 4, pp. 190–196.
- Dasaev, R.Kh. (2022), “Development of a system of methods and models of effecient management of financial resources of organization”, *Bulletin of the Moscow International Academy*, no. 2, pp. 96–99.
- Kudashkin, D.A. (2022), “Analysis and assessment of the investment attractiveness of an enterprise”, *Vestnik nauki i tvorchestva*, no. 2, pp. 23–26.
- Levin, V.S. (2023), “Assessment of the discount rate and determination of the fair value of a company in strategic investment analysis”, *Intellect. Innovations. Investments*, no. 2, pp. 34–47.
- Lyalkova, E.E. and Chragyan, K.Zh. (2023), “Determination of the company’s market value by discounting cash flows”, *Financial Markets and Banks*, no. 10, pp. 28–35.
- Rostova, E.P. and Vybornova, L.A. (2024), “Modeling cash flows in the open innovation market system”, *Vestnik Samarskogo Universiteta. Ekonomika i Upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, vol. 15, no. 3, pp. 37–44.

- Vlasova, M.S. and Algina, T.B. (2021), “Methodological aspects of financial stability estimation based on the company’s cash flows parameters”, *St. Petersburg Economic Journal*, no. 2, pp. 130–142.
- Zherdeva, O.V., Bryk, V.Yu., Zelenskaya, A.M. and Berezhnaya, M.S. (2023), “Discounting as a method to assess fair value”, *Academy of Knowledge*, no. 54, pp. 107–113.
- Zhuravlev, I. (2024), *Kak otsein’ biznes-proekt metodom diskontirovaniya denezhnykh potokov* [How to evaluate a business project using the discounted cash flow method], available at: <https://secrets.tbank.ru/biznes-s-nulya/metod-diskontirovaniya-denezhnyh-potokov/> (Accessed 15 April 2025).

### *Информация об авторе*

*Филипп Р. Раджпут*, акционерное общество коммерческий банк «САММИТ БАНК», Москва, Россия; 690106, Россия, Приморский край, Владивосток, пр. Красного Знамени, д. 3; p1009r@icloud.com

### *Information about the author*

*Philip R. Rajput*, Joint Stock Company Commercial Bank “SUMMIT BANK”, Moscow, Russia; bld. 3, Krasnogo Znameni Avenue, Vladivostok, Primorsky Krai, Russia, 690106; p1009r@icloud.com

УДК 005

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-80-93

## Ключевые предпосылки устойчивого развития производителей на рынке минерального сырья

Анастасия А. Романова

*Российский биотехнологический университет,  
Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, romanovargaymsha@mail.ru*

**Аннотация.** В современных условиях компаниям необходимо адаптировать свои бизнес-модели для обеспечения устойчивого развития. В данной статье проводится анализ стратегий устойчивого развития компании «ФА» с использованием бизнес-модели Александра Остервальдера. Детальное внимание уделяется ключевым элементам бизнес-модели, таким как ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, каналы сбыта, а также структура издержек и потоки поступления доходов.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, модель Александра Остервальдера, устойчивое развитие

**Для цитирования:** Романова А.А. Ключевые предпосылки устойчивого развития производителей на рынке минерального сырья // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарной университета. 2025. № 3. С. 80–93. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-80-93

## Key prerequisites for sustainable development of producers in the mineral raw materials market

Anastasia A. Romanova  
*Russian Biotechnological University,  
Russian State University for the Humanities  
Moscow, Russia, romanovargaymsha@mail.ru*

**Abstract.** In modern conditions, companies need to adapt their business models to ensure sustainable development. The article analyzes the sustainable development strategies of the FA company using the business model of Alex-

---

© Романова А.А., 2025

ander Osterwalder. Detailed attention is paid to the key elements of the business model, such as: key activities, key partners, value propositions, customer relationships, consumer segments, key resources, sales channels, as well as cost structure and revenue streams.

*Keywords:* business model, Alexander Osterwalder model, sustainable development

*For citation:* Romanova, A.A. (2025), "Key prerequisites for sustainable development of producers in the mineral raw materials market", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 80–93, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-80-93

## *Введение*

В условиях динамично меняющегося рынка и нарастающих глобальных вызовов устойчивое развитие становится необходимым элементом стратегии для многих компаний, стремящихся к долгосрочной конкурентоспособности и стабильности. Сегодня успешный бизнес невозможен без адаптации своих моделей управления и работы под принципы устойчивого развития, направленные на создание ценности как для компании, так и для ее заинтересованных сторон. В этой связи концепция бизнес-модели Александра Остервальдера, представленная в виде канвы, становится эффективным инструментом для анализа и совершенствования стратегий устойчивого развития компаний.

Компания «ФА» – один из ведущих производителей фосфорных удобрений – активно внедряет стратегии устойчивого развития в свою деятельность, что способствует ее стабильному росту и повышению конкурентных преимуществ. Основные продукты компании включают фосфорные, азотные и сложные минеральные удобрения, которые помогают повысить урожайность и обеспечить продовольственную безопасность. «ФА» стремится минимизировать воздействие своей деятельности на окружающую среду и активно внедряет стратегии устойчивого развития, что подтверждается ее значительными инвестициями в экологически безопасные технологии и процессы [Nazarova et al. 2017]. Применение канвы Остервальдера для анализа бизнес-модели «ФА» позволяет наглядно продемонстрировать, каким образом компания интегрирует подходы устойчивого развития во все аспекты своей деятельности и какие ключевые элементы бизнес-модели играют основную роль в этом процессе.

Целью данной статьи является исследование стратегии устойчивого развития компании «ФА» с использованием бизнес-модели Остервальдера. В статье подробно рассматриваются основные элементы бизнес-модели, такие как ключевые партнеры, ресурсы, виды деятельности, ценностное предложение, каналы сбыта, а также структура затрат и потоки поступления доходов. Это исследование направлено на выявление ключевых факторов, влияющих на устойчивое развитие компании, и анализ того, как данная модель способствует ее долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности на мировом рынке.

Бизнес-модель Александра Остервальдера, представленная в виде канвы, стала одним из наиболее популярных и универсальных инструментов для описания, анализа и улучшения бизнес-моделей компаний. Эта концепция была впервые представлена Александром Остервальдером и его коллегами в книге “Business Model Generation”, опубликованной в 2010 г. [Osterwalder, Pigneur 2010; Остервальдер, Пинье 2011]. Она базируется на девяти основных компонентах, которые позволяют описать и структурировать ключевые элементы бизнеса: ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек [Горбачева 2021]. Бизнес-модель Александра Остервальдера по ФА представлена в табл. 1.

Business Model Canvas была разработана как простой и наглядный способ для отображения сложных процессов, помогающий как стартапам, так и крупным компаниям понять и оптимизировать свою стратегию. Этот инструмент позволяет предприятиям выявлять новые возможности, улучшать существующие процессы и обеспечивать устойчивый рост. Благодаря своей наглядности и универсальности канва бизнес-модели нашла широкое применение в различных отраслях и помогает менеджерам и предпринимателям принимать обоснованные стратегические решения [Вертакова и др. 2010]. Разберем каждый элемент данной модели. Начнем с ключевых видов деятельности, которые отнесены к ФА по ОКВЭД, информация представлена в табл. 2.

*Таблица 1*

**Бизнес-модель Александра Остервальдера  
на примере ПАО «ФА»**

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
РЖД, Газпром	Производство и реализация фосфорсодержащих удобрений, апатитового концентратса, кормовых фосфатов, аммиака и азотных удобрений	Качество продукции, инновации, экологичность, экономия затрат, доступность, поддержка клиентов, репутация и статус	Постоянный контакт Техническая поддержка Фокус на потребителя Исследование мнения потребителей Лекции	Сельскохозяйственные производители Агентства и дистрибуторы Промышленность Научные и образовательные учреждения Экспортный рынок
	<b>Ключевые ресурсы</b>  Производственные мощности Исследовательские лаборатории		<b>Каналы сбыта</b>  Россия, Китай, Индия, США, Бразилия, ЮАР, Сенегал, Танзания	Государственные организации
<b>Структура издержек</b>  Амортизация, материалы и услуги, сырье, фонд оплаты труда и социальные отчисления, электрэнергия, топлива, продукция для перепродажи, таможенные пошлины, фрахт, портовые и стивидорные расходы, оплата услуг РЖД и вознаграждений операторов		<b>Потоки поступления доходов</b>  Продажа фосфорсодержащей и азотсодержащей продукции, прочая выручка (услуги, аренда, инвестиции, продажа побочных продуктов)		

*Источник:* составлено автором

Таблица 2

## Виды деятельности ПАО «ФА» согласно ОКВЭД

Код	Название
64.20	Деятельность холдинговых компаний
64.19	Денежное посредничество прочее
64.92	Предоставление займов и прочих видов кредита
64.99	Предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки
69.10	Деятельность в области права
70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
73.20	Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения
74.90	Деятельность профессиональная, научная и техническая прочая, не включенная в другие группировки

*Источник:* составлено автором по данным ЕГРЮЛ

Компания «ФА» является российской вертикально интегрированной компанией и одним из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений. Основным направлением ее деятельности является производство фосфорсодержащих удобрений, высокосортного (с содержанием Р2О5 39% и более) фосфатного сырья – апатитового концентратата, а также кормовых фосфатов, азотных удобрений и аммиака. Вертикальная интеграция компании позволяет ей контролировать все этапы производственного процесса, начиная от добычи сырья и заканчивая производством и реализацией конечной продукции. Это не только обеспечивает высокое качество продуктов, но и позволяет снижать затраты и минимизировать зависимость от внешних поставщиков. Таким образом, «ФА» может эффективно управлять своей производственной цепочкой и оперативно реагировать на изменения в рыночной среде. Несмотря на основной акцент на производство удобрений, «ФА» также активно участвует в других направлениях бизнеса, что подтверждается ее регистрацией по нескольким дополнительным кодам ОКВЭД. Например, деятельность холдинговой компании (код 64.20) свидетельствует о наличии диверсифицированной структуры, включающей финансовый сектор, который поддерживает

основные производственные направления [Ворожейкина 2016]. К числу дополнительных видов деятельности относятся денежное посредничество (код 64.19), предоставление займов и кредитов (код 64.92), а также оказание прочих финансовых услуг (код 64.99). Кроме того, «ФА» предоставляет юридические услуги (код 69.10) и услуги по консультированию в области коммерческой деятельности и управления (код 70.22). Это свидетельствует о наличии внутренней инфраструктуры, которая поддерживает управленические решения и стратегическое планирование. Важной составляющей является также исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения (код 73.20), что позволяет компании активно анализировать рыночные тренды и потребности, адаптируя свою стратегию в соответствии с изменяющимися условиями. Таким образом, «ФА» представляет собой крупную, вертикально интегрированную и диверсифицированную компанию, которая не только фокусируется на производстве удобрений, но и активно развивает дополнительные направления деятельности. Такой подход способствует устойчивости и гибкости компании на рынке, что позволяет ей эффективно управлять рисками и поддерживать долгосрочную конкурентоспособность. Важно отметить, что интеграция различных направлений бизнеса и стратегий устойчивого развития играет ключевую роль в обеспечении успешной деятельности «ФА» и ее способности адаптироваться к современным вызовам.

Переходя к каналам сбыта, по данным Российской ассоциации производителей удобрений, Группа «ФА» сохраняет лидерство по суммарному объему поставок всех видов минеральных удобрений для российских аграриев, на которые направляется около 30% ее продукции. Российский рынок является для компании стратегически приоритетным, поскольку поставки адаптированы под требования отечественных аграриев и нормативы для сельскохозяйственной продукции с улучшенными характеристиками. Латинская Америка, и, в частности, Бразилия, является одним из ключевых регионов присутствия компании. Бразилия, занимающая 4-е место в мире по внесению удобрений, ежегодно получает более 1 млн тонн удобрений от «ФА». В 2023 г. компания экспортировала 8,7 млн тонн удобрений, что на 1% больше, чем в 2022 г. (8,6 млн тонн). При этом по азотным минеральным удобрениям экспорт увеличился на 6,5%, а по кормовым фосфатам – на 8,7%. Основными направлениями сбыта остаются страны глобального Юга – Латинская Америка, Азия и Африка. В этом году произошло перераспределение поставок, объемом порядка 1 млн тонн, от Индии и других стран Азии в сторону Латинской Америки, что связано с восстановлением спроса в Бразилии и благоприятными

ценовыми условиями. Поставки в Европу остались на уровне 2022 г., составив около 2 млн тонн, что на треть меньше, чем в предыдущие годы. Поставки в страны Северной и Восточной Европы практически остановились, в то время как отгрузки в Южную и Западную Европу, а также на Балканы увеличились. Поставки в Африку в 2023 г. превысили 550 тыс. тонн, что сопоставимо с прошлогодними показателями (540 тыс. тонн). Экспорт в ближнее зарубежье увеличился на 18%, а доля «дружественных» государств в общем объеме экспорта достигла почти 75% против 70 в прошлом году. Поставки минеральных удобрений российским аграриям увеличились на 11%.

ПАО «ФА» и Октябрьская железная дорога, филиал ОАО «Российские железные дороги», подписали 20 июня 2023 г. соглашение о долгосрочном стратегическом партнерстве в сфере грузоперевозок. Данное соглашение предполагает совместное планирование производственных, эксплуатационных и экономических параметров, а также разработку логистических решений для оптимизации перевозки грузов. Стороны создадут единое информационное пространство для передачи актуальных сведений о ситуации на припортовых станциях, что облегчит планирование грузоперевозок. Газпром является основным поставщиком природного газа для «ФА», что критично для производственных процессов, особенно в синтезе аммиака. В рамках Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2024) «ФА» и Газпромбанк подписали соглашение о сотрудничестве в реализации климатических проектов. Компании намерены развивать сельскохозяйственные практики, направленные на сокращение выбросов парниковых газов и адаптацию сельского хозяйства к климатическим изменениям. Также в рамках ПМЭФ было подписано соглашение о развитии социально-экономического сотрудничества между «ФА» и региональным правительством Вологодской области. Компания продолжит поддержку социально-экономического развития города Череповца, реализуя благотворительные программы в области образования, здравоохранения, культуры и спорта. «ФА» активно участвует в развитии социальной инфраструктуры региона, улучшая жизнь местных жителей и создавая условия для интеллектуального и физического развития молодежи.

Высокое качество продукции, инновационные разработки, экологическая безопасность и экономия затрат позволяют «ФА» не только удовлетворять потребности сельскохозяйственных производителей, но и способствовать их успешной деятельности. Широкая доступность продукции и поддержка клиентов укрепляют позиции компании в различных регионах. Репутация «ФА»

как одного из ведущих производителей удобрений в России и мире создает доверие к ее бренду и продукции, что в свою очередь способствует долгосрочным отношениям с клиентами и партнерами [Домашова 2024].

Ценностные предложения компании ФА представлены в табл. 3.

*Таблица 3*

**Ценостные предложения на примере ПАО «ФА»**

Ценостное предложение	Описание
Качество продукции	«ФА» предлагает высококачественные минеральные удобрения, которые способствуют увеличению урожайности и улучшению качества сельскохозяйственной продукции.
Иновации	Компания активно инвестирует в научные исследования и разработки, предлагая инновационные решения, такие как специализированные удобрения, адаптированные под различные типы почв и культур.
Экологичность	«ФА» фокусируется на производстве экологически чистых удобрений, что отвечает современным требованиям устойчивого сельского хозяйства и заботы об окружающей среде.
Экономия затрат	Продукция компании помогает сельхозпроизводителям снижать затраты на удобрения благодаря высокой эффективности и длительному действию.
Доступность	Широкая сеть дистрибуции и логистики обеспечивает доступность продукции для клиентов в различных регионах.
Поддержка клиентов	Компания предлагает консультационные услуги и техническую поддержку, помогая клиентам оптимизировать использование удобрений для достижения наилучших результатов.
Репутация и статус	«ФА» является одним из ведущих производителей в России и мире, что создает доверие к бренду и его продукции.

*Источник:* составлено автором.

Отношения с клиентами – один из главных приоритетов компании. ПАО «ФА» активно развивает политику общения с клиентами и поддерживает регулярную систему получения обратной связи от клиентов с применением различных каналов и инструментов [Когденко 2024]. ПАО «ФА» ориентирована на широкий спектр потребительских сегментов, поэтому политика расширения предложения на различные группы покупателей в синергии с диверсификацией продуктового портфеля – основа стратегии компании. Ключевые ресурсы ПАО «ФА» – это материальные, интеллектуальные, кадровые и финансовые [Sycheva 2019].

ПАО «ФА» остается одной из самых эффективных компаний индустрии, сохраняя глобальное лидерство с точки зрения уровня производственных издержек. Ключевыми факторами, обеспечивающими контроль себестоимости, являются высокая степень вертикальной интеграции и приобретение основных видов сырья и материалов у российских поставщиков [Kashirskaya 2020].

Себестоимость реализованной продукции в 2023 г. снизилась на 6,5%, до 251,6 млрд руб., главным образом за счет снижения расходов на сырье (на 41,5% к уровню 2022 г., до 63,3 млрд руб.), а также стоимости фрахта, портовых и стивидорных расходов (на 39,4% по сравнению с 2022 г., до 9,9 млрд руб.). Структура расходов ПАО «ФА» представлена в табл. 4.

*Таблица 4*

**Основные показатели расходов ПАО «ФА»  
за 2022–2023 гг., млн руб**

Показатель	Значение показателя, <i>млн руб.</i>				Изменение показателя		Средне-годовая величина, <i>тыс. руб.</i>
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	<i>тыс. руб.</i>	± %	
Расходы по обычным видам деятельности	3862	4716	17 947	4193	+330	+8,6	7679
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-10 578	1446	8024	-2943	+7635	↑	-1012

*Окончание табл. 4*

Показатель	Значение показателя, млн руб.				Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	тыс. руб.	± %	
Проценты к уплате	3540	3715	3239	5048	+1 508 045	+42,6	3885
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	3251	905	1521	2049	-1202	-37	1931

*Источник:* составлено автором по данным БФО ПАО «ФА».

Потоки поступления доходов представлены в табл. 5. Продажа фосфорсодержащей и азотсодержащей продукции составляет большую часть выручки компании. В случае «ФА», прочая выручка может включать следующие источники:

1. *Доходы от продажи побочных продуктов.* В процессе производства удобрений образуются побочные продукты, которые могут продаваться, например, серная кислота или фосфорная кислота, если их не включили в основную категорию.

2. *Доходы от предоставления услуг.* Компания предоставляет услуги, такие как техническое обслуживание или консультации для сельскохозяйственных предприятий и других клиентов, что также отражается в прочей выручке.

3. *Доходы от аренды и продажи активов.* «ФА» сдает в аренду свои производственные мощности, оборудование или недвижимость, доходы от таких аренд включены в прочую выручку. Также сюда могут входить доходы от продажи или утилизации старого оборудования.

4. *Доходы от инвестиционной деятельности.* Доходы от дивидендов, процентов по инвестициям или прибыли от продажи инвестиционных активов также включены в прочую выручку.

Таблица 5

**Динамика основных показателей доходов  
деятельности ПАО «ФА» за 2022–2023 гг., млн руб**

Показатель	Значение показателя, млн. руб.				Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	тыс. руб.	± %	
Выручка	62 947	119 620	164 037	111 083	+48 135	+76,5	114 422
<i>Прибыль (убыток) от продаж</i>	59 085	114 904	146 090	106 890	+47 804	+80,9	106 742
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-10 578	1446	8024	-2943	+7635	↑	-1012
<i>EBIT</i> (прибыль до уплаты процентов и налогов)	48 507	116 350	154 114	103 947	+55 439	+114,3	105 729
Чистая прибыль	48 217	113 540	152 396	100 947	+52 729	+109,4	103 775

*Источник:* составлено автором по данным БФО ПАО «ФА»

Основными угрозами для компании «ФА» являются несколько ключевых факторов. Во-первых, колебания мировых цен на удобрения представляют собой значительную угрозу, поскольку «ФА» экспортирует около 75% своей продукции. На мировом рынке замечен рост цен на фосфорные и азотные удобрения. С одной стороны, обозначенные тенденции связаны с ростом спроса, а с другой – с негативным влиянием geopolитической напряженности на транзакционные издержки. Особенно это проявилось после введения Китаем ограничительных мер в сфере экспортной политики, что было обусловлено повышенным спросом на удобрения на внутреннем рынке в условиях демографического кризиса. Санкции против России повлекли значительные изменения в транспортных и логистических цепочках, что оказало влияние на себестоимость, на коммерческие и управленические затраты экономической дея-

тельности. Важное значение придается изменению политики достижения конкурентоспособности со стороны международных контрагентов. Индия и Бразилия активно развивают свои агрехимические отрасли, что может снизить рыночную долю «ФА» на ключевых экспортных направлениях. Нарастающие тенденции природоцентризма и человекоцентризма влекут за собой ужесточение экологических требований в разных странах, а это создает риски для «ФА». Несмотря на экологическую трансформацию продукции, «ФА» сталкивается регулярно с дополнительными затратами на соблюдение норм для рынков разных стран. Последние несколько лет замечено снижение темпов роста экономик развитых стран, что усугубляется неблагоприятными сдвигами в курсах валют. Динамичность рыночных отношений влечет рост конкуренции со стороны как традиционных игроков, так и новых иностранных производителей, которые приходят с выгодными условиями, высококачественной продукцией. Альтернативные технологии и органическое движение в продовольствии ставят под угрозу долю рынка «ФА». Компании необходимо трансформировать продуктовую линейку и «технологические рельсы». Принятие новых экологических норм и ужесточение санкций за их нарушение влечет рост затрат на стандартизацию продукции, а также на основные средства экологического назначения. А степень износа основных производственных фондов у «ФА» высока, поэтому отвлечение прибыли на решение экологических и социальных проблем сдерживает рост валового производства компании.

Также стоит отметить зависимость «ФА» от высоких цен на удобрения. В отчете за 2023 год подчеркивается, что снижение цен на продукцию оказало значительное влияние на прибыль компании. Без поддержания высоких цен будет сложно сохранять прошлогодние уровни рентабельности и дивидендных выплат. Эти факторы указывают на необходимость активных действий со стороны компании для повышения эффективности и снижения операционных рисков.

В заключение хочется отметить, что применение бизнес-модели Остервальдера для анализа стратегий устойчивого развития компании «ФА» позволило глубже понять ключевые аспекты ее деятельности и выявить основные направления для дальнейшего роста. Модель, основанная на девяти строительных блоках, эффективно отражает различные элементы бизнеса, такие как ценностное предложение, сегменты клиентов, каналы сбыта, отношения с клиентами, источники доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, партнерские сети и структура затрат.

Исследование выполнено при поддержке Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева в рамках внутриуниверси-

тетского конкурсного отбора исследовательских коллективов для поддержки комплексных проектов «Разработка модели самоорганизующейся системы управления бизнес-процессами производства органической сельскохозяйственной продукции».

### *Литература*

---

- Вертакова и др. 2010 – *Вертакова Ю.В., Харченко Е.В., Железняков С.С.* Интеграция подходов к управлению современной организацией: Монография. Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2010. 524 с.
- Ворожейкина 2016 – *Ворожейкина Т.М.* Комплексная оценка продовольственной безопасности // Вопросы статистики. 2016. № 12. С. 39–45.
- Горбачева 2021 – *Горбачева В.В., Сопилко Н.Ю.* Человеческий ресурс как основной фактор внедрения и развития систем бизнес-аналитики на промышленном предприятии // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственной гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 22–30.
- Домашова 2024 – *Домашова Д.В.* Макростатический анализ: Методы многомерной классификации. Кластерный анализ. М.: НИЯУ МИФИ, 2024. 132 с.
- Когденко 2024 – *Когденко В.Г., Завалишина А.К.* Управление финансами и рисками организации. М.: НИЯУ МИФИ, 2024. 112 с.
- Остервальдер, Пинье 2011 – *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
- Kashirskaya 2020 – *Kashirskaya L.V., Sitnov A.A., Davlatzoda D.A., Vorozheykina T.M.* Knowledge audit as a key tool for business research in the information society // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. Vol. 7. No. 3. P. 2299–2319.
- Nazarova et al. 2017 – *Nazarova Y.A., Sopilko N.Y., Bolotova R.S.* Increase of social impact due to the development of the renewable energy industry in Russia // International Journal of Energy Economics and Policy. 2017. Vol. 7. No. 5. P. 263–270.
- Sycheva 2019 – *Sycheva I.N., Voronkova O.Yu., Vorozheikina T.M.* The Main Directions of Improving the Environmental and Economic Efficiency of Regional Production // Journal of Environmental Management and Tourism. 2019. Vol. 10. No. 3 (35). P. 631–639.

### *References*

---

- Domashova, D.V. (2024), *Makrostaticheskiy analiz: metody mnogomernoi klassifikatsii, klasternyi analiz*. [Macrostatic analysis: methods of Multidimensional classification, Cluster analysis], NIYAU MIFI, Moscow, Russia.
- Gorbacheva, V.V. and Sopilko, N.Yu. (2021), “Human resource as the main factor in the implementation and development of business analytics systems in an industrial

- enterprise”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 22–30.
- Kashirskaya, L.V., Sitnov, A.A., Davlatzoda, D.A. and Vorozheykina, T.M. (2020), “Knowledge audit as a key tool for business research in the information society”, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 3, pp. 2299–2319.
- Kogdenko, V.G. and Zavalishina, A.K. (2024), *Upravlenie finansami i riskami organizatsii* [Financial and risk management of an organization], NIYAU MIFI, Moscow, Russia.
- Nazarova, Y.A., Sopilko, N.Y. and Bolotova, R.S. (2017), “Increase of social impact due to the development of the renewable energy industry in Russia”, *International Journal of Energy Economics and Policy*, vol. 7, no. 5, pp. 263–270.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2011), *Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers], Alpina Publisher, Inc., Moscow, Russia.
- Sycheva, I.N., Voronkova, O.Yu. and Vorozheikina, T.M. (2019), “The Main Directions of Improving the Environmental and Economic Efficiency of Regional Production”, *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 10, no. 3 (35), pp. 631–639.
- Vertakova, Yu.V., Kharchenko, E.V. and Zheleznyakov, S.S. (2010), *Integratsiya podkhodov k upravleniyu sovremennoi organizatsiei: Monografiya* [Integration of approaches to management of a modern organization, Monograph], Yugo-Zapadnyi gos. un-t, Kursk, Russia.
- Vorozheikina, T.M. (2016), “Comprehensive evaluation of food security”, *Voprosy statistiki*, no. 12, pp. 39–45.

### *Информация об авторе*

*Anastasija A. Romanova*, кандидат экономических наук, Российской биотехнологический университет, Москва, Россия; 125080, Россия, Москва, Волоколамское шоссе, д. 11;

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; romanovargaymsha@mail.ru

### *Information about the author*

*Anastasia A. Romanova*, Cand. of Sci. (Economics), Russian Biotechnological University, Moscow, Russia; bld. 11, Volokolamskoe Highway, Moscow, Russia, 125080;

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; romanovargaymsha@mail.ru

# Международный опыт

УДК 338.2(510)

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-94-115

## Анализ создания «национального чемпиона» в сфере производства полупроводников в КНР в XXI в.

Даниил А. Потапов

Российский государственный гуманитарный университет  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Москва, Россия, potapov.dpeng@gmail.com

Никита А. Крутов

Институт Китая и современной Азии Российской академии наук  
Москва, Россия, nkrutovn@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассмотрен опыт создания национального чемпиона в отрасли микроэлектроники – компании *Semiconductor Manufacturing International Corporation*. В первой части рассмотрены такие вопросы, как история и условия возникновения компании, цели и задачи, возлагаемые государством, политические меры поддержки. Во второй части рассмотрено текущее экономическое положение по ключевым пунктам бухгалтерской отчетности, место и роль в текущей экономике страны, конкурентоспособность на мировом рынке в текущих геополитических условиях. На основе проделанного анализа авторы сформулировали следующие особенности развития компании «национального чемпиона» в области производства полупроводников: плотная взаимосвязь бюрократического аппарата с руководством компании; доступ к мерам государственной поддержки; наличие опытных визионеров отрасли в руководстве компании, обладающих широким международным партнерством. Также авторами отмечены уязвимости подобной модели, которые необходимо учитывать и нивелировать в процессе становления и развития «национального чемпиона». Опыт создания и развития *SMIC* демонстрирует жизнеспособность модели, использованной КНР, и может рассматриваться как пример успешной реализации промышленной политики.

**Ключевые слова:** КНР, промышленная политика, национальный чемпион, микроэлектроника, экономическое развитие

---

© Потапов Д.А., Крутов Н.А., 2025

Для цитирования: Крутов Н.А., Потапов Д.А. Анализ создания «национального чемпиона» в сфере производства полупроводников в КНР в XXI в. // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 94–115. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-94-115

The experience of the PRC  
in establishment of the “national champion” company –  
producer of the semiconductors in the 21<sup>st</sup> century

Daniil A. Potapov

*Russian State University for the Humanities*

*Plekhanov Russian University of Economics*

*Moscow, Russia, potapov.dpeng@gmail.com*

Nikita A. Krutov

*Institute of China and Modern Asia Russian Academy of Science*

*Moscow, Russia, nkrutovn@gmail.com*

*Abstract* The article considers the experience of creating a national champion in the microelectronics industry – the Semiconductor Manufacturing International Corporation. The first part deals with such issues as: the history and conditions of the company's emergence, the goals and objectives imposed by the state, and political support measures. The second part concerns the current economic situation according to key points of financial statements, the place and role in the current economy of the country, competitiveness on the global market in the current geopolitical conditions. Based on the analysis, the authors identified the following features in the development of the “national champion” company in the semiconductor manufacturing: close ties of the governmental officials with the company's management; access to government supporting measures; the presence of experienced industry visionaries in the company's management with a wide range of international partners. The authors also noted the vulnerabilities of such model, which must be taken into account and mitigated in the process of establishment and development of the “national champion”. The experience of the establishment and development of the SMIC proves the viability of the model applied by the PRC, and can be considered as the example of the successful industrial policy.

*Keywords:* the PRC, industrial policy, national champion, microelectronics, economic development

*For citation:* Potapov, D.A. and Krutov, N.A. (2025), "The experience of the PRC in establishment of the 'national champion' company – producer of the semiconductors in the 21<sup>st</sup> century", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 94–115, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-94-115

## *Введение*

Экономическая мощь государства во многом определяется наличием крупных корпораций, которые создают рабочие места и налоговые поступления, формируют отраслевые экосистемы, реализуют национальные интересы. Государственная поддержка таких компаний (в противовес принципу *laissez-faire*) позволяет проводить целенаправленную промышленную политику и формировать «национальных чемпионов» – стратегически важные компании с инновационным потенциалом.

Помимо этого, в современном технологическом укладе для стабильного функционирования экономики государства необходимы соответствующая инфраструктура и взаимосвязанные системы, в частности, транспортная, энергетическая, информационная и т. д. Многие государства в рамках своей национальной безопасности, стратегии развития уделяют особое внимание так называемой критически важной инфраструктуре.

Среди выделяемых секторов в рамках критически значимой инфраструктуры также выделяют: сектор телекоммуникации, информационные технологии, которые в условиях мировой тенденции цифровизации занимают исключительное место и тесно взаимосвязаны с остальными секторами и отраслями вплоть до энергетики, транспорта и ВПК. В этой связи стоит подчеркнуть, что производство полупроводников и микрочипов занимает краеугольное место не только в экономике и производстве, но и в функционировании критически значимой инфраструктуры, на основании чего данную отрасль многие государства рассматривают как основу собственного технологического, промышленного потенциала и неотъемлемой составляющей национальной безопасности<sup>1</sup>.

Учитывая вышеописанное значение производства полупроводников, которое выходит за пределы исключительно экономики и вопросов промышленного развития, особый интерес представляет анализ путей развития ключевых компаний данного сектора, для

---

<sup>1</sup>Semiconductors and the Semiconductor Industry // Congressional Research Service. 19.04.2023. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/r/r47508> (дата обращения 15 октября 2024).

выявления закономерностей и мер поддержки государства, чтобы имплементировать данный опыт в долгосрочные планы экономического и промышленного развития. Китай интересен в этой области не в последнюю очередь как раз из-за наличия своих «национальных чемпионов» в различных отраслях, от тяжелой техники до мобильных телефонов. В данной статье авторы взяли для изучения лидера КНР в области производства микроэлектроники – компанию *Semiconductor Manufacturing International Corporation* (далее – *SMIC*) (中芯国际集成电路制造有限公司(中芯国际)).

Целью данной статьи является анализ политических и экономических мер, шагов государства по созданию технологически высокопотенциальной, быстрорастущей отраслевой компании, способной к международной конкуренции в условиях санкционного давления и нестабильной геополитической обстановки.

Методология исследования основана на анализе научных работ о полупроводниковых компаниях, включая исследования о TSMC [Bi et al. 2022; Русаков 2023] и Huawei<sup>2</sup> [Wang 2022; Чжо 2024; Wu, Qi et al 2021; Черентаева, 2024; Чжо 2023; Цуй 2023], где применялись SWOT-анализ, оценка финансовой отчетности и управленических моделей, а также работы, посвященные непосредственно экономике КНР [Бабаев и др. 2022; Вартазарова, Кобринская 2021] и ее полупроводниковой промышленности [Ma 2024; Чэнжун, Жуковская 2023]. В данной статье используются:

- ретроспективный анализ развития SMIC;
- анализ финансовых показателей;
- SWOT-анализ ключевых факторов роста.

### *Ретроспективный анализ становления и развития компании: роль руководства и государства*

К 2000 г. прошло более 20 лет с начала момента «Политики реформ и открытости», и экономика Китая получила серьезный импульс к экономическому развитию [Григорьев, Жаронкина 2024].

---

<sup>2</sup>Hou S. Analysis of Huawei Technologies Co., Ltd // College of Engineering and Management, POLITECNICO DI TORINO, 2020. URL: <https://webthesis.biblio.polito.it/14882/1/tesi.pdf> (дата обращения 26 октября 2024); Yu B., Qiao M. The Research and Analysis of Huawei's Integrated Management Model // International Journal of Management and Commerce Innovations. 2016. Vol. 4. Iss. 1. P. 743–746. URL: <https://www.research-publish.com/upload/book/The%20Research%20and%20Analysis%20of%20Huawei-3717.pdf> (дата обращения 17 октября 2024).

На тот момент показатель ВВП КНР<sup>3</sup> равнялся 1 192 836 млн долл. США, а страна занимала шестую строчку в мировом рейтинге после Франции. Однако на повестке остро стояли вопросы технологического и инновационного развития. Для преодоления технологического отставания и привлечения иностранных компаний в Шанхае в 1992 г. был открыт технологический парк Чжанцзян, который стал своеобразной точкой притяжения для инновационных компаний, там же в 2000 г. была основана компания *SMIC*.

Появление компании и ее развитие сложно рассмотреть в отрыве от личности ее основателя – Чжана Жуцзина (также известного под именем Ричард Чан). Являясь потомком мигрантов из Нанкина, Чжан получил образование в национальном университете Тайваня в Тайбее и продолжил учебу в Баффало, США. Получил докторскую степень в Южном методистском университете (*Southern Methodist University*) в Далласе. Первый опыт работы Чжан получил в крупной компании *Texas Instruments* – производителе полупроводников и микросхем. В течение своей дальнейшей карьеры получил 20-летний опыт проектной работы по проектированию и организации производственной инфраструктуры компаний-производителей полупроводников в США, Италии, Японии, Сингапуре и Тайване. В 1998 г. по возвращению на Тайвань Чжан основал компанию *Shida Semiconductor Co.*, появление которой не осталось незамеченной лидером отрасли – компанией *TSMC*. *TSMC* спустя некоторое время выкупила *Shida Semiconductor Co.*, а Чжан получает за свою долю 5 млрд долларов США, средства – которые помогут основать собственное производство на материковом Китае.

К моменту прибытия Чжана в КНР в 2000 г. он обладал опытом организации производства, был знаком с передовыми зарубежными технологиями, а также имел большие связи с учеными и инженерами в США и других западных странах. В течение 2000-х гг. компания переживает бурный рост, осуществляет строительство нескольких объектов помимо головного шанхайского предприятия (фаба), состоящего из двух заводов: первый – завод по производству пластин толщиной 200 мм, а второй – завод по производству пластин толщиной 300 мм. Также в зоне экономического и технологического развития в Пекине был построен фаб из двух заводов по производству пластин 300 мм. В Шэньчжэне, Тяньцзине, Ухане и Чэнду возводятся новые основные и вспомогательные производственные мощности.

---

<sup>3</sup>National Accounts – Analysis of Main Aggregates (AMA) // The United Nations Statistics Division: The National Accounts Section. URL: <https://unstats.un.org/unsd/snaama/> (дата обращения 24 октября 2024).

В 2002 г. перед началом процедуры IPO на шанхайской бирже между *SMIC* и тайваньской компанией *TSMC* разгорелся конфликт по вопросам интеллектуальной собственности. *TSMC* обвинила Чжана Жуцзина в нарушении патентных прав и краже интеллектуальной собственности компании. Прения длились до 2010 г., когда было заключено мировое соглашение. Чжан вынужден был покинуть компанию и оставить пост в пользу Вана Нинго<sup>4</sup> (опытного тайваньского топ-менеджера), которого впоследствии сменил Цю Ционь, работающий генеральным директором и по сей день.

Учитывая значительную роль руководящего состава в развитии компаний, необходимо уделить внимание составу председателей совета директоров *SMIC*. Помимо первого председателя *SMIC* Ван Яньюаня<sup>5</sup>, являющегося одним из пионеров полупроводниковой индустрии, в управлении компанией принимали участие такие люди, как Цзян Шанчжуо (бывший заместитель директора Шанхайской экономической комиссии), Чжан Вэньи (бывший заместитель министра электронной промышленности, член Народного политического консультативного совета Китая<sup>6</sup>), Чжоу Цзысюэ (бывший главный экономист Министерства промышленности и информационных технологий). Таким образом, очевидно, что стратегическое управление компанией держится в руках представителей государственных органов и структур.

Под руководством председателя Чжоу, в 2017 г. в компанию был приглашен бывший старший директор по исследованиям и разработкам *TSMC* и впоследствии бывший заместитель генерального директора по исследованиям и разработкам компании *Samsung Electronics* Лян Мэнсун, работающий в компании и по настоящее время. После прибытия Ляна и его команды *SMIC* начала взлет по количеству патентов и разработок. В 2018 г. под руководством Ляна потребовалось менее года, чтобы удвоить объем производства

<sup>4</sup>中芯国际总裁王宁国当选全球半导体联盟董事 [Чжун синь гуо цзи цзун цай Ван Нингую дань сюань цюань цю баш дао ти лянь мэн дун ши] // 网易科技 [Ван и кэ цзи]. 30.03.2011. URL: <https://www.163.com/tech/article/70D9RVER000915BD.html> (дата обращения 17 октября 2024).

<sup>5</sup>王阳元教授 [Ван Яньюань цзяо шоу] // WebArchive. 2024. URL: <https://web.archive.org/web/20190827141332/http://shc2000.sjtu.edu.cn/0803/Wangyangyuan.htm> (дата обращения 18 октября 2024).

<sup>6</sup>第十一届全国政协委员名单 [Ди ши и цзе цюань гуо чжен се вэй юань мин дань] // WebArchive. 2024. URL: [https://web.archive.org/web/20130928014403/http://www.indaa.com.cn/zt/2009qglh/zxzs/200903/t20090303\\_127573.html](https://web.archive.org/web/20130928014403/http://www.indaa.com.cn/zt/2009qglh/zxzs/200903/t20090303_127573.html) (дата обращения 19 октября 2024).

28-нм чипов, благодаря чему компания получает возможности конкурировать с мировыми лидерами отрасли – компаниями *Intel*, *TSMC*, *Samsung* и др. В 2019 г. компания начала производство 14-нм чипов, в 2020 г. – 12-нм чипов, а в 2021 г. – 7-нм чипов.

Рассматривая развитие компании, нельзя не упомянуть санкционную политику США, которая серьезно влияла на темпы развития компании. В 2020 г. администрация президента США Д. Трампа внесла *SMIC* в санкционный лист<sup>7</sup>, заблокировав трансфер технологий, программного обеспечения, материалов и другого оборудования. *SMIC* в ответ нарастила закупки необходимого оборудования у компаний из других стран, включая своих конкурентов *TSMC*.

Отсутствуют прямые подтверждения возложенных на компанию *SMIC* стратегических целей развития в рамках полупроводниковой промышленности в китайских источниках, и официальные лица отрицают связь компании с китайским правительством. Однако на основе анализа англоязычных источников и совместив его с элементами метода «сверху-вниз», авторы считают, что создание подобной технологической компании – «национального чемпиона» – ядра критической инфраструктуры для роста экономики всего КНР попросту необходимо условие и невозможно без государственного контроля. Иными словами, к 2000 г. руководству КНР становится ясно, что новый уровень добавочной стоимости, потенциал экономического роста, а следом военная модернизация и суверенитет во внешне- и внутриполитических вопросах неотрывно связан с технологическим суверенитетом и наличием подобных *SMIC* компаний. Также следует упомянуть стратегию КНР в области корпоративного и военного взаимодействия – *military-civil fusion* (военно-гражданская интеграция, далее – *MCF*). Данная концепция позволяет упростить обмен технологиями, кадрами, ресурсами между военными и гражданскими разработками. Китай особенно сосредоточен на доминировании в ряде новых технологий двойного назначения, которые могут стать основой будущей экономики. Осознавая свои уязвимые позиции, страна делает ставку на концепцию *MCF*, которая наряду с отраслевой промышленной политикой должна способствовать укреплению позиций КНР в таких сферах, как развитие искусственного интеллекта следующего поколения, квантовая физика,

<sup>7</sup> U.S. restricts tech exports to China's biggest semiconductor manufacturer in escalation of trade tensions // The Washington Post. 26.09.2020. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/09/26/us-restricts-exports-chinas-smic/> (дата обращения 15 октября 2024).

биотехнологии, аэрокосмические технологии и другие направления, в которых ключевую роль играют технологические компании, такие как *SMIC*.

Предварительно можно указать некоторые особенности создания «национального чемпиона»:

- необходимость опытной команды, возглавляющей оперативное руководство предприятием, на примере Чжана Жуцзина и Лян Мэнсона можно проследить основание и взрывной рост компании, который будет рассмотрен в графиках далее;
- визионеры с хорошим опытом и связями с другими профессионалами отрасли могут позволить преодолеть даже давление извне на компанию. Так, несмотря на наложенные ограничения, *SMIC* тем не менее продолжил работу и выпуск новых микрочипов после 2020 г. Однако тут же кроются и возможные риски, когда руководство компании и совет директоров не могут найти общий язык, развитие компании не будет столь эффективным, данный кейс будет рассмотрен в следующей главе;
- создание налаженного контакта с советом директоров (в нашем случае совет директоров является синонимом государства) очень важно. Компания понимает, какие отрасли и предприятия зависят от ее работы, какой будет вектор развития компании, появляется возможность стратегического планирования и запроса льгот и субсидий в сложные моменты или дополнительная поддержка в моменты масштабирования производства.

### *Особенности развития компании: финансовые показатели*

Для оценки динамики и особенности развития государственной корпорации *SMIC* необходимо обратиться к анализу ключевых показателей из финансовых отчетов. В открытом доступе представлены следующие данные: первый блок составляют годовые данные с 2004 по 2011 г., второй блок представляет собой данные поквартальных отчетов компании с 2012 по 2024 г. Наиболее целесообразно в связи с имеющейся выборкой провести анализ в рамках двух хронологических этапов – первый с 2004 по 2011 г., а второй с 2012 по 2024 г. соответственно. В первую очередь обратимся к данным за первый этап (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели из отчетов МСФО *SMIC*  
за период с 2004 по 2011 г., в тыс. долл. СНДА<sup>8</sup>

Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Выручка	974,665	1,171,319	1,465,323	1,549,765	1,353,711	1,070,387	1,554,788	1,319,466
Баловая прибыль / (убытки)	<b>253,264</b>	<b>89,731</b>	<b>127,168</b>	<b>152,727</b>	<b>(59,140)</b>	<b>(114,202)</b>	<b>310,074</b>	<b>101,941</b>
Чистая прибыль / (убытки)	<b>89,745</b>	<b>(111,534)</b>	<b>(44,109)</b>	<b>(19,469)</b>	<b>(440,231)</b>	<b>(962,478)</b>	<b>14,011</b>	<b>(245,559)</b>
Расходы на НИОКР	78,167	78,865	94,171	97,034	102,240	160,754	174,900	191,473
Налог на прибыль (уплаченный) / скомпенсированный	(186)	(285)	24,928	29,720	(26,433)	46,624	4,818	(82,503)
Суммарные активы	<b>4,384,276</b>	<b>4,583,416</b>	<b>4,541,292</b>	<b>4,708,444</b>	<b>4,270,622</b>	<b>3,524,077</b>	<b>3,902,693</b>	<b>3,727,929</b>
Текущие активы	<b>955,418</b>	<b>1,047,465</b>	<b>1,049,666</b>	<b>1,075,302</b>	<b>926,858</b>	<b>907,058</b>	<b>1,179,102</b>	<b>864,787</b>
Оборудование и предприятия	3,311,925	3,285,631	3,244,401	3,202,958	2,963,386	2,251,614	2,351,863	2,516,578
Суммарные обязательства	<b>1,274,792</b>	<b>1,518,535</b>	<b>1,495,072</b>	<b>1,660,980</b>	<b>1,478,462</b>	<b>1,692,995</b>	<b>1,694,152</b>	<b>1,478,914</b>
Краткосрочные обязательства	<b>730,330</b>	<b>896,038</b>	<b>677,362</b>	<b>930,190</b>	<b>899,773</b>	<b>1,031,523</b>	<b>1,399,345</b>	<b>1,251,326</b>
Общий акционерный капитал	<b>3,109,484</b>	<b>3,026,099</b>	<b>3,007,420</b>	<b>3,012,519</b>	<b>2,749,365</b>	<b>1,796,240</b>	<b>2,169,537</b>	<b>2,244,815</b>

Д.А. Потапов, Н.А. Крутов

<sup>8</sup> Таблицы 1, 2 составлены авторами на основе данных финансовой отчетности *SMIC*. URL: [https://www.smics.com/en/company\\_financialSummary](https://www.smics.com/en/company_financialSummary) (дата обращения 25 октября 2024).

На основании рассмотренных выше данных представляется возможным сделать следующие выводы: во-первых, на протяжении рассматриваемого периода расходы на НИОКР стабильно росли, и их сумма выросла более чем в два раза с 78 млн долл. США до более 191 млн долл. США в 2011 г.; во-вторых, компания находилась в стадии развития, бухгалтерская отчетность фиксирует чистые убытки в течение данного периода (кроме 2004 и 2010 гг.). Также закономерно наблюдался прирост краткосрочных обязательств компании для покрытия убытков. При этом наблюдается обеспеченность обязательств акционерным капиталом, который был сформирован благодаря первичному размещению акций на Гонконгской фондовой<sup>9</sup> бирже в марте 2004 г. В-третьих, на протяжении рассматриваемого периода можно наблюдать присутствие значительных налоговых послаблений и компенсации налогов в случае убытков компании, в частности в 2006, 2007, 2009 гг. компания получила компенсации суммарно на более чем 100 млн долл. США. Таким образом, кратко можно следующим образом охарактеризовать процесс развития компании за период с 2004 по 2011 г.: последовательный рост расходов на НИОКР, увеличение текущих обязательств для покрытия убытков – при обеспеченности акционерным капиталом, получение налоговых компенсаций и применение режима льготного налогообложения.

Обратимся к анализу второго периода *SMIC* с 2012 по 2024 г. Приведем данные о динамике выручки, валовой прибыли и чистой прибыли (рис. 1).

На основании этих данных можно наблюдать устойчивый рост выручки компании, с ускорением темпов роста в 2019 г. и выхода на пик в 3-м квартале 2022 г. В контексте чистой прибыли в течение 2012–2019 гг. она находилась в диапазоне до 115 млн долл. США, с убытками в отдельных кварталах, а с 4-го квартала 2019 г. можно наблюдать устойчивый рост чистой прибыли с пиком во 2-м квартале 2021 г. – более 700 млн долл. США. В продолжение необходимо подробнее остановиться на инвестициях компании, для этого будет рассмотрена динамика следующих показателей: расходы на НИОКР (рис. 2), расходы на закупку оборудования, а также расходы на финансовые активы и финансирование аффилированных и дочерних подразделений (*associates*).

---

<sup>9</sup>SMIC Company Financial Statement and Summary 2004–2024 // SMIC. URL: [https://www.smics.com/en/site/company\\_financialSummary](https://www.smics.com/en/site/company_financialSummary) (дата обращения 25 октября 2024).

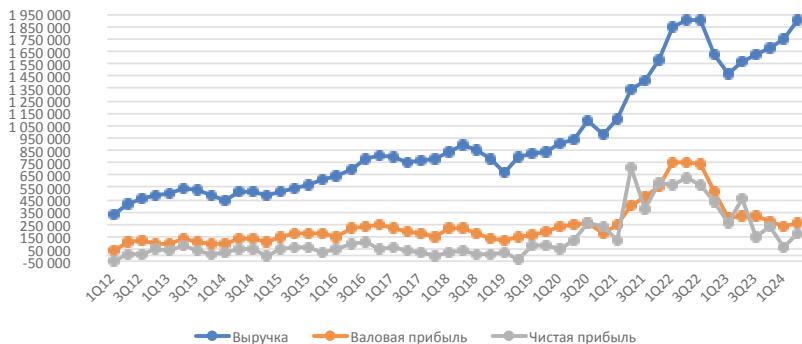


Рис. 1. Динамика выручки, валовой прибыли и чистой прибыли компании с 2012 по 2024 г. поквартально в тыс. долл. США<sup>10</sup>

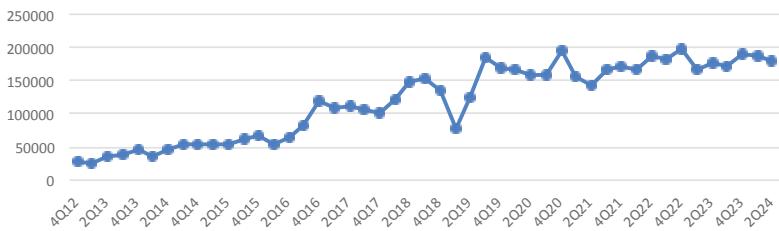


Рис. 2. Расходы на НИОКР с 4-го квартала 2012 г. по 2-й квартал 2024 г. в тыс. долл. США

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод о росте расходов на НИОКР с 2012 по 2019 г., с 26 млн долл. США в 4-м квартале 2012 г. до более чем 170 млн долл. в квартал начиная с 2020 г., что эквивалентно годовым расходам на НИОКР в 2010 г.

Далее обратимся к расходам на закупку оборудования (рис. 3).

<sup>10</sup> Рис. 1–4, 7, 8 составлены авторами на основе данных финансовой отчетности SMIC: SMIC Company Financial Statement and Summary 2004–2024. URL: [https://www.smics.com/en/site/company\\_financialSummary](https://www.smics.com/en/site/company_financialSummary) (дата обращения 25 октября 2024).

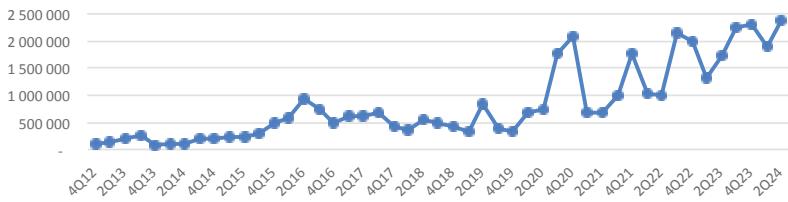


Рис. 3. Расходы на закупку оборудования с 4-го квартала 2012 г. по 2-й квартал 2024 г. в тыс. долл. США

Исходя из данных, представленных выше, можно говорить, что в период с 4-го квартала 2012 г. по 4-й квартал 2015 г. расходы не превышали 500 млн долл. США, и в среднем составляли 200 млн долл. в квартал. С 2016 по 2019 г. в среднем расходы составляли в районе 550 млн долл. США. Значительный рост расходов начался с 3-го квартала 2020 г., достигая более 2 млрд долл. США в 4-м квартале 2020 г., 3-м и 4-м квартале 2022 г., 3-м и 4-м квартале 2023 г. и 2-м квартале 2024 г. В среднем расходы в период с 2020 по 2024 г. составляли более 1,5 млрд долл. США в квартал.

На следующем этапе рассмотрим динамику вложений в финансовые активы (рис. 4).



Рис. 4. Вложения в финансовые активы и инвестирование капитала в аффилированные и дочерние подразделения с 4-го квартала 2012 г. по 2-й квартал 2024 г. в тыс. долл. США

На основе представленных выше данных, представляется возможным говорить о стремительной диверсификации активов в период с 2013 по 2017 г., что может быть связано с расширением дочерних структур как в Китае, так и за рубежом, а также инвестиций в совместные и дочерние предприятия. В частности, государственная поддержка для расширения компаний была выражена

в предоставлении компании 30 млрд юаней (около 4,2 млрд долл. США<sup>11</sup>) из промышленного фонда.

Для финансирования наращивания промышленных мощностей с 2020 г. компания осуществила размещение дополнительного объема привилегированных акций в 3-м квартале 2020 г. на Гонконгской бирже и последующее размещение на Шанхайской бирже. Важной особенностью стало то, что в момент размещения цены на акции достигли исторического максимума, а также тот факт, что определенный объем данных акций был выкуплен на баланс государственных банков и корпораций, а также специализированных инвестиционных фондов. Динамика изменения акционерного капитала с 2019 по 2024 г. представлена на таблице ниже (табл. 2).

*Таблица 2*

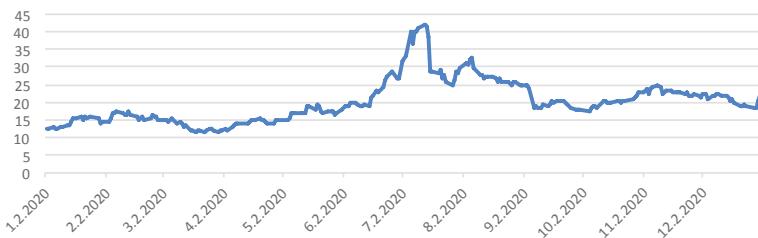
**Изменение акционерного капитала  
в форме обыкновенных и привилегированных акций *SMIC*  
с 2019 по 2024 г.**

Вид акций	ОА*	ПА**	Вид акций	ОА*	ПА**
<b>1Q19</b>	20,187	5,000,280	<b>4Q21</b>	31,615	13,836,614
<b>2Q19</b>	20,206	5,005,523	<b>1Q22</b>	31,626	13,869,623
<b>3Q19</b>	20,214	5,007,817	<b>2Q22</b>	31,608	13,829,888
<b>4Q19</b>	20,227	5,011,915	<b>3Q22</b>	31,610	13,886,299
<b>1Q20</b>	20,513	5,116,553	<b>4Q22</b>	31,651	13,963,465
<b>2Q20</b>	22,763	5,898,540	<b>1Q23</b>	31,673	13,973,757
<b>3Q20</b>	30,794	13,505,503	<b>2Q23</b>	31,704	13,989,821
<b>4Q20</b>	30,814	13,512,397	<b>3Q23</b>	31,782	14,114,601
<b>1Q21</b>	31,597	13,828,951	<b>4Q23</b>	31,786	14,117,072
<b>2Q21</b>	31,604	13,832,049	<b>1Q24</b>	31,795	14,122,449
<b>3Q21</b>	31,614	13,835,974	<b>2Q24</b>	31,825	14,138,415

*Примечание:* ОА\* – обыкновенные акции;  
ПА\*\* – привилегированные акции.

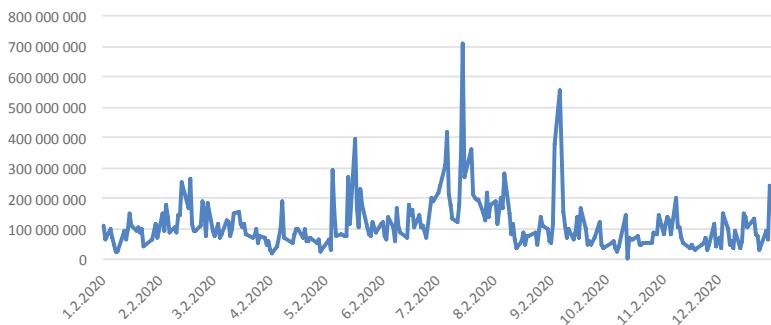
<sup>11</sup> 中芯國際(00981.HK)有望獲中國300億人幣產業基金支持 [Чжун синь гуо цзи (00981.HK) ю ван хо чжун гуо 300 и жэнь би чан е цзи цзинь чжи чи] // WebArchive. URL: <https://web.archive.org/web/20150130152745/> <https://hk.finance.yahoo.com/news/%E4%B8%AD%E8%8A%AF%E5%9C%8B%E9%9A%9B-00981-hk-%E6%9C%89%E6%9C%9B%E7%8D%B2%E4%B8%AD%E5%9C%8B300%E5%84%84%E4%BA%BA%E5%9B%A3%E7%94%A2%E6%A5%AD%E5%9F%BA%E9%87%91%E6%94%AF%E6%8C%81-032000079.html> (дата обращения 18 октября 2024).

Одновременно с этим необходимо подчеркнуть, что в течение 3-го квартала 2020 г. цена на акции *SMIC* достигли исторических максимумов, в моменте достигая 41.8 HKD за акцию (рис. 5).



*Рис. 5.* Цена на акцию *SMIC* на Гонконгской бирже (HKSE) в течение 2020 г., в HKD за акцию<sup>12</sup>

Также объем торгов акциями в 2020 г. был одним из самых высоких за всю историю с достижением исторического максимума в июле 2020 г. – более 711 млн акций в день. Более подробно данные представлены на рисунке ниже (рис. 6).



*Рис. 6.* Объем торгов акциями *SMIC* в течение 2020 г., в штуках

<sup>12</sup> Рис. 5, 6 составлены авторами на основе данных *SMIC* и *Yahoo Finance* SMIC Company Stock Information 2004–2024. URL: [https://www.smics.com/en/site/company\\_stockInformation](https://www.smics.com/en/site/company_stockInformation) (дата обращения 26 октября 2024); *SMIC* (0981.HK) // *Yahoo Finace*. URL: <https://finance.yahoo.com/chart/0981.HK> (дата обращения 21 октября 2024).

Исходя из представленных данных можно наблюдать практическое утройство акционерного капитала с помощью дополнительной эмиссии до 13,5 млрд долл. США на конец 3-го квартала 2020 г. Помимо этого, необходимо отметить, что роль руководящих фигур в компании и их действий также отражается на финансовых показателях. В частности, из-за конфликта Лян Мэнсуна с советом директоров было аномальное падение стоимости акций в сентябре и декабре 2020 г., что иллюстрирует краеугольную роль руководящего состава в деятельности компании. Падение котировок в данном ключе можно интерпретировать как опасения инвесторов по поводу потенциальных рисков в связи с подобными конфликтами.

Далее необходимо обратиться к изменению текущих и долгосрочных обязательств (рис. 7).



Рис. 7. Изменение долгосрочных обязательств SMIC  
в период с 2019 по 2024 г.

Как можно наблюдать, в 4-м квартале 2020 г. объем заимствований увеличился в два раза по сравнению с 3-м кварталом 2020 г. и составил более 4 млрд долл. США, что стало возможным благодаря увеличению обеспеченности акционерным капиталом. При этом объем государственного финансирования, облигаций и среднесрочных заимствований не претерпел заметных изменений. В контексте краткосрочных обязательств с 2021 г. основной прирост пришелся на торговые и контрактные обязательства, что может быть объяснено как последствие расширения производственных мощностей и роста оборота, что также совпадает с увеличением выручки с 2020 по 2024 г. (рис. 1). Более подробно статистика изменения краткосрочных обязательств представлена на рис. 8.



Рис. 8. Изменение краткосрочных обязательств SMIC в период с 2019 по 2024 гг., в тыс. долл. США

Таким образом, можно охарактеризовать особенность развития и укрупнения SMIC в период 2020-х гг. следующим образом. Осуществив размещение дополнительного объема привилегированных акций, компания смогла привлечь дополнительный капитал, который лег в основу обеспечения новых заимствований, направленных в первую очередь на закупку оборудования для расширения производственных мощностей компании. При этом компания также получала налоговые льготы и компенсации, а также государственное финансирование, однако данные меры поддержки заметно уступают по объему привлеченному дополнительному капиталу.

Отдельное внимание необходимо уделить тому, что именно в 2020-е гг. наблюдался взрывообразный рост компании до третьей крупнейшей в мире в отрасли микроэлектроники. Наиболее иллюстративно то, что в 2021 г. компания не выходила даже в топ-10 в списках китайских СМИ и аналитических агентств<sup>13</sup>. В четвертом квартале 2023 г. на компанию пришлось более 5%<sup>14</sup> от общемирового объема выручки в секторе производства полу-

<sup>13</sup> Top 100 Chinese Semiconductor Company List released: HiSilicon, Will Semiconductor, and Zhixin Semiconductor are the top three // IJIWEI. 21.12. 2021. URL: <https://jw.jijiwei.com/n/802158> (дата обращения 15 октября 2024).

<sup>14</sup> Global Semiconductor Foundry Revenue Share: Q2 2024 // Counterpoint. URL: <https://www.counterpointresearch.com/insights/global-semiconductor-foundry-market-share/> (дата обращения 22 октября 2024).

проводников, а в 2024 г. по оценкам аналитиков<sup>15,16,17</sup> стала третьей крупнейшей в мире, уступая только *TSMC* и *Samsung*. На основании чего можно интерпретировать такой рост, простимулированный с помощью вышеописанного способа через увеличение акционерного капитала, как целенаправленное масштабирование компании со стороны государства.

На основе анализа примера компании *SMIC* представляется возможным сделать обобщение по модели формирования «национального чемпиона» в сфере полупроводников в КНР. Основные черты данной модели представлены в форме SWOT-анализа, с дальнейшим более подробным раскрытием каждого из обозначенных элементов (табл. 3).

*Таблица 3*

**SWOT-анализ модели развития «национального чемпиона» на примере *SMIC***

Strengths – сильные стороны	Weaknesses – слабые стороны
Наличие прямого контакта между государственными чиновниками и руководством компании	Большое влияние фактора межличностных связей в руководстве на деятельность компании
Включенность компании в рамки промышленной политики для выстраивания комплекса взаимосвязей в отрасли и на межотраслевом уровне	Зависимость от государственной помощи и государственного регулирования
Доступ к мерам государственной поддержки	
Opportunities – возможности	Threats – угрозы
Быстрая масштабируемость через вливания и расширение капитала	Санкционное давление со стороны geopolитических оппонентов (США и страны Европы), нарушающее сложившиеся связи с зарубежными компаниями партнерами

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> China's SMIC Surges in Global Foundry Market Share Rankin // Investopedia. 23.05.2024. URL: <https://www.investopedia.com/china-s-smic-surges-in-global-foundry-market-share-ranking-8652846> (дата обращения 21 октября 2024).

<sup>17</sup> SMIC becomes No. 3 foundry // Electronic Weekly. 17.06.2024. URL: <https://www.electronicsweekly.com/news/business/smic-becomes-no-3-foundry-2024-06/> (дата обращения 21 октября 2024).

*Окончание табл. 3*

Strengths – сильные стороны	Weaknesses – слабые стороны
Сохранение статуса частной корпорации для сохранения связей с зарубежными партнерами (на начальных этапах развития)	Обострение конфликтности с крупными компаниями-конкурентами, в том числе споры о незаконном трансферте технологий
Организация прямой конкуренции между несколькими компаниями для апробации различных бизнес/организационных и др. моделей для дальнейшего масштабирования	Проблема обслуживания долгосрочных и краткосрочных обязательств при низких показателях прибыли и рентабельности
	Дополнительное давление на государственный долг в случае кризиса компании

*Источник:* составлено авторами.

Государство играет ключевую роль в управлении *SMIC*, обеспечивая стратегическое развитие в рамках промышленной политики КНР. Это позволяет компании получать налоговые льготы, доступ к госфинансированию и быстро масштабироваться. Однако такая модель имеет уязвимости.

## *Выводы*

Говоря о самой возможности правительства КНР выделить ресурсы на подобные стратегические направления, следует отметить мощную экономическую базу, которая выстраивалась задолго до становления такой компании, как *SMIC*, в ходе Политики реформ и открытости Дэн Сяопина. ВВП КНР стабильно нарастал скачкообразными темпами и к концу 2024 г. уже превысил 130 трлн юаней. Изначально фокус развития закладывался в легкой, обрабатывающей, станкостроительной и автомобильной отраслях. Собрав знания и опыт «экономических чудес Азиатских тигров», выстроив базу и организовывая приток зарубежных инвестиций, китайские бюрократы в лице Госсовета КНР и Государственного комитета по развитию и реформе КНР (Госплан КНР) смогли выйти в 1990-х гг. на оперативный простор планирования и выделить несколько областей, где возможен рост национальных компаний с добавленной стоимостью. Кроме того, КНР получил достаточно ресурсов для безболезненного, с точки зрения макроэкономики, спонсирования компаний фо-

кусных отраслей в собственных НИОКР, тем самым только укрепив их потенциал на мировой арене [Крутов, Потапов 2024].

Кратко суммируя преимущества и недостатки вышеизложенной модели, можно сформулировать следующий вывод: учитывая роль производства полупроводников не просто как фундаментального сектора для современного производства, но и как критически важной для функционирования государства – значительная роль государства обеспечивает возможность быстрого становления, масштабирования и включения компаний в промышленные связи. С другой стороны, есть ряд уязвимостей и потенциальных угроз, которые исходят из подобной модели: санкционное давление и проблема обслуживания долга. Соответственно, использование подобной модели требует учета долгосрочных тенденций на внешнем и внутреннем контуре, понимания структуры критически важных для развития отраслей и компаний, а государство при этом должно обладать необходимыми инструментами для нивелирования отрицательных экстерналий.

### *Литература*

---

- Бабаев и др. 2023 – Китайская Народная Республика: политика, экономика, культура 2022 / Под ред. К.В. Бабаева, А.В. Лукина [и др.]. М.: Ин-т Китая и современной Азии РАН, 2023. 432 с.
- Вартазарова, Кобринская 2021 – *Вартазарова Л.С., Кобринская И.Я.* (составление). Развитие взаимоотношений Евросоюз – Китай: экспертные оценки и прогнозы, риски и возможности для России // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2021. № 2. С. 57–70. DOI: 10.20542/afij-2021-2-57-70.
- Григорьев, Жаронкина 2024 – *Григорьев Л.М., Жаронкина Д.В.* Экономика Китая: тридцать лет обгоняющего развития // Вестник международных организаций. 2024. Т. 19. № 1. С. 176–200.
- Крутов, Потапов 2024 – *Крутов Н.А., Потапов Д.А.* Анализ динамики ВВП и факторов роста экономики КНР для выявления сценария роста в 2025 году // Научные записки молодых исследователей. 2024. Т. 12. № 4. С. 5–14.
- Ма 2024 – *Ма Л.* Политика полупроводниковой промышленности Китая, эффективность отрасли и синергетическое агрегирование на основе анализа методом GARCH // Региональная экономика и управление. 2024. № 2 (78). Ст. 7815. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-poluprovodnikovoy-promyshlennosti-kitaya-effektivnost-otrasli-i-sinergeticheskoe-agregirovaniye-na-osnove-analiza-metodom> (дата обращения 19 апреля 2025).
- Русаков 2023 – *Русаков А.М.* Роль предприятия TSMC на международном рынке полупроводниковой продукции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7. (101). С. 176–181.

- Цуй 2023 – Цуй Цюань. Глобализация экономики компании HUAWEI // Экономика и социум. 2023. № 4-1 (107). С. 1016–1021.
- Чао 2023 – ЧАО И. Экономическое и политическое влияние HUAWEI // Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109).
- Черентаева 2024 – Черентаева С.В. Экономическое влияние китайского бренда HUAWEI на развивающихся рынках // Молодой ученый. 2024. № 1 (500). С. 256–257. URL: <https://moluch.ru/archive/500/109325/> (дата обращения 19 апреля 2025).
- Чжо 2024 – Чжо И. Анализ показателей финансово-экономической деятельности компании «Huawei» // Экономика и социум. 2024. № 5-1 (120). С. 1792–1797.
- Чэнжун, Жуковская 2023 – Чэнжун Г., Жуковская О.Ю. Анализ и перспективы развития полупроводниковой промышленности Китая // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2023. № 1. С. 64–72.
- Bi, Chen, Yang 2022 – Bi Z., Chen S., Yang N. SWOT Analysis of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company's Development and Its Impact on Economic Development and Enlightenment // Proceedings of the 2nd ICEMED Conference: Advances in Economy, Business and Management Research. 2022. Vol. 656. DOI: 10.2991/aebmr.k.220603.192.
- Wang 2022 – Wang J. Development of the Investment Strategy of Huawei Company // 10th International Conference on Social Science, Education and Humanities Research (SSEHR). 2022. DOI: 10.25236/ssehr.2022.029.
- Wu, Qi et al 2021 – Zh. Wu, J. Wu, Qi Hou [et al.]. The strategy of international brand expansion of it enterprises: a case study based on Huawei // Procedia – Computer Science. 2021. Vol. 183. P. 733–744.

## *References*

---

- Babaev, K.V. and Lukin, A.V. [et al.] (2023), *Kitaiskaya Narodnaya Respublika: politika, ekonomika, kul'tura 2022* [People's Republic of China. Politics, Economics, Culture. 2022], In-t Kitaya i sovremennoi Azii RAN, Moscow, Russia.
- Bi, Zejia, Chen, Sitong & Yang, Ninglu (2022), “SWOT Analysis of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company's Development and Its Impact on Economic Development and Enlightenment”, *Proceedings of the 2nd ICEMED Conference. Advances in Economy, Business and Management Research*. DOI: 10.2991/aebmr.k.220603.192
- Chao Yi. (2023), “HUAWEI contribution to the development of 5G and its global consequences”, *Economics and Society*, no. 6 (109).
- Chengrong, G. and Zhukovskaya, O.Yu. (2023), “The analysis and development prospects of China's semiconductor industry”, *Journal of the Belarusian State University. Economics*, no. 1, pp. 64–72.
- Cherentaeva, S.V. (2024), “Economic Influence of the Chinese Company HUAWEI on the Developing Markets”, *Young Scientist*, no. 1 (500), pp. 256–257.

- Cui, Q. (2023), "Economic Globalization of HUAWEI", *Economics and Society*, no. 4-1 (107), pp. 1016–1021.
- Grigoryev, L. and Zharonkina, D. (2024), "China: Thirty Years of Surpassing Development", *International Organisations Research Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 176–200, doi:10.17323/1996-7845-2024-01-08.
- Krutow, N.A. and Potapov, D.A. (2024), "Analysis of GDP dynamics and progress factors of the China's economy to outline its growth scenario in 2025", *Scientific notes of young researchers*, vol. 12, no. 4, pp. 5–14.
- Ma L. (2024), "China semiconductor industry policy, industry efficiency and synergic aggregation based on GARCH analysis", *Regional economy and management: electronic scientific journal*, vol. 78, no. 2, art. 7815.
- Rusakov, A.M. (2023), "The role of the TSMC enterprise in the International Market of semiconductor products", *Economy and Business: Theory and Practice*, vol. 7 (101), pp. 176–181.
- Vartazarova, L.S. and Kobrinskaya, I.Ya. (compiled and edited) (2021), "Development of EU – China relations: Expert opinions and forecasts, risks and opportunities for Russia", *Analysis and Forecasting. IMEMO Journal*, no. 2, pp. 57–70.
- Wang, J. (2022), "Development of the Investment Strategy of Huawei Company", *10th International Conference on Social Science, Education and Humanities Research (SSEHR)*, DOI: 10.25236/ssehr.2022.029.
- Zh. Wu, J. Wu, Qi. Hou [et al.] (2021), The strategy of international brand expansion of it enterprises: a case study based on Huawei, *Procedia – Computer Science*, vol. 183, pp. 733–744, DOI: 10.1016/j.procs.2021.02.122.
- Zhou Yi (2024), "Analysis of the financial and economic performance indicators of the Huawei company", *Economics and Society*, no. 5 (120), pp. 1792–1797.

### *Информация об авторах*

*Даниил А. Потапов*, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6;

аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Стремянный пер., д. 36; potapov.dpeng@gmail.com

*Никита А. Крутов*, аспирант, Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Москва, Россия; 117997, Россия, Москва, Нахимовский пр., д. 32; nkrutovn@gmail.com

*Information about the authors*

*Daniil A. Potapov*, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 12504;

postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremannyi Lane, Moscow, Russia, 117997; potapov.dpeng@gmail.com

*Nikita A. Krutov*, postgraduate student, Russian Academy of Sciences Institute of China and Modern Asia, Moscow, Russia; bld. 32, Nakhimovskii Avenue, Moscow, Russia, 117997; nkrutovn@gmail.com

## Социальный потенциал регионов: анализ динамики в Узбекистане

Марина А. Шулимова

*Астраханский государственный технический университет  
Астрахань, Россия, mshulimova@mail.ru*

Нурулла Б. Файзуллаев

*Ургенчский технологический университет Ранч  
Ургенч, Узбекистан, nurullabek@mail.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические основы понятия «социальный потенциал» и его структура, анализируются международные и национальные методы его оценки, а также изучается динамика социального потенциала регионов Узбекистана в 2015–2023 гг. На основе статистических данных и отчетов (Госкомстат, Всемирный банк, ПРООН) выявляются ключевые проблемы и предлагаются меры по усилению социального потенциала регионов. В данной статье авторы рассматривают теоретическую сущность и структурные компоненты понятия «социальный потенциал», включая демографический, образовательный, экономический и институциональный аспекты. На основе данных Госкомстата, Всемирного банка и ПРООН изучены динамика уровня бедности, показатели здравоохранения, образования и качества жизни в разрезе регионов. Особое внимание уделено межрегиональным диспропорциям, выявлены ключевые вызовы в слаборазвитых областях, таких как Каракалпакстан и Ферганская долина. Представлены современные международные и национальные методики оценки (ИЧР, МИБ, ИЧК), а также направления политики по выравниванию условий жизни: развитие человеческого капитала, стимулирование занятости, усиление адресной поддержки и совершенствование мониторинга. Работа делает акцент на необходимости сбалансированного развития и институциональных реформ, способных обеспечить реализацию полного потенциала каждого региона и достижение целей устойчивого развития. Результаты исследования имеют практическое значение для органов государственной власти, исследователей и международных партнеров.

**Ключевые слова:** социальный потенциал, степень социальной сплошности и активности, достойный уровень жизни, уровень развития человеческого капитала, масштабы бедности, качество образования, демографический рост

---

© Шулимова М.А., Файзуллаев Н.Б., 2025

Для цитирования: Шулимова М.А., Файзуллаев Н.Б. Социальный потенциал регионов: анализ динамики в Узбекистане // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 116–136. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-116-136

Social potential of regions.  
Analysis of dynamics in Uzbekistan

Marina A. Shulimova

*Astrakhan State Technical University*

*Astrakhan, Russia, mshulimova@mail.ru*

Nurulla B. Fayzullaev

*Urgench Ranch Technological University*

*Urgench, Uzbekistan, nurullabek@mail.ru*

*Abstract.* The article considers the theoretical foundations of the “social potential” concept and its structure, analyzes international and national methods for its assessment, and studies the dynamics of the social potential of Uzbekistan’s regions in 2015–2023. Based on statistical data and reports (State Statistics Committee, World Bank, UNDP), it reveals key issues and proposes measures to strengthen the social potential of the regions. The authors consider the theoretical essence and structural components of the concept of “social potential”, including demographic, educational, economic, and institutional aspects. Based on data from the State Statistics Committee, the World Bank, and UNDP, they study the dynamics of poverty levels, healthcare, education, and quality of life indicators by region. Special attention was paid to interregional disparities, identifying key challenges in underdeveloped regions such as Karakalpakstan and the Fergana Valley. Modern international and national assessment methods (HDI, MPI, HCI), as well as policy directions for equalizing living conditions: human capital development, employment promotion, targeted support strengthening, and monitoring improvement, are presented. The work emphasizes the need for balanced development and institutional reforms that can ensure the full realization of each region’s potential and the achievement of sustainable development goals. The research results are of practical importance for government bodies, researchers, and international partners.

*Keywords:* social potential, the degree of social cohesion and activity, a decent standard of living, the level of human capital development, poverty scale, education quality, demographic growth

*For citation:* Shulimova, M.A. and Fayzullaev, N.B. (2025), "Social potential of regions. Analysis of dynamics in Uzbekistan", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 116–136, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-116-136

## *Введение*

Социальное развитие регионов – ключевой фактор устойчивого прогресса страны, определяющий качество жизни населения. В условиях Узбекистана, где демографический рост ускоряется (население Узбекистана превысило 37,5 млн человек к 2025 г.)<sup>1</sup>, оценка социального потенциала регионов приобретает особую значимость. Под социальным потенциалом обычно понимают совокупную способность общества обеспечивать высокий уровень и качество жизни, используя собственные ресурсы развития. В последние годы в Узбекистане реализуются масштабные реформы, направленные на повышение благосостояния населения – заметно снизились масштабы бедности, улучшаются показатели здравоохранения и образования. Так, доля населения за чертой бедности по критериям Всемирного банка уменьшилась с 36% в 2015 г. до 17% в 2022 г.<sup>2</sup>, а национальный уровень бедности сократился с 17% в 2021 г. до 11% в 2023 г.<sup>3</sup> Одновременно индекс человеческого развития (ИЧР) Узбекистана вырос с 0,701 (2015) до 0,727 (2022) балла<sup>4</sup>, отразив положительную динамику в здравоохранении и образовании. Однако между регионами сохраняются значительные различия в социальном потенциале: столица и развитые области далеко опережают по большинству социальных индикаторов отстающие регионы.

<sup>1</sup> Население Узбекистана превысило 37,5 миллиона человек. URL: <https://www.gazeta.uz/oz/2025/01/24/population-uz/> (дата обращения 24 января 2025).

<sup>2</sup> Charting Uzbekistan's path to poverty reduction: insights from international comparisons. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/charting-uzbekistan-s-path-to-poverty-reduction--insights-from-i#:~:text=drivers%20of%20poverty%20reduction> (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Uzbekistan – Human Development Index – HDI. URL: <https://countryeconomy.com/hdi/uzbekistan#:~:text=2018%200,675%20112%C2%BA> (дата обращения 30 мая 2025).

Понятие социального потенциала. В научной литературе социальный потенциал рассматривается как сложная интегральная характеристика общества. Так, согласно Т.Ф. Файзуллину,

...социальный потенциал региона определяется как органическое единство возможностей и способностей населения территориального образования, сформированное за счет использования собственных ресурсов социума, обеспечивающее достижение устойчивого социально-экономического развития, гарантирующее необходимый уровень и качество жизни [Файзуллин 2015, с. 191].

Иными словами, социальный потенциал – это совокупность всех человеческих и социальных ресурсов, которые могут быть мобилизованы для развития региона и повышения благосостояния людей. По мнению А.А. Буториной,

социальный потенциал – это совокупность взаимосвязанных элементов – актуального состояния социальной системы, имеющихся в ней ресурсов и перспективных направлений их использования в целях социального развития [Буторина 2014, с. 12].

Опираясь на деятельностный подход, М.А. Нураев приводит определение понятия социальный потенциал – «это специфическую систему объективных и субъективных, материальных и нематериальных факторов, непосредственно детерминирующих социальную активность членов данного сообщества и обуславливающих возможности получения ими позитивно значимых результатов в различных сферах их жизнедеятельности – трудовой, социально-политической, духовной [Нураев 2006, с. 119].

В отличие от экономического потенциала, фокусирующегося на материальных ресурсах и производстве, социальный потенциал акцентирует внимание на людских возможностях и условиях жизни населения<sup>5</sup>. Он отражает уровень развития человеческого капитала (знания, здоровье, навыки людей), степень социальной сплоченности и активности, качество социальных институтов (образование, здравоохранение, культура), а также способность общества к саморазвитию.

<sup>5</sup> В чем разница между экономическим и социальным потенциалом региона? URL: [https://ya.ru/neurum/c/ekonomika-i-finansi/q/v\\_chem\\_raznica\\_mezhdu\\_ekonomiceskim\\_i\\_socialnym\\_629e0d50#:~:text=1%202,3](https://ya.ru/neurum/c/ekonomika-i-finansi/q/v_chem_raznica_mezhdu_ekonomiceskim_i_socialnym_629e0d50#:~:text=1%202,3) (дата обращения 30 мая 2025).

Сегодня востребована оценка состояния территорий с позиции устойчивости, сбалансированности, социальной ориентации. Устойчивость предполагает длительность сохранения условий для воспроизведения потенциала территории (его социальной, природной, экологической, хозяйственной и др. составляющих). Сбалансированность означает особую для каждой региональной системы пропорцию характеристик, составляющих ее потенциал. Социальная ориентация включает оценку вектора и количественных параметров состояния социального потенциала территории.

С одной стороны, социальный потенциал можно определить как систему элементов, непосредственно определяющих социальную активность населения данного региона, а с другой стороны, как непосредственный показатель качества жизни населения: его здоровье и профессиональное долголетие, образование, професионализм и др.

Вопросы комплексной оценки социального потенциала регионов рассмотрены в работах И.И. Норова, Д.М. Сайдовой [Норов, Сайдова 2019], А.К. Рахматова, У.А. Усманова [Рахматов, Усманов 2021], Ш.Ф. Абдурахмонова, Г.А. Ниязовой [Абдурахмонов, Ниёзова 2020], С.Н. Найден [Найден 2020], А.Г. Аганбегян [Аганбегян 2018], М.А. Грицко [Грицко 2020], А.Г. Филипова, А.В. Еськова и А.В. Инзарцев [Филипова, Еськова, Инзарцев 2017]. Роль демографического потенциала в социальном развитии регионов, зависимость социального потенциала региона от демографических факторов изучены А.Ш. Курбановым [Курбанов 2022], а взаимосвязь социального потенциала и качества жизни – Ф. Мургашем, А. Тирпаковой [Murgaš, Tirpáková 2024]. Влияние социального потенциала и социального капитала на экономический рост и развитие общества исследовано такими учеными, как И. Даскалонпулу, А. Каракициу [Daskalopoulou, Karakitsiou 2020], М. Марино, С. Монтресор, А. Фаджиан [Marino et al. 2025], Дж.М. Халстед, С.К. Деллер, К.М. Лейден [Halstead et al. 2022].

*Структурные компоненты социального потенциала.* Социальный потенциал носит системный характер и включает ряд взаимосвязанных компонентов. В структуре социального потенциала региона целесообразно выделить, по мнению исследователей, несколько ключевых элементов: демографический и трудовой потенциал населения, научно-образовательный потенциал, производственно-экономический потенциал, инновационный и организационный потенциал и др. [Файзуллин 2015, с. 192]. Демографический и трудовой потенциал определяется численностью населения, его возрастной структурой, уровнем образования и квалификации рабочей силы. Научно-образовательный компонент

отражает степень развития системы образования и науки, накопленные знания и умения людей. Производственно-экономические возможности (материально-техническая база, инфраструктура) образуют фундамент, на котором реализуется социальный потенциал, обеспечивая ресурсами сферу здравоохранения, образования и занятости. Инновационно-институциональный потенциал характеризует готовность общества к изменениям, эффективность социальных институтов, способность внедрять новые практики управления и технологии в социальной сфере<sup>6</sup>. Все компоненты находятся во взаимосвязи и динамическом равновесии: синергия различных составляющих усиливает совокупный социальный потенциал региона. Например, высокий уровень образования и здравоохранения (человеческий капитал) повышает производительность труда и инновационную активность, что в свою очередь улучшает экономические возможности для инвестиций в социальную сферу. Таким образом, социальный потенциал – многомерная категория, охватывающая одновременно человеческие ресурсы, условия и качество жизни, социальные отношения и институты, обеспечивающие прогресс общества.

*Индикаторы ООН (ПРООН).* В международной практике для сравнительной оценки «человеческого развития» и социального прогресса широко применяется Индекс человеческого развития (ИЧР), разрабатываемый Программой развития ООН. ИЧР является интегральным показателем, отражающим три основных измерения социального потенциала страны: продолжительность и здоровье жизни (ожидаемая продолжительность жизни), образованность (уровень грамотности, ожидаемая и средняя продолжительность обучения) и достойный уровень жизни (валовый доход на душу населения с поправкой на паритет покупательной способности). Значение индекса варьируется от 0 до 1; чем оно выше, тем больший социально-экономический прогресс достигнут. Узбекистан по классификации ПРООН относится к странам с высоким человеческим развитием: в 2021 г. ИЧР республики составил 0,721, а в 2022 г. – 0,727<sup>7</sup>, что соответствует 106-му месту из 191 страны. Для сравнения, в 2015 г. ИЧР Узбекистана был 0,701 (112-е место), таким образом за последние годы показатель улучшился. Рост

<sup>6</sup>Сущность и структура потенциала развития региона. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9620#:~:text> (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>7</sup>Uzbekistan – Human Development Index – HDI. URL: <https://countryeconomy.com/hdi/uzbekistan#:~:text=Date%20HDI%20HDI%20Ranking%202022,701%20112%C2%BA> (дата обращения 30 мая 2025).

ИЧР свидетельствует об увеличении *социального потенциала*: в частности, ожидаемая продолжительность жизни при рождении выросла с ~70,8 лет (2015) до 72,0 лет (2023)<sup>8</sup>, а уровень образования населения также неуклонно повышался. Помимо ИЧР, ООН оценивает социальные аспекты развития через Индекс гендерного неравенства (отражает положение женщин) и другие показатели Целей устойчивого развития (например, уровень бедности, доступ к чистой воде, санитарии, электрификации и др.). В последние годы ПРООН совместно с национальными учреждениями внедряет в Узбекистане *многоуровневые индексы бедности* и благополучия. Так, в 2023 г. опубликован pilotный многомерный индекс бедности (МИБ), учитывающий 12 индикаторов лишений (здравоохранение, образование, условия жизни и др.)<sup>9</sup>. Этот индекс дополняет традиционные измерения доходов, позволяя более полно оценить социальный потенциал и проблемы развития (см. раздел ниже об анализе регионов).

*Методики Всемирного банка.* Всемирный банк уделяет большое внимание человеческому капиталу как основному ресурсу развития. В 2018 г. ВБ ввел индекс человеческого капитала (ИЧК), измеряющий, какой объем человеческого потенциала сможет реализовать ребенок, родившийся сегодня, к моменту взросления (с учетом текущих условий здравоохранения и образования). Индекс выражается в долях от единицы: для Узбекистана значение ИЧК составило 0,62 (2020 г.)<sup>10</sup>, что означает – при сохраняющихся условиях дети вырастут лишь на 62% реализовав свой потенциал продуктивности (по сравнению с идеалом полной здравоохранения и образования). Данный показатель указывает на существенные резервы в повышении здоровья, качества образования и навыков населения. Другим ключевым направлением оценки является мониторинг бедности и общего благосостояния. Всемирный банк тра-

<sup>8</sup> Ожидаемая продолжительность жизни в Узбекистане. 1950–2025 гг. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/UZB/uzbekistan/life-expectancy#:~:text=2019%2071.63%200.140,2011%2069.78%200.320> (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>9</sup> Uzbekistan Pilot Multidimensional Poverty Index. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en\\_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=Table%201,age%20for%20whom%20there%20is](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=Table%201,age%20for%20whom%20there%20is) (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>10</sup> Узбекистан UZ: Индекс человеческого капитала (ИЧК): Шкала 0-1. URL: <https://www.ceicdata.com/en/uzbekistan/human-capital-index/uz-human-capital-index-hci-scale-01#:~:text=2020%20,World%20Bank> (дата обращения 30 мая 2025).

диционно использует *международные черты бедности*, рассчитанные в долларах по паритету покупательной способности. Для стран со средним достатком, к которым относится Узбекистан, применяется порог \$6,85 в день (в ценах 2017 г.). По этой методике доля бедного населения Узбекистана снизилась с 36% в 2015 г. до 17% в 2022 г.<sup>11</sup> – впечатляющее достижение, превышающее средние темпы сокращения бедности в регионе Европы и Центральной Азии. Вместе с тем по более строгой планке (уровень бедности для стран с доходом ниже среднего – \$3,65) в 2022 г. бедность составила лишь 5%, что отражает почти полную ликвидацию крайних форм нищеты. Всемирный банк также сотрудничает с Узбекистаном в совершенствовании национальной статистики: с 2017 г. страна перешла на международно-сопоставимые методики расчета индикаторов цен и благосостояния, в 2021 г. введена новая методика национальной черты бедности и поставлена цель *сократить бедность вдвое к 2026 г.*<sup>12</sup> Таким образом, инструментарий Всемирного банка для оценки социального потенциала охватывает как индексы развития человеческого капитала, так и показатели доходов и бедности населения, позволяющие отслеживать результаты социальных реформ.

Национальные статистические показатели (Госкомстат). В Узбекистане традиционно ведется широкий сбор статистических данных, характеризующих социальную сферу по регионам. Государственный комитет по статистике (ныне Агентство по статистике) регулярно публикует показатели демографии (численность населения, рождаемость, смертность), здравоохранения (ожидаемая продолжительность жизни, заболеваемость, обеспеченность врачами и больничными койками), образования (охват дошкольным воспитанием, показатели школьного и высшего образования, грамотность), рынка труда (уровень занятости и безработицы), жилищных условий и др. Однако в период до 2020 г. интегральная оценка социального потенциала затруднялась отсутствием единого национального критерия бедности и достатка. С 2021 г. при тех-

<sup>11</sup> Путь Узбекистана к сокращению бедности: выводы из международных сравнений. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/charting-uzbekistan-s-path-to-poverty-reduction--insights-from-i#:~:text=The%20poverty%20rate%20of%20Uzbekistan,percent%20during%20the%20same%20period> (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>12</sup> Путь Узбекистана к сокращению бедности: выводы из международных сравнений. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/charting-uzbekistan-s-path-to-poverty-reduction--insights-from-i#:~:text=Uzbekistan%2C%20a%20lower,per%20day%20in%202017%20PPP> (дата обращения 30 мая 2025).

нической поддержке международных организаций в Узбекистане внедрена официальная *национальная черта бедности*, основанная на минимальном потребительском бюджете. Согласно этой методике, в 2021 г. уровень бедности составлял 17%, а к 2023 г. снизился до 11%, что эквивалентно выходу ~1,6 млн человек из бедности за два года. Помимо уровня доходов, национальная статистика все активнее ориентируется на индикаторы Целей устойчивого развития (ЦУР). Создан специализированный портал мониторинга ЦУР ([nsdg.stat.uz](http://nsdg.stat.uz)<sup>13</sup>), где собираются данные по 17 целям – многие из них связаны с социальным потенциалом (ликвидация бедности и голода, здоровье, образование, гендерное равенство, чистая вода, достойная работа и др.). Таким образом, на национальном уровне формируется комплексная система отслеживания социального развития регионов, сочетающая традиционную статистику (по отраслям социальной сферы) с современными интегральными показателями (уровень бедности, выполнение ЦУР и пр.). В исследовательских целях узбекские ученые также рассчитывают составные индексы – например, индексы развития регионов или рейтинги регионов по качеству жизни – опираясь на множество показателей Госкомстата. Все эти инструменты направлены на выявление слабых мест и резервов роста социального потенциала в конкретных территориях.

*Общенациональные тенденции.* В период 2015–2023 гг. Узбекистан демонстрирует уверенный рост по ключевым социальным показателям. Как отмечалось, индекс человеческого развития увеличился с 0,701 до 0,727<sup>14</sup>, что отражает прогресс в образовании, здравоохранении и доходах. *Продолжительность жизни* выросла почти на 1,3 года – с 70,8 до 72,1 лет<sup>15</sup>, благодаря улучшению медицинского обслуживания и социально-экологической обстановки. К примеру, смертность детей младшего возраста и материнская смертность сократились (по данным Минздрава и ЮНИСЕФ), увеличилась обеспеченность населения врачами общей практики, расширена иммунизация детей. *Образовательный уровень* насе-

<sup>13</sup> Агентство по статистике при Президенте РУз. Национальные показатели устойчивого развития: данные по Узбекистану. [nsdg.stat.uz](http://nsdg.stat.uz), 2023.

<sup>14</sup> Узбекистан – Индекс развития человеческого потенциала – ИРЧП. URL: <https://countryeconomy.com/hdi/uzbekistan#:~:text=2018%200,675%20112%C2%BA> (дата обращения 30 мая 2025).

<sup>15</sup> Ожидаемая продолжительность жизни в Узбекистане 1950–2025 гг. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/UZB/uzbekistan/life-expectancy#:~:text=2019%2071.63%200.140,2011%2069.78%200.320> (дата обращения 30 мая 2025).

ния остается традиционно высоким: грамотность взрослого населения превышает 99%. Более того, реализованы программы по всеобщему охвату дошкольным образованием (доля детей, посещающих детские сады, выросла с ~27% в 2017 г. до 67% в 2021 г.<sup>16</sup>) и обновлены школьные учебные программы. Инвестиции в человеческий капитал принесли ощутимые плоды: по оценке Всемирного банка, повышение доходов населения (особенно рост заработной платы) обеспечило около 60% снижения бедности за последние годы. В целом уровень жизни существенно повысился: национальные опросы показывают рост обеспеченности семей бытовой техникой, автомобилей, улучшение жилищных условий. При этом сохраняется умеренный уровень неравенства (коэффициент Джини ~28–30), что свидетельствует о сравнительно равномерном распределении выгод роста среди населения.

Сокращение бедности и неравенства. Одним из наиболее значимых достижений рассматриваемого периода стало резкое уменьшение масштабов бедности. Если в середине 2010-х официальные оценки уровня бедности не публиковались напрямую, то косвенно около ~12–14% населения тогда имели доходы ниже условной национальной черты бедности (по старым расчетам). После перехода к новой методике обнародованы реальные цифры: 17% населения жили ниже национального уровня бедности в 2021 г., однако уже к 2023 г. показатель снизился до 11%. В абсолютном выражении это означает, что порядка 1,5–2 млн узбекистанцев преодолели черту бедности всего за два года. Международные оценки, как отмечалось, показывают еще более впечатляющий прогресс – по критерию \$6,85 в день бедность упала почти вдвое с 2015 по 2022 гг. Драйвером улучшений стал рост благосостояния сельского населения: снижение бедности в сельской местности на 8 процентных пункта превосходило урбанизированные зоны (4 п. п.). Это частично объясняется активными мерами господдержки сельских территорий (программы «Обод кишлак», развитие инфраструктуры на селе), а также ростом доходов от трудовой миграции и предпринимательства на местах. Кроме того, государство значительно нарастило социальные трансферты: повышались пенсии и пособия, вводились новые адресные помощи малоимущим. В результате удельный вес социальных трансфертов в доходах домохозяйств

<sup>16</sup> Путь Узбекистана к сокращению бедности: выводы из международных сравнений. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/opendata/charting-uzbekistan-s-path-to-poverty-reduction--insights-from-i#:~:text=This%20national%20welfare%20standard%20is,poverty%20between%202021%20and%202026> (дата обращения 30 мая 2025).

увеличился и внес существенный вклад (около 20%) в снижение бедности.

*Региональная дифференциация социального потенциала.* Несмотря на общие успехи, различия между регионами Узбекистана по уровню социального развития остаются заметными. Традиционно наиболее высокие показатели наблюдаются в г. Ташкенте – столице, которая концентрирует лучшие медицинские и образовательные учреждения, развитую экономику и инфраструктуру. Напротив, аграрные периферийные области (особенно в пустынных западных и густонаселенных ферганских регионах) испытывают нехватку ресурсов и отстают по ряду социальных критериев. Так, согласно пилотному *Многомерному индексу бедности* (МИБ) ПРООН, Республика Каракалпакстан ( $MPI = 0,136$ ) и Наманганская область ( $0,127$ ) имеют самые высокие уровни совокупных лишений среди населения, тогда как г. Ташкент ( $0,010$ ) и Сырдарьинская область ( $0,056$ ) – наименьшие. В Каракалпакстане почти 29,9% жителей находятся в состоянии многомерной бедности, в Наманганской области – 27,5%, тогда как в столице таких лишь 2,4%. Особенно остро в беднейших регионах стоят проблемы доступа к качественной питьевой воде, полноценному питанию, достойным санитарным условиям и занятости – эти аспекты значительно снижают социальный потенциал. Например, в Каракалпакстане свыше 15% домохозяйств испытывают нехватку продовольственной безопасности, 14–16% – страдают от безработицы и отсутствия санитарии. Для сравнения, в Ташкенте эти цифры в разы ниже. Монетарная бедность также наиболее высока в экологически неблагополучных и сельских областях: по данным Министерства занятости и сокращения бедности, в 2022 г. наибольший уровень бедности зафиксирован в Каракалпакстане (19,7%), Сырдарьинской (19,5%) и Хорезмской (19,1%) областях, тогда как в Ташкенте он составил лишь 8,5%, а в Навоийской области – 9,2%<sup>17</sup>. Эти факты указывают на сохраняющуюся асимметрию социально-экономического развития: центральные и ресурсно обеспеченные регионы (Ташкент, нефтегазоносная Навоийская обл., промышленный Каракалпакстан) имеют сравнительно выше доходы на душу и инвестиции в социальную сферу, тогда как отдаленные ферганские долины (Наманган, Андижан, Фергана) при высокой плотности населения испытывают дефицит рабочих мест и социальных услуг [Шулимова, Файзуллаев 2023, с. 180].

<sup>17</sup> Uzbekistan Pilot Multidimensional Poverty Index. Report 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en\\_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=78%2C757%20Tashkent%20region%200,7%2047%2C700](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=78%2C757%20Tashkent%20region%200,7%2047%2C700) (дата обращения 30 мая 2025).

*Анализ компонентов социального потенциала по регионам.* Разложение социального потенциала на составляющие позволяет увидеть, в чем сильные и слабые стороны разных областей. *Демографический потенциал* весьма различается: наиболее населенные регионы – Ферганская долина (Андижанская, Ферганская, Наманганская обл.) – обладают избыточным трудовым потенциалом, молодым населением, но сталкиваются с проблемой обеспечения их рабочими местами. Напротив, в Навоийской области и г. Ташкент демографический потенциал ограничен (меньшая доля молодежи), но компенсируется высоким качеством рабочей силы и притоком квалифицированных мигрантов из других регионов. *Образовательный потенциал* наиболее высок в столице и Ташкентской области – здесь сосредоточено большинство вузов, научных центров, выше охват высшим образованием. В то же время в отдаленных районах (Сурхандарьинская, Кашкадарьинская обл.) наблюдается более низкий уровень образования среди молодежи и дефицит квалифицированных кадров (что подтверждается, например, более низкими результатами вступительных экзаменов и ЕНТ по регионам). *Здравоохранение и здоровье населения* также дифференцированы: ожидаемая продолжительность жизни в Ташкенте и Ферганской области превышает 73 года, тогда как в Каракалпакстане – около 70 лет (влияние экологического кризиса Приаралья). Обеспеченность врачами колеблется: от 45–50 врачей на 10 тыс. жителей в Ташкенте до менее 20 – в некоторых сельских областях. *Экономико-производственный потенциал* регионов, будучи компонентом социального потенциала, влияет на доходы населения и налогооблагаемую базу для социальных расходов. Так, высокопромышленные Навоийская и Ташкентская области имеют наибольший ВРП на душу, что позволяет инвестировать в местную инфраструктуру (больницы, школы), тогда как аграрно-ориентированные области с низким ВРП испытывают хроническую недоинвестированность в социальную сферу. Однако экономическая активность не всегда прямо коррелирует с социальными показателями: например, богатая сырьем Кашкадарьинская область все еще имеет высокий уровень бедности ~16,5%<sup>18</sup>, указывая на необходимость более равномерного распределения доходов и социальных инвестиций внутри региона.

В целом динамика 2015–2023 гг. показывает определенное сглаживание межрегиональных диспропорций по ряду индикаторов.

---

<sup>18</sup> Uzbekistan Pilot Multidimensional Poverty Index. Report 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en\\_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=R,1%20108%2C817](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=R,1%20108%2C817) (дата обращения 30 мая 2025).

Например, отставание самых бедных областей по уровню доходов несколько сократилось благодаря адресным мерам и миграционным переводам. Улучшение транспортной инфраструктуры и коммуникаций позволило сельским жителям лучше интегрироваться в экономику (онлайн-торговля, удаленная занятость). Тем не менее разрыв остается значительным, и устойчивое развитие страны требует усиленного внимания к проблемным регионам.

*Нерешенные проблемы.* Анализ показывает, что главные препятствия на пути реализации полного социального потенциала некоторых регионов Узбекистана – это *неравномерность в доступе к качественным социальным услугам*, дефицит рабочих мест и инфраструктуры, а также последствия прошлых экологических и социально-экономических кризисов. В Каракалпакстане серьезной проблемой остается негативное влияние Аральской катастрофы на здоровье населения (высокая заболеваемость, особенно болезнями дыхательной системы и анемией) и на экономику (сокращение сельхозугодий, пастбищ) – все это снижает социальные возможности региона. В Ферганской долине – демографическое давление: высокая плотность населения при ограниченных земельных ресурсах ведет к трудовой миграции и «утечке мозгов» среди молодежи, что подрывает локальный социальный потенциал. В некоторых удаленных районах (горы Памира-Алая, пустынные районы) сохраняется проблема транспортной доступности: жители удаленных кишлаков хуже охвачены образованием и медициной. Кросс-региональной проблемой является *качество образования*: хотя формальный охват школой близок к 100%, качество преподавания и материальная база сельских школ отстают от городских, что приводит к разрыву в успеваемости и дальнейшем неравенству при поступлении в вузы. Аналогично, в здравоохранении – *нехватка специалистов* в сельской местности, слабое оснащение ФАПов и районных больниц современным оборудованием. Еще один вызов – *создание продуктивной занятости*: официальная безработица находится на уровне ~9–10%, но скрытая безработица и неполная занятость выше в регионах с аграрной экономикой. Медленный рост рабочих мест (около 1,1% в год за последние 5 лет<sup>19</sup> при 2%-ном приросте трудоспособного населения) приводит к тому, что не весь трудовой потенциал реализуется, особенно в удаленных областях.

<sup>19</sup> Всемирный банк в Узбекистане. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview#:~:text=reformers%2C%20outperforming%> (дата обращения 30 мая 2025).

Кроме того, имеются институциональные проблемы, влияющие на социальный потенциал. До недавнего времени отсутствовала система комплексной оценки региональных программ развития по социальным результатам – акцент был на экономических показателях. Координация между секторами (образование, здравоохранение, социальная защита) на местном уровне не всегда эффективна, что мешает комплексно решать проблемы домохозяйств. Например, борьба с бедностью требует скоординированных действий: поддержки семей и одновременного обучения и трудоустройства их членов. Еще одна проблема – ограниченность бюджетных ресурсов некоторых хокимиятов: местные бюджеты в бедных районах невелики, и без трансфертов из центра им сложно финансировать социальные проекты.

Рекомендации и направления развития. Для усиления социального потенциала регионов Узбекистана необходима целенаправленная политика выравнивания и инвестиций в человеческий капитал, особенно в отстающих областях. Ниже предлагаются основные направления (рис. 1).



Рис. 1. Основные направления развития региональных возможностей Узбекистана<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Составлено авторами.

Адресные инвестиции в образование и здравоохранение в регионах с низкими показателями. Требуется дальнейшее улучшение качества сельских школ (переподготовка учителей, мотивация молодых кадров работать в селе, оснащение цифровыми технологиями) и развитие учреждений профессионального обучения под нужды локальной экономики. В сфере здравоохранения – реализация принципа «выравнивания» доступа: строительство современных районных медцентров, расширение практики выездных клиник и телемедицины для отдаленных населенных пунктов. Государственная программа развития села должна включать компоненты повышения квалификации сельских врачей и учителей посредством обмена опытом с ведущими центрами (например, стажировки педагогов из провинций в лучших гимназиях Ташкента и др.). Инвестиции в человеческий капитал наиболее эффективно повышают социальный потенциал на длительную перспективу.

Создание рабочих мест и стимулирование местного предпринимательства. Как подчеркнуто Всемирным банком, необходимо ускорить создание рабочих мест, особенно с учетом ежегодного прироста трудоспособного населения ~250 тыс. человек<sup>21</sup>. Для этого важно развивать промышленность и услуги в регионах. Рекомендуется усилить поддержку малого и среднего бизнеса через программы микрокредитования, обучение предпринимательству (особенно для молодежи и женщин в сельской местности). Специальные экономические зоны и парки (уже создаваемые в некоторых областях) следует ориентировать на трудоизбыточные регионы для локального трудоустройства. Кроме того, инфраструктурные проекты (дороги, водоснабжение, ирригация) не только улучшают условия жизни, но и дают временную занятость и стимулируют местную экономику. Приток инвестиций и появление новых предприятий повысит экономический потенциал регионов, что, по цепочке, укрепит и социальный – за счет роста доходов населения и расширения налогооблагаемой базы для социальных расходов [Файзуллаев, Шулимова 2023, с. 919].

*Усиление адресной социальной поддержки и развитие человеческого потенциала уязвимых групп.* Несмотря на снижение бедности, около 11% населения (2023) все еще живут за ее чертой, притом сконцентрированы они в определенных районах. Нужно продолжить практику адресных пособий малоимущим семьям, расширить программы “Cash for work” (оплата общественных работ) в сельской местности. Особое внимание – многодетным и малообеспеченным семьям в бедных

<sup>21</sup> Всемирный банк в Узбекистане. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview#:~:text=reformers%2C%20outperforming%20> (дата обращения 30 мая 2025).

регионах: помочь должна сочетаться с обучением (например, курсы для взрослых – предпринимательские навыки, агротехника) и мерами по развитию детей (доступ к дошкольному образованию, питанию). Важна и гендерная компонента: стимулирование занятости женщин (через надомный труд, кооперативы, доступные кредиты) в сельских областях не только улучшит их положение, но и позитивно скажется на благополучии детей, образовании и здоровье в семье, повышая тем самым суммарный социальный потенциал.

Совершенствование управления и обмен лучшими практиками между регионами. Необходимо внедрять механизмы межрегионального сотрудничества: более развитые регионы (например, город Ташкент) могут шефствовать над отстающими в части методической помощи школам, больницам, подготовки управленческих кадров. Следует развивать *систему индикаторов и рейтингов регионов* по качеству жизни, публично отображать результаты (например, «социальный индекс регионов» ежегодно). Это повысит прозрачность и конкурентность, побуждая местные власти активнее работать над проблемами. Положительным шагом стало создание Агентства по развитию махалли и семьи – через его проекты можно адресно решать локальные социальные проблемы, мобилизуя самих жителей (что увеличивает социальную активность – компонент социального потенциала). Продолжение реформ децентрализации и укрепление бюджетов местных органов позволит более гибко реагировать на потребности населения на местах.

Мониторинг и аналитика для управления социальным потенциалом. Важно наладить постоянный мониторинг не только экономических, но и социальных индикаторов в региональном разрезе. Расширение участия Узбекистана в международных исследованиях (PISA – для оценки образования, ВОЗ – для оценки здоровья, Gallup World Poll – для оценки субъективного благополучия и социальной вовлеченности) поможет объективно измерять прогресс. На национальном уровне рекомендуется интегрировать выборочные обследования домохозяйств (обследование доходов и расходов, новое обследование бедности) с показателями многомерной оценки – как отмечают эксперты ПРООН, включение анкеты MPI (Multidimensional Poverty Index (многомерной индекс бедности)) в обследование домохозяйств позволит регулярно рассчитывать национальный MPI<sup>22</sup>. Это даст

<sup>22</sup> Uzbekistan Pilot Multidimensional Poverty Index Report 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en\\_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=%E2%80%A2%20%20%20%20,portion%20of%20multidimensional%20poor%20adults](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/en_Pilot%20MPI%20report%202023.pdf#:~:text=%E2%80%A2%20%20%20%20,portion%20of%20multidimensional%20poor%20adults) (дата обращения 30 мая 2025).

целостную картину социальных лишений по регионам и облегчит принятие решений по приоритетам инвестиций. Кроме того, следует проводить регулярные социологические опросы по удовлетворенности населения качеством услуг в разных областях – голос жителей поможет выявлять узкие места (например, доступность лекарств, работа общественного транспорта, безопасность и т. д.).

В основе всех предложений лежит идея сбалансированного развития: укрепление социального потенциала слабых регионов выгодно для страны в целом, так как раскрывает новые трудовые ресурсы, снижает нагрузку на крупные города за счет сдерживания оттока населения, создает предпосылки для стабильного роста без острых диспропорций. Как указано в Национальной стратегии развития на период до 2030 г., одним из приоритетов является «обеспечение благополучия населения через устойчивый рост и развитие человеческого капитала»<sup>23</sup>. Достижение этой цели потребует последовательной реализации перечисленных мер при поддержке международных партнеров (Всемирного банка, ООН, АБР и др.), уже оказывающих методическую и финансовую помощь для социальных проектов.

## *Заключение*

Социальный потенциал регионов – фундаментальная основа прогресса Узбекистана, определяющая его долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность. В 2015–2023 гг. стране удалось добиться значительного улучшения социально-экономических условий жизни населения: снизить бедность до исторического минимума, увеличить продолжительность жизни, укрепить человеческий капитал. Эти позитивные изменения отражаются в росте интегральных показателей (ИЧР, индексы бедности) и подтверждаются статистикой. В то же время анализ выявил сохраняющиеся диспропорции между регионами – разрыв в уровне жизни и доступе к благам цивилизации. Теоретическое осмысление понятия «социальный потенциал» показывает, что это многогранная категория, объединяющая демографические, образовательные, экономические и иные возможности общества. Для полной реализации этих возможностей необходим комплексный подход: не

---

<sup>23</sup> Всемирный банк в Узбекистане. <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview#:~:text=In%202023%2C%20Uzbekistan%20adopted%20the,a%20focus%20on%20people%20needs> (дата обращения 30 мая 2025).

только экономический рост, но и целенаправленное развитие человеческого потенциала, социальных институтов, инфраструктуры. Международный опыт (практики Всемирного банка, ПРООН) предоставляет Узбекистану полезные индикаторы и методики, позволяющие измерять прогресс и выявлять проблемные зоны – будь то через показатели человеческого развития, индексы бедности или индекс человеческого капитала. Национальная статистическая система динамично развивается, все больше фокусируясь на измерении качества жизни и устойчивого развития. Повышение социального потенциала регионов Узбекистана – задача сложная, требующая значительных инвестиций и управлеченческих инноваций. Однако она приносит прямые выгоды: сокращение бедности и неравенства способствует социальной стабильности; образованное и здоровое население создает базу для экономических прорывов и инноваций; высокое качество жизни предотвращает отток трудовых ресурсов за рубеж и стимулирует приток инвестиций. Таким образом, вложения в социальный потенциал – это вложения в будущее страны. Рекомендации, изложенные в статье, включают адресные меры по поддержке отстающих регионов, развитию образования, здравоохранения и занятости, а также укрепление институтов и мониторинга. Их реализация, подкрепленная политической волей и партнерством с международными организациями, позволит выровнять условия жизни во всех частях страны и обеспечить гармоничное развитие Узбекистана. Как следствие, каждый регион сможет в полной мере раскрыть свой социальный потенциал, а суммарно это усилит потенциал всего государства в достижении целей устойчивого развития и построении благополучного общества.

### *Литература*

---

- Абдурахмонов, Ниязова 2020 – *Абдураҳмонов Ш.Ф., Ниёзова Г.А. Ўзбекистон минтақалари ижтимоий салоҳиятини комплекс баҳолаш* // Economic Bulletin. 2020. № 3. Б. 69–73
- Аганбегян 2018 – *Аганбегян А.Г. 25 лет новой России. Экономический и социальный уровень: топтание на месте* // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 1 (151). С. 6–21.
- Буторина 2014 – *Буторина А.А. Социальный потенциал региона: понятие и структура* // Вестник социально-политических наук. 2014. № 13. С. 12–14.
- Грицко 2020 – *Грицко М.А. Человеческий потенциал «нового» Дальнего Востока* // Регионалистика. 2020. Т. 7. № 1. С. 5–19. URL: <http://dx.doi.org/10.14530/reg.2020.1.5>.

- Daskalopoulou, Karakitsiou 2020 – *Daskalopoulou I., Karakitsiou A.* Regional social capital and economic growth: Evidence from Greece // *Sustainability*. 2020. № 12 (15). Article 6037. URL: <https://doi.org/10.3390/su12156037>.
- Курбанов 2022 – *Курбонов А.Ш.* Ҳудудларни ижтимоий ривожлантаришда демографик салоҳиятнинг ўрни. Тошкент: Иқтисодиёт ва таълим, 2022. 112 6. ISBN 978-9943-7654-11-6.
- Marino et al. 2025 – *Marino M., Montresor S., Faggian A.* Social capital and regional innovation in the aftermath of crisis: Evidence from Italian provinces // *The Annals of Regional Science*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-024-01352-4>.
- Murgaš, Tirpáková 2024 – *Murgaš F., Tirpáková A.* Impact of regional disparities in social capital on quality of life // *Sustainability*. 2024. № 16 (22). Article 10045. URL: <https://doi.org/10.3390/su162210045>.
- Найден 2020 – *Найден С.Н.* Социальный потенциал регионов Дальнего Востока: пространственный разрыв // Регионалистика. 2020. Т. 7. № 6. С. 66–83. URL: <http://dx.doi.org/10.14530/reg.2020.6.66>.
- Норов, Сайдова 2019 – *Норов И.И., Сайдова Д.М.* Ҳудудларнинг ижтимоий салоҳиятини баҳолашнинг назарий асослари // Ижтимоий тадқиқотлар. 2019. № 1. Б. 89–91
- Нугаев 2006 – *Нугаев М.А.* Теоретико-методологические основы исследования качества социального потенциала региона. Казань: Изд-во Казанского университета, 2006. 182 с.
- Рахматов, Усманов 2021 – *Рахматов А.К., Усмонов У.А.* Ўзбекистонда ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий салоҳиятини баҳолаш мезонлари // Иқтисодий фанлар ахборотномаси. 2021. № 1 (75). Б. 45–52.
- Файзуллаев, Шуликова 2023 – *Файзуллаев Н.Б., Шуликова М.А.* Совершенствование методики оценки уровня цифрового развития регионов в условиях цифровизации экономики // 67-я Междунар. науч. конф. Астраханского гос. технического ун-та. Астрахань, 2023. С. 916–921.
- Файзуллин 2015 – *Файзуллин Т.Ф.* Определение сущности и содержания социального потенциала региона // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2015. № 6 (56). Ч. I. С. 191–194.
- Филиппова, Еськова, Инзарцев 2017 – *Филиппова А.Г., Еськова А.В., Инзарцев А.В.* Социальный потенциал региона: опыт использования кластерного анализа // Регионология. 2017. № 3. С. 438–455. URL: <http://regionsar.ru>
- Шуликова, Файзуллаев 2023 – *Шуликова М.А., Файзуллаев Н.Б.* Методические подходы к разработке классификационных показателей оценки инвестиционной привлекательности региона // Региональные экономические системы: современное состояние, угрозы и тенденции развития: Материалы Междунар. науч. конф. Астрахань, 2023. С. 178–181.
- Halstead et al. 2022 – *Halstead J.M., Deller S.C., Leyden K.M.* Social Capital and Community Development: Where Do We Go from Here? // *Community Development*. 2022. № 53 (1). P. 1–17. DOI: 10.1080/15575330.2021.1943696.

## References

---

- Abdurahmonov, Sh.F. and Niyazova G.A. (2020), “Comprehensive assessment of the social potential of the regions of Uzbekistan”, *Economic Bulletin*, no. 3, pp. 69–73.
- Aganbegyan, A.G. (2018), “25 Years of New Russia. Economic and Social Level. Marking Time”, *Economic Strategies*, no. 1 (151), pp. 6–21.
- Butorina, A.A. (2014), “Regional Social Potential. Concept and Structure”, *Bulletin of Socio-Political Sciences*, no. 13, pp. 12–14.
- Daskalopoulou, I. and Karakitsiou, A. (2020), “Regional social capital and economic growth. Evidence from Greece”, *Sustainability*, no. 12 (15), article 6037, <https://doi.org/10.3390/su12156037/>
- Fayzullaev, N.B. and Shulimova, M.A. (2023), “Improving the methodology for assessing regional digital development levels in the context of economic digitalization”, in *Proceedings of the 67th International Scientific Conference of Astrakhan State Technical University*, Astrakhan, pp. 916–921.
- Fayzullin, T.F. (2015), “Determination of essence and content of region social potential”, *Historical, Philosophical, Political and Law Sciences, Culturology and Study of Art. Issues of Theory and Practice*, no. 6 (56), part 1, pp. 191–194.
- Filipova, A.G., Eskova, A.V. and Inzartsev, A.V. (2017), “Social potential of a region. Experience in using cluster analysis”, *Regionology*, no. 3, pp. 438–455, available at: <http://regionsar.ru>
- Gritsko, M.A. (2020), “The Human Potential of the “New” Far East”, *Regionalistika*, vol. 7, no. 1, pp. 5–19, URL: <https://doi.org/10.14530/reg.2020.1.5>.
- Halstead, J.M., Deller, S.C. and Leyden, K.M. (2022), “Social Capital and Community Development: Where Do We Go from Here?” *Community Development*, no. 53 (1), pp. 1–17, DOI: 10.1080/15575330.2021.1943696.
- Kurbanov, A.Sh. (2022), “The role of demographic potential in the social development of regions. Tashkent”, *Economy and Education*, ISBN 978-9943-7654-11-6.
- Marino, M., Montresor, S. and Faggian, A. (2025), “Social capital and regional innovation in the aftermath of crisis: Evidence from Italian provinces”, *The Annals of Regional Science*. URL: <https://doi.org/10.1007/s00168-024-01352-4>.
- Murgaš, F. and Tirpáková, A. (2024), “Impact of regional disparities in social capital on quality of life”, *Sustainability*, no. 16 (22), article 10045, <https://doi.org/10.3390/su162210045>.
- Naiden, S.N. (2020), “The Social Potential of the Far East Regions. A Spatial Gap”, *Regionalistika*, vol. 7, no. 6, pp. 66–83, <https://doi.org/10.14530/reg.2020.6.66>.
- Norov, I.I. and Saidova, D.M. (2019), “Theoretical Foundations for Evaluating the Social Potential of Regions”, *Social Studies*, no. 1, pp. 89–91.
- Nugaev, M.A. (2006), *Teoretiko-metodologicheskie osnovy issledovaniya kachestva sotsial'nogo potentsiala regiona* [Theoretical and methodological foundations for studying the quality of a region's social potential], Izd-vo Kazanskogo universiteta, Kazan, Russia.

- Rakhmatov, A.Q. and Usmanov, U.A. (2021), "Criteria for assessing the socio-economic potential of regions in Uzbekistan", *Bulletin of Economic Sciences*, no. 1 (75), pp. 45–52.
- Shulimova, M.A. and Fayzullaev, N.B. (2023), "Methodological approaches to the development of classification indicators for assessing the investment attractiveness of the region", *Regional Economic Systems. Current State, Threats, and Development Trends: Proceedings of the International Scientific Conference*, Astrakhan, pp. 178–181.

### *Информация об авторах*

*Марина А. Шулимова*, кандидат экономических наук, доцент, Астраханский государственный технический университет, Астрахань, Россия; 414056, Россия, Астрахань, ул. Татищева, д. 16/1; mshulimova@mail.ru

*Нурулла Б. Файзуллаев*, PhD, доцент, Ургенчский технологический университет Ранч, Хорезм, Узбекистан; 220100, Узбекистан, Ургенч, ул. Ханкинская, д. 26; nurullabek@mail.ru

### *Information about the authors*

*Marina A. Shulimova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russia; bld. 16/1, Tatishchev Street, Astrakhan, Russia, 414056; mshulimova@mail.ru

*Nurulla B. Fayzullaev*, PhD, associate professor, Urgench Ranch Technological University, Khorezm, Uzbekistan; bld. 26, Khankinskaya Street, Urgench, Uzbekistan, 220100; nurullabek@mail.ru

УДК 339.92

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-137-151

## Теоретико-методологические особенности становления и развития международных альянсов

Ольга Ю. Мясникова

*Российский государственный гуманитарный университет  
Москва, Россия, O\_myasnikova@mail.ru*

Антон В. Исаков

*Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
Москва, Россия, blackeyextr@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико-методологические особенности формирования и эволюции международных альянсов компаний в современной глобальной экономике. Исследование акцентирует внимание на организационно-управленческих механизмах, обеспечивающих эффективное функционирование таких объединений в условиях растущей конкуренции и экономической неопределенности. Проведен анализ ключевых предпосылок создания международных альянсов, среди которых стремление к синергии ресурсов, расширению рыночного присутствия и снижению транзакционных издержек. Особое внимание уделяется трансформации управленческих подходов при интеграции компаний в международные альянсы, включая вопросы сохранения корпоративной идентичности, распределения полномочий и ответственности. В работе представлен анализ современных тенденций развития международных альянсов в различных отраслях экономики, выявлены факторы, определяющие их устойчивость и конкурентоспособность. Прикладная значимость исследования заключается в формулировании практических рекомендаций по созданию эффективного организационно-управленческого механизма функционирования международных альянсов с учетом культурных, правовых и экономических особенностей стран-участниц. Предлагается алгоритм формирования организационно-управленческого механизма международных альянсов, состоящий из пяти взаимосвязанных этапов.

**Ключевые слова:** международные альянсы, организационно-управленческий механизм, корпоративная интеграция, стратегическое партнерство, глобальная конкуренция, транснациональное сотрудничество, синергия ресурсов, межкультурное взаимодействие, экономическая эффективность

---

© Мясникова О.Ю., Исаков А.В., 2025

Для цитирования: Мясникова О.Ю., Исаков А.В. Теоретико-методологические особенности становления и развития международных альянсов // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российской государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 137–151. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-137-151

## Theoretical and methodological features of the formation and development of international alliances

Olga Yu. Myasnikova

*Russian State University for the Humanities*

*Moscow, Russia, O\_myasnikova@mail.ru*

Anton V. Isakov

*Moscow University for Industry and Finance “Synergy”*

*Moscow, Russia, blackeyextr@gmail.com*

*Abstract.* The paper considers the theoretical and methodological features of the formation and evolution of international alliances of companies in the modern global economy. The study focuses on organizational and managerial mechanisms that ensure the effective functioning of such alliances in conditions of growing competition and economic uncertainty. The authors analyze the key prerequisites for the creation of international alliances, including the desire to synergize resources, expand market presence and reduce transaction costs. Particular attention is paid to the transformation of managerial approaches when integrating companies into international alliances, including the issues of preserving corporate identity, distribution of authority and responsibility. The paper presents an analysis of modern trends in the development of international alliances in various sectors of the economy, and identifies factors that determine their sustainability and competitiveness. The applied significance of the study lies in formulating practical recommendations for creating an effective organizational and managerial mechanism for the functioning of international alliances, taking into account the cultural, legal and economic characteristics of the participating countries. An algorithm for the formation of an organizational and managerial mechanism for international alliances is proposed, consisting of five interrelated stages.

*Keywords:* international alliances, organizational and management mechanism, corporate integration, strategic partnership, global competition, transnational cooperation, resource synergy, intercultural interaction, economic efficiency

*For citation:* Miasnikova, O.Yu and Isakov, A.V. (2025), "Theoretical and methodological features of the formation and development of international alliances", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 137–151, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-137-151

## *Введение*

В современных условиях глобальной экономической нестабильности и усиливающейся конкуренции на международных рынках компании вынуждены искать новые формы организации бизнеса, позволяющие адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Одной из наиболее эффективных форм межфирменного взаимодействия становятся международные стратегические альянсы, представляющие собой особую институциональную конструкцию, позволяющую компаниям из разных стран объединять ресурсы и компетенции для достижения общих стратегических целей при сохранении юридической и экономической самостоятельности участников [Колосова, Тинькова 2021].

Феномен международных альянсов представляет собой многогранное явление, находящееся на стыке теории международного бизнеса, стратегического менеджмента, организационной теории и институциональной экономики. Несмотря на значительное количество исследований в данной области, методологическая база изучения процессов формирования и эволюции международных альянсов остается фрагментированной, что обуславливает актуальность систематизации и развития теоретико-методологических подходов к анализу данного феномена [Боровская и др. 2024; Fatehi, Choi J 2025].

Эволюция теоретических представлений о международных альянсах в значительной степени связана с развитием концепций глобализации и интернационализации бизнеса. Первые попытки теоретического осмысления феномена межфирменного сотрудничества относятся к 1970-м гг., когда в работах Й. Ричардсона были сформулированы положения о «промежуточных» формах организации бизнеса, не относящихся ни к рынку, ни к иерархии. Однако активное развитие теория международных альянсов получила в 1980–1990-е гг. в трудах таких исследователей, как Б. Когут, Г. Хамел, К. Прахалад, Дж. Даннинг, В. Пауэлл, которые рассматривали альянсы как особую форму управления международными экономическими отношениями, позволяющую компаниям получать доступ к ресурсам и компетенциям партнеров.

В современной научной литературе можно выделить несколько ключевых теоретических направлений, в рамках которых исследуются международные альянсы. Во-первых, это ресурсная концепция, рассматривающая альянсы как инструмент получения доступа к уникальным ресурсам и способностям партнеров, которые сложно либо невозможно приобрести на открытом рынке [Bamel et al. 2021]. Согласно данному подходу, разработанному Дж. Барни, Б. Вернерфельтом, Р. Грантом, компании вступают в альянсы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счет комбинирования взаимодополняющих ресурсов.

Вторым значимым направлением является теория транзакционных издержек, предложенная О. Уильямсоном и развитая в работах Х. Хокансона, Дж. Йохансона применительно к международным бизнес-сетям. Согласно данной теории, международные альянсы представляют собой «гибридную» форму управления транзакциями, позволяющую сократить издержки на осуществление экономического взаимодействия в условиях высокой неопределенности и специфичности активов без необходимости полной интеграции компаний.

Третье направление связано с теорией обучающейся организации, в рамках которой международные альянсы рассматриваются как механизм организационного обучения и трансфера знаний между партнерами. Б. Когут, И. Нонака, А. Инкпен и другие исследователи подчеркивают роль альянсов в создании и распространении новых знаний, особенно неявных (*tacit knowledge*), трансфер которых затруднен вне рамок тесного межорганизационного взаимодействия.

Четвертое направление представлено институциональной теорией, рассматривающей международные альянсы в контексте институциональных различий между странами. В рамках данного подхода, развивающегося П. Димаджио, У. Пауэллом, М. Пенгом, альянсы анализируются как инструмент преодоления институциональных барьеров и адаптации к специфическим институциональным условиям зарубежных рынков.

### *Методологические подходы к исследованию международных альянсов*

Значимым теоретическим направлением также является сетевой подход, в рамках которого международные альянсы рассматриваются как элементы глобальных бизнес-сетей, а конкурентные преимущества компаний определяются их позицией в данных

сетях. Работы Г. Торелли, Я. Йохансона, Л. Матсона заложили основы понимания международных рынков как взаимосвязанных сетей отношений между компаниями.

Следует отметить, что в современных исследованиях все чаще применяется интегративный подход, сочетающий элементы различных теоретических концепций. Это обусловлено комплексной природой международных альянсов, которые одновременно выступают как механизм доступа к ресурсам, инструмент сокращения транзакционных издержек, платформа для организационного обучения и способ преодоления институциональных барьеров [Долженко 2021].

Методологические особенности исследования международных альянсов связаны с необходимостью учета многоуровневой природы данного феномена. На макроуровне альянсы анализируются в контексте глобальных экономических процессов и институциональных различий между странами. На мезоуровне рассматриваются отраслевые факторы, влияющие на формирование альянсов, включая структуру рынка, интенсивность конкуренции, технологические изменения. На микроуровне исследуются организационные аспекты функционирования альянсов, включая вопросы управления, культурной интеграции, распределения полномочий и ответственности между партнерами.

Особое внимание в современных исследованиях уделяется динамическим аспектам развития международных альянсов [Етати et al. 2022]. Если ранние работы фокусировались преимущественно на мотивах создания альянсов и факторах выбора партнеров, то современные исследования все больше концентрируются на процессах эволюции альянсов, включая изменение их структуры, содержания сотрудничества, баланса сил между партнерами. В работах Т. Даса, Б. Тенга, А. Аристо предложены динамические модели развития альянсов, описывающие их жизненный цикл от формирования до трансформации или прекращения существования.

Методологическим вызовом при исследовании международных альянсов является сложность измерения их эффективности. В отличие от классических форм интернационализации (экспорт, прямые иностранные инвестиции), результативность альянсов не может быть измерена исключительно финансовыми показателями, поскольку они часто создаются для достижения стратегических целей, эффект от которых проявляется в долгосрочной перспективе. В современных исследованиях применяются комплексные системы оценки, включающие как финансовые (рост выручки, рентабельность), так и нефинансовые показатели (доступ к новым рынкам, технологиям, компетенциям, инновационная активность).

Формирование организационно-управленческого механизма международных альянсов представляет собой сложный процесс, включающий несколько взаимосвязанных этапов (рис. 1).



*Rис. 1. Алгоритм формирования организационно-управленческого механизма международных альянсов*

На рис. 1 видно, что на начальном этапе происходит стратегическое позиционирование компании и определение необходимости создания альянса для достижения поставленных целей. На данном этапе осуществляется анализ внешней среды, оценка собственных ресурсов и компетенций, идентификация ресурсных пробелов, которые могут быть восполнены через сотрудничество с зарубежными партнерами [Paul 2021].

Второй этап связан с выбором потенциальных партнеров и оценкой их стратегического соответствия. Ключевыми критериями выбора партнеров являются комплементарность ресурсов и компетенций, совместимость организационных культур, репутация, финансовая устойчивость. На данном этапе критически важным является анализ рисков оппортунистического поведения потенциальных партнеров и разработка механизмов их минимизации.

Третий этап включает переговорный процесс и структурирование альянса. На данном этапе определяются форма альянса

(контрактный, акционерный, совместное предприятие), распределение вкладов и обязанностей партнеров, механизмы координации и контроля, порядок распределения результатов совместной деятельности. Ключевым вызовом на данном этапе является сбалансированное распределение рисков, ресурсных вкладов и ожидаемых выгод между участниками [Медведев 2020].

На четвертом этапе происходит непосредственная реализация совместных проектов и операционное управление альянсом. Важнейшими аспектами данного этапа являются формирование эффективных коммуникационных каналов между партнерами, создание механизмов координации действий, разрешения конфликтов, адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Пятый этап связан с оценкой результатов функционирования альянса и принятием решений о его дальнейшем развитии. Возможными сценариями являются: расширение сотрудничества (увеличение масштаба и/или географического охвата совместной деятельности), трансформация альянса (изменение его структуры, состава участников, направлений сотрудничества), прекращение сотрудничества.

Анализ эмпирических исследований специалистов в области менеджмента Д.С. Федотова, Т.В. Шкатулова, В.В. Морозова и других позволяет выделить несколько типичных моделей формирования международных альянсов в зависимости от мотивов компаний и характера взаимоотношений между партнерами. Данные модели представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Современные модели формирования  
международных альянсов**

Модель	Основные характеристики	Ключевые мотивы	Типичные примеры
Рыночно-ориентированная	Развитие совместной деятельности на зарубежных рынках	Преодоление барьеров входа, разделение рисков и затрат	Альянсы в автомобильной, авиационной отраслях
Технологическая	Совместные НИОКР, обмен технологиями	Сокращение затрат на R&D, доступ к технологиям партнера	Альянсы в фармацевтике, ИТ-секторе

*Окончание табл. 1*

Модель	Основные характеристики	Ключевые мотивы	Типичные примеры
Производственная	Совместное производство, согласование производственных циклов	Экономия на масштабе, использование производственных мощностей партнера	Промышленные альянсы в электронике, машиностроении
Ресурсная	Совместный доступ к ресурсам и их разработка	Обеспечение стабильных поставок, разделение затрат на разработку	Альянсы в добывающих отраслях
Комплексная	Многофункциональное сотрудничество, охватывающее различные сферы деятельности	Комплексное развитие конкурентных преимуществ	Глобальные стратегические альянсы в различных отраслях

*Источник:* составлено авторами на основе анализа эволюции теоретических подходов к исследованию международных альянсов

Современная практика формирования и развития международных альянсов характеризуется рядом тенденций, отражающих изменения в глобальной экономической среде. Во-первых, наблюдается усиление роли технологического фактора [Разлетовская 2023]. Усложнение технологий и сокращение жизненного цикла продуктов стимулирует компании к объединению технологических ресурсов и компетенций для ускорения инновационных процессов. Во-вторых, происходит трансформация географической структуры альянсов, связанная с усилением роли компаний из развивающихся стран, особенно Китая и Индии, в глобальных бизнес-сетях [Медведев 2020].

В-третьих, отмечается диверсификация организационных форм альянсов, включая виртуальные альянсы, инновационные консорциумы, стратегические сети. В-четвертых, усиливается значение институциональных факторов, включая geopolитические риски, национальные регуляторные ограничения, изменения в международных торговых режимах, влияющие на стратегии формирования и развития альянсов.

Особого внимания заслуживает влияние цифровизации на развитие международных альянсов. Цифровые технологии не только создают новые возможности для координации действий между географически распределенными партнерами, но и трансформи-

рут саму природу альянсов. Современный деловой ландшафт характеризуется появлением инновационных форматов сотрудничества. Среди них особое место занимают объединения, сфокусированные на информационных активах, которые концентрируются на коллективном управлении данными. Также развиваются экосистемные партнерства вокруг цифровых технологических решений и стратегические союзы в области информационной защиты, ставшие критически важными в эпоху цифровизации глобальной экономики и возрастающих киберугроз [Морозов 2023].

### *Эволюция развития международных альянсов*

Анализ эволюции теоретических подходов к исследованию международных альянсов демонстрирует последовательное развитие и усложнение научных представлений о данном феномене. Ранние концепции, базировавшиеся преимущественно на экономических детерминантах и теории трансакционных издержек, со временем уступили место многомерным моделям, учитывающим стратегические, социокультурные и институциональные аспекты межфирменного взаимодействия. Примечательно, что современный этап характеризуется конвергенцией различных теоретических парадигм, позволяющей интегрировать ресурсные, сетевые и динамические подходы для формирования комплексного видения природы альянсов. Важной тенденцией стало смещение фокуса исследований от статичного анализа структурных характеристик к изучению процессуальных аспектов развития партнерских отношений, включая механизмы создания ценности, трансфера знаний и обучения в рамках альянсов. Методологический инструментарий также эволюционировал в сторону междисциплинарности, сочетая количественные и качественные методы анализа. Таким образом, теоретическое осмысление международных альянсов прошло путь от однофакторных моделей к формированию многоуровневых концептуальных конструкций, отражающих сложную природу данного явления в контексте глобализации экономики и трансформации мирового порядка.

Методологический инструментарий исследования международных альянсов также претерпел существенную эволюцию. От преимущественно качественных методов анализа исследователи перешли к применению комплексных методик, включающих количественные исследования, сетевой анализ, математическое моделирование.

Исследование McKinsey Global Institute *Global Flows in a Digital Age* демонстрирует, что современные международные альянсы

формируются под влиянием четырех ключевых факторов: технологической трансформации, изменения глобальных цепочек поставок, климатической повестки и геополитической напряженности. Это требует новых методологических подходов, способных учитывать многофакторность и нелинейность развития международных альянсов.

Российские исследователи, такие как С.А. Караганов и Д.В. Тренин, подчеркивают необходимость разработки «незападных» теорий международных отношений, способных адекватно объяснить специфику формирования альянсов в условиях трансформации мирового порядка. В их работах предлагается концепция «континентального партнерства», выходящая за рамки традиционного евроатлантического понимания международных союзов.

Современная типология международных альянсов демонстрирует их значительное разнообразие. По данным исследовательского центра «Евразийский монитор», можно выделить следующие основные типы международных альянсов: военно-политические, торгово-экономические, научно-технологические, культурно-гуманитарные, климатические и цифровые. При этом наблюдается тенденция к формированию гибридных альянсов, сочетающих различные функциональные компоненты.

Особый интерес представляет анализ жизненного цикла международных альянсов. Согласно данным Deloitte Global Survey, только 30% международных альянсов достигают поставленных стратегических целей, что свидетельствует о сложности процессов их формирования и управления. Исследование выявило ключевые факторы успешности альянсов: четкое определение целей и ожиданий, сбалансированное распределение рисков и выгод, адаптивные механизмы управления, культурная совместимость участников.

Анализ критических факторов успеха международных альянсов на различных этапах их развития свидетельствует о многогранности данного процесса и необходимости дифференцированного подхода к управлению альянсами в зависимости от фазы их жизненного цикла. На стадии формирования ключевую роль играют стратегическая совместимость партнеров и четкое согласование целей сотрудничества, что закладывает фундамент для успешного взаимодействия. В период становления альянса на первый план выходят вопросы организационной структуры и распределения управлительских полномочий, когда создается операционная платформа для эффективного функционирования. Этап активного развития характеризуется повышенным вниманием к механизмам обмена знаниями и технологиями, что обеспечивает синергетический эффект партнерства. На стадии зрелости критическое значение

приобретает адаптивность альянса к изменениям внешней среды и способность к стратегическому обновлению. Наконец, фаза трансформации требует взвешенной оценки результатов сотрудничества и принятия решений о дальнейшем развитии, включая возможности реконфигурации или прекращения отношений. Понимание специфики критических факторов успеха на каждом этапе позволяет менеджменту компаний выстраивать эффективные системы управления международными альянсами и своевременно корректировать стратегию взаимодействия с партнерами.

Таблица 2

**Критические факторы успеха международных альянсов  
на различных этапах их развития**

Этап жизненного цикла	Ключевые факторы успеха	Характерные вызовы	Методологические подходы к оценке
Формирование	Общность стратегических целей, институциональная совместимость, четкая артикуляция ожиданий	Асимметрия ресурсов, различия в организационной культуре	Сценарное моделирование, анализ стейкхолдеров
Развитие	Эффективные механизмы координации, распределение ответственности, системы раннего предупреждения	Конкуренция национальных интересов, динамичность внешней среды	Бенчмаркинг, мониторинг ключевых показателей эффективности
Трансформация	Адаптивность структуры управления, инновационный потенциал, возможность реконфигурации	Институциональная инерция, сопротивление изменениям	Форсайт-исследования, системный анализ
Завершение/реконфигурация	Механизмы институциональной памяти, сохранение сетевого капитала	Репутационные риски, затраты на выход	Post-mortem анализ, оценка долгосрочных последствий

*Источник:* составлено авторами на основе анализа критических факторов успеха международных альянсов.

По данным аналитического отчета Boston Consulting Group за 2023 г., международные альянсы нового поколения все чаще формируются вокруг проблемно-ориентированных повесток, таких как кибербезопасность, продовольственная безопасность, противодействие пандемиям, что требует междисциплинарного подхода к их исследованию и новых методологических инструментов.

### *Заключение и выводы*

Исследование стратегических альянсов в контексте глобализации и цифровизации выявило их возрастающую роль как инструмента адаптации компаний к изменяющейся бизнес-среде. В условиях усиливающейся конкуренции, технологических трансформаций и геополитической нестабильности стратегические партнерства становятся не просто желательным, но необходимым элементом организационной стратегии для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности.

Проведенный анализ теоретических подходов продемонстрировал эволюцию понимания стратегических альянсов от простых договорных отношений до сложных экосистемных образований, интегрирующих ресурсы, компетенции и знания партнеров. Современное понимание альянсов выходит за рамки традиционных представлений о минимизации транзакционных издержек или доступе к ресурсам, акцентируя внимание на совместном создании ценности, инновациях и организационном обучении.

Цифровизация кардинально трансформирует характер стратегических альянсов, создавая новые формы партнерств и модифицируя существующие. Благодаря цифровым технологиям партнерские отношения становятся более гибкими, динамичными и интерактивными. Платформенные решения, большие данные, искусственный интеллект и блокчейн не только упрощают координацию и коммуникацию между партнерами, но и создают новые области для сотрудничества.

Особую значимость приобретают кросс-индустриальные альянсы, позволяющие компаниям преодолевать границы традиционных отраслей и создавать инновационные продукты и услуги на стыке различных технологий и компетенций. Эти партнерства становятся катализаторами цифровой трансформации целых индустрий, способствуя формированию новых бизнес-моделей и потребительских ценностей.

Стратегические альянсы в эпоху цифровизации требуют от организаций развития новых управлеченческих компетенций, связанных

ных с интеграцией цифровых активов, управлением виртуальными командами и совместными инновациями. В этих условиях критическими факторами успеха становятся организационная гибкость, открытость к экспериментированию и способность к непрерывному обучению.

Таким образом, стратегические альянсы в цифровую эпоху выступают не только как инструмент адаптации к изменениям, но и как механизм проактивного формирования будущего бизнес-ландшафта, создавая новые возможности для устойчивого роста и инноваций. Разработанный алгоритм представляет собой инновационную методологическую разработку, направленную на оптимизацию процессов создания и функционирования транснациональных партнерств. Предложенный инструментарий позволяет структурировать деятельность по формированию альянсов с учетом современных экономических реалий и специфики международной кооперации. Разработанный алгоритм основан на синтезе теоретических положений менеджмента и практического опыта функционирования успешных международных объединений.

## *Литература*

---

- Боровская и др. 2024 – *Боровская М.В., Грановская М.А., Масыч А.А., Афанасьев А.А. Международное гуманитарное сотрудничество в формирующемся многополярном мире: основные тенденции // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2024. № 4 (224). С. 114–124.*
- Долженко 2021 – *Долженко И.Б. Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора: вопросы методологии и практики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-2. С. 94–97.*
- Колосова, Тинькова 2021 – *Колосова А.Н., Тинькова Е.В. К вопросу о целях и причинах возникновения международных стратегических альянсов // Тренды развития современного общества: управлеческие, правовые, экономические и социальные аспекты: Сб. научных ст. 11-й Всерос. научно-практич. конф. Курск, 2021. С. 77–81.*
- Медведев 2020 – *Медведев Р.В. Международные альянсы как инструмент развития межстранового предпринимательства // Kant. 2020. № 4 (37). С. 172–177.*
- Морозов 2023 – *Морозов В.В. Эпоха альянсов в развитии современных международных экономических отношений: причины и особенности // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2023. № 12 (228). С. 62–70.*
- Разлетовская 2023 – *Разлетовская В.В. Обоснование необходимости международного сотрудничества в сфере развития финансовых технологий // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 4. С. 230–238.*

- Bamel et al. 2021 – *Bamel N., Pereira V., Bamel U., Cappiello G.* Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future // *Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 25. № 7. P. 1782–1810.
- Emami et al. 2022 – *Emami A., Welsh, D.H.B., Davari, A. et al.* Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. № 18. P. 637–662.
- Fatehi, Choi 2025 – *Fatehi K., Choi J.* International strategic alliance // *International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 231–254.
- Paul 2021 – *Paul S.C. et al.* The Macroeconomic Determinants and FDI: Evidence from 14 International Alliances // *Asian Development Policy Review*. 2021. Vol. 9. № 2. P. 69–82.

## *References*

---

- Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U. and Cappiello, G (2021), “Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 25, no. 7, pp. 1782–1810.
- Borovskaya, M.V., Granovskaya, M.A., Masych, A.A. and Afanasyev, A.A. (2024), “International humanitarian cooperation in the emerging multipolar world: key trends”, *Bulletin of Higher Educational Institutions. North Caucasus Region. Social Sciences*, no. 4 (224), pp. 114–124.
- Dolzhenko, I.B. (2021), “Strategic alliances of TNCs in the consumer sector: issues of methodology and practice”, *International Journal of Humanitarian and Natural Sciences*, no. 1-2, pp. 94–97.
- Emami A., Welsh, D.H.B. and Davari, A. (2022), “Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, no. 18, pp. 1–26.
- Fatehi, K. and Choi, J. (2025), “International strategic alliance”, *International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World*, Springer Nature, Cham, Switzerland, pp. 231–254.
- Kolosova, A.N. and Tinkova E.V. (2021), “On the goals and reasons for the emergence of international strategic alliances”, *Trends razvitiya sovremennoogo obshchestva: upravlencheskie, pravovye, ekonomicheskie i sotsial'nye aspekty: Cb. nauchnykh st. 11-i Vseros. nauchno-praktich. konf. [Trends in the development of modern society: Managerial, legal, economic and social aspects. Proceedings of the 11th all-Russian scientific and practical conference, Kursk]*, Kursk, Russia, pp. 77–81.
- Medvedev, R.V. (2020), “International alliances as a tool for the development of inter country entrepreneurship”, *KANT*, no. 4 (37), pp. 172–177.

- Morozov, V.V. (2023), "The era of alliances in the development of modern international economic relations. Causes and features", *Problems of economics and management of the oil and gas complex*, no. 12 (228), pp. 62–70.
- Paul, S.C. et al. (2021), "The Macroeconomic Determinants and FDI: Evidence from 14 International Alliances", *Asian Development Policy Review*, vol. 9, no. 2. pp. 69–82.
- Razletovskaya V.V. (2023), "The need for international cooperation in the field of fintech development", *Economic Problems and Legal Practice*, vol. 19, no. 4, pp. 230–238.

### *Информация об авторах*

*Ольга Ю. Мясникова*, кандидат экономических наук, Российской государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; O\_myasnikova@mail.ru

*Антон В. Исаков*, аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия; 129090, Россия, Москва, Мещанская ул., д. 9/14, стр. 1; blackeyextr@gmail.com

### *Information about the authors*

*Olga Yu. Myasnikova*, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; O\_myasnikova@mail.ru

*Anton V. Isakov*, postgraduate student, Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 9/14, Meshchanskaya Street, Moscow, Russia, 129090; blackeyextr@gmail.com

*Научный журнал*  
Наука и искусство управления /  
Вестник Института экономики, управления и права  
Российского государственного гуманитарного  
университета  
№ 3  
2025

Оформление обложки  
*M.E. Заболотникова*

Корректор  
*Ж.П. Григорьева*

Компьютерная верстка  
*Н.В. Москвина*

Учредитель и издатель  
Российский государственный гуманитарный университет  
125047, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тверской,  
Миусская пл., д. 6, стр. 6

Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС77-24415 от 19 мая 2006 г.  
Периодичность 4 раза в год

Подписано в печать 13.10.2025  
Выход в свет 17.10.2025  
Формат 60×90<sup>1</sup>/16  
Уч.-изд. л. 9,2. Усл. печ. л. 9,5  
Тираж 1050 экз. Свободная цена  
Заказ № 2246

Отпечатано в типографии Издательского центра  
Российского государственного гуманитарного университета  
125047, Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6  
[www.rsuuh.ru](http://www.rsuuh.ru)