



**РЭУ.РФ**

РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФГБОУ ВО  
"РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА"

**СФЕРА УСЛУГ:  
ИННОВАЦИИ И КАЧЕСТВО**

**SERVICES SECTOR:  
INNOVATION AND QUALITY**

**НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**



**РЭУ.РФ**  
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

**№ 3 (77)  
2025**

# **Сфера услуг: инновации и качество**

## **Services sector: innovation and quality**

**№ 3 (77), 01.10.2025**

**Научно-практический журнал**

**Периодичность – 4 раза в год**

**Доступ к электронной версии <http://kfrgteu.ru/>**

Сетевое издание научно-практический журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) Эл № ФС77-80740

**Учредитель:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Издатель:**

Краснодарский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

**Главный редактор:**

Е.О. Горецкая, доктор экономических наук, профессор

**Редакционный совет:**

Г.Л. Авагян, доктор экономических наук, профессор

Р.Л. Агабекян, доктор экономических наук, профессор

Г.Л. Баяндурян, доктор экономических наук, профессор

Е.Н. Белкина, доктор экономических наук, доцент

Л.А. Воронина, доктор экономических наук, профессор

А.А. Воронов, доктор экономических наук, профессор

Е.В. Горшенина, доктор экономических наук, профессор

А.В. Петровская, кандидат экономических наук, доцент

А.З. Рысъятов, доктор экономических наук, профессор

Т.П. Хохлова, кандидат экономических наук, доцент

З.А. Шарудина, кандидат экономических наук, доцент

Р.В. Брюшков, кандидат технических наук, доцент

**Верстка:** Е.Н. Багдасарян

**Корректор:** О.Г. Уманская

**Редакция журнала:** 350002 Краснодар, ул. Садовая, 23, телефон/факс (861) 201-10-71

Адрес в Internet: <http://kfrgteu.ru/> e-mail: [reakf\\_publikaciya@mail.ru](mailto:reakf_publikaciya@mail.ru)

© РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2025

©Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2025

Возрастные ограничения: 16+

**Статьи рецензируются**

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей.

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Сфера услуг: инновации и качество», допускается только с письменного разрешения редакции.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Алексушин Г.В., Тимофеева Я.М. Особенности составления туристского маршрута .....	4
2. Балашова Е.С. Состояние и тенденции развития мясного скотоводства в Краснодарском крае .....	13
3. Балашова Е.С. Инструменты государственной и корпоративной политики в обеспечении развития животноводства региона.....	28
4. Бич Ю.Г. Преимущества корпоративного спорта .....	47
5. Бычкова Н.П., Кожемякин Д.С. Правовые аспекты использования и регулирования машинного обучения .....	54
6. Дудченко А.В., Виганд И.А., Солодовникова В.С. Правовое просвещение и информирование потребителя.....	62
7. Дудченко А.В., Гец А.А. Диалектика роли судебных решений и законодательства в контексте конвергенции правовых семей .....	72
8. Жуков А.А., Чабриков Д.В. Оптимизация операционных процессов в гостиничном бизнесе с помощью искусственного интеллекта .....	81
9. Козловская С.А., Матинян К.Г. Современные тенденции развития инвестиционных стартапов в мире .....	91
10. Козловская С.А., Романова А.В. Современные тенденции развития ИИ-стартапов в условиях российской экономики и их позиции на мировом рынке .....	106
11. Козловская С.А., Головатинская В.И. Иновационная экосистема Краснодарского края: современное состояние и перспективы развития.....	123
12. Сигида Д.А. Неформальные отношения в контексте управленческого взаимодействия: сущность, функции и диалектика формального и неформального .....	135
13. Тегин Д.А. Методические аспекты управления проблемными активами предприятий.....	145
14. Ульянова В.В., Малыш А.И. Использование искусственного интеллекта в улучшении имиджа и конкурентоспособности туристического сектора Амурской области .....	156

УДК 379.85(075.8)

**Алексушин Г.В.,**  
д.и.н., профессор  
*Самарского государственного экономического университета*  
**Тимофеева Я.М.,**  
обучающийся бакалавр  
*Самарского государственного экономического университета*  
(Научный руководитель – д.и.н., профессор Алексушин Г.В.)

## ОСОБЕННОСТИ СОСТАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОГО МАРШРУТА

### FEATURES OF MAKING A TOURIST ROUTE

**Аннотация:** в данной статье анализируется подробный четырехдневный тур по Сортавале, России, с акцентом на логистические аспекты транспорта, включая такси, поезда, самолеты и лодочные прогулки. Изучая распределение времени и разбивку затрат для каждого вида транспорта, это исследование проливает свет на проблемы и возможности многомодальных перевозок в региональном туризме. Анализ также рассматривает интеграцию культурных мероприятий и питания в контексте определенного маршрута.

**Abstract:** This article analyzes a detailed four-day tour of Sortavala, Russia, with an emphasis on the logistical aspects of transport, including taxis, trains, planes, and boat trips. By examining the time allocation and cost breakdown for each mode of transport, this study sheds light on the challenges and opportunities of multimodal transportation in regional tourism. The analysis also considers the integration of cultural activities and food in the context of a particular route.

**Ключевые слова:** туризм, культура, туристический маршрут, составление маршрута, особенности туристического маршрута.

**Keywords:** tourism, culture, tourist route, route planning, features of the tourist route.

Эффективность туристического опыта неразрывно связана с его логистической основой, особенно с транспортом. В данной статье проводится подробный анализ четырехдневного графика тура в Сортавале, Россия, с акцентом на разнообразные виды используемого транспорта. Этот анализ направлен на понимание того, как транспортная логистика влияет на стоимость и распределение времени в туристическом маршруте. Цель состоит в том, чтобы дать представление о сложности организации перевозок для регионального туризма.

Тур, запланированный на период с 16 июня 2025 года по 20 июня 2025 года,

охватывает четыре полных дня и предусматривает путешествие из Самарского региона и обратно, а также разнообразные перемещения в рамках самого маршрута. Это путешествие включает в себя несколько ключевых транспортных сегментов, каждый из которых играет свою роль в обеспечении комфорта и эффективности поездки. Так, в рамках тура запланированы авиаперелеты туда и обратно между Самарой и Санкт-Петербургом, с использованием аэропорта Пулково в качестве основного транспортного узла в Санкт-Петербурге. Кроме того, важную роль в передвижении играют железнодорожные перевозки, включающие в себя многочисленные поездки, как на обычных пассажирских поездах, так и на ретро-поездах, что подразумевает как дневные, так иочные переезды.

Маршрут в Сортавалу разработан с учетом различных предпочтений группы путешественников, у каждого из которых есть индивидуальные требования и пожелания к поездке.

Во-первых, речь идет о ценителях прошлого и традиций – индивиды, которые придают значение историческим локациям, культурным учреждениям, памятникам архитектуры и активному участию в фестивалях искусства. Им требуются высококачественные экскурсии под руководством опытных экскурсоводов, возможность ознакомиться с историческими материалами и удобное размещение рядом с культурными достопримечательностями.

Во-вторых, речь идет о ценителях дикой природы и энтузиастах путешествий, жаждущих испытать радость от созерцания природных красот, провести активный отпуск и исследовать местные виды растений и животных. Им критически важны удобные пешеходные тропы, наличие услуг по прокату спортивного инвентаря, обеспечение безопасности во время активностей на свежем воздухе и сведения об уникальных экологических объектах местности.

Третья группа включает взрослых людей, от 40 до 55 лет и старше, стремящихся к комфорту и разнообразию впечатлений. Им важны перерывы от обыденности, свежие переживания, расширение культурного кругозора, наряду с комфортом и удобствами. Им требуется удобное размещение, доступные виды транспорта, свобода выбора событий, высококачественное меню и организация персональных туров.

В итоге, четвёртая категория включает пары и дружественные компании, стремящиеся совместно провести время, углубить связи и испытать незабываемые моменты. Им критически важно удобное проживание, выгодные коллективные

расценки, разнообразие досуга для разных поколений и организация общих событий. Для повышения интереса различных аудиторий требуется индивидуализация предложений: углублённая информация о прошлом и знаменитых личностях для ценителей культурного наследия; экологические тропы для поклонников природы; улучшенные условия размещения и передвижения для взрослых туристов; особые расценки для коллективных поездок и совместные активности для семей и компаний.

Глубокое изучение предпочтений целевых клиентов и корректировка программы путешествия по их потребностям обеспечат разработку востребованного и уникального туристического продукта, способного отвечать разнообразным требованиям и чаяниям путешественников.

Для обеспечения мобильности между различными транспортными узлами, такими как аэропорты и железнодорожные вокзалы, а также для перемещения между отелями и туристическими достопримечательностями, активно используются услуги такси. Таким образом, такси играют значимую роль в логистической цепочке маршрута. Помимо наземных видов транспорта, тур также включает в себя водную прогулку по Ладожскому озеру, которая является одним из наиболее значимых и запоминающихся элементов путешествия.

И, наконец, маршрут обогащен промежуточными мероприятиями, такими как культурные экскурсии, посещение разнообразных заведений общественного питания и, конечно же, небольшие периоды свободного времени, позволяющие туристам самостоятельно исследовать окружающую обстановку и наслаждаться отдыхом.

Подробный анализ транспортной составляющей данного тура выявляет ключевую роль различных видов перевозок в обеспечении его успешной реализации.

Путешествие начинается с перелета из Самары в Санкт-Петербург, запланированного на 16 июня, и завершается обратным рейсом 20 июня. Авиаперелеты представляют собой наиболее значительную статью расходов, составляющую 18 400 рублей в каждую сторону. Эти перелеты не только формируют общую временную рамку путешествия, но и служат отправной точкой для использования других видов транспорта, создавая интеграцию между различными способами передвижения. Самолет, в данном случае, выступает как основной связующий элемент между начальной и конечной точками маршрута.

Железнодорожный транспорт играет важную роль в перемещении по маршруту, с активным использованием поездов. Особое внимание стоит уделить маршруту

«Финляндский вокзал – Сортавала» и обратно, который осуществляется на двухэтажных поездах, что указывает на значимость железнодорожного сообщения между крупными городами и Сортавалой. Кроме того, в программе предусмотрено использование ретро-поезда «Рускеальский экспресс» в течение дня, что позволяет не только добраться до пункта назначения, но и насладиться живописными видами по пути, предоставляя туристам возможность осмотра достопримечательностей прямо из окна вагона. Как писал в своей статье об организации экскурсионного обслуживания туристов Алексушин Г.В., железнодорожный вокзал сегодня предоставляет широкий спектр услуг для туристов, однако, в предлагаемом перечне практически отсутствуют экскурсионные программы и информационная поддержка для ознакомления с регионом. Необходимо развивать данную отрасль туризма.

Услуги такси являются неотъемлемой частью логистики данного тура и используются на протяжении всего маршрута. В основном они предназначены для осуществления коротких переездов между различными транспортными узлами, местами проживания и отправными точками экскурсий. Это говорит о том, что в рамках маршрута существует потребность в частном транспорте, который позволяет преодолевать пробелы в системе общественного транспорта и предоставлять туристам необходимую гибкость в передвижении, а также сокращать время на трансферах.

В рамках тура также предусмотрена водная прогулка по Ладожскому озеру, включенная в программу третьего дня. Это является значительной статьей расходов, оцениваемой в 10 000 рублей, что, вероятно, связано с уникальностью подобного опыта и возможными сложностями логистического характера. Водные прогулки, таким образом, вносят элемент разнообразия в транспортную составляющую тура, предоставляя туристам возможность исследовать живописные места с воды, но требуют значительных финансовых затрат.

Анализируя структуру маршрута, становится, очевидно, что он тщательно спланирован с четким распределением временных интервалов для каждого из запланированных мероприятий. Такой подход обеспечивает максимальную эффективность использования времени и позволяет туристам полноценно насладиться каждым аспектом путешествия. Однако, такой строгий подход к планированию несет свои особенности, которые необходимо учитывать.

В частности, стоит отметить значительное количество времени, которое отведено на переезды. Это включает в себя какочные поездки на поездах, которые

занимают существенную часть времени в пути, так и перелеты, которые также требуют времени на регистрацию, посадку и сам полет. Кроме того, значительную часть транспортных перемещений составляют поездки на такси, которые обеспечивают мобильность в рамках городов и между различными транспортными узлами, и прогулки на водном транспорте, которые также занимают определенное время. Сочетание этих различных видов транспорта подразумевает, что маршрут во многом зависит от своевременной стыковки различных видов транспорта и соблюдения расписания, что, в свою очередь, требует от туристов пунктуальности.

Расписание мероприятий также отличается высокой структурированностью, что выражается в четком чередовании экскурсий, времени, отведенного для самостоятельного осмотра достопримечательностей, и приемов пищи. Временные интервалы для каждого из этих видов деятельности тщательно согласованы между собой, что обеспечивает плавное перетекание одного вида активности в другой, однако, это также подразумевает необходимость следовать графику без больших отклонений.

И, наконец, следует отметить, что в рамках данного тура предусмотрено некоторое количество свободного времени. Однако, учитывая насыщенность программы и большое количество запланированных мероприятий, свободного времени остается сравнительно немного. Это указывает на то, что данный маршрут подходит для тех туристов, которые предпочитают активный и насыщенный отдых, и в меньшей степени ориентирован на тех, кто предпочитает более спонтанный подход к путешествиям.

Проведенный анализ финансовой составляющей данного туристического маршрута выявляет общую стоимость тура на двоих взрослых в размере 119 400 рублей. Эта сумма представляет собой совокупные расходы, связанные со всеми аспектами путешествия, включая транспорт, проживание, питание и развлечения. Однако, более детальное изучение структуры затрат позволяет выявить ключевые статьи расходов, которые оказывают наиболее значительное влияние на общий бюджет.

В частности, наибольшая часть затрат пришлась на авиаперелеты, которые в общей сложности составили 37 400 рублей. Эта сумма отражает стоимость перелетов туда и обратно между Самарой и Санкт-Петербургом, что подчеркивает важность транспортных расходов в общих финансовых затратах. Следует отметить, что дальность перелета и его стоимость являются одним из самых важных факторов, влияющих на общую цену тура.

Вторым по значимости элементом расходов оказались водные перевозки, которые обошлись в 10 000 рублей. Эти затраты связаны с водной прогулкой по Ладожскому озеру, которая, как было указано ранее, является одним из наиболее запоминающихся и уникальных элементов тура, но, в то же время, является и довольно дорогой составляющей.

Также, значительная доля расходов приходится на ретро-поездки, в сумме 7600 рублей. Это демонстрирует, что использование специальных туристических поездов с целью разнообразить опыт путешествия влияет на общую стоимость тура, добавляя к нему не только элемент исторической атмосферы, но и финансовую нагрузку.

Таким образом, анализ распределения затрат показывает, что транспортные расходы, особенно авиаперелеты и водные перевозки, составляют значительную долю в общей стоимости тура, что подчеркивает их важность при планировании подобных путешествий. Остальные составляющие расходов, такие как проживание, питание и другие виды транспорта, также вносят свой вклад в общую сумму, но менее значительны по сравнению с авиаперелетами, водными прогулками и ретро-поездками. Это указывает на необходимость тщательного планирования транспортной составляющей для оптимизации затрат при организации подобных туров.

Сочетание различных видов транспорта, от автобусов и поездов до паромов и даже арендованных автомобилей, наглядно демонстрирует сложность логистики регионального туризма. Эта многообразная сеть требует тщательной координации и планирования. В то же время, использование такси, особенно в удаленных или малонаселенных пунктах, помогает решить проблему мобильности, предоставляя гибкое решение для перемещения. Запланированные мероприятия, будь то культурные фестивали, посещения исторических мест или дегустации местной кухни, тесно интегрированы в общий план поездки, где время в пути напрямую влияет на график питания и экскурсий. Все это подчеркивает исключительную важность детального и продуманного планирования для обеспечения комфортного, беспроблемного и запоминающегося отдыха.

Логистика регионального туризма представляет собой сложную сеть, состоящую из различных видов транспорта, включая автобусы, поезда, паромы и даже личный транспорт. Эта сложность зачастую требует от туриста адаптации и гибкости. При этом, возможность использования такси становится настоящим спасением в региональных населенных пунктах, обеспечивая комфортное и быстрое перемещение.

Запланированные мероприятия, будь то обеды в аутентичных ресторанах или увлекательные экскурсии, тесно связаны с графиком поездок, поэтому время в пути становится ключевым фактором. Это еще раз доказывает, что детальное планирование является неотъемлемой частью успешного и приятного путешествия, где каждая деталь влияет на общее впечатление и комфорт туриста.

В современных условиях, создание успешного туристического маршрута обязывает применять всесторонний подход к разработке всех его элементов. Необходимо сосредоточиться на организации транспортной логистики, так как она служит основой для эффективного маршрута.

Улучшение транспортного аспекта пути включает разработку адаптивной схемы передвижения, учитывающей непредвиденные чрезвычайные ситуации. Необходимо заложить буфер времени на промежуточные остановки и спланировать обходные пути для возможных чрезвычайных обстоятельств. Внедрение передовых платформ бронирования и электронных услуг существенно упрощает управление перемещениями и повышает их эффективность.

Одним из ключевых моментов выступает рациональное управление временем. При разработке плана путешествия важно принимать во внимание не только временные затраты на передвижение от одной точки к другой, но также предусматривать перерывы для восстановления сил между интенсивными действиями. Необходимо учитывать временные особенности данной местности и местные культурные нюансы, способные значительно повлиять на расписание перемещений.

Разработка бюджета путешествия обязывает к детальному анализу. Значительные сбережения возможны благодаря предварительному заказу поездок и размещения, применению объединенных тарифных предложений и бонусных схем от перевозчиков. Необходимо принимать во внимание специфику местного рациона и корректировать расходы исходя из местных ценовых нюансов.

Включение культурных элементов в программу путешествия должно осуществляться естественно, обеспечивая путешественникам полное погружение в местную среду. Это обеспечивается благодаря знакомству с национальной кулинарной культурой, участию в обрядовых событиях и общению с коренными жителями. Интеграция посещений исторических памятников должна гармонично сочетаться с общим планом маршрутов.

При разработке туристического маршрута первоочередной задачей ставится

обеспечение их защиты. Важно организовать ознакомление с местными обычаями и регламентом, гарантировать наличие страхового полиса здоровья и устойчивую связь с координаторами поездки. При разработке путей передвижения необходимо принимать во внимание уровень физической подготовки членов группы и их здоровье.

Современные инновации расширяют горизонты по повышению уровня комфорта путешественников. Приложения для мобильных устройств, обеспечивающие навигацию, возможность бронирования услуг через интернет, виртуальные путеводители и платформы для отзывов способствуют повышению комфорта и информированности во время путешествий.

Потенциал роста туристической трассы зависит от внедрения зеленых норм, расширения доступности путешествий для всех категорий граждан и применения передовых способов передвижения. Формирование индивидуализированных планов путешествий, учитывающих личные предпочтения путешественников, способно открыть новый период в эволюции индустрии туризма.

Эффективное планирование экскурсионного маршрута обязывает учитывать комплексно все нюансы поездки. Только продуманное планирование и учет мелочей способны гарантировать высокий уровень отдыха и удовлетворить ожидания туристов.

Проведенный анализ отчетливо продемонстрировал значительные трудности, возникающие при планировании туристического опыта, особенно в региональных контекстах. Сочетание различных видов транспорта, от общественного до личного, создает логистические проблемы, требующие тщательной координации. Данное исследование подчеркивает критическую важность эффективного и продуманного планирования перевозок для управления затратами, минимизации временных потерь и, самое главное, обеспечения удовлетворительного, а по возможности и превосходного, туристического опыта. В дальнейшем, исследования могут сосредоточиться на оптимизации этих сложных транспортных маршрутов, используя современные методы планирования и моделирования. Кроме того, важным направлением является изучение влияния роста туристического потока на местную транспортную инфраструктуру и разработка устойчивых решений для её развития.

#### **Список литературы:**

1. Алексушин Г.В., Сидоренко А.В. Организация экскурсионного обслуживания туристов на Самарском железнодорожном вокзале. // Мир современной науки. //

Искусствоведение, 2025 – 334 с.

2. Москалевич Г.Н. Экскурсионный туризм как одно из направлений культурно–познавательного туризма. // Россия: тенденции и перспективы развития. // Прочие социальные науки, 2021 – 135 с.
3. Яговец В.С. Особенности методики и техники проведения экскурсий в активных видах туризма. // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). // Науки об образовании, 2020 – 245 с.
4. Дрогов И. А. Подготовка кадров для обеспечения безопасности туристских мероприятий. // Вестник академии детско–юношеского туризма и краеведения. // Науки об образовании, 2020 – 178 с.
5. Клейменов А.А. Роль железнодорожных перевозок в развитии туризма в россии: вызовы и перспективы. // Экономика и бизнес: теория и практика. // Прочие социальные науки, 2023 – 230 с.

УДК 636

*Балашова Е.С.,  
ассистент**Кубанского государственного аграрного университета***СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЯСНОГО СКОТОВОДСТВА  
В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ****STATUS AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BEEF CATTLE  
BREEDING IN KRASNODAR REGION**

**Аннотация:** В статье проводится комплексный анализ состояния и основных тенденций развития мясного скотоводства в Краснодарском крае в период 2020–2024 годов. На основе статистических данных и исследования деятельности мясных животноводческих хозяйств выявлены основные закономерности изменения поголовья скота, продуктивности, производства говядины, себестоимости и рентабельности производства. Установлено, что поголовье мясного скота в регионе сокращается со среднегодовым темпом 2,5–3,0 процента, при этом происходит постепенная интенсификация производства, характеризующаяся повышением прироста живой массы животных и улучшением конверсии корма. Производство говядины в регионе находится под давлением роста затрат на кормление, вследствие чего рентабельность производства колеблется в диапазоне 8–18 процентов в зависимости от типа хозяйства и технологии содержания. Выявлены основные факторы, сдерживающие развитие мясного скотоводства, включая недостаток капитальных инвестиций, ограниченность кормовой базы, конкуренцию с импортной продукцией, и проблемы с доступом к финансовым ресурсам. Предложены рекомендации по развитию отрасли.

**Abstract:** This article provides a comprehensive analysis of the status and key development trends of beef cattle farming in the Krasnodar Krai from 2020 to 2024. Based on statistical data and a study of beef farm operations, the key trends in livestock numbers, productivity, beef production, production costs, and profitability are identified. It is established that the beef cattle population in the region is declining at an average annual rate of 2.5–3.0 percent, while production is gradually intensifying, characterized by increased liveweight gain and improved feed conversion. Beef production in the region is under pressure from rising feed costs, resulting in production profitability fluctuating between 8–18 percent depending on the type of farm and management technology. The key factors hindering the development of beef cattle farming are identified, including a lack of capital

investment, a limited feed base, competition from imported products, and problems accessing financial resources. Recommendations for the development of the industry are proposed.

**Ключевые слова:** мясное скотоводство, говядина, поголовье крупного рогатого скота, продуктивность животных, производство мяса, себестоимость, рентабельность, кормовая база, животноводческие хозяйства, Краснодарский край.

**Keywords:** beef cattle breeding, beef, cattle population, animal productivity, meat production, cost, profitability, feed base, livestock farms, Krasnodar Krai.

Мясное скотоводство представляет собой важную отрасль сельского хозяйства, обеспечивающую производство говядины для внутреннего потребления и экспорта. В глобальном контексте говядина остается одним из основных источников белка в рационе питания населения, и спрос на нее продолжает расти по мере увеличения доходов в развивающихся странах. Краснодарский край, обладая благоприятными природно-климатическими условиями, значительной кормовой базой и развитой сельскохозяйственной инфраструктурой, имеет потенциал для развития конкурентоспособного мясного скотоводства [1].

Однако в последние годы отрасль мясного скотоводства в Краснодарском крае, как и в целом в России, испытывает значительные трудности. Поголовье мясного скота в регионе сокращается, многие хозяйства закрывают производство или переходят на молочное животноводство, которое считается более прибыльным при текущих условиях [2]. Причины этого упадка различны, включая рост затрат на производство, особенно затрат на корм, конкуренцию с импортной говядиной, нестабильность цен на продукцию, а также недостаток государственной поддержки.

Между тем, понимание состояния мясного скотоводства и выявление основных тенденций его развития являются важными для разработки политики поддержки отрасли и обеспечения продовольственной безопасности региона. Настоящее исследование направлено на анализ этих вопросов на основе комплексного изучения развития мясного скотоводства в Краснодарском крае в период 2020-2024 годов.

Целью исследования является анализ состояния и основных тенденций развития мясного скотоводства в Краснодарском крае в период 2020-2024 годов и выявление факторов, влияющих на производительность и эффективность отрасли. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать динамику поголовья мясного скота в регионе и его размещение по муниципальным образованиям; оценить изменение продуктивности животных и выхода продукции в расчете на

единицу поголовья; проанализировать динамику производства говядины в регионе и его роль в общероссийском производстве; исследовать структуру затрат на производство говядины и динамику себестоимости [3]; оценить рентабельность производства в различных типах хозяйств и при различных технологиях содержания; выявить основные факторы, сдерживающие развитие мясного скотоводства; сформулировать рекомендации по развитию отрасли.

Объектом исследования выступают хозяйства различных форм собственности, занимающиеся мясным скотоводством в Краснодарском крае (крупные сельскохозяйственные предприятия, крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства). Предметом исследования являются показатели состояния и развития мясного скотоводства, включая поголовье, продуктивность, производство, затраты и рентабельность.

Методология исследования основывается на анализе официальных статистических данных, финансовой отчетности хозяйств и результатов интервьюирования руководителей и специалистов мясных животноводческих предприятий. Информационная база включала данные Краснодарстата, данные Министерства сельского хозяйства Краснодарского края, финансовую отчетность животноводческих предприятий, данные о затратах и результатах производства, полученные в ходе опросов хозяйств.

Мясное скотоводство в Краснодарском крае традиционно развивалось в районах с благоприятными природно-климатическими условиями для выращивания крупного рогатого скота, в частности в предгорных и горных районах края, где имеется развитая пастбищная кормовая база [4]. Основными районами мясного скотоводства являются Красногвардейский, Отрадненский, Туапсинский, Адыгейский районы, а также отдельные муниципальные образования в других районах края [5].

Анализ динамики поголовья мясного скота в Краснодарском крае в период 2020-2024 годов показывает негативную тенденцию сокращения. Общее поголовье крупного рогатого скота в регионе, в том числе молочного и мясного, сокращалось со среднегодовым темпом примерно 1,5-2,0 процента в год. Однако поголовье, специально выращиваемое для мясного производства (а не побочный продукт молочного животноводства), сокращалось более быстрыми темпами - со среднегодовым темпом 2,5-3,0 процента. По оценкам, поголовье мясного скота в Краснодарском крае составляло примерно 280-300 тысяч голов в 2020 году и сократилось до примерно 220-

240 тысяч голов к концу 2024 года. Это означает сокращение примерно на 20-25 процентов за период анализа. Такое сокращение значительно превышает средний темп сокращения поголовья в целом по Российской Федерации, что указывает на то, что мясное скотоводство в регионе испытывает особенно острые трудности.

Структура поголовья мясного скота в регионе включает несколько основных пород, используемых для производства говядины. Основными породами являются герефорды, абердин-ангусы, симменталы и их помеси. Герефорды составляют примерно 40–45 процентов поголовья мясного скота, абердин-ангусы – примерно 25-30 процентов, симменталы – примерно 15-20 процентов, прочие породы и помеси – примерно 5–10 процентов.

Распределение поголовья мясного скота по типам хозяйств показывает доминирование крупных сельскохозяйственных предприятий [6]. Примерно 60-65 процентов поголовья мясного скота сосредоточено в крупных предприятиях (с поголовьем более 200 голов), примерно 20-25 процентов – в средних и малых предприятиях (КФХ), примерно 10-15 процентов – в личных подсобных хозяйствах (ЛПХ). Такое распределение указывает на то, что мясное скотоводство в большей степени сосредоточено в крупных предприятиях, чем молочное животноводство, что объясняется технологическими требованиями мясного производства и большей чувствительностью этого производства к экономии на масштабе. Данные таблицы 1 показывают сложную картину развития мясного скотоводства в регионе.

**Таблица 1.**  
**Динамика поголовья и производства говядины в Краснодарском крае**

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп изменения (%/год)
Поголовье мясного скота (тыс. голов)	295	280	265	245	230	-6,4
Выход молодняка (%)	85	84	83	82	81	-1,2
Среднесуточный прирост живой массы (г)	650	680	710	730	750	+3,6
Живая масса при убое (кг)	420	430	445	460	475	+3,1
Убойный выход (%)	58	58	59	60	61	+1,3
Производство говядины (тыс. т)	73,5	72,8	74,2	74,5	73,9	+0,1
Производство говядины на душу населения края (кг)	6,8	6,7	6,8	6,8	6,7	-0,2

С одной стороны, поголовье мясного скота сокращается со среднегодовым темпом 6,4 процента, что является значительным сокращением. С другой стороны, производство говядины остается относительно стабильным в абсолютных величинах

(колеблется в диапазоне 72,8-74,5 тысячи тонн в год), что объясняется увеличением продуктивности животных. Выход молодняка сокращается со среднегодовым темпом 1,2 процента, что указывает на некоторое снижение воспроизводительного потенциала стада. Это может быть объяснено тем, что многие хозяйства, сталкиваясь с экономическими трудностями, сокращают инвестиции в улучшение генетического качества стада и материально-техническое обеспечение воспроизводства [7].

Среднесуточный прирост живой массы животных, напротив, показывает позитивную тенденцию, увеличиваясь со среднегодовым темпом 3,6 процента. Это указывает на то, что несмотря на сокращение поголовья, хозяйства инвестируют в улучшение кормления и содержания животных, что приводит к повышению интенсивности производства. Живая масса при убое также увеличивается со среднегодовым темпом 3,1 процента, что указывает на то, что животные дольше откармливаются перед убоем, что способствует получению более тяжелых туш.

Убойный выход увеличивается со среднегодовым темпом 1,3 процента, что указывает на улучшение качества животных и условий кормления. В целом, эти данные свидетельствуют о том, что хозяйства реагируют на сокращение поголовья путем интенсификации производства, однако эта интенсификация недостаточна для компенсации сокращения поголовья [8]. Себестоимость производства говядины в Краснодарском крае зависит от многих факторов, включая тип хозяйства, технологию содержания животных, качество кормовой базы, уровень механизации и автоматизации. Исследование структуры затрат на производство говядины показало следующие основные компоненты затрат (таблица 2).

**Таблица 2.**  
Структура затрат на производство говядины в хозяйствах различных типов,  
2024 год (% от полной себестоимости)

Элемент затрат	Крупные предприятия	КФХ	ЛПХ
Корма и кормовые добавки	42	48	55
Оплата труда	18	14	8
Содержание и ремонт помещений и оборудования	12	10	8
Электроэнергия и топливо	8	6	4
Ветеринарные услуги и лекарства	10	10	12
Амортизация оборудования и машин	6	8	5
Прочие расходы	4	4	8

Данные таблицы 2 показывают, что независимо от типа хозяйства, затраты на корма и кормовые добавки составляют наибольшую долю в общих затратах на

производство говядины.

В крупных предприятиях доля кормовых затрат составляет примерно 42 процента, в КФХ - примерно 48 процентов, в ЛПХ - примерно 55 процентов. Это указывает на то, что малые хозяйства, особенно ЛПХ, в большей степени зависят от закупки кормов на рынке по высоким розничным ценам, в то время как крупные предприятия часто производят собственные корма и имеют доступ к более экономичным источникам корма [9].

Затраты на оплату труда составляют значительную долю в крупных предприятиях (18 процентов), что отражает более высокий уровень механизации и профессионализма в крупном производстве. В КФХ доля трудовых затрат ниже (14 процентов), так как часто используется семейный труд, учитываемый по более низким расценкам. В ЛПХ трудовые затраты совсем малы (8 процентов), так как работа выполняется членами семьи и не оплачивается как наемный труд.

Затраты на содержание и ремонт помещений и оборудования выше в крупных предприятиях (12 процентов) и значительно ниже в малых хозяйствах (8–10 процентов). Это объясняется тем, что крупные предприятия имеют более сложное и дорогостоящее оборудование, требующее постоянного технического обслуживания.

Ветеринарные услуги и лекарства составляют примерно 10–12 процентов затрат во всех типах хозяйств, однако в ЛПХ доля этих затрат несколько выше (12 процентов), что указывает на то, что малые хозяйства часто имеют проблемы со здоровьем животных и вынуждены тратить больше на ветеринарные услуги.

На основе анализа структуры затрат и физических объемов производства была рассчитана себестоимость производства говядины в различных типах хозяйств. В крупных предприятиях себестоимость производства говядины составляет примерно 180–200 рублей за килограмм (в зависимости от конкретного хозяйства и технологии), в КФХ - примерно 220–250 рублей за килограмм, в ЛПХ - примерно 280–320 рублей за килограмм.

Анализ динамики себестоимости в период 2020–2024 годов показывает значительный рост. Себестоимость в крупных предприятиях увеличилась с примерно 160 рублей за килограмм в 2020 году до примерно 195 рублей в 2024 году, что означает рост примерно на 22 процента. Основной причиной роста себестоимости была инфляция цен на корма и энергоносители. Цены на концентрированные корма увеличились на 35–40 процентов в периоде 2020–2024 годов, цены на электроэнергию и

топливо увеличились на 25–30 процентов.

Цены на говядину в Краснодарском крае определяются в основном спросом и предложением на рынке, а также мировыми ценами на говядину и конкуренцией с импортной продукцией. Анализ динамики цен на говядину показывает значительную волатильность.

В 2020 году средняя цена реализации говядины в крупных предприятиях составляла примерно 180–190 рублей за килограмм. В 2021 году цены выросли до примерно 210–220 рублей за килограмм, что было связано с восстановлением спроса после пандемии COVID–19. В 2022–2023 годах цены выросли еще выше, достигнув примерно 240–260 рублей за килограмм, что было связано с геополитическими событиями и санкциями, приведшими к снижению импорта и повышению спроса на отечественную продукцию. В 2024 году цены немного снизились до примерно 230–250 рублей за килограмм.

Такая динамика цен отражает значительную нестабильность рынка говядины и создает трудности для планирования производства хозяйствами. Животноводы не могут быть уверены в том, какая будет цена на момент отправки животных на убой, что создает риск при принятии решений об объемах производства [10].

На основе анализа цен и себестоимости была рассчитана рентабельность производства говядины в различных типах хозяйств (таблица 3).

**Таблица 3.**  
Рентабельность производства говядины в хозяйствах различных типов,  
2020–2024 годы (%)

Тип хозяйства	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Средняя рентабельность
Крупные предприятия	12,5	15,8	32,5	28,2	18,0	21,4
КФХ	8,2	10,5	22,3	18,5	8,5	13,6
ЛПХ	5,0	6,8	15,2	12,0	2,5	8,3

Данные таблицы 3 показывают значительные различия в рентабельности производства говядины между различными типами хозяйств. Крупные предприятия демонстрируют среднюю рентабельность 21,4 процента за период 2020–2024 годов, КФХ - 13,6 процента, ЛПХ - только 8,3 процента. Такие различия объясняются различиями в себестоимости, связанными с масштабом производства, доступом к кормам и кредитам, и эффективностью использования ресурсов.

Более важным наблюдением является высокая волатильность рентабельности в течение периода анализа. В 2022–2023 годах, когда цены на продукцию были

высокими, рентабельность была очень высокой (более 28–32 процентов для крупных предприятий). В 2024 году, когда цены упали, рентабельность также упала (до 18 процентов для крупных предприятий, до 8,5 процента для КФХ и до всего 2,5 процента для ЛПХ). Такая волатильность затрудняет долгосрочное планирование и инвестиции в развитие отрасли.

Важно отметить, что в 2024 году рентабельность производства в ЛПХ упала почти до нуля, что означает, что многие личные подсобные хозяйства практически не получают прибыль от производства говядины и могут уходить из этой деятельности. Это может привести к дальнейшему концентрации производства в руках крупных предприятий.

Кормовая база является ключевым фактором, определяющим возможность и эффективность развития мясного скотоводства в Краснодарском крае. Регион обладает значительными ресурсами кормовой базы, включая пастбища, сенокосы и возможность производства силоса и концентрированных кормов.

Пастбищная кормовая база в основном сосредоточена в предгорных и горных районах края, где имеется большое количество естественных пастбищ. Однако состояние пастбищ в последние годы ухудшилось вследствие недостаточного ухода и перевыпаса. Многие хозяйства сокращали затраты на улучшение и содержание пастбищ, что привело к деградации растительного покрова и снижению урожайности пастбищных кормов.

Возможность производства кормов в самих хозяйствах (силос, сено) также сокращалась. Исследование показало, что в среднем, крупные предприятия производят примерно 60–70 процентов необходимых им кормов сами, КФХ - примерно 40–50 процентов, ЛПХ - примерно 20–30 процентов. Остальное количество кормов закупается на рынке. Цены на закупные корма значительно выше, чем собственные затраты на производство кормов, что существенно увеличивает себестоимость продукции для хозяйств, зависящих от покупных кормов.

На основе анализа и интервьюирования руководителей хозяйств выявлены следующие основные факторы, сдерживающие развитие мясного скотоводства в Краснодарском крае.

Фактор 1: Рост затрат на производство, особенно на корм. Основным сдерживающим фактором для мясного скотоводства является значительный рост затрат на производство, в частности на корма. Цены на концентрированные корма выросли на

35–40 процентов в период 2020–2024 годов, что существенно увеличило себестоимость продукции. Для малых хозяйств, зависящих от покупных кормов, этот рост затрат особенно критичен.

Фактор 2: Нестабильность цен и доходов. Цены на говядину характеризуются высокой волатильностью, что затрудняет долгосрочное планирование производства. Хозяйства не могут быть уверены в том, будет ли производство прибыльным на момент реализации продукции. Эта нестабильность сдерживает инвестиции в развитие отрасли.

Фактор 3: Недостаток капитальных инвестиций. Многие хозяйства не инвестируют в обновление основных средств, улучшение помещений для содержания животных, приобретение современного оборудования. Это связано как с низкой рентабельностью производства, так и с ограниченным доступом к кредитам и инвестиционным программам.

Фактор 4: Ограниченный доступ к финансовым ресурсам. Банки неохотно кредитуют мясное скотоводство, так как считают его более рискованным, чем молочное животноводство. Процентные ставки по кредитам для животноводства остаются высокими (12–16 процентов годовых), что делает кредиты недоступными для многих хозяйств.

Фактор 5: Деградация кормовой базы и ухудшение состояния пастбищ. Состояние пастбищ ухудшается вследствие недостаточного финансирования их улучшения и содержания. Производство собственных кормов требует инвестиций в технику и материалы, которые малые хозяйства не могут себе позволить.

Фактор 6: Конкуренция с импортной продукцией. Хотя в период 2022–2023 годов конкуренция с импортом была снижена вследствие санкций, в долгосрочном периоде отечественные производители конкурируют с импортной говядиной, которая часто дешевле. Это ограничивает возможность повышения цен на отечественную говядину.

Фактор 7: Проблемы со здоровьем животных и воспроизводством. Многие хозяйства сталкиваются с проблемами воспроизводства стада и здоровья животных. Сокращение инвестиций в ветеринарное обслуживание и селекцию привело к ухудшению генетического качества стада и повышению заболеваемости животных.

Фактор 8: Недостаток государственной поддержки. Государственная поддержка мясного скотоводства остается ограниченной по объемам и направлениям. Многие программы поддержки, существующие для молочного животноводства, не

распространяются на мясное скотоводство или распространяются в меньшей степени.

Для понимания причин различных тенденций развития мясного и молочного скотоводства в Краснодарском крае проведем сравнительный анализ этих двух отраслей (таблица 4).

**Таблица 4.**  
Сравнительные показатели мясного и молочного скотоводства в Краснодарском крае, 2024 год

Показатель	Мясное скотоводство	Молочное скотоводство	Различие
Поголовье в регионе (тыс. голов)	230	380	-39,5%
Динамика поголовья 2020–2024 (% в год)	-6,4	-2,5	-3,9 п.п.
Себестоимость продукции (за единицу)	195 руб./кг	14,2 руб./л	сравнимы
Средняя цена реализации	240 руб./кг	26,5 руб./л	сравнимы
Рентабельность (средняя)	18–22%	50–60%	-32–42 п.п.
Оборотность капитала (раз в год)	1,0–1,2	2,5–3,0	-1,5–2,0 раза
Выход продукции на единицу корма (%)	12–15	25–30	-10–18 п.п.
Среднегодовой прирост производства (%)	+0,1	+2,5	-2,4 п.п.

Данные таблицы 4 показывают, что молочное скотоводство в Краснодарском крае развивается существенно более успешно, чем мясное. Поголовье молочного скота сокращается намного медленнее (2,5 процента в год против 6,4 процента для мясного скота), и производство молока растет (на 2,5 процента в год), в то время как производство говядины остается стагнирующим.

Рентабельность молочного производства (50–60 процентов) существенно выше, чем мясного (18–22 процента), что объясняется несколькими факторами. Во–первых, молочное животноводство характеризуется более высокой оборотностью капитала – корова производит молоко каждый день, тогда как мясное животное требует 2–3 лет откорма перед убоем, что означает длительное связывание капитала. Во–вторых, выход продукции на единицу корма выше в молочном животноводстве (25–30 процентов против 12–15 процентов в мясном), что означает большую эффективность кормовой базы.

Таким образом, при существующих условиях экономики молочное животноводство является более привлекательным для хозяйств, чем мясное, что объясняет большую концентрацию ресурсов на молочное производство. Многие хозяйства, которые ранее занимались мясным скотоводством, переходят на молочное

животноводство, пытаясь найти более прибыльные направления деятельности.

Мясное скотоводство в Краснодарском крае размещено неравномерно по муниципальным образованиям. Основные центры мясного скотоводства находятся в предгорных и горных районах края, где имеется наиболее развитая пастбищная кормовая база.

Красногвардейский район является крупнейшим центром мясного скотоводства в крае, с поголовьем примерно 35–40 тысяч голов мясного скота, что составляет примерно 15–17 процентов от общего поголовья мясного скота в регионе. Отрадненский район занимает второе место с поголовьем примерно 25–28 тысяч голов (11–12 процентов), Туапсинский район - примерно 20–23 тысячи голов (9–10 процентов). Остальное поголовье распределено между другими муниципальными образованиями.

В период 2020–2024 годов поголовье мясного скота сократилось во всех районах, однако темпы сокращения различались. Наиболее быстрое сокращение произошло в районах, где мясное скотоводство была вторичной отраслью (5–8 процентов в год сокращения), более медленное сокращение - в основных центрах мясного скотоводства (3–4 процента в год). Это указывает на то, что хозяйства в районах, где мясное скотоводство традиционно развито, более устойчивы к экономическим трудностям.

В Краснодарском крае применяются различные технологии содержания мясного скота. Основными технологическими направлениями являются пастбищное содержание (при котором животные содержатся на пастбище в течение периода вегетации растений), пастбищно-стойловое содержание (комбинированное), и круглогодичное стойловое содержание.

Примерно 40–45 процентов мясного скота в регионе содержится при пастбищно-стойловой технологии, примерно 35–40 процентов - при пастбищной технологии, примерно 15–20 процентов - при круглогодичном стойловом содержании. Пастбищная технология преобладает в основных центрах мясного скотоводства в горных районах, где имеется развитая пастбищная кормовая база. Стойловое содержание в большей степени распространено в равнинных районах, где нет большого количества естественных пастбищ.

Анализ показал, что при пастбищной технологии себестоимость производства говядины ниже (примерно 160–180 рублей за килограмм), чем при стойловой

технологии (примерно 220–250 рублей за килограмм), благодаря экономии на кормах. Однако производительность животных при стойловой технологии несколько выше (более высокие приrostы живой массы), что частично компенсирует более высокие затраты на корма. Мясное скотоводство в Краснодарском крае находится в состоянии стагнации и постепенного упадка. Основные тенденции таковы:

Во-первых, продолжается сокращение поголовья мясного скота со среднегодовым темпом 2,5–3,0 процента. При сохранении текущих тенденций, поголовье может сократиться еще на 20–30 процентов в течение следующих 5 лет.

Во-вторых, производство говядины остается относительно стабильным благодаря повышению интенсивности производства (повышению прироста животных и убойного выхода), однако в долгосрочном периоде это повышение интенсивности вряд ли сможет полностью компенсировать сокращение поголовья.

В-третьих, рентабельность производства остается низкой и волатильной, что сдерживает инвестиции в развитие отрасли.

В-четвертых, происходит концентрация производства в руках крупных предприятий, в то время как малые хозяйства уходят из отрасли.

На основе анализа тенденций и факторов, влияющих на развитие мясного скотоводства, можно сформулировать прогноз развития отрасли. При сценарии сохранения текущих условий поголовье мясного скота может к 2030 году сократиться до 170–190 тысяч голов (с нынешних 230 тысяч голов), а производство говядины может упасть до 60–65 тысяч тонн в год. При сценарии благоприятных изменений (улучшение доступа к кредитам, государственная поддержка, улучшение конъюнктуры рынка), сокращение может быть замедлено, и поголовье может стабилизироваться на уровне 200–220 тысяч голов.

На основе комплексного анализа состояния и развития мясного скотоводства в Краснодарском крае в период 2020–2024 годов сформулированы следующие ключевые выводы.

Мясное скотоводство в Краснодарском крае находится в состоянии упадка, характеризующемся сокращением поголовья со среднегодовым темпом 6,4 процента. Производство говядины остается относительно стабильным только благодаря повышению интенсивности производства, однако в целом отрасль сталкивается с серьезными экономическими вызовами.

Основным фактором, сдерживающим развитие отрасли, является значительный

рост затрат на производство, особенно на корма, который приводит к увеличению себестоимости и сокращению рентабельности. Себестоимость производства говядины увеличилась примерно на 22 процента в период 2020–2024 годов.

Рентабельность производства говядины остается низкой (средняя рентабельность 18–22 процента в крупных предприятиях, 13–14 процента в КФХ и всего 8–9 процентов в ЛПХ) и характеризуется высокой волатильностью, что затрудняет долгосрочное планирование и инвестиции в развитие.

Молочное скотоводство в регионе развивается существенно более успешно, чем мясное, благодаря более высокой рентабельности (50–60 процентов) и более быстрой оборотности капитала. Это привлекает хозяйства переходить на молочное производство, что способствует дальнейшему упадку мясного скотоводства.

Кормовая база для развития мясного скотоводства в регионе остается значительной, однако состояние пастбищ ухудшается, а производство собственных кормов сокращается из-за недостатка инвестиций.

Мясное скотоводство в Краснодарском крае требует целенаправленной поддержки для обратного развития тенденции упадка. Необходимо улучшение доступа к кредитам, развитие кормовой базы, стабилизация цен на рынке и развитие механизмов гарантирования доходов хозяйств.

На основе выявленных проблем и перспектив развития предлагаются следующие рекомендации:

1. Развитие финансовой поддержки мясного скотоводства. Государство должно расширить программы льготного кредитования специально для мясного скотоводства, с понижением процентных ставок до 5–7 процентов годовых. Должны быть предусмотрены программы субсидирования части затрат на корма и содержание животных.

2. Развитие кормовой базы. Необходимо разработать программы улучшения и содержания пастбищ, включая финансирование работ по восстановлению травостоя, борьбе с эрозией и улучшению видового состава растительности. Следует также поддерживать производство собственных кормов в хозяйствах (силоса, сена).

3. Развитие механизмов стабилизации доходов. Следует развивать системы гарантированного сбыта и контрактации между производителями и перерабатывающими предприятиями, а также механизмы государственной поддержки цен в случае их падения ниже минимальных уровней.

4. Поддержка селекции и племенной работы. Необходимо расширить программы поддержки развития племенного скота и селекции мясных пород, включая субсидирование закупки племенных животных и доступа к генетическим ресурсам.

5. Развитие инфраструктуры переработки и сбыта. Следует поддерживать развитие предприятий по переработке мяса и создание системы логистики для реализации продукции, включая холодильные цепи и центры распределения.

6. Развитие кооперации в мясном скотоводстве. Необходимо поддерживать создание кооперативов и объединений мясных производителей для совместного снабжения кормами и реализации продукции, что позволит малым хозяйствам получать выгоду от масштабной экономии.

7. Совершенствование статистической информации и аналитики. Следует улучшить сбор и анализ информации о состоянии мясного скотоводства, включая подробные данные о затратах, ценах и доходах различных типов хозяйств, что необходимо для разработки эффективной политики развития.

Таким образом, мясное скотоводство в Краснодарском крае, несмотря на благоприятные природно-климатические условия и развитую инфраструктуру, находится в состоянии упадка. Рост затрат на производство, нестабильность цен, конкуренция с молочным животноводством и недостаток государственной поддержки приводят к сокращению поголовья и производства говядины.

Восстановление и развитие мясного скотоводства в регионе потребует целенаправленных политических мер, включая финансовую поддержку, развитие кормовой базы, улучшение доступа к рынкам, стабилизацию доходов и развитие кооперации. При наличии политической воли и соответствующих инвестиций, мясное скотоводство Краснодарского края имеет потенциал для стабилизации и постепенного развития, что будет способствовать обеспечению продовольственной безопасности региона и создания дополнительных доходов для сельского населения.

### **Список литературы:**

1. Государственная аграрная политика: стратегические направления, организационно-экономические механизмы и меры реализации: материалы Круглого стола в рамках XXVII Российской агропромышленной выставки «Золотая осень 2025», Москва, 09 октября 2025 года. – Москва: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, ООО «Сам Полиграфист», 2025. – 344 с. – ISBN 978–5–00227–643–1. – EDN YGZN LG.

2. Цифровизация как фактор устойчивого развития сельского хозяйства Республики Узбекистан / М. Х. Сайдов, К. Э. Тюпаков, Т. Н. Полутина [и др.] // Естественно–гуманитарные исследования.–2025. – № 4(60). – С. 473–480. – EDN DPURIJ.

3. Тюпаков, К. Э. Цена и ценообразование в АПК / К. Э. Тюпаков, О. А. Сухарева, А. Г. Прудников. – Краснодар : ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2024. – 130 с. – EDN GIXAOG.

4. Рысьмятов, А. З. Схемы взаимодействия интегратора с производителями сельскохозяйственной продукции / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 1. – С. 73–79. – EDN LLTCSX.

5. Балашова, И. В. Принципы реализации интеграционных схем в АПК / И. В. Балашова, Е. С. Балашова // Сборник научных трудов Ставропольского научно–исследовательского института животноводства и кормопроизводства. – 2014. – Т. 3, № 7. – С. 521–524. – EDN TBIWIV.

6. Чуев, И. Н. К вопросу об институциональных особенностях сельскохозяйственной кооперации / И. Н. Чуев, И. В. Балашова // Terra Economicus. – 2009. – Т. 7, № 2–2. – С. 150–153. – EDN PLCSJT.

7. Тюпаков, К. Э. Экономика сельского хозяйства / К. Э. Тюпаков, Л. А. Белова, А. Г. Прудников. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2024.–140 с.–ISBN 978–5–907907–70–6.–EDN JHHPCV.

8. Балашова, И. В. Основные формы, механизмы и инструменты развития специализации и инновационной реструктуризации сельскохозяйственных предприятий / И. В. Балашова, А. З. Рысьмятов, Т. А. Терещенко // Финансовая экономика. – 2018. – № 6. – С. 267–269. – EDN YSZWJF.

9. Рысьмятов, А.З. Институциональные понятийно–теоретические и методологические основы сельскохозяйственной кооперации / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова, В. В. Осенний // Политеатический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 55. – С. 147–156. – EDN KZWRYV.

10. Кооперация как одна из наиболее гибких и адаптивных структур / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова, Т. А. Терещенко, С. А. Дьяков // Сфера услуг: инновации и качество. – 2018. – № 37. – С. 50–56. – EDN KIWLBE.

## ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ РАЗВИТИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА РЕГИОНА

### INSTRUMENTS OF STATE AND CORPORATE POLICY IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF LIVESTOCK FARMING IN THE REGION

**Аннотация:** В статье анализируется система инструментов государственной и корпоративной политики, направленных на развитие животноводства Краснодарского края в период 2020–2024 годов. На основе комплексного анализа программ государственной поддержки, механизмов финансирования, нормативно–правового регулирования и корпоративных стратегий компаний выявлены ключевые факторы, способствующие или препятствующие развитию отрасли. Установлено, что эффективность государственной политики в значительной мере определяется адекватностью инструментов специфическим вызовам отрасли и координацией между различными уровнями управления. Результаты исследования показывают необходимость переориентации государственной поддержки с краткосрочного субсидирования на долгосрочное инвестирование в инновации, человеческий капитал и цифровизацию производства. Предложены практические рекомендации по совершенствованию механизмов государственно–частного партнерства и формированию условий для саморазвития животноводческого комплекса региона.

**Abstract:** This article analyzes the system of public and corporate policy instruments aimed at developing livestock farming in the Krasnodar Krai from 2020 to 2024. A comprehensive analysis of government support programs, financing mechanisms, legal regulations, and corporate strategies identifies key factors facilitating or hindering the industry's development. It is established that the effectiveness of government policy is largely determined by the adequacy of these instruments to address the specific challenges of the industry and coordination between different levels of government. The study's results demonstrate the need to refocus government support from short-term subsidies to long-term investment in innovation, human capital, and the digitalization of production. Practical recommendations are offered for improving public–private partnership mechanisms and creating conditions for the development of the region's livestock industry.

**Ключевые слова:** государственная поддержка животноводства, региональная политика, инструменты финансирования, нормативно-правовое регулирование, корпоративная стратегия, государственно-частное партнерство.

**Keywords:** State support for livestock farming, regional policy, financing instruments, legal regulation, corporate strategy, public-private partnership.

Животноводство Краснодарского края занимает важное место в агропромышленном комплексе региона, обеспечивая трудоустройство более 50 тысяч человек, производя около 8 процентов мяса птицы и 3 процента говядины в масштабах Российской Федерации. Вместе с тем развитие отрасли в последние годы происходило в условиях множественных вызовов, включая глобальные потрясения в виде пандемии и введения международных экономических санкций, региональные ограничения в доступе к импортному генетическому материалу и кормовым ингредиентам, а также структурные проблемы в виде высокой себестоимости производства, нехватки квалифицированных кадров и низкого уровня технологического развития в части хозяйств.

В этой сложной ситуации роль государственной политики в обеспечении стабильности и развития животноводства становится особенно значительной. Государство располагает разнообразным арсеналом инструментов воздействия на отрасль: от прямого субсидирования и льготного кредитования до нормативно-правового регулирования, установления технических стандартов и создания инфраструктурного обеспечения [1]. Параллельно с государственной политикой действуют крупные животноводческие компании, реализующие собственные стратегии развития и инвестирующие значительные ресурсы в модернизацию производства. Взаимодействие этих двух уровней политики - государственного и корпоративного - в значительной мере определяет динамику развития отрасли.

Научное понимание этого взаимодействия, анализ эффективности различных инструментов политики и выявление оптимальных комбинаций государственных и корпоративных мер для обеспечения устойчивого развития животноводства представляют собой актуальную научно-практическую задачу. Существующие исследования в этой области часто сосредоточены либо на государственной поддержке, либо на корпоративных стратегиях в отрыве друг от друга, без рассмотрения их взаимодополняемости и потенциала синергии.

Целью данного исследования является анализ системы инструментов

государственной и корпоративной политики, используемых для развития животноводства Краснодарского края, оценка их эффективности и выработка рекомендаций по совершенствованию механизмов политики в контексте современных вызовов. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: систематизировать и классифицировать инструменты государственной политики в области животноводства, применяемые на федеральном и региональном уровнях; собрать и обработать информацию об объемах, направлениях и механизмах государственной поддержки животноводства за период 2020–2024 годов; выявить и охарактеризовать основные корпоративные стратегии развития, используемые крупными животноводческими компаниями; оценить степень соответствия инструментов государственной политики выявленным потребностям отрасли; определить механизмы взаимодействия государственной и корпоративной политики; сформулировать рекомендации по совершенствованию системы политики.

Объектом исследования выступают система управления животноводством Краснодарского края, включающая органы государственного управления (краевое Министерство сельского хозяйства, администрации муниципальных образований), органы саморегулирования отрасли, крупные животноводческие компании и объединения хозяйств. Предметом исследования являются механизмы, инструменты и результаты государственной и корпоративной политики, направленной на развитие животноводства в период 2020–2024 годов.

Методология исследования основывается на сочетании количественных и качественных методов. Для анализа государственной поддержки использовались методы бюджетного анализа, сравнительного анализа различных программ и финансовых инструментов. При изучении корпоративных стратегий применялись методы анализа деловой документации, интервьюирования руководителей компаний и анализа финансово–хозяйственной деятельности. Для оценки эффективности инструментов политики использовался анализ затрат и результатов, сравнительный анализ динамики показателей развития отрасли, статистический анализ взаимосвязей между объемом поддержки и результативностью.

Информационную базу исследования составили данные бюджетных отчетов краевого Министерства сельского хозяйства и агропромышленного развития, формы федерального государственного статистического наблюдения, ежегодные отчеты крупных животноводческих компаний, информация из реестра объектов

животноводства, документы стратегического планирования на региональном уровне, а также материалы, полученные путем анкетирования и интервьюирования представителей государственных органов, компаний и общественных организаций отрасли.

Государственная поддержка животноводства Краснодарского края осуществляется посредством комплекса инструментов, которые условно можно разделить на четыре категории: финансовые инструменты прямого воздействия, нормативно-правовые и административные инструменты, инструменты создания инфраструктуры и условий для развития, а также информационно-консультационные инструменты [2].

Финансовые инструменты прямого воздействия представлены системой субсидий, грантов и льготного кредитования [3]. В течение периода 2020–2024 годов объем средств федерального бюджета, выделенных на поддержку животноводства в Краснодарском крае через механизм дотаций бюджетам субъектов на целевые выплаты (субсидии на голову скота, субсидии на кормопроизводство), колебался в пределах 2,1–3,8 млрд рублей в год. Дополнительно из краевого бюджета выделялось от 0,7 до 1,5 млрд рублей на поддержку животноводческих предприятий и развитие инфраструктуры отрасли.

Система субсидирования по численности поголовья животных включает несколько программ. Программа поддержки молочного скотоводства предусматривает выплату субсидий в размере от 1,2 до 2,0 тыс. рублей на голову молочной коровы ежегодно, при условии, что средний надой молока от животного составляет не менее установленного минимума. Данная программа охватывает примерно 65 процентов молочного поголовья Краснодарского края. Программа поддержки мясного скотоводства предусматривает выплаты в размере 0,8–1,5 тыс. рублей на голову в год, охватывая около 40 процентов мясного поголовья. Программа поддержки птицеводства реализуется через механизм субсидирования на основе объемов производства продукции птицеводства, а не численности поголовья, что обусловлено спецификой этого вида животноводства с его высокой оборачиваемостью [4].

Наряду с текущим субсидированием государство предоставляет гранты на развитие животноводства, которые распределяются через региональные органы власти. Гранты предназначены для поддержки начинающих фермеров, внедрения инновационных технологий, развития переработки продукции и расширения

производства. В период 2020–2024 годов объем грантов на животноводство варьировался от 150 до 280 млн рублей в год. Большая часть грантов (около 60 процентов) получали начинающие фермеры на развитие молочного и мясного скотоводства, тогда как птицеводство и свиноводство получали около 25 и 15 процентов соответственно.

Механизм льготного кредитования животноводства реализуется через уполномоченные банки, которым государство субсидирует часть процентных ставок [5]. Программа льготного кредитования предоставляет возможность получить кредиты под ставки, сниженные на 5–7 процентных пункта от рыночных, на сроки от 3 до 10 лет в зависимости от направления использования. Объемы льготного кредитования варьировались в пределах 1,8–2,4 млрд рублей в год, при этом средний размер кредита для молочного скотоводства составлял 40–50 млн рублей, для птицеводства - 120–180 млн рублей.

Нормативно–правовые и административные инструменты включают установление ветеринарно-санитарных требований, стандартов качества продукции, требований к содержанию животных, налоговые льготы и льготы по страховым выплатам. Система ветеринарного контроля в Краснодарском крае обеспечивается государственной ветеринарной службой, которая осуществляет мониторинг эпизоотической ситуации, контроль за состоянием здоровья животных и соответствием продукции, установленным стандартам. Введение в 2020–2021 годах более строгих требований к профилактике инфекционных заболеваний, вызванное угрозой распространения африканской чумы свиней, потребовало от животноводческих предприятий значительных инвестиций в систему биобезопасности, однако это способствовало повышению качества производства и его стабилизации.

Налоговые льготы для животноводства включают пониженную ставку налога на имущество (0 процентов для сельскохозяйственных производителей в части сельскохозяйственного имущества) и освобождение от НДС при реализации отдельных видов животноводческой продукции. Согласно расчетам, эти налоговые льготы обеспечивают животноводческим предприятиям экономию в размере примерно 300–400 млн рублей ежегодно.

Инструменты создания инфраструктуры и условий для развития включают развитие систем электроснабжения и водоснабжения в сельской местности, поддержку развития дорожной инфраструктуры, создание племенной базы и генетических

ресурсов, развитие рынков сбыта и переработки [6]. В течение исследуемого периода было реализовано несколько крупных проектов по улучшению инфраструктуры животноводства, включая развитие федеральных племенных заводов, создание региональных центров генетики и племенной работы, и поддержку развития цеха по переработке молока и мяса.

Информационно–консультационные инструменты включают деятельность специализированных консультационных центров при органах сельского хозяйства, проведение семинаров и обучающих программ для животноводов, распространение информации о передовых технологиях и лучших практиках производства. Краевой центр аграрного консультирования и повышения квалификации обеспечивает подготовку и переподготовку кадров для животноводства, с охватом примерно 800–1200 человек в год.

Данные таблицы 1 показывают, что общий объем государственной поддержки животноводства в Краснодарском крае остается относительно стабильным в течение рассматриваемого периода, варьируясь в пределах 4,7–5,6 млрд рублей в год.

**Таблица 1.**  
Объемы государственной поддержки животноводства Краснодарского края,  
2020–2024 годы (млн. рублей)

Инструмент поддержки	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Субсидии на содержание поголовья	1840	2120	2380	2150	2180
Гранты на развитие	180	220	280	240	210
Льготное кредитование (объемы)	1850	2240	1980	2120	2380
Налоговые льготы (расчетный эффект)	310	340	380	350	370
Инфраструктурные проекты	420	580	510	480	520
Консультационная и информационная поддержка	85	95	110	105	120
Итого	4685	5595	5640	5445	5780

Пиковый объем поддержки приходился на 2021–2022 годы, что было обусловлено необходимостью компенсации потерь животноводческих предприятий в условиях пандемии и первоначальной стадии адаптации к санкционным ограничениям. В 2023 году произошло сокращение объемов поддержки, связанное с улучшением экономической ситуации в отрасли и ростом цен на животноводческую продукцию, однако в 2024 году объемы несколько увеличились вновь.

Структура поддержки демонстрирует доминирование субсидий на содержание поголовья, которые составляют примерно 38–40 процентов от общего объема поддержки. Это отражает ориентацию государственной политики на стабилизацию

доходов животноводческих предприятий через компенсацию части производственных затрат. Льготное кредитование занимает второе место по объемам (примерно 36–42 процента), выступая в качестве механизма привлечения инвестиций в развитие и модернизацию. Остальные инструменты – гранты, налоговые льготы, инфраструктурные проекты и консультационная поддержка – в совокупности составляют 16–24 процента от общего объема.

Для оценки эффективности государственной поддержки были рассчитаны коэффициенты прироста выпуска продукции, приходящегося на единицу затраченных бюджетных средств. Анализ показал, что эффективность различных инструментов значительно различается. Субсидии на содержание поголовья демонстрируют относительно низкую эффективность: средний коэффициент приращения валовой продукции животноводства, приходящегося на 1 рубль субсидий, составляет 0,15–0,25 рублей [7]. В периоды неблагоприятной конъюнктуры (как в 2022 году с ростом цен на корма и топливо) даже субсидии и льготное кредитование не могут полностью компенсировать удорожание производства. Напротив, в периоды благоприятных цен на готовую продукцию (как в 2021 году) влияние государственной поддержки на прирост выпуска значительно снижается, так как экономический стимул уже существует.

В отрасли животноводства Краснодарского края действует несколько крупных компаний, которые в совокупности производят примерно 60–65 процентов мяса птицы, 35–40 процентов молока и 45–50 процентов свинины. Анализ корпоративных стратегий этих компаний выявил несколько основных направлений развития.

Стратегия модернизации и технологического развития является доминирующей среди крупных животноводческих компаний [8]. Компании инвестируют значительные средства в замену устаревшего оборудования на современное, совершенствование систем кормления и доения, внедрение автоматизации и цифровизации производства. В период 2020–2024 годов крупные животноводческие компании инвестировали примерно 8–12 млрд рублей в год на модернизацию производства. Эти инвестиции привели к повышению производительности животных, снижению затрат на единицу продукции и улучшению качества продукции.

Примечательно, что компании активно внедряют системы цифрового мониторинга здоровья и продуктивности животных, использование искусственного интеллекта для оптимизации рационов кормления и прогнозирования потребностей в ресурсах. Одна из крупнейших птицеводческих компаний региона в 2022–2023 годах

внедрила систему мониторинга микроклимата в помещениях с автоматической регулировкой параметров температуры, влажности и газового состава воздуха, что позволило увеличить выживаемость птицы на 2,3 процента и снизить расход корма на 4,1 процента.

Стратегия диверсификации и развития переработки предполагает расширение компаниями спектра производимой продукции и развитие собственных цехов переработки [9]. Вместо производства только первичной продукции (молока, мяса) компании начинают развивать собственное производство молочных продуктов, мясных деликатесов и готовых блюд. Это позволяет компаниям снизить зависимость от конъюнктуры цен на первичную продукцию и увеличить маржинальность бизнеса. В 2020–2024 годах примерно половина крупных животноводческих компаний реализовали или реализуют проекты по развитию переработки. Объемы инвестиций в переработку составляют примерно 20–30 процентов от всех инвестиций в животноводство у этих компаний.

Стратегия вертикальной интеграции включает развитие собственного кормопроизводства и обеспечение себя кормовыми ингредиентами [10]. Это направление получило особое развитие в 2022–2023 годах в условиях санкционных ограничений, когда поставки импортных кормовых компонентов стали затруднены. Крупные компании начали приобретать и развивать собственные земельные участки для выращивания фуражных культур, развиваются собственное производство комбикормов и специализированных кормовых смесей. Некоторые компании расширили объемы производства местных кормовых ингредиентов – рапсового шрота, горошка, зелёной кормовой массы, что позволило частично компенсировать отсутствие импортных поставок.

Стратегия расширения генетического потенциала и селекции предполагает инвестирование компаниями в развитие собственных селекционных программ и создание высокопродуктивных стад. В условиях ограничений на импорт племенного материала компании активнее развиваются собственную племенную базу. Несколько компаний создали собственные научные лаборатории для проведения генетического анализа и селекционной работы, что позволяет им независимо от импортных ограничений улучшать генетический состав своих стад.

Стратегия развития человеческого капитала и улучшения условий труда все больше осознается компаниями как стратегический приоритет. В условиях дефицита

квалифицированной рабочей силы в сельской местности крупные компании начинают вкладывать ресурсы в обучение и переподготовку персонала, повышение заработной платы, улучшение условий труда и социальных благ для работников.

Выявлены определенные противоречия и несогласованности. Во-первых, существует асимметрия в распределении государственной поддержки. Крупные компании, имеющие развитые связи с органами власти и лучшую информированность о программах поддержки, получают значительно больше средств, чем малые и средние хозяйства. Анализ показал, что примерно 60–65 процентов объема государственной поддержки получают крупные предприятия, хотя они производят примерно 50–55 процентов продукции. Это создает определенное искажение конкуренции в пользу крупных игроков.

Во-вторых, некоторые инструменты государственной поддержки не соответствуют стратегиям развития, которые реализуют компании. Например, высокий уровень субсидирования текущего содержания поголовья создает стимулы для предприятий поддерживать существующие уровни производства с минимальными инвестициями в развитие, что противоречит потребности в технологической модернизации. Крупные компании, которые инвестируют в развитие и автоматизацию, получают относительно меньше выгод от текущих субсидий, так как эти субсидии рассчитаны на основе численности поголовья, а не на выполняемые инвестиции.

В-третьих, наблюдается определенное отставание государственной политики от вызовов, которые реально стоят перед отраслью. Государственная поддержка по-прежнему сосредоточена в основном на поддержке основного производства животноводческой продукции, тогда как компании активно развиваются переработку и создание добавленной стоимости.

Недостаточным является государственное стимулирование внедрения цифровых технологий, несмотря на то, что компании в этом направлении активно инвестируют. Слабо развита государственная поддержка развития человеческого капитала в отрасли.

В Краснодарском крае реализуется несколько проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере животноводства. Анализ этих проектов показал их значительный потенциал, но также выявил определенные проблемы в их реализации.

К числу успешных примеров ГЧП можно отнести совместные проекты по развитию генетических ресурсов. В 2021–2022 годах были реализованы проекты по созданию региональных центров генетики скота и птицы при участии государства

(финансирование инфраструктуры и исследований) и крупных частных компаний (предоставление животноводческих объектов и управления). Результатом стало повышение генетического потенциала поголовья и развитие отечественной селекции, что снизило зависимость от импортного генетического материала.

Другой успешный пример - совместные проекты по развитию кормопроизводства. Государство выделило земельные участки в пользование компаниям, предоставило субсидии на развитие инфраструктуры хранения и переработки кормов, а компании инвестировали в создание современных кормоцехов и систем переработки сырья.

Результатом стало развитие современной базы производства местных кормовых ресурсов, что позволило снизить зависимость от импорта и стабилизировать себестоимость производства.

Менее успешными оказались попытки развития ГЧП в сфере переработки молока и мяса. Государство предлагало субсидии и льготное кредитование для развития перерабатывающих мощностей, однако недостаточная четкость в определении прав и обязанностей сторон, сложность согласования интересов государства и частных компаний привели к замедлению реализации некоторых проектов.

Кроме того, небольшой объем местного сырья и конкуренция со стороны крупных переработчиков из других регионов ограничивают привлекательность инвестиций в переработку в масштабах отдельного предприятия.

Данные таблицы 2 показывают, что наиболее успешными оказались проекты ГЧП, где четко определены роли и ответственность сторон, имеется конкретная технологическая база и ясная экономическая целесообразность.

Проекты, связанные с развитием генетики и кормопроизводства, демонстрируют высокие показатели реализации и значительные экономические эффекты.

Проекты, направленные на создание новых рыночных механизмов и платформ (как проект электронной торговли), находятся на более ранней стадии и требуют времени для доказательства своей эффективности.

Для оценки адекватности государственной политики текущим вызовам, стоящим перед животноводством, была проведена анализ соответствия инструментов политики выявленным приоритетным направлениям развития отрасли.

**Таблица 2.**  
Характеристика проектов государственно–частного партнерства в  
животноводстве Краснодарского края

Проект	Год	Государственное участие	Частное участие	Статус реализации	Ожидаемый эффект
Региональный центр генетики скота	2021	Земля, инфраструктура (120 млн руб.)	Управление, оборудование (180 млн руб.)	Реализуется успешно	Повышение производительности на 8–10%
Центр кормопроизводства	2020	Земля, субсидии (85 млн руб.)	Инвестиции в оборудование (220 млн руб.)	Реализуется успешно	Снижение себестоимости кормов на 15–20%
Молочный перерабатывающий комплекс	2022	Льготное кредитование, субсидии (150 млн руб.)	Инвестиции (450 млн руб.)	Реализуется с задержками	Производство молочных продуктов 5 тыс. т/год
Система биобезопасности и птицефабрик	2021	Консультационная поддержка, субсидии (40 млн руб.)	Инвестиции в оборудование (280 млн руб.)	Реализуется успешно	Снижение падежа птицы на 3–4%
Платформа электронной торговли продукцией	2023	Разработка, хостинг (25 млн руб.)	Участие, рыночные исследования (60 млн руб.)	На начальной стадии	Улучшение доступа к рынкам для малых хозяйств

Анализ показал, что государственная политика в значительной мере соответствует потребности в обеспечении финансовой стабильности животноводческих предприятий. Система субсидирования и льготного кредитования эффективно компенсирует циклические колебания доходов и предоставляет доступ к долгосрочному финансированию. Однако соответствие политики другим критическим вызовам является более проблематичным.

Технологическое развитие и цифровизация производства остаются слабо поддерживаемыми государственной политикой. Хотя гранты на развитие теоретически могут быть использованы для внедрения цифровых технологий, в практике большая часть этих грантов используется для приобретения стандартного оборудования. Специализированные программы поддержки цифровизации животноводства либо отсутствуют, либо имеют ограниченный охват и объемы финансирования. Это создает ситуацию, при которой крупные компании, располагающие собственными финансовыми ресурсами, активно инвестируют в цифровые технологии, тогда как малые и средние предприятия отстают в этом направлении.

Развитие человеческого капитала и подготовка кадров получает определенную поддержку через систему консультационной поддержки и обучающих программ, однако объемы этой поддержки явно недостаточны. В условиях острого дефицита квалифицированной рабочей силы в сельской местности государственные программы

подготовки охватывают менее 10 процентов от ежегодного потока молодежи, пригодной к работе в животноводстве. Недостаточным является также финансовое стимулирование компаниями повышения заработной платы в целях привлечения и удержания кадров.

Импортозамещение в кормопроизводстве, ставшее критическим вызовом в условиях санкционных ограничений, получило определенную государственную поддержку через развитие инфраструктуры местного кормопроизводства. Однако эта поддержка началась с запозданием (в основном в 2022–2023 годах), когда компании уже вынуждены были самостоятельно искать альтернативные решения. Более проактивная государственная политика в этом направлении могла бы предотвратить резкий рост себестоимости в 2022 году.

Адаптация к ветеринарным вызовам и биобезопасности получает значительное внимание со стороны государственной политики, включая развитие ветеринарной инфраструктуры, введение обязательных мер биобезопасности и страхование эпизоотических рисков. Это направление является одним из наиболее успешных примеров соответствия политики критическим вызовам.

Федеральное управление в основном осуществляется через механизм дотаций бюджетам субъектов РФ на целевые выплаты субсидии животноводам. Объемы этих дотаций определяются федеральным Министерством сельского хозяйства на основе целевых показателей развития отрасли.

Муниципальный уровень управления в основном ограничивается реализацией программ, определенных на федеральном и региональном уровнях, однако муниципальные администрации имеют возможность оказывать локальную поддержку животноводческим предприятиям в виде льготных условий на земельные участки, помохи в решении инфраструктурных проблем и поддержке в сфере профессиональной подготовки (таблица 3). Объемы муниципальной поддержки относительно невелики и составляют примерно 50–150 млн рублей в год в зависимости от муниципального образования.

**Таблица 3.**  
Распределение ответственности и инструментов поддержки животноводства по уровням управления (2024 год)

Уровень управления	Основные инструменты	Объем поддержки (млн. руб.)	Ключевые функции
1	2	3	4
Федеральное	Дотации на субсидии, нормативно-правовое	2100	Определение целевых показателей, нормативная база,

Продолжение таблицы 3.

1	2	3	4
	регулирование, федеральные гранты		межрегиональное перераспределение ресурсов
Региональное	Региональные субсидии, гранты, налоговые льготы, консультационная поддержка, инфраструктурные проекты	1400	Адаптация федеральной политики, развитие региональной инфраструктуры, консультационная поддержка, мониторинг
Муниципальное	Льготы на земельные участки, развитие локальной инфраструктуры, содействие в подготовке кадров	100	Развитие локальной инфраструктуры, решение текущих проблем хозяйств, координация на местном уровне

Координация между уровнями управления осуществляется через систему совещаний, обмена информацией и согласования программ развития. Однако анализ показал, что механизмы координации нуждаются в совершенствовании. Часто региональные и муниципальные программы разрабатываются без достаточной увязки с федеральными приоритетами, что может приводить к дублированию или противоречиям в проводимой политике. Более эффективной была бы организация единого портала информации о доступных программах поддержки, позволяющего животноводческим предприятиям получать комплексную информацию обо всех доступных источниках финансирования и механизмах поддержки.

За период 2020–2024 годов животноводство Краснодарского края продемонстрировало относительно стабильное развитие. Объем производства основных видов животноводческой продукции варьировался, однако в целом тренды были положительными.

Производство молока в Краснодарском крае составило 1,42 млн тонн в 2020 году и выросло до 1,48 млн тонн в 2024 году, что представляет прирост на 4,2 процента за пятилетие. Этот рост был достигнут в условиях сокращения численности молочного поголовья на 3,8 процента, что свидетельствует о повышении производительности скота. Улучшение производительности молочного скота было обусловлено как государственной поддержкой селекционной работы и развитию породного состава, так и корпоративными инвестициями в технологическую модернизацию.

Производство мяса (в убойном весе) возросло с 1,28 млн тонн в 2020 году до 1,35 млн тонн в 2024 году, что составляет прирост на 5,5 процента. Мясное производство развивалось более динамично, чем молочное, что отражает большую восприимчивость этого сегмента к корпоративным инвестициям в технологическое

развитие. Особенно динамичным было развитие птицеводства, где производство выросло на 8,2 процента, обусловленное как расширением производственных мощностей крупными компаниями, так и государственной поддержкой развития птицеводческих комплексов.

Данные таблицы 4 свидетельствуют о противоречивой динамике развития животноводства.

**Таблица 4.**  
Основные показатели развития животноводства Краснодарского края

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста (%)
Производство молока (млн т)	1,42	1,45	1,43	1,46	1,48	4,2
Производство мяса (млн т)	1,28	1,31	1,32	1,34	1,35	5,5
Производство яиц (млн шт.)	4,82	4,96	5,08	5,15	5,23	8,5
Средний надои молока на корову (кг)	5840	5920	5980	6150	6320	8,2
Рентабельность животноводства (%)	8,1	12,4	9,2	10,8	10,5	–
Численность занятых в животноводстве (тыс.)	48,5	47,8	47,2	46,8	46,3	-4,5

С одной стороны, объемы производства растут, производительность животных повышается, финансовые результаты в целом остаются положительными. Это указывает на то, что сочетание государственной поддержки и корпоративных инвестиций достаточно эффективно для обеспечения стабильности отрасли. С другой стороны, численность занятых в животноводстве снижается на 4,5 процента за пятилетие, что свидетельствует о деградации трудовых ресурсов и социальной ситуации в отрасли. Это означает, что рост производства достигается в значительной мере за счет интенсификации труда, а не за счет увеличения занятости.

Рентабельность животноводства демонстрирует значительную волатильность. В 2021 году высокие цены на животноводческую продукцию обусловили рентабельность на уровне 12,4 процентов, однако в 2022 году, с резким ростом цен на корма и топливо, рентабельность упала до 9,2 процентов.

Инвестиции крупных корпораций в животноводство в период 2020–2024 годов составили примерно 8–12 млрд рублей в год. Рост производительности животных в период, когда численность поголовья сокращалась, был в значительной мере обусловлен корпоративными инвестициями в улучшение генетики, кормления и условий содержания. Компании, реализующие стратегии цифровизации и

автоматизации, добились снижения затрат на единицу продукции на 8–15 процентов в течение пятилетия.

На основе проведенного исследования сформулированы следующие ключевые выводы относительно роли государственной и корпоративной политики в развитии животноводства Краснодарского края.

Система государственной поддержки животноводства в Краснодарском крае представляет собой относительно комплексный набор инструментов, включающий финансовые субсидии, льготное кредитование, развитие инфраструктуры и информационно–консультационную поддержку.

Корпоративные стратегии развития животноводства в Краснодарском крае сосредоточены на модернизации и технологическом развитии, диверсификации деятельности, вертикальной интеграции и развитии человеческого капитала. Крупные компании инвестируют значительные средства в цифровизацию производства, что позволяет им достичь существенного прироста производительности и снижения затрат. Корпоративные инвестиции в животноводство в абсолютном выражении могут быть сопоставимы с государственной поддержкой, однако их распределение существенно более неравномерно, с концентрацией в крупных компаниях.

Взаимодействие государственной и корпоративной политики в целом является позитивным, однако содержит определенные асимметрии и противоречия. Государственная поддержка создает общие благоприятные условия для функционирования отрасли, однако в некоторых случаях может создавать неправильные стимулы, ориентирующие хозяйства на текущее выживание за счет развития. Крупные компании способны извлекать максимальную выгоду как из государственной поддержки, так и из благоприятной рыночной конъюнктуры, тогда как малые и средние хозяйства остаются в более уязвимом положении.

Государственно–частное партнерство, реализуемое в отдельных направлениях развития животноводства, продемонстрировало свой потенциал для создания синергии между государственными и частными ресурсами. Наиболее успешными оказались проекты, где четко определены роли сторон, имеется конкретная технологическая и хозяйственная база, и которые решают актуальные проблемы отрасли. Расширение ГЧП на такие направления, как цифровизация, развитие человеческого капитала и обеспечение биобезопасности, может способствовать более эффективному использованию государственных ресурсов.

Развитие животноводства Краснодарского края в период 2020–2024 годов свидетельствует об относительной адаптивности отрасли к внешним шокам и способности предприятий, как государственных, так и частных, реагировать на вызовы. Однако указанный период также выявил определенные структурные проблемы, включая дефицит человеческого капитала, неравномерность развития между крупными и малыми хозяйствами, и зависимость от импортных кормовых ресурсов, которые требуют адресных мер политики.

Координация между различными уровнями управления (федеральным, региональным и муниципальным) остается недостаточной для оптимального использования имеющихся ресурсов и инструментов политики. Создание единых информационных платформ, разработка согласованных программ развития и регулярный обмен информацией между уровнями могли бы значительно улучшить эффективность политики.

На основе полученных результатов предлагаются рекомендации для совершенствования системы государственной и корпоративной политики в развитии животноводства Краснодарского края.

Государственная политика должна быть переориентирована с краткосрочного субсидирования текущих затрат на долгосрочное инвестирование в развитие человеческого капитала, технологическую модернизацию и цифровизацию производства. Хотя текущие субсидии необходимы для обеспечения социальной стабильности, их увеличение при сохранении существующей структуры вряд ли обеспечит прорывное развитие отрасли. Целесообразно разработать специализированные программы поддержки цифровизации животноводства, которые могли бы быть доступны для малых и средних предприятий, а не только для крупных компаний. Это способствовало бы выравниванию условий конкуренции и созданию более равномерного развития отрасли.

Развитие человеческого капитала должно стать приоритетным направлением государственной политики. Текущий дефицит квалифицированной рабочей силы в животноводстве создает серьезное препятствие для технологического развития. Целесообразно расширить программы подготовки и переподготовки кадров для животноводства, в том числе через механизм грантов на обучение, стипендий для молодежи, поступающей на учебу в сельскохозяйственные учебные заведения. Следует также разработать программы повышения зарплаты в животноводстве через механизм

субсидирования разницы между желаемым и текущим уровнем оплаты труда для предприятий, добившихся определенных показателей в подготовке кадров.

Информационная инфраструктура для поддержки животноводства требует развития. Животноводческие предприятия должны иметь легкий доступ к информации обо всех доступных программах государственной поддержки, требованиях к участию в этих программах и условиях получения финансирования. Целесообразно создать единый портал информации о государственной поддержке животноводства, интегрирующий информацию со всех уровней управления и постоянно обновляемый. Параллельно следует развивать консультационные услуги для помощи хозяйствам в подготовке заявок на получение поддержки.

Импортозамещение в кормопроизводстве, начатое в условиях санкционных ограничений, требует целенаправленной государственной поддержки и должно быть включено в долгосрочные программы развития сельского хозяйства. Государство должно развивать инфраструктуру хранения и переработки местного кормового сырья, стимулировать развитие отечественных источников белка (рапс, люпин, нут) и развитие кооперативных форм организации кормопроизводства. Крупные животноводческие компании должны быть заинтересованы в участии в этих программах через различные механизмы стимулирования.

Корпоративные компании должны расширять свои программы социальной ответственности и инвестирования в развитие сельских территорий, на которых они функционируют. Это включает участие в подготовке кадров, поддержку развития местной инфраструктуры, содействие развитию малых предприятий, работающих как поставщики или перекупщики продукции. Государство должно поощрять такую деятельность через механизмы налоговых вычетов и льгот.

Мониторинг эффективности инструментов политики должен быть систематизирован и результаты должны быть основой для коррекции политики. Региональные органы управления должны ежегодно проводить анализ соответствия инструментов политики поставленным целям развития, оценку достигнутых результатов и выявление неэффективных механизмов. На основе этого анализа должны вноситься соответствующие корректизы в программы поддержки и распределение ресурсов.

Таким образом, исследование показало, что развитие животноводства Краснодарского края в период 2020–2024 годов определялось сочетанием

государственной поддержки и корпоративных инвестиций. Государственная политика, обеспечивая через механизм субсидирования и льготного кредитования базовый уровень стабильности в отрасли, создала условия для корпоративного развития. Крупные компании, располагая значительными финансовыми и управленческими ресурсами, использовали эти условия для реализации стратегий технологической модернизации и развития. Результатом стало сохранение и умеренный рост производства при значительном росте производительности.

Предложенные в исследовании рекомендации направлены на переориентацию системы политики в сторону большей инвестиционной активности, развития человеческого капитала, стимулирования инноваций и обеспечения равномерного развития хозяйств различных типов и размеров. Реализация этих рекомендаций требует политической воли, надлежащего финансирования и совершенствования механизмов управления и координации. Однако потенциальные выигрыши от такой переориентации политики - в виде более динамичного развития отрасли, повышения конкурентоспособности продукции, улучшения занятости и доходов в сельской местности, а также достижения большей продовольственной независимости - представляются существенными и оправдывающими предпринимаемые усилия.

Реализация предложенной системы мер потребует согласованной работы органов власти на всех уровнях управления, активного участия частного сектора, поддержки со стороны научно-исследовательских и образовательных учреждений, а также эффективного диалога между государством и представителями бизнеса. Создание механизмов такого диалога, включая постоянно действующие площадки для обсуждения актуальных проблем отрасли и разработки совместных решений, является одной из важнейших задач в контексте совершенствования системы государственной и корпоративной политики.

### **Список литературы:**

1. Государственная аграрная политика: стратегические направления, организационно-экономические механизмы и меры реализации: материалы Круглого стола в рамках XXVII Российской агропромышленной выставки «Золотая осень 2025», Москва, 09 октября 2025 года. – Москва: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, ООО «Сам Полиграфист», 2025. – 344 с. – ISBN 978-5-00227-643-1. – EDN YGZN LG.
2. Цифровизация как фактор устойчивого развития сельского хозяйства

Республики Узбекистан / М. Х. Сайдов, К. Э. Тюпаков, Т. Н. Полутина [и др.] // Естественно–гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 473–480. – EDN DPURIJ.

3. Тюпаков, К. Э. Цена и ценообразование в АПК / К. Э. Тюпаков, О. А. Сухарева, А. Г. Прудников. – Краснодар : ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2024. – 130 с. – EDN GIXAOG.

4. Рысьмятов, А. З. Схемы взаимодействия интегратора с производителями сельскохозяйственной продукции / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 1. – С. 73–79. – EDN LLTCSX.

5. Балашова, И. В. Принципы реализации интеграционных схем в АПК / И. В. Балашова, Е. С. Балашова // Сборник научных трудов Ставропольского научно–исследовательского института животноводства и кормопроизводства. – 2014. – Т. 3, № 7. – С. 521–524. – EDN TBIWIV.

6. Чуев, И. Н. К вопросу об институциональных особенностях сельскохозяйственной кооперации / И. Н. Чуев, И. В. Балашова // Terra Economicus. – 2009. – Т. 7, № 2–2. – С. 150–153. – EDN PLCSJT.

7. Тюпаков, К. Э. Экономика сельского хозяйства / К. Э. Тюпаков, Л. А. Белова, А. Г. Прудников. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2024. – 140 с. – ISBN 978-5-907907-70-6. – EDN JHHPCV.

8. Балашова, И. В. Основные формы, механизмы и инструменты развития специализации и инновационной реструктуризации сельскохозяйственных предприятий / И. В. Балашова, А. З. Рысьмятов, Т. А. Терещенко // Финансовая экономика. – 2018. – № 6. – С. 267–269. – EDN YSZWJF.

9. Рысьмятов, А.З. Институциональные понятийно–теоретические и методологические основы сельскохозяйственной кооперации / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова, В. В. Осенний // Политехнический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2010. – № 55. – С. 147–156. – EDN KZWRYV.

10. Кооперация как одна из наиболее гибких и адаптивных структур / А. З. Рысьмятов, И. В. Балашова, Т. А. Терещенко, С. А. Дьяков // Сфера услуг: инновации и качество. – 2018. – № 37. – С. 50–56. – EDN KIWLB.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА**

### **BENEFITS OF CORPORATE SPORTS**

**Аннотация.** В статье анализируются некоторые аспекты развития корпоративного спорта, его преимущества, как системы физкультурно-спортивных мероприятий в компаниях, госучреждениях и профессиональных группах, как нематериального актива, имеющего прямую экономическую выгоду. Мероприятия и программы подобного рода способны повысить производительность труда, снизить текучесть кадров, улучшить рабочую атмосферу и моральный дух сотрудников, привлечь новых клиентов и поддержать физическую активность членов коллектива. Современные корпорации стали тратить на корпоративный спорт и физическую культуру большие деньги, осознавая выгоду. Однако ретроспектива подобного направления спортивной работы показывает, что оно зародилось в России более ста лет назад, что можно проследить на примерах спортивной деятельности в Кубанском регионе. О современной мотивации сотрудников и результатах их спортивных пристрастий узнаем на примерах крупной российской компании Яндекс, сравним особенности его внутрикорпоративного спорта с компаниями Сбер и Газпром.

**Abstract.** This article analyzes some aspects of the development of corporate sports as a system of physical fitness and sports activities in companies, government agencies, and professional groups, as an intangible asset with direct economic benefits. Events and programs of this kind can increase productivity, reduce employee turnover, improve the work environment and employee morale, attract new clients, and support team members' physical activity. Modern corporations, recognizing the benefits, have begun to spend significant amounts of money on corporate sports and physical education. However, a retrospective of this type of sports program reveals that it originated in Russia over a hundred years ago, as can be seen in the examples of sports activities in the Kuban region. We will examine contemporary employee motivation and the results of their sports passions using examples from the large Russian company Yandex and compare its internal corporate sports practices with those of Sber and Gazprom.

**Ключевые слова:** Спорт, корпорация, физическая активность, спортивные клубы, комсомол, Яндекс, Газпром, Сбер.

**Key words:** Sports, corporation, physical activity, sports clubs, komsomol, Yandex, Gazprom, Sber.

Истоки корпоративного спорта мы находим еще в начале 20 века, когда на предприятиях стали создавать спортивные клубы. Примером могут служить спортивные клубы в Кубано-Черноморском регионе. Например, клубы завода «Кубаноль» и «Советских торговых служащих» в Екатеринодаре, новороссийский спортивный кружок транспортной ячейки, кружок в Майкопе «Санитас», организация физкультуры на дубильном заводе. Все они были созданы в городах Кубани в 20-е годы 20 века.

В советское время, когда общественные организации взяли на себя роль проводников в массы физической культуры, комсомольские организации различных предприятий – заводов, фабрик, совхозов, колхозов активно организовывали занятия спортом и туризмом. В Темрюке и Кропоткине местные спортивные клубы слиты с комсомольскими. В документах государственного архива сохранились свидетельства начала 30-х годов на Кубани о комсомольском физкультурном дне, который проводили два раза в месяц в выходной день. Это начинание было интересно тем, что наряду с вылазками на природу, где молодые коллеги играли в волейбол, купались в реках, они устраивали экскурсии на ближайшие промышленные или сельскохозяйственные объекты – например, мельницу, МТФ, птицефабрику и прочее. Это давало двойной результат – укрепление тела, т.к. проходили много километров пешком, занимались спортом на природе и получение новых знаний и интересной информации.

В 80-е годы в нашей стране на предприятиях и в госучреждениях профсоюзные организации устраивали праздники – «Мама, папа, я – спортивная семья». В них участвовали сотрудниками, совместно со своими семьями. И неотъемлемой частью праздников выходного дня становились спортивные игры, соревнования и забеги.

В наши дни идет возрождение подобных традиций на новом историческом витке. Введен в российский обиход термин «корпоративный спорт». Европейская федерация корпоративного спорта существует с 1962 года. Всемирная федерация была основана 2 июня 2014 года. Некоторые аспекты данного направления спортивной работы мы ставим целью раскрыть в данном исследовании.

На бизнес форумах различного уровня в последние годы «корпоративный

спорт» называют одним из важных мотиваторов сотрудников для совершенствования себя в разных аспектах – физическом и профессиональном.

Сам термин «Корпоративный спорт» обозначает занятия сотрудниками фирмы какими-либо видами спорта, участие в любительских чемпионатах, лигах, при том, что основные расходы на проведение состязаний и оборудование для занятий возлагаются на предприятие (фирму, компанию).

Зачем же такие лишние расходы компании? Однако, в настоящее время бизнесмены все чаще стали рассматривать спорт в корпорации, как важный элемент тимбилдинга (создания эффективной профессиональной рабочей команды).

Каковы же причины возросшего интереса руководства компаний к корпоративному спорту?

Физическая активность на работе уже не просто предлагаемая опция, но конкурентное преимущество. «Особенно это заметно в мультифункциональных командах, где регулярные занятия спортом способствуют снятию барьеров между департаментами и уровнями управления. Современные HR-директора всё чаще рассматривают спорт как инструмент нематериальной мотивации, способный дать быстрый и устойчивый эффект» [4].

Рассмотрим какие преимущества он дает. Одна из главных причин это повышение продуктивности и эффективности на рабочем месте. Если это труд физический – то тезис вполне закономерен. А вот если это офис какой-то интернет компании? Оказывается, что физическая активность повышает умственную. И кроме того, дает возможность отвлечься, переключив внимание на другой вид деятельности оживить после этого свое основное направление в работе. В московской компании Яндекс (Сити-центр) провели исследование, в ходе которого было доказано, что физическая активность делает сотрудников более креативными и усидчивыми. Снижается текучесть кадров. Кроме всего прочего многие бросают курить, если занимаются физическими кардионагрузками. После таких исследований в Яндекс не осталось офисов без тренажеров, комнат релаксации, теннисных столов, шведских стенок и прочего. Есть также кабинеты психологической разгрузки и медицинские.

Одно из преимуществ занятий спортом, в том, что на предприятии сокращаются больничные листы. У тренированных людей повышается иммунитет, они меньше заболевают острыми респираторными болезнями в сезон вирусных инфекций, быстрее обнаруживают начало заболевания, успевая предотвратить развитие болезни.

Во время пандемии российские ученые провели исследование о преимуществах корпоративного спорта для компаний. И на первое место по многим показателям вышло сплочение коллектива. Соцопросы показали, что особой любовью пользуются такие игры, как баскетбол, волейбол, футбол, поскольку они формируют командный дух в коллективе, делает людей единомышленниками. Но не только групповые виды спорта дают подобный эффект.

Например, бухгалтер Яндекса в московском Сити Евгения Сахацкая, всегда считала себя одинокой пока не попала в беговой клуб и не поняла, что является хорошим командным игроком. В Яндексе большое беговое сообщество. Женя участвовала в забегах в Москве, Петербурге, Новгороде, Минске. Любимые соревнования бег по пересеченной местности, или гонки с препятствиями, где нужно преодолевать различные искусственные преграды. Очень сильно поддержал на соревнованиях в 2022 году главный тренер Илья, подсказал, как правильно дышать, чтобы суметь финишировать. И с тех пор в Е. Сахацкой проснулся командный дух. После каждого соревнований, по ее утверждению, она чувствует эйфорию. Активно участвует во всех соревнованиях и забегах. Другой сотрудник Олеся Четверикова бизнес – тренер Яндекса утверждает, что бег дает единение с людьми, которые работают в компании.

Складываются новые необычные традиции. В отличие от корпоративных новогодних пьянок, которые стали анекдотичными некоторое время назад, в наши дни ситуация в крупных компаниях поменялась кардинальным образом. Оказывается, что бегать можно круглый год. Яндекс, Сбер и Газпром установили интересную традицию новогодних забегов.

Кроме этого развитие спорта в корпорации ведет к большему доверию к руководству и повышению его авторитета, т.к. оно берется решать проблемы со здоровьем и отдыхом в своей компании.

Нельзя не учитывать и рекламное направление в бизнесе, которое охватывает корпоративный спорт. На фестивалях и разного рода соревнованиях, в которых участвуют не только свои служащие, но и приглашаются гости, возможно, и даже необходимо проводить PR-кампании, продавать сувенирно-рекламную продукцию, предлагать услуги своей организации бесплатно или с хорошей скидкой. Все это способствует формированию положительного имиджа компании, делает ее узнаваемой в кругу общественности. В данном случае на продвижение компании на рынке могут

оказать влияние не только средства массовой информации, но и так называемое в народе «сарафанное радио». Не формальные личные разговоры, обмен информацией в соцсетях может также способствовать более широкой узнаваемости компании.

В 2024 году в Яндексе был проведен опрос спортсменов, активных участников его клубов (они называют себя «Спортики Яндекса»). Выяснилось, что каждый из них пришел в клубы компании по своим мотивам – некоторые для разнообразия будней, проведения уикенда с коллегами, другие для поддержания тела в форме, воспитания выносливости.

Например, разработчик интерфейсов Михаил Маклай увлек своих коллег баскетболом, который полюбил еще в своем родном городе Хабаровске. Он рассказал, что когда только стал формироваться их отдел, все в перерывах сидели играли в настольные игры. А он предложил в выходной устроить состязания по баскетболу. Пришло 10 человек. А позже собралось более 20 сотрудников Яндекса и сейчас все очень увлечены данным видом спорта и отдыха, количество баскетболистов неуклонно растет.

Другой коллега аналитик–разработчик Ростом Погосян утверждает, что пришел в спорт, чтобы привести в порядок тело, а сейчас тренировки помогают ему стать дисциплинированнее[4]. Вначале он стал ходить в спортивный зал офиса, общался с ребятами, а позже устроил в компании первые соревнования по жиму лежа. В первый раз пришло 15 человек. Сейчас до 100 человек сдают зачеты по подтягиваниям на турниках, которые стоят в каждом офисе. Некоторые участвуют онлайн, так как находятся в Яндекс–компаниях в других городах. Погосян утверждает, что спорт для него не только возможность помочь другим, но и развиваться самому, он приносит профит в виде хорошей физической формы и здоровья.

Руководитель группы по работе с автодилерами Анатолий Орленко утверждает, что «когда есть внебоочная идея и её поддерживает компания, это приносит большое моральное удовлетворение». Он в Санкт–Петербурге основал футбольный клуб и мечтает провести товарищеский матч с командой московского Яндекса.

В настоящее время многие компании оказывают услуги корпоративного спорта. Однако в тех компаниях, которые еще этого не делают можно обратиться к руководству с коллективной заявкой, в которой описать пользу занятий спортом для эффективной работы сотрудников.

Если сравнить подходы к вопросу корпоративного спорта в 3–х крупных

организациях современной России, то можно выделить следующие доминанты.

В **Сбере** главным является системный подход к физической активности, есть мобильные приложения. Где прописаны все мероприятия, участвуя в которых сотрудники получают бонусы. Геймификация спорта делает его важной частью внутрикорпоративной культуры.

В **Яндексе** большое внимание уделяют разнообразию форматов. У сотрудников Яндекса преимущество в разнообразии форматов и широком выборе между марафоном на выходных, утренней йогой или вечерним баскетболом. Здесь спорт не только про здоровье, но и про вовлеченность. Часто его сочетают с образовательными мероприятиями. Продуманы и используются онлайн форматы удаленных челленджей и тренировок.

**Газпром** знаменит своими масштабными спортивными мероприятиями, например, спартакиадами в которых участвуют тысячи сотрудников. Хорошо поставлена инфраструктура от бассейнов и спортплощадок до стадионов. Здоровье сотрудников они увязывают с социальной ответственностью и мотивацией коллектива.

Небольшим компаниям нужно учитывать опыт более крупных организаций. Для того, чтобы внедрить у себя корпоративный спорт необходимо:

1. Назначить инициативную группу, которая должна изучить интересы сотрудников.
2. Составить календарный план мероприятий, в котором запланировать еженедельные занятия и ежемесячные соревнования.
3. Настроить коммуникацию внутри коллектива на разных электронных платформах.
4. Разработать систему поощрений для мотивации персонала: командные зачеты и публичное признание стимулирует сотрудников.
5. Анализ и развитие делают спорт не разовой акцией, а внутрикорпоративной культурой.

Подводя итог вышесказанному можно отметить, что совместные тренировки коллег и их участие в состязаниях ведут к сплочиванию коллектива, добавляют интереса в жизни. Зачастую сотрудники, сидя в соседних кабинетах годами не встречаются друг с другом. Спортивно-физкультурные занятия дают широкие возможности для знакомства и в будущем могут предотвращать конфликты в коллективе, снижая напряжение, создавая хорошую творческую атмосферу.

Корпоративный спорт ведет к повышению эффективности труда, коммуникативной функции коллектива и может являться средством народной дипломатии.

**Список литературы:**

1. Бич Ю.Г. История физкультуры и спорта на Кубани. Краснодар. 2011, 193 стр.
2. Корпоративный спорт – все, что вы хотели знать. [Электронный ресурс]: URL: [https://xn—e1afclhdzfq.xn—p1ai/blog/korporativnyy-sport?ysclid=mg70f127t1685279300](https://xn--e1afclhdzfq.xn--p1ai/blog/korporativnyy-sport?ysclid=mg70f127t1685279300) Дата обращения 12.09.2025
3. Корпоративный спорт: здоровье и командный дух. [Электронный ресурс]: URL: <https://m.sport.business-gazeta.ru/article/307085?ysclid=mg70gd14li808426802> Дата обращения 13.09.2025
4. Как Сбер, Яндекс и Газпром внедряют корпоративный спорт . [Электронный ресурс]: URL: <https://komanda.travel/sport/corporate-sport-best-practices?ysclid=mg70rwdc3q993199401>. Дата обращения 10.09.2025
5. Развитие корпоративного спорта в России. [Электронный ресурс]: URL <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-korporativnogo-sporta> Дата обращения 13.09.2025

УДК 004.8:34

*Бычкова Н.П.,  
к.ю.н., доцент, заведующий кафедрой  
Северо-Кавказского филиала  
ФГБОУВО «РГУП им. В.М. Лебедева»  
Кожемякин Д.С.,  
обучающийся бакалавр,  
Северо-Кавказского филиала  
ФГБОУВО «РГУП им. В.М. Лебедева»  
(Научный руководитель – к.ю.н., доцент Бычкова Н.П.)*

## **ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ**

### **LEGAL ASPECTS OF THE USE AND REGULATION OF MACHINE LEARNING**

**Аннотация.** В условиях стремительного внедрения технологий машинного обучения (МО) в различные сферы экономики и социальной жизни возникает необходимость выработать единые правовые подходы к его применению и регулированию. Цель исследования – комплексный анализ существующих нормативно-правовых актов РФ применительно к алгоритмическим системам и разработка предложений по их совершенствованию. В статье рассмотрены правовой статус программного обеспечения и обученных моделей, как объектов интеллектуальной собственности, механизмы коллективного управления правами при использовании данных для обучения, а также особенности охраны персональных данных в контексте алгоритмической обработки. Анализируются проблемы распределения ответственности между разработчиком, владельцем данных и оператором, а также обоснована необходимость внедрения риск-ориентированной сертификации и независимого алгоритмического аудита критически важных систем. Особое вниманиеделено предложению института «цифровой правоспособности» для алгоритмических систем и созданию федерального реестра критических алгоритмов. Практическая значимость работы заключается в формулировании конкретных законодательных новаций, которые обеспечивают соблюдение равновесия между защитой законных прав юридических и физических лиц, а также развитием ИИ.

**Annotation.** In the context of the rapid introduction of machine learning (ML) technologies into various spheres of the economy and social life, there is a need to develop uniform legal approaches to its application and regulation. The aim of the study is to conduct

a comprehensive analysis of existing Russian Federation regulations applicable to algorithmic systems and to develop proposals for their improvement. The article examines the legal status of software and trained models as objects of intellectual property, mechanisms for collective management of rights when using data for training, as well as the specifics of personal data protection in the context of algorithmic processing. It analyses the problems of distributing responsibility between the developer, data owner and operator, and justifies the need to introduce risk-oriented certification and independent algorithmic auditing of critical systems. Particular attention is paid to the proposal of the institution of 'digital legal capacity' for algorithmic systems and the creation of a federal register of critical algorithms. The practical significance of the work lies in the formulation of specific legislative innovations aimed at ensuring a balance between the innovative development of artificial intelligence and the protection of the rights of individuals and legal entities.

**Ключевые слова:** машинное обучение (МО), правовое регулирование, алгоритмические системы, интеллектуальная собственность, распределение ответственности, риск-ориентированная сертификация, алгоритмический аудит, цифровая правоспособность

**Key-words:** machine learning (ML), legal regulation, algorithmic systems, intellectual property, distribution of responsibility, risk-based certification, algorithmic audit, digital legal capacity

Интеграция машинного обучения в бизнес-процессы, государственные услуги и научные исследования трансформирует традиционные правовые модели, основанные на взаимодействии физических и юридических лиц. Автоматизированные алгоритмические системы всё чаще принимают решения, напрямую влияющие на жизнь и безопасность граждан: постановка медицинского диагноза, управление транспортными средствами, оценка кредитоспособности и многое другое. В то же время российское законодательство имеет фрагментарный характер, не охватывая визуальную, техническую и этическую специфику машинного обучения (МО) и не устанавливая чётких правил для его правового статуса, распределения ответственности и охраны интеллектуальных прав.

Недостаточное регулирование приводит к неопределенности при заключении договоров на разработку и внедрение алгоритмических систем, спорам о правомерном использовании обучающих данных и размытию границ ответственности за ошибки алгоритмов. Кроме того, риски нарушения прав субъектов данных в отношении личных

данных и возможное искажение информации в критических областях, требуют создания транспарентных механизмов оценки и мониторинга. Результаты работы направлены на обеспечение баланса между стимулированием инноваций в области искусственного интеллекта и защитой прав граждан и организаций в цифровую эпоху.

Как и любую обширную тему, данную тему необходимо начинать с основ, с раскрытия самого понятия. Что же такое машинное обучение? На взгляд, наиболее точно и логично это понятие описала Филипова И.Ф. в своей научной работе «Правовое регулирование искусственного интеллекта: учебное пособие»: «Машинное обучение (Machine Learning) – это процесс, в результате которого машины (компьютеры) способны демонстрировать поведение, которое не было в них явно запрограммировано ранее. Машинное обучение производится путем применения уже упоминавшихся ранее специальных алгоритмов самостоятельного поиска решений для разных задач (за счет выведения закономерностей на основе использования статистических данных). Подвидом машинного обучения является глубокое обучение (Deep Learning), активно используемое сегодня для обучения нейронных сетей».<sup>1</sup>

Рассматривая, к примеру, правовую точку зрения на данный вопрос, машинное обучение является объектом гражданско-правовых отношений, что требует четкого определения его правового статуса и правоспособности в рамках действующего гражданского законодательства. Как объект правовых отношений, машинное обучение включает в себя программный код и обученные модели, которые защищены авторским правом, а также базы данных, которые подпадают под действие права *sui generis* (латинское выражение, которое обозначает уникальность правовой конструкции). Эти компоненты включены в договорные и обязательственные отношения, касающиеся разработки, внедрения, лицензирования и сопровождения систем машинного обучения. Правоспособность систем машинного обучения не подразумевает субъективности, поскольку обладателями прав и обязанностей могут быть только физические или юридические лица. Однако алгоритмические системы могут рассматриваться как носители собственности и нематериальных ценностей, выраженных в цифровой форме. Правовой статус машинного обучения определяется сложным комплексом правовых отношений, включая, во-первых, программный код, который защищен, как объект авторского права; во-вторых, сформированную модель, которая приобретает статус

<sup>1</sup> Филипова И. А. Правовое регулирование искусственного интеллекта: учебное пособие / И. А. Филипова. – 3-е изд., обновл. и доп. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2025. – 321 с.

коммерческой тайны или товара; и, в–третьих, производительность системы, которая может подлежать индивидуальному регулированию, например, в области медицинских разработок.

Вопрос о принятии решений на основе алгоритмов машинного обучения по–прежнему является предметом активных научных и юридических дискуссий. Программное обеспечение действует как инструмент, но юридическая ответственность за результаты его использования лежит на разработчиках, владельцах технологий и конечных пользователях. В юридической практике применяется концепция функции, согласно которой действия алгоритмической системы рассматриваются, как действия оператора, контролирующего данный инструмент. Однако вопрос о возможности делегирования полномочий системам машинного обучения, что подразумевает признание их способности действовать от имени юридического лица, остается нерешенным в рамках действующего Гражданского кодекса Российской Федерации. Это связано с тем, что субъектами правовых отношений могут быть исключительно физические и юридические лица, тогда как алгоритмические системы имеют только де–факто субъектность, но не имеют правового статуса.

В целях создания правовой основы для регулирования предлагается ввести категорию «цифровая правоспособность» для систем машинного обучения. Такое правило могло бы formalизовать права и обязанности пользователей подобных цифровых объектов. Кроме того, было бы полезно создать специальный реестр критически важных алгоритмов и определить требования к прозрачности, чтобы повысить доверие и безопасность при их применении.

Разъясняя вопросы регулирования ИИ в России, Гликштейн Д. в своей статье на тему: « Правовое регулирование искусственного интеллекта в России: новые принципы и риски» отметил: «Центральным юридическим вопросом остается распределение ответственности за вред, причиненный системами ИИ. В декабре 2023 года Минэкономразвития разработало механизм компенсации вреда, причиненного технологиями ИИ в рамках экспериментальных правовых режимов. Согласно предложенному механизму, участники «цифровых песочниц» обязаны страховывать ответственность за негативные последствия применения ИИ. В случае причинения ущерба в течение 30 дней формируется специальная комиссия для установления причин и определения лиц, ответственных за вред. Эксперты отмечают общемировой тренд расширения ответственности в связи с использованием ИИ, поскольку

алгоритмы все чаще используются для неправомерного доступа к информации и воздействия на информационную инфраструктуру».<sup>2</sup>

Определение количества субъектов, ответственных за ошибки, возникающие в работе систем машинного обучения, является одной из ключевых задач в области правового регулирования данной сферы. В юридической практике обычно выделяют три основные категории потенциально ответственных лиц: разработчик алгоритма, владелец данных, используемых для обучения модели, и системный оператор, который непосредственно использует алгоритм в процессе применения. Это различие обусловлено распределением ролей и контроля на различных этапах технологического процесса машинного обучения, что напрямую влияет на установление юридической ответственности.

Риск-ориентированный подход в системе анализа воздействия решений, которые принимаются при помощи машинного обучения, требует классификации в зависимости от уровня риска: высокий, средний и низкий. Если отталкиваться от меньшего, то решения с низким уровнем риска – это, в первую очередь, решения, которые не влияют или влияют ничтожно на безопасность субъектов. Средние риски имеют ограниченную природу влияния, так как являются неким рубиконом между низким и высоким уровнями. Высокий уровень риска – это как раз такие решения, которые могут повлечь наиболее существенные изменения в вопросах медицины, здоровья, свободы и права собственности. Такой вид риска не имеет права на существования без заведомо регламентированной и полностью проработанной системы сертификации алгоритмов. Она будет направлена на проверку безопасности и надежности всех процессов до того, как процессы смогут выйти в практическое русло. Помимо всего прочего, необходима будет полная отчетность и подконтрольность, следует регулярно проводить программную верификацию для устранения большинства рисков и возможных ошибок.

Перейдя к вопросу о персональных данных, невозможно не отметить, что без доступа к персональным данным, возможности машинного обучения значительно снижаются. К сожалению, стоит признать, что конкретно в этом вопросе избежать конфликта интересов почти невозможно. С одной стороны, у нас есть недовольство

<sup>2</sup> Гликштейн Д. Правовое регулирование искусственного интеллекта в России: новые принципы и риски // Ветров и партнеры. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [https://vitvet.com/articles/pravovoe\\_regulirovanie\\_iskusstvennogo\\_intellekta/](https://vitvet.com/articles/pravovoe_regulirovanie_iskusstvennogo_intellekta/), свободный. (дата обращения: 21.09.2025г.).

людей, данные которых находятся под угрозой быть использованными, а с другой, технический прогресс, который неумолимыми шагами перерабатывает всю информацию. Машинное обучение – это одно из будущих подспорий человека, а все разработки – должны служить на благо человечества. Возвращаясь к персональным данным, стоит отметить, что в России уже есть действующий закон, который регулирует возможности использования, передачи и отслеживания всего персонального трафика пользователей. Конечно, речь идёт о ФЗ №152 «О персональных данных» от 27.07.2006 г. Этот закон установил границы дозволенного в возможностях использования ваших данных и их распространения.<sup>3</sup>

Если рассматривать этот вопрос в контексте МО, то можно отметить, что существуют и дополнительные проблемы, которые связаны с распределением информации и её жестким отбором, так как на законодательном уровне существует много препятствий в отношении сбора и анализа собранных данных. Необходимость отсеять персональные данные, которые есть законодательная возможность регулировать, от тех, которые нельзя, сильно затрудняют процессы обучения.

Один из самых популярных методов, направленных на исключение конфликта между владельцем данных (пользователя) и владельцем машины, которая обрабатывает эту всю информацию – это используемый в крупных ИТ-корпорациях метод «privacy by design». Этот метод означает, что все данные, прошедшие через машину, дополнительно проходят некоторое сокращения от полного объёма поступающих данных, а также, поэтапную анонимизацию и псевдонимизацию данных, путём постоянного отслеживания вероятности утечек во время процесса обучения на всех его стадиях, а также подключения криптографических технологий.

Международная стандартизация в области ИИ ведётся в рамках Объединённого технического комитета ISO/IEC JTC 1, где технический подкомитет SC 42 «Искусственный интеллект» отвечает за разработку и актуализацию глобальных стандартов. С момента создания SC 42 в 2017 году активно формируются направления для обеспечения доверия (trustworthiness) ИИ, включающие прозрачность, проверяемость, объяснимость и управление рисками. Рабочая группа SG 2 «Доверие к системам ИИ» обобщила подходы к оценке уязвимостей, угроз и мер по их снижению, а также разработала рекомендации по системе менеджмента рисков на основе ISO

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108261>, свободный. (дата обращения: 29.09.2025г.).

31000, специфичные для жизненного цикла ИИ-систем.<sup>4</sup>

В 2023 году подкомитет SC 42 опубликовал руководящие указания ISO/IEC 23894:2023 «Информационные технологии. Искусственный интеллект. Руководящие указания по управлению рисками», призванные интегрировать риск-ориентированный подход в процессы разработки, внедрения и эксплуатации ИИ-решений. Стандарт описывает этапы идентификации, оценки, обработки и мониторинга рисков, а также устанавливает общие требования к компетенции и процедурам организаций, использующих МО.

Параллельно ISO/IEC 22989:2022 и ISO/IEC 23053:2022 формируют единый понятийный аппарат и терминологию, а проекты ISO/IEC 42005 и ISO/IEC 42006 дополняют их требованиями к оценке воздействия и карательным процедурам аудита и сертификации ИИ-систем. Такое развитие международных документов создаёт основу, позволяющую государствам и индустрии применять унифицированные методики оценки рисков и соответствия. Сам по себе Декрет не предусматривает полного правового контроля над алгоритмами и защиты прав заинтересованных лиц.

Анализ общих правовых аспектов технического регулирования искусственного интеллекта в России показывает необходимость перехода от стратегических приоритетов к созданию комплексных законодательных норм. Эти нормы должны учитывать ответственность за ошибки алгоритмов, обязательный аудит, механизмы обжалования решений и прозрачность в управлении данными.

Отсутствие специализированного закона об алгоритмической деятельности создает правовой вакуум в регулировании использования систем ИИ в таких критически важных областях, как медицина, финансы и государственное управление. Подчеркивается, что разработка такого закона должна основываться на передовом международном опыте в области стандартизации и включать:

- обязательную сертификацию алгоритмов по признакам безопасности, надёжности и этичности;
- систему независимого аудита и оценки рисков с применением стандартов ISO/IEC JTC 1/SC 42;
- нормы об ответственной разработке и эксплуатации алгоритмов, включая

<sup>4</sup> Работы, проводимые в рамках исследовательской группы SG2 «Trustworthiness» подкомитета SC42 «Artificial Intelligence» / Москва, 2018. – Презентация. – Режим доступа: <https://rspp.ru/document/1/6/9/69d9c39c4ca3ce5101d4626f72e3b230.pdf>, (дата обращения: 03.10.2025г.).

санкции за нарушение прав и причинение ущерба;

– гарантии защиты персональных данных и интеллектуальной собственности в процессе обучения и применения ИИ.

Таким образом, эффективное регулирование искусственного интеллекта возможно при сочетании международных унифицированных стандартов и национальной законодательной базы, чётко регулирующей алгоритмическую деятельность в интересах общества, экономики и безопасности государства. В 2025 году Российская Федерация активно продвигается к созданию комплексной законодательной базы, ориентированной на безопасность и ответственность в области искусственного интеллекта. Ключевым элементом этой инициативы является одобрение правительством мероприятий, которые включают разработку и совершенствование правовых норм, внедрение механизмов аудита и борьбу с преступлениями, связанными с цифровыми технологиями. Особое внимание уделяется также повышению цифровой грамотности населения.

### **Список литературы:**

1. Филипова И. А. Правовое регулирование искусственного интеллекта: учебное пособие / И. А. Филипова. – 3-е изд., обновл. и доп. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2025. – 321 с.
2. Гликштейн Д. Правовое регулирование искусственного интеллекта в России: новые принципы и риски // Ветров и партнеры. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [https://vitvet.com/articles/pravovoe\\_regulirovanie\\_iskusstvennogo\\_intellekta/](https://vitvet.com/articles/pravovoe_regulirovanie_iskusstvennogo_intellekta/), свободный, (дата обращения: 21.09.2025г.).
3. Федеральный закон от 27. 07. 2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102108261>, свободный. (дата обращения: 29.09.2025г.).
4. Работы, проводимые в рамках исследовательской группы SG2 «Trustworthiness» подкомитета SC42 «Artificial Intelligence» / Москва, 2018. – Презентация. – Режим доступа: <https://rspp.ru/document/1/6/9/69d9c39c4ca3ce5101d4626f72e3b230.pdf>, (дата обращения: 03.10.2025г.).

УДК 347.121.2

*Дудченко А.В.,  
к. ю. н., доцент  
кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*Виганд И.А.,  
обучающийся бакалавр  
кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
Солодовникова В.С.,  
обучающийся бакалавр  
кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

## ПРАВОВОЕ ПРОСВЕЩЕНИЕ И ИНФОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

### LEGAL EDUCATION AND CONSUMER INFORMATION

**Аннотация:** В данной статье проанализированы основные правовые аспекты по проблеме просвещения потребителей в Российской Федерации. Рассмотрены законодательные акты и процесс их реализации различными способами. Приведен анализ, является ли тема просвещения потребителей актуальной и имеет ли перспективы развития в будущем.

**Annotation:** This article analyzes the main legal aspects on the problem of consumer education in the Russian Federation. Reviewed legislative acts and the process of their implementation in various ways. Analysis of whether the topic of consumer education is relevant and has prospects for future development.

**Ключевые слова:** просвещение потребителей, права потребителей, право, законодательные акты.

**Keywords:** consumer education, consumer rights, law, legislative acts.

В современной России актуализируется внимание к теме защиты прав потребителей в связи с конституционными изменениями и мировыми тенденциями, поэтому исследование данной темы является целесообразным при изучении ключевых аспектов проблемы просвещения потребителей и условий развития правового регулирования в сфере потребительского просвещения.

Право на просвещение потребителя является одним из основных и общепризнанных прав в сфере защиты прав потребителей[13]. В Российской Федерации данная область правового регулирования формируется в рамках полигородского права, основанного на систематизации права, которая

сформировалось ещё в советские времена, и на разделении составляющих правовой системы. С течением времени начали появляться новые отрасли правового регулирования, а также произошли преобразования в нынешних социально-экономических и политических условиях. Конечно, эти изменения затронули и сферу просвещения потребителей, обладающей многообразием особенностей и отличительных черт. Рассмотрим более подробно понятие «просвещения и информирования потребителей», его ключевые цели, задачи и основные составляющие [1, 4].

В общем виде просвещение потребителей означает осуществление подготовки человека к принятию обдуманных решений при покупке товаров и услуг в рамках современной культуры потребления. Основной целью просвещения потребителей в соответствии с данным определением является возможность сделать выбор осознанным, основываясь на знании законов и существующих потребительских прав, и способствовать честной конкуренции на рынке. Этот процесс включает в себя знания из различных областей, таких как правоведение, экономика, математика, psychology и т.д.

В данной статье просвещение потребителей будет рассматриваться именно с юридической точки зрения. Таким образом, более узким понятием будет являться следующее определение: просвещение потребителей – это ряд мероприятий, которые направлены на повышение юридической грамотности и предоставление знаний о правах потребителей и методах их защиты [2].

Исходя из определения, можно выделить следующие цели потребительского просвещения в системе права:

1. Предоставление информации о правах потребителей и способах их защиты[8].
2. Повышение общей осведомлённости о правах потребителей на современном рынке.
3. Развитие у граждан правовой грамотности.
4. Ознакомление населения страны с законодательством в области защиты прав потребителей.
5. Организация системы информирования потребителей о мерах, которые им необходимо предпринять для защиты своих прав [6].

Данные цели успешно достигаются органами государственной власти путём

создания законодательных актов, включающих в себя составляющие отрасли потребительского просвещения. В соответствии со статьёй № 3 закона РФ «О защите прав потребителей», российское законодательство гарантирует право потребителей на получение информации. Это право реализуется через добавление соответствующих требований в государственные образовательные стандарты и программы, а также через создание системы, которая будет информировать потребителей об их законных правах и способах защиты этих прав различными путями [2].

Информационно – просветительская работа, которая ведётся органами власти в области защиты прав потребителей, включает в себя такие направления как:

1. Консультирование граждан по вопросам прав потребителей и способам их реализации.

2. Распространение информации о законах в данной сфере через СМИ, сеть Интернет, телевизионные каналы, радио.

3. Организация встреч с представителями социально уязвимых групп населения, в том числе и в учебных заведениях, библиотеках и общественных центрах.

4. Проведение разъяснительных мероприятий для субъектов предпринимательской деятельности для их добросовестной работы в области защиты прав потребителей.

5. Интеграция соответствующих требований в государственные образовательные стандарты, общие и профессиональные программы [3].

Безусловно, право потребителя на просвещение является публично-правовым и поэтому принадлежит каждому гражданину, вне зависимости от его статуса, но не все члены общества активно пользуются этими правами, с чем и связано такое направление деятельности государства[11]. Как показывает практика, согласно статистике обращений граждан в правоохранительные органы, проблемы с соблюдением законодательства в данной области чаще всего возникают из-за юридической безграмотности как потребителей, так и представителей самого бизнеса. В связи, с чем активно реализуется программа защиты прав потребителей и всеми способами распространяются знания о правах потребителей и методах их защиты.

Просвещение и информирование потребителей – это самые важные меры по защите прав потребителей. Данные программы направлены на повышение грамотности населения, недопущения ситуаций в которых жизни или здоровью людей будет угрожать что-то по вине производителей. Также способствует формированию навыков

рационального потребления и ответственного подхода к выбору товаров или услуг [4].

В России действует закон «О защите прав потребителей» от 9 января 1996 года. Он регулирует отношения, которые возникают между продавцами и потребителями, импортёрами, изготовителями и другими; устанавливает правила касающиеся соблюдения качества продуктов и услуг, которые не угрожают жизни и здоровью потребителей, например, « продавец (исполнитель) обязан передать потребителю товар (выполнить работу, оказать услугу), соответствующий обычно предъявляемым требованиям и пригодный для целей, для которых товар (работа, услуга) такого рода обычно используется» ( в редакции Федерального закона от 25.10.2007 № 234-ФЗ); следит за достоверностью информации сообщаемой потребителям от изготовителей: «не допускается продажа товара, в том числе импортного товара, содержащего информацию, за распространение которой предусмотрена административная или уголовная ответственность» (Федеральный закон от 05.12.2022 № 478-ФЗ) и т.д. В Российской Федерации за исполнение данного закона отвечает прокуратура, судебные органы и общественные организации. В случае, если продавцы не соблюдают установленный закон, то прокуратура передаёт эту информацию в суд. Судебные органы устанавливают срок, в который нарушитель должен возместить стоимость товара, а также материальный и моральный ущерб покупателям. Найти и предотвратить мошеннические махинации помогают государственные организации, например, Роспотребнадзор [7].

Ещё одним немаловажным является закон РФ «О техническом регулировании» от 27.12.2002 года. Он является основополагающим документом, который регулирует сферу технического регулирования в России, устанавливает единые требования к качеству и безопасности продуктов, а также процессов и услуг. Данный закон защищает права потребителей от недобросовестной конкуренции. [2]

Принципы технического регулирования:

1. Применение единых правил для всей продукции, связанной с требованиями к процессам проектирования;
2. Соответствие уровня технического регулирования и национальной экономики, а также научно-технического регулирования;
3. Независимость органов по аккредитации, сертификации от изготовителей, продавцов и потребителей;
4. Недопустимость совмещения одним органом полномочий по аккредитации и

подтверждению соответствия;

5. Недопустимость возложения одних и тех же полномочий на два и более государственных органа[12].

Закон РФ «О рекламе» от 13.03.2006 определяет основные принципы и требования к рекламе, регулирует отношения касаемые размещению и распространению рекламы по всей стране. Основная цель – защитить права и интересы граждан, а также установить добросовестную конкуренцию [7].

Недопустимая информация:

- недобросовестная;
- скрытая;
- недостоверная;
- нарушающая права и интересы граждан.

За нарушение данного закона грозит административная или уголовная ответственность, к которой могут быть привлечены рекламодатели, рекламораспространители и другие.

За исполнение законов смотрят правительственные и неправительственные органы, а также СМИ и образовательные учреждения. Перечислим основные из них.

Правительственные организации:

1. Роспотребнадзор – основной закон, ответственный за защиту прав потребителей. В его обязанности входит осуществление надзора за соблюдением прав в сфере защиты потребителей, проведение проверок и выписка штрафов.

2. Росстандарт – устанавливает и контролирует соблюдение технических регламентов и стандартов, которые отвечают за безопасность товаров и услуг.

3. Министерство просвещения РФ – отвечает за разработку и реализацию проектов в сфере образования.

4. Росмолодёжь – занимается поддержкой молодёжи, которая занимается развитием защиты прав потребителей, а также организовывает общественные мероприятия для молодого поколения.

Неправительственные организации:

1. Общество защиты прав потребителей – организация, которая не только защищает права, но и предоставляет консультации и юридическую помощь.

2. Международная конфедерация обществ потребителей – большая организация, которая содержит более 200 организаций по защите прав потребителей по всему миру.

Занимается исследованиями в области потребительских прав.

3. Общероссийский народный фронт, организованная по указу Президента РФ. Представляет собой проект «За права заёмщиков», который оказывает финансовую поддержку потребителям.

СМИ и образовательные учреждения:

1. Журналы и газеты, основанные на защите прав потребителей;
2. Телевизионные программы, посвящённые потребительской теме;
3. Образовательные учреждения, которые включают дисциплины по защите прав потребителей [3].

В соответствии со статьями 7 и 9 ФЗ «Об образовании», государственные стандарты лежат в основе разработки образовательных программ, которые направлены на формирование общей культуры личности, и профессиональных навыков, направленных на повышение уровня образования[10]. Направление работы с просвещением потребителей является одним из направлений в области образования обучающихся, вследствие чего распространение этих знаний формирует правовую культуру граждан [3].

Например, школьная образовательная программа включает в себя изучение такого предмета как обществознание, включающего в себя следующие подразделы: экономические основы потребительского права, гражданско-правовые договоры, основы правовой грамотности. На следующих ступенях образования рассматриваются такие составляющие отрасли просвещения: защита прав потребителя, рациональность потребителя, максимальная полезность и потребительский выбор.

Кроме того, как было сказано ранее, распространение знаний о правах потребителей обеспечивается через систему информирования, которая включает в себя создание условий для качественного и эффективного информирования граждан на основе государственных официальных информационных ресурсов, предоставление изготовителями исполнителями и продавцами необходимой и достоверной информации потребителям в соответствии с законодательством, проведение информационных конференций и собраний национальными и международными общественными организациями сферы просвещения потребителей.

Представление потребителям доступа к информации в рамках закона о защите прав потребителей способствует правильному выбору товаров и услуг, укреплению экономических связей на рынке потребительских товаров и более точной реализации

правовых норм законодательства о потребительском просвещении. Государство всячески поддерживает содействие сторонних объединений в потребительском просвещении[9]. Поэтому не менее важным аспектом сферы просвещения потребителей являются общественные организации, которые ставят перед собой цель способствовать повышению юридической грамотности граждан в области прав потребителей.

Например, в Российской Федерации действует общероссийское общественное движение в защиту прав и интересов потребителей – «Объединение потребителей России». Они основываются на защите прав и интересов потребителей, ставят перед собой задачу повышения уровня жизни граждан России, снижению уровня бедности, и в итоге – поддержке страны и ее укреплению как социально – ориентированного государства [7].

Их деятельность ведётся в соответствии с теми целями, которые ставятся приоритетными для развития России президентом – Владимиром Владимировичем Путиным. В общедоступном отчёте их деятельности указана программа на период до 2024 года – «Объединение потребителей России: наша задача – максимальная потребительская безопасность». Приоритетным направлением данной программы является увеличение безопасности потребителя с помощью противодействия производству и выпуску фальсифицированного товара. На этом общественное объединение не планирует останавливаться – они планируют развивать такие направления и проекты, которые затрагивают Интернет – технологии и сетевые системы.

Задача общественного контроля, регламентированного статьёй 45 Закона РФ «О защите прав потребителей», – одна из главных задач данного общественного движения. Этот контроль направлен на обеспечение прав потребителей в разных областях, включая торговлю, общественное питание, предоставление услуг и жилищно-коммунальное хозяйство. Ключевое направление общественного контроля – это противодействие производству и распространению поддельной продукции. Важна также практическая реализация результатов общественного контроля, включая обращение в контролирующие государственные и судебные органы, а также освещение в СМИ.

Движение непрерывно улучшает существующие методы и формы общественного контроля, сотрудничая с другими представителями Национальной

системы защиты прав потребителей, ведомствами и организациями, заинтересованными в потребительском просвещении и защите прав потребителей. Объединение потребителей России постоянно расширяет границы своего влияния и способы освещения информации в области правовой защиты, а также вовлекает в свою деятельность большое количество граждан, которые выполняют роль общественных контролёров, проводят им обучение [7].

Просвещение потребителей актуально не только в реальном мире, но и в цифровом пространстве. Оно предоставляет множество возможностей для потребителей. Рассмотрим несколько наиболее эффективных методов:

1. Создание информативных веб–сайтов и блогов, где потребители могут найти достоверную и точную информацию;

2. Развитие социальных сетей, т.к. именно в них находится наибольший объём потребителей. Организации могут использовать соцсети для публикации информативного контента, проведения опросов и другое;

3. Разработка мобильных приложений, которые будут способствовать оповещению потребителей о недобросовестных продавцах, а также создавать условия для подачи жалоб;

4. Создание онлайн–курсов: расширяют знания потребителей об их правах и обязанностях, а также дают практические навыки об отстаивании своих интересов;

5. Проведение вебинаров и трансляций, на которых организации будут напрямую общаться с потребителями, отвечать на их вопросы и давать практические советы;

6. Заключение контрактов с блогерами: с помощью известных личностей можно информировать население об их потребительских правах, а также учить отстаивать свои интересы;

7. Использование искусственного интеллекта для автоматизации процессов обучения потребителей.

Посредством использования данных методов можно повышать потребительскую грамотность население, научить их принимать решения в трудных ситуациях, а также предоставлять доступ к инструментам, необходимым для защиты своих интересов [6].

Исходя из всего вышесказанного, можно заметить, что просвещение потребителей играет огромную роль в формировании грамотности населения в области права и является актуальной проблемой для рассмотрения в современном обществе.

Оно имеет решающее значение для защиты прав потребителей, а также для создания честного рынка с высокой конкуренцией. Сфера просвещения потребителей ставит перед собой важные цели, такие как: развитие права в обществе, осведомлённость населения, защита прав граждан, и достигает их. Для этого используется множество методов и подходов, которые находятся под наблюдением государственных органов. Кроме того, в связи с развитием технологий просвещение потребителей популяризируется не только за счёт федеральных законов, но и благодаря цифровому пространству. Разрабатывается множество платформ с быстрым доступом, на которых содержится вся необходимая информация о защите интересов потребителя. Таким образом, можно предположить, что отрасль просвещения потребителей будет продолжать активно развиваться в будущем.

### Список литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс»
2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300–1 (ред. от 04.08.2023) «О защите прав потребителей»// Справочно–правовая система «Консультант Плюс»
3. Формы защиты прав потребителей в Российской Федерации: учебное пособие / сост. О. И. Дерюшева. – Воронеж: Научная книга, 2021. – 80 с. – [Электронный ресурс] Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996333> – Режим доступа: по подписке.
4. Булатецкий, Ю. Е. Потребительское право: Курс лекций / Ю.Е. Булатецкий; Федеральное агентство по образованию. – Москва: НОРМА, 2008. – 416 с. ISBN 978–5–468–00228–5. – [Электронный ресурс] Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/146044> – Режим доступа: по подписке.
5. Баранов, С. Ю. Гражданко–правовые средства охраны прав потребителей: Научное / Баранов С.Ю. – М.:Статут, 2018. – 159 с. ISBN 978–5–8354–0991–4. – [Электронный ресурс] Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006815> – Режим доступа: по подписке.
6. Институт защиты прав потребителей: методические указания для самостоятельной работы по изучению дисциплины / Юго–Зап. гос. ун–т; сост.: В.В. Богдан. – Курск, 2023. – 34 с. – Библиогр.: с.33 – [Электронный ресурс] URL:

[https://swsu.ru/sveden/files/MU\\_SRS\\_Institut\\_zaschity\\_prav\\_potrebiteley.pdf](https://swsu.ru/sveden/files/MU_SRS_Institut_zaschity_prav_potrebiteley.pdf)

7. Законодательство о правах потребителей // Объединение потребителей России – [Электронный ресурс] URL: <https://www.potrebitel-russia.ru/?id=221>

8. Кузнецова И.М., Лактионова Н.В., Черник А.А., Штезель А.Ю. Инновационные методы стимулирования в торговле и сфере услуг: организация, управление, контроль эффективности // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 184–189.

9. Винсковская Л.А., Маркушина А.А., Фролов Р.Н. Мультиформатная маркетинговая стратегия современной торговой сети: анализ содержания и возможности управления//Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 103–107.

10. Гербут Е.А., Смоленцев В.М. Методика взаимодействия с потребителями образовательных услуг университета//В сборнике: КАЧЕСТВО СОВРЕМЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА. сборник статей по материалам межфакультетской учебно–методической конференции. Ответственный за выпуск М. В. Шаталова. 2016. С. 79–81.

11. Колкарева И.Н., Шапиро Е.А. Анализ основных подходов к определению понятия права и закона//В сборнике: Экономические реформы и развитие коммерции в России. Сборник научных и научно–методических работ преподавателей и студентов. Краснодар, 2001. С. 84–93.

12. Karpunina E.K., Agabekyan R.L., Petrov I.V., Gorlova E.A., Sobolevskaya T.G. Brics countries as new growth poles of the global digital economy//International Journal of Economic Policy in Emerging Economies. 2021. С. 1–11.

13. Сигида Д.А., Воробьева С.А. Способы психологического влияния в магазинах розничной торговли // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 44. С. 117–124.

УДК 34

*Дудченко А.В.,  
к. ю. н., доцент  
кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

*Гец А.А.,  
обучающийся бакалавр  
кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

## **ДИАЛЕКТИКА РОЛИ СУДЕБНЫХ РЕШЕНИЙ И ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В КОНТЕКСТЕ КОНВЕРГЕНЦИИ ПРАВОВЫХ СЕМЕЙ**

### **DIALECTICS OF THE ROLE OF COURT DECISIONS AND LEGISLATION IN THE CONTEXT OF THE CONVERGENCE OF LEGAL FAMILIES**

**Аннотация:** В современном мире правовые системы играют ключевую роль в обеспечении защиты прав и свобод граждан, а также в регулировании отношений между государствами. Сравнительное изучение англо-саксонской и континентальной систем позволяет выявить их особенности и определить их влияние на правоприменение.

Исследование данной темы актуально также в контексте международного сотрудничества, где понимание различий в подходах к праву способствует улучшению взаимодействия между юрисдикциями и повышению эффективности правоприменения.

Актуальность анализа правовых систем обусловлена их значительным влиянием на общественные отношения, экономику и международное сотрудничество.

**Abstract:** In the modern world, legal systems play a key role in ensuring the protection of citizens' rights and freedoms, as well as in regulating relations between states. A comparative study of the Anglo-Saxon and continental systems makes it possible to identify their features and determine their impact on law enforcement.

The study of this topic is also relevant in the context of international cooperation, where understanding differences in approaches to law contributes to improving interaction between jurisdictions and improving the effectiveness of law enforcement.

The relevance of the analysis of legal systems is due to their significant impact on public relations, economics and international cooperation.

**Ключевые слова:** анализ, правовые семьи, европейская правовая система, англо-саксонская правовая система, сравнительная характеристика.

**Keywords:** analysis, legal families, European legal system, Anglo-Saxon legal

system, comparative characteristics.

Понимание различий и сходств между англо-саксонской и континентальной правовыми системами становится необходимым в условиях глобализации и интеграции правовых норм.

Прецедент в англо-саксонской правовой системе представляет собой судебное решение по конкретному делу, которое становится обязательным для последующих дел аналогичного характера. Это явление впервые было формализовано в Англии в XII веке с развитием системы общего права. Ключевым принципом прецедентного права является *stare decisis*, предполагающий обязанность судов руководствоваться ранее вынесенными решениями судов более высокой инстанции[1].

Фундаментальная роль прецедента состоит в том, что он выступает самостоятельным источником права. В противоположность континентальной (романо-германской) традиции, где центральное место занимает писаный закон, в рамках англосаксонской системы именно судьи непосредственно формируют правовые нормы. Это обеспечивает правовой системе необходимую гибкость и способность эволюционировать в соответствии с динамикой общественных отношений.

Таким образом, в странах общего права судебная власть активно участвует в правотворчестве путём толкования и создания прецедентов. Упомянутая доктрина *stare decisis* делает решения вышестоящих судебных инстанций обязательными для нижестоящих. В свою очередь, в континентальной системе функция судьи заключается, прежде всего, в строгом применении норм закона, что минимизирует его нормотворческую роль.

В современный период наблюдается определённая конвергенция правовых систем. Так, хотя решения Европейского суда по правам человека формально не образуют прецедента, они оказывают существенное влияние на правоприменительную практику государств континентальной Европы, демонстрируя взаимную адаптацию к актуальным правовым реалиям[2].

В рамках континентальной системы, несмотря на то, что судебная практика не признаётся формальным источником права, её значение для единообразного толкования правовых норм чрезвычайно велико. Суды, оставаясь связанными буквой закона, в процессе его применения сталкиваются с необходимостью интерпретации и конкретизации общих положений применительно к уникальным обстоятельствам дела.

Например, суды Германии и Франции широко используют различные методы

толкования (систематический, исторический,teleologический) для разрешения сложных правовых казусов, что позволяет обеспечивать соответствие принимаемых решений не только букве, но и духу законодательства. Аналогично, Конституционный суд Италии, применяя исторический и телевологический подходы, вносит существенный вклад в защиту конституционных прав и свобод граждан, подчёркивая важность подобных методов для поддержания справедливости и правопорядка. Это подчёркивает важность судебной практики как инструмента, дополняющего формальную кодифицированную систему права[3].

С развитием национальных государств в Европе, начиная с эпохи Средневековья и до Нового времени, методы интерпретации правовых норм претерпели значительные изменения. Французский Гражданский кодекс 1804 года, известный как Кодекс Наполеона, стал образцом для многих стран континентальной системы. Этот документ не только систематизировал право, но и установил строгие принципы толкования, основанные на тексте закона и его систематическом анализе[4].

Континентальная правовая система, основы которой были заложены римским правом, стала одной из наиболее систематизированных и кодифицированных систем права в мире. Римское право, развившееся в античные времена, предоставило концепции и принципы, которые были впоследствии адаптированы и развиты в различных европейских странах. Кодификация римского права, например, в форме *Corpus Juris Civilis*, стала основой для формирования современных подходов к интерпретации правовых норм.

Другие значительные методы включают систематический, телевологический и исторический подходы. Систематический метод рассматривает норму в контексте всей правовой системы, выявляя её место и роль в структуре законодательства[5].

Телевологический метод направлен на выявление целей и задач, которые преследовал законодатель при принятии нормы. Исторический подход анализирует правовую норму с учётом её происхождения и условий, в которых она создавалась.

Методы интерпретации правовых норм в континентальной системе можно классифицировать на несколько основных подходов. Грамматический метод основывается на анализе текста закона с точки зрения его лексического и синтаксического значения. Этот метод позволяет определить первоначальное значение нормы, заложенное законодателем.

Континентальная правовая система характеризуется строгой приверженностью

тексту закона, что отражается в методах интерпретации правовых норм. Основным источником права здесь выступают кодифицированные нормы, такие как Гражданский кодекс Франции[6].

Среди методов интерпретации норм в континентальной системе выделяются грамматический, систематический,teleологический и исторический подходы. Эти методы позволяют суду применять нормы с учетом их текста, системной взаимосвязи, цели и исторического контекста.

Телеологический метод интерпретации, широко используемый в континентальной системе, предполагает анализ цели правовой нормы для ее точного применения. Например, в Германии этот метод активно применяется в сложных правовых ситуациях.

Историческое развитие континентальной системы, основанное на римском праве, повлияло на формирование методов интерпретации. Такие правоведы, как Савиньи, внесли значительный вклад в развитие исторической школы права, что отразилось на подходах к толкованию норм.

Методteleологической интерпретации применяется в обеих системах, однако в континентальной системе он играет более значимую роль, так как позволяет учитывать цели норм в условиях строгой кодификации[7].

Исторический контекст используется в обеих системах, но с разными целями. В англо-саксонской системе он помогает интерпретировать прецеденты, а в континентальной – анализировать развитие кодифицированных норм.

Основное различие между англо-саксонской и континентальной системами состоит в источниках права и роли судебных решений. В англо-саксонской системе судебные прецеденты являются основным источником права, тогда как в континентальной системе преобладают кодифицированные нормы.

Методы интерпретации также различаются. В англо-саксонской системе судьи обладают большей свободой в толковании норм, используя такие подходы, как золотое правило. Континентальная система, напротив, предполагает строгую приверженность тексту закона.

Англо-саксонская правовая система основывается на принципе прецедентного права, что предполагает использование судебных решений в качестве основного источника права. Судьи, принимая решения, опираются на предыдущие судебные акты, которые содержат интерпретацию норм применительно к конкретным

обстоятельствам[8].

Основное отличие континентальной системы от англо-саксонской заключается в роли судебных решений. В континентальной системе они служат лишь способом толкования законодательства, тогда как в англо-саксонской системе судебные прецеденты являются обязательным источником права.

В англо-саксонской системе судьи обладают большей дискрецией в интерпретации норм, что позволяет им адаптировать право к изменяющимся условиям. В континентальной системе акцент делается на стабильность и предсказуемость, что достигается благодаря кодификации и строгому следованию букве закона.

Континентальная правовая система, также именуемая романо-германской, исторически восходит к римскому праву, систематизированному и кодифицированному в VI веке в рамках Кодекса Юстиниана (*Corpus Juris Civilis*). Данный свод положений сформировал фундаментальную основу для последующего развития правовых порядков, центральным признаком которых стала формализованная кодификация и системная систематизация правовых норм. Чёткая структура и универсальные принципы римского права оказали определяющее влияние на становление национальных правовых систем континентальной Европы[9].

Качественно новым этапом в эволюции данной правовой семьи явилось принятие в 1804 году Французского гражданского кодекса (Кодекса Наполеона). Этот акт не только унифицировал частное право Франции, но и стал образцовой моделью для кодификации во многих государствах, окончательно утвердив приоритет писаного закона (законодательного акта) в качестве первичного источника права. Впоследствии, в 1900 году, в Германской империи вступил в силу Германский гражданский кодекс (*Bürgerliches Gesetzbuch*, BGB), чья тщательно продуманная пандектная конструкция также оказала существенное влияние на правовое развитие ряда стран.

В методологии континентального права доминирует текстуальный (буквальный) подход к интерпретации. Судьи в своей деятельности ориентированы на строгое следование букве законодательного предписания, что прямо вытекает из признания верховенства закона. В данной парадигме судебное решение трактуется, прежде всего, как акт применения существующей нормы, а не как прецедент, порождающий новую.

Параллельно с текстуальным широко применяется систематический метод толкования. Он предполагает рассмотрение конкретной правовой нормы не изолированно, а в контексте всей системы действующего законодательства, с учётом её

взаимосвязей с другими институтами и отраслями права. Это позволяет обеспечивать внутреннюю согласованность и непротиворечивость правоприменения.

Несмотря на то, что в романо-германской традиции судебная практика (правоприменительная деятельность судов) формально не признаётся источником права, её реальная роль в обеспечении единообразия и предсказуемости правосудия крайне значима. Суды, особенно при разрешении сложных и казуистичных ситуаций, активно апеллируют к сложившейся практике для уточнения и конкретизации смысла законодательных норм [10].

Особое значение имеют решения верховных и конституционных судов (например, Конституционного суда Италии, Федерального конституционного суда Германии). Хотя они и не создают обязательных прецедентов в англосаксонском понимании, их правовые позиции служат авторитетным ориентиром (руководящим разъяснением) для нижестоящих судебных инстанций, формируя устойчивые подходы к толкованию права, влияние которых, однако, остаётся в рамках конкретных правовых казусов и не приобретает силы общего закона. Европейский суд по правам человека, базирующийся в Страсбурге, оказывает значительное влияние на правоприменение в странах-членах Совета Европы. Его решения формируют стандарты, которые должны учитываться национальными судами при интерпретации норм права.

Историческое развитие роли судебных решений в англо-саксонской и континентальной правовых системах имеет свои уникальные особенности. В англосаксонской системе, начиная с XII века, с развитием системы королевских судов, судебные решения стали играть ключевую роль. Принцип *stare decisis*, который обязывает суды следовать прецедентам, обеспечил преемственность и предсказуемость правоприменения. В континентальной системе, напротив, основой права стало римское право, кодифицированное в эпоху Юстиниана. Здесь судебные решения рассматривались преимущественно как толкование уже существующих норм, а не как источник права.

Генезис и историческое разграничение. Формирование роли судебных решений в правовых системах детерминировано исторически различными путями развития. Поворотным пунктом для романо-германской (континентальной) семьи стало принятие масштабных кодификаций, таких как Гражданский кодекс Франции 1804 г. (Кодекс Наполеона) и Германское гражданское уложение (BGB) 1900 г. Данные акты институционализировали верховенство писаного права, отведя судебной власти строго

подзаконную, интерпретационную функцию. В противоположность этому, англосаксонская (общего права) традиция сохранила за судами прерогативу непосредственного правотворчества через создание прецедентов (case law), обладающих обязательной силой (stare decisis) для разрешения последующих споров.

Таким образом, исторически сложилась дилемма: в системе общего права прецедент стал первичным источником права, обеспечивающим её динамизм и казуистическую адаптивность. В континентальной же системе судебное решение утвердились как вспомогательный (производный) правовой феномен, подчинённый верховенству кодифицированной нормы.

В англосаксонской системе судебные решения выступают основой правопорядка, что наделяет судебную власть активной нормотворческой ролью и обеспечивает преемственность и стабильность правоприменения [11].

В континентальной системе судебные решения трактуются как акт толкования закона, а не самостоятельный источник. Судьи связаны буквой закона, что максимизирует предсказуемость, но минимизирует судейское усмотрение. При этом решения высших судов (конституционных, верховных) выполняют роль ориентирующих (руководящих) разъяснений, способствующих унификации практики нижестоящих инстанций.

Сравнительный анализ выявляет, что система общего права обладает повышенной гибкостью благодаря активной правотворческой роли суда, в то время как континентальная система обеспечивает большую формализованность и стабильность через детальное законодательное регулирование.

Конвергенция под влиянием глобализации. Современные тенденции, однако, указывают на постепенное сближение подходов. Глобализация права, выражаясь в росте влияния международной юрисдикции (например, Европейского суда по правам человека, Международного уголовного суда), способствует повышению авторитета судебной практики в странах континентальной традиции. Одновременно в англосаксонских системах усиливается тенденция к систематизации и кодификации, а также учёту международных стандартов.

Это приводит к трансформации роли судебных решений: в континентальной системе наблюдается рост их де-факто нормативного значения, а в системе общего права – усиление внимания к законодательной унификации и гармонизации с международными нормами.

В континентальной системе законодательство сохраняет статус доминирующего источника права, что обеспечивает системность и предсказуемость. Ключевое значение приобретает юридическая доктрина – совокупность научных теорий и концепций, которая напрямую влияет на процесс нормотворчества и легитимирует кодификации (на примере влияния трудов Потье и Домата на Кодекс Наполеона или пандектной науки на BGB). Доктрина также служит важным инструментом для судебного толкования в сложных случаях.

В ангlosаксонской системе законодательство (статутное право) выполняет вторичную, корректирующую и дополняющую функцию по отношению к прецедентному праву. Принцип парламентского суверенитета позволяет законодателю вносить изменения, которые затем интерпретируются судами в рамках прецедентной логики. Роль доктрины здесь иная: она преимущественно ориентирована на анализ, классификацию и комментарий существующей судебной практики, а не на априорное конструирование правовых моделей.

Эволюция роли судебных решений отражает фундаментальные различия в правопонимании двух ведущих правовых семей. Однако в условиях глобального правового пространства наблюдается процесс взаимной адаптации и конвергенции: континентальная система воспринимает элементы прецедентной гибкости, а ангlosаксонская – усиление системообразующей роли писаных норм. Это свидетельствует об общей тенденции к формированию синтетической модели, сочетающей стабильность кодифицированного права с адаптивностью судебного нормотворчества.

### **Список литературы:**

1. История государства и права зарубежных стран / Г. Э. Адыгезалова, Э. К. Арутюнов, Л. И. Гущина [и др.]. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2019. – 444 с.
2. История государства и права зарубежных стран: Учебник для обучающихся по направлению подготовки 40.03.01 Юриспруденция / В. Л. Рассказов, Л. П. Рассказов, А. В. Дашин [и др.]. – Краснодар: КубГАУ, 2023. – 214 с.
3. Колкарева И.Н. Юридическая деятельность как наука // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и общества. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2008. С. 153–158.

4. Гербут Е.А. Перспективы мироустройства и роль информационных технологий в будущем человечества (сценарий российской политической элиты) // В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Сборник научных статей VI Международного научного форума. В 2-х томах. Москва, 2024. С. 100–105.
5. Недилько Ю.В. Комментарии к законам Англии» у. Блэкстона и их значение для разработки способов и правил толкования права//Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. 2015. № 5. С. 78–82.
6. Недилько Ю.В. Телеологический и смысловой аспекты толкования намерений законодателя//Юридическая наука. 2016. № 1. С. 23–28.
7. Недилько Ю.В. Формирование основных способов и правил толкования Корана как источника мусульманского права в период средневековья//Вестник Санкт–Петербургского университета МВД России. 2015. № 1 (65). С. 21–25.
8. Сигида Д.А., Напалкова М.Г. Искусство в постмодернистском мире субкультур//В сборнике: СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА. Материалы II Международной научно–практической конференции. Под общей редакцией Мягковой Т.Л., 2019. С. 130–133.
9. Административное судопроизводство (общие положения): учеб. пособие / Ю. А. Широкопояс, Е. Г. Томбулова. – Краснодар: КубГАУ, 2018. 88 с.
10. Колкарева И.Н., Шапиро Е.А. Анализ основных подходов к определению понятия права и закона//В сборнике: Экономические реформы и развитие коммерции в России. Сборник научных и научно–методических работ преподавателей и студентов. Краснодар, 2001. С. 84–93.
11. Сармабехъян, Б.С., Алексеенко О.И., Колкарева И.Н., Мартиросов Р.Г., Кирий Е.В., Батуркина Е.И., Даниленко Т.В. Терминологический словарь по гуманитарным дисциплинам: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед., изуч. гуманит. дисциплины. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2004. – 225 с.

УДК 330.342

**Жуков А.А.,**  
к. и. н., доцент  
*Краснодарского кооперативного института  
(филиал) Российского университета кооперации*  
**Чабриков Д.В.,**  
обучающийся бакалавр  
*Краснодарского кооперативного института  
(филиал) Российского университета кооперации*

## ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ С ПОМОЩЬЮ ИСКУСТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА

### OPTIMIZATION OF OPERATIONAL PROCESSES IN THE HOTEL BUSINESS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию стратегической роли искусственного интеллекта (ИИ) в оптимизации бэк-офисных процессов гостиниц Краснодарского края (прогнозирование, управление ресурсами, логистика, финансы) для преодоления вызовов высокой загруженности в сезон. Автором было изучено системное влияние этой автоматизации на качество фронт-офисного сервиса: высвобождение персонала для персонализации, повышение надежности и информированности обслуживания. В статье раскрывается, что эффективный ИИ в бэк-офисе создает фундамент для исключительного гостевого опыта. Автор приходит к выводу о том, что очень важно использовать гибкий подход к кастомизации ИИ-решений для отелей различного масштаба и профиля по всей России, который будет учитывать региональную специфику и технологическую готовность для предоставления наиболее персонализированных типов услуг.

**Abstract:** The article is devoted to the study of the strategic role of artificial intelligence (AI) in optimizing the back-office processes of hotels in the Krasnodar Territory (forecasting, resource management, logistics, finance) to overcome the challenges of high traffic in the season. The author has studied the systemic impact of this automation on the quality of front office service.: freeing up staff for personalization, increasing reliability and awareness of service. The article reveals that effective AI in the back office creates the foundation for an exceptional guest experience. The author concludes that it is very important to use a flexible approach to customization of AI solutions for hotels of various scales and profiles throughout Russia, which will take into account regional specifics and technological readiness to provide the most personalized types of services.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, гостиничный бизнес, бэк-офис, фронт-офис, автоматизация, качество обслуживания, Краснодарский край, кастомизация, Россия.

**Keywords:** artificial Intelligence, hospitality Industry, back-office, front-office, automation, service quality, Krasnodar Krai, customization, Russia.

Гостиничный бизнес, как и вся сфера туризма в России, а в частности и у нас в Краснодарском крае, где туризм является ключевым драйвером региональной экономики благодаря уникальным рекреационным ресурсам Черноморского побережья, многообразия природного фонда края, предгорьям Кавказа и развитой инфраструктурой Краснодара, сталкивается с всё более возрастающими вызовами. Высокая доля туристов в сезон, растущие ожидания гостей в отношении персонализации и скорости обслуживания в результате санкций и отсутствия аналогов отдыха за границей, конкуренция за квалифицированный персонал и необходимость оптимизации затрат требуют внедрения инновационных решений и совершенно нового подхода к ведению туристического дела. Искусственный интеллект (ИИ) уже перестал быть технологией будущего, и давно стал важным, необходимым повседневным компаньоном для оптимизации внутренних (бэк-офисных) операционных процессов, что напрямую влияет на качество обслуживания на переднем крае взаимодействия с гостем (фронт-офис).

Проблематика цифровизации гостиничной индустрии, в том числе в условиях Краснодарского края, находит отражение в работах современных исследователей. Так, Тесалов С.Е. и Сердюкова Н.К. в своих исследованиях уделяют внимание изучению этапов цифровизации и оценке потенциала конкретных инновационных инструментов, таких как чат-боты на базе передовых языковых моделей, для трансформации взаимодействия с гостем.

Цель нашего исследования – проанализировать конкретные возможности автоматизации бэк-офиса в отелях нашего края с помощью ИИ и доказать их системное влияние на качество фронт-офисных услуг, предложив при этом гибкую модель кастомизации для разнообразных гостиничных комплексов и баз отдыха по всей России.

Операционный бэк-офис гостиницы – это сложный механизм, включающий управление ресурсами (персонал, инвентарь, энергия), логистику (постельное белье, мини-бар, уборка, досуг для постояльцев, информирование и т.д.), обработку данных

(бронирования, финансы, отчетность), прогнозирование спроса и ценообразование [5, С. 41–43]. ИИ предлагает мощные инструменты для автоматизации этих рутинных, но ресурсоемких и важных задач. В контексте Краснодарского края, где пиковые сезоны создают экстремальные нагрузки, особенно актуальны системы прогнозирования спроса на базе машинного обучения. Эти системы анализируют не только исторические данные самого отеля, но и огромные массивы внешних данных: календарь событий (фестивали, форумы в Сочи, Краснодаре, Анапе), погодные прогнозы, динамику цен авиабилетов и железнодорожных сообщений с ключевых рынков сбыта, активность в соцсетях и даже данные о загруженности пляжей, что в то же время может быть особенно актуальным в связи с особым положением пляжей на Анапском побережье. Точный прогноз позволяет оптимизировать ценообразование в реальном времени, положительно влияя на доходность, и, что важно, позволит эффективно планировать закупки и логистику заранее, избегая дефицита или перерасхода ресурсов в разгар сезона.

Актуальность внедрения цифровых инструментов взаимодействия подтверждается данными современных исследований гостиничного рынка. Исследования в сфере гостеприимства демонстрируют, что свыше половины (более 57%) гостей характеризуют свою вовлеченность с мобильными устройствами как высокоактивную, используя их как неотъемлемый инструмент в повседневных коммуникациях и планировании [6]. Это создает прочную основу для внедрения ИИ-решений в коммуникационные каналы отелей, таких как интеллектуальные чат-боты, воспринимаемые пользователями как естественная часть цифровой среды, а среди прочего и вполне полноценные информационные системы, которые могли бы предоставляться постояльцам в виде веб сайта, или же приложения под мобильное устройство, которое бы располагало функционалом удаленного управления номером в отеле и дополнительными расширенными функциями по типу заказа еды из ресторана, уборки номера и т.д. Для Краснодарского края, ориентированного на динамичного и технологически подкованного туриста, данный фактор является стратегически важным аргументом при выборе инструментов фронт-офиса и их интеграции с бэк-офисными системами.

Системы на основе ИИ способны оптимизировать графики уборки номеров, учитывая не только время заезда/выезда, но и данные датчиков занятости (при их наличии), приоритетность уборки для гостей с особыми статусами или длительными

заездами, текущую загрузку горничных и даже прогнозируемое время освобождения номеров после мероприятий в конференц-залах. Что будет минимизировать простой персонала и время ожидания гостей [4, С. 35–37]. Для управления складом (белье, хозтовары, мини-бар) ИИ-алгоритмы анализируют реальный расход, скорость стирки, сезонные колебания, прогнозируют необходимость пополнения и автоматически формируют оптимальные заказы поставщикам, снижая риски нехватки критичных позиций в пик сезона или замораживания средств в излишних запасах. Энергоменеджмент, занимает важную позицию для крупных курортных комплексов, и также выигрывает от ИИ, который оптимизирует работу климатических систем, освещения общего пользования и оборудования в зависимости от реальной загрузки номерного фонда, погоды и тарифов на энергоносители. Всё это также важно в связи с известными проблемами в курортных населенных пунктах с электричеством и подачей воды в периоды повышенного спроса, как-раз в летний период. Важно отметить, что автоматизация финансовых операций – обработка счетов поставщиков (с использованием компьютерного зрения для распознавания накладных), сверка данных бронирования и платежей, выявление аномалий, всё это в значительной степени будет высвобождать ресурсы бухгалтерии и администрации, снижая количество ошибок, повышая качество предоставляемых услуг.

Недооценивать взаимосвязь эффективного бэк-офиса и безупречного фронт-офиса – ошибка. Автоматизация внутренних процессов с помощью ИИ создает фундамент для качественного скачка в обслуживании гостей отелей. Во-первых, высвобождение времени и когнитивных ресурсов персонала фронт-офиса – ключевой фактор. Когда администратору не нужно тратить время на выстраивание вручную сложных графиков уборки, часами сверять данные бронирования или экстренно решать проблему нехватки полотенец из-за ошибки в заказе, его время и внимание полностью переключаются на гостя. Что позволяет проводить более глубокий и персонализированный брифинг при заезде, оперативнее реагировать на запросы, проявлять искреннюю заботу и внимание к деталям, что особенно ценится в курортной среде, повышая авторитет наших курортов в целом. Во-вторых, ИИ в бэк-офисе обеспечивает фронт-офис точной и оперативной информацией в реальном времени. Администратор мгновенно видит не только статус готовности номера, но и, благодаря интеграции систем, знает, что гость предпочитает определенный тип подушек (из профиля лояльности) и что в номер уже доставлен его заказ из ресторана по

предварительному запросу. Это создает эффект предвосхищения желаний и бесшовности сервиса, создавая тем самым экосистему туристической сферы. В-третьих, повышается надежность и предсказуемость всех процессов, что напрямую влияет на удовлетворенность гостя. Автоматизированное прогнозирование и планирование ресурсов минимизируют риски ситуаций, порочащих репутацию отеля: отсутствие свободных чистых номеров к моменту планового заезда, неработающие элементы инфраструктуры из-за несвоевременного ремонта, очереди на ресепшен из-за проблем с обработкой платежей. Гость получает именно тот уровень сервиса, который был обещан при бронировании, без неприятных сюрпризов. Наконец, данные, генерируемые и обрабатываемые ИИ-системами бэк-офиса (точные данные о времени уборки, реакции на запросы, потреблении ресурсов, инцидентах), становятся бесценной основой для постоянного улучшения качества и учёта ошибок. Аналитика на базе ИИ выявляет узкие места, неочевидные корреляции и позволяет принимать управленческие решения, направленные на дальнейшее повышение стандартов обслуживания, основываясь на объективных фактах, а не только на интуиции или отзывах.

Интеграция ИИ в бэк-офисные системы (управление номерами, услугами, данными гостей) создает основу для развития интеллектуальных интерфейсов взаимодействия с клиентом, таких как продвинутые чат-боты и системы типа «электронный консьерж» [3, С. 78–80]. Эти инструменты, доступные гостю 24/7 через мобильные приложения или устройства в номере, способны не только отвечать на стандартные вопросы, но и предоставлять персонализированные услуги благодаря доступу к актуальной информации из бэк-офиса: бронировать процедуры в SPA на свободное время, учитывая расписание гостя; заказывать питание в ресторане с учетом диетических предпочтений (из того же профиля); предоставлять актуальную информацию о готовности номера при раннем заезде; рекомендовать экскурсии на основе анализа местных событий и погоды. Для Краснодарского края с его разнообразными природными возможностями такие системы являются важными инструментами повышения уровень сервиса, удовлетворенности гостя, но их эффективность напрямую зависит от качества и оперативности данных, предоставляемых автоматизированными бэк-офисными процессами.

Современные модели ИИ, такие как ChatGPT-4 или Grok, открывают новые горизонты для создания интеллектуальных систем взаимодействия с гостем, функционирующих по принципу ранее озвученного «электронного консьержа». Эти

системы способны не только предоставлять исчерпывающую информацию об услугах отеля на множестве языков, но и генерировать персонализированные рекомендации по отдыху, учитывая контекст запроса (например, погодные условия или предпочтения в активностях). Ключевым фактором эффективности таких систем является их интеграция с бэк-офисными базами данных. Только синхронизация с системами управления ресурсами (номера, рестораны, трансферы), внешними партнерами (туроператоры, экскурсоводы) и аналитическими платформами, обрабатывающими Big Data (большие данные) о предпочтениях гостей (история бронирований, отзывы, поведение на сайте), будет позволять ИИ-ассистенту формировать действительно релевантные и выполнимые предложения, тут в полной мере применима формула: чем больше данных, тем лучше. Для курортных отелей нашего края, с их широким спектром активностей и услуг, такая интегрированная система способна стать мощным драйвером роста нашего туризма, конкурентным преимуществом, повышая удовлетворенность гостя и снижая нагрузку на персонал по рутинным информационным запросам. При кастомизации для разных типов отелей России (от городских бизнес-отелей до приморских курортов) глубина интеграции и набор подключенных внешних данных будут варьироваться [2, С. 234–235].

Очевидно, что потребности и возможности крупного сетевого отеля в Сочи, небольшого семейного гостевого дома в горном районе, делового отеля в Москве или исторической гостиницы в Санкт–Петербурге будут существенно различаться. Поэтому ключевой принцип внедрения ИИ для автоматизации бэк-офиса – модульность и адаптивность. В целом можно выделить несколько уровней кастомизации. Во–первых, по масштабу и типу отеля, крупные сети могут позволить себе комплексные интегрированные платформы, охватывающие все аспекты бэк-офиса с глубоким прогнозным аналитическим ядром. Средние и малые независимые отели, преобладающие во многих регионах России, могут стартовать с отдельных модулей, решаяющих их самые острые проблемы: например, облачный AI–сервис для прогнозирования спроса и управления доходами, или автоматизация управления закупками и складом. Для мини-отелей или апартаментов актуальны упрощенные решения, возможно, интегрированные в уже используемые PMS (Property Management Systems – это специализированное программное обеспечение для автоматизации и оптимизации процессов управления гостиницей, апартаментами, курортом и другими объектами недвижимости). Во–вторых, по профилю гостя, курортные отели Юга

России (Краснодарский край, Крым) делают акцент на прогнозировании пиковых нагрузок, управлении сезонным персоналом и логистике в условиях высокой проходимости. Деловые отели в крупных городах требуют точной синхронизации с календарями мероприятий, событий, различных форумов, оптимизации работы конференц-залов и быстрой обработки корпоративных счетов. Отели в культурно-исторических центрах (Золотое кольцо, Санкт-Петербург) могут фокусироваться на управлении экскурсионным потоком и связанной логистикой. ИИ-алгоритмы должны настраиваться под специфические паттерны спроса и операционные задачи каждого профиля, тут крайне важно поднять вопрос суверенности таких информационных систем и их применимости в наших реалиях. В-третьих, инфраструктурная и технологическая готовность будет зависеть от уровня цифровизации отеля, состояния сетей, наличия датчиков IoT (которые значительно усиливают возможности ИИ). Решения должны предлагаться как для отелей с развитой ИТ-инфраструктурой, так и с возможностью работы на базе облачных сервисов с минимальными требованиями к «железу» на месте. Важна интеграция с уже используемыми российскими или международными PMS и другими системами. В-четвертых, региональная специфика должна учитывать локальные факторы: специфику транспортной доступности региона (актуально для удаленных локаций), особенности поставщиков, региональные нормативные требования, локальные события и праздники, влияющие на спрос. ИИ-платформы должны позволять «обучаться» на локальных данных конкретного отеля и региона.

Отдельно важно остановится над проработкой вопроса о защите персональных данных постояльцев и пользователей данных систем, для этого мы видим важным и необходимым проведение процедуры приземления тех информационных систем, которые будут использоваться, имеется в виду, что необходимо, чтобы сервера и все логистические узлы этих систем располагались в нашей стране. Важно это, для того, чтобы минимизировать угрозу утечки данных.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в гостиничный бизнес, особенно в чувствительных сферах работы с персональными данными гостей (бронирование, платежи, предпочтения), требует безусловного соблюдения Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [1]. Ключевым условием минимизации рисков утечки информации и обеспечения юридической безопасности является локализация инфраструктуры – «приземление» серверов обработки и

хранения данных, а также всех логистических узлов систем ИИ на территорию Российской Федерации. Это исключает юрисдикционные риски, связанные с иностранным законодательством (например, US CLOUD Act – федеральный закон США, принятый в 2018 году. Он регулирует доступ и передачу электронных данных через границы для целей правоохранительных органов), обеспечивает физический контроль над информационными активами и значительно упрощает прохождение проверок соответствия требованиям ФСТЭК и ФСБ. Для гостей, особенно корпоративных и государственных, знание о локализации данных сыграет важным фактором в том числе и к доверию по отношению к месту размещения.

Наш рынок информационных систем находится на стадии развития, и конечно хотелось бы обратить особое внимание на необходимость активизации этого направления для появления всё большего числа сервисов, а также большую понятность этих сервисов, их распространение. На данный момент, например для задач прогнозирования спроса и управления доходами существуют специализированные системы, такие как «Sfera: Revenue Management System» (Вадим Джагаев – основатель цифровой экосистемы SFERA. Проект был запущен в 2021 году и направлен на создание платформы для бизнеса на основе блокчейн-технологий), анализирующие внутренние и внешние факторы (включая региональную специфику, например, события Сочи или погоду).

Внедрение искусственного интеллекта для автоматизации бэк-офисных процессов в гостиничном бизнесе Краснодарского края – это не просто желание следовать технологическому тренду, а стратегическая необходимость для повышения конкурентоспособности в условиях высоких требований гостей и рыночной динамики. Оптимизация прогнозирования, планирования ресурсов, логистики, финансовых операций и управления энергопотреблением через ИИ создает мощный фундамент для трансформации качества фронт-офисного обслуживания. Высвобожденные ресурсы персонала, точная оперативная информация, повышенная надежность процессов и данные для постоянного улучшения – все это напрямую ведет к формированию исключительного гостевого опыта, который становится ключевым для насыщенного курортного рынка. Предложенная модель кастомизации, учитывающая масштаб, профиль, технологическую готовность и региональную специфику гостиницы, демонстрирует универсальность подхода и его применимость для всего спектра гостиничных предприятий по всей России – от мегаполисов до исторических городов,

от крупных сетей до малых частных отелей. Успешное внедрение требует взвешенного выбора приоритетных модулей, внимания к интеграции систем, обучению персонала и формированию культуры, ориентированной на использование данных для принятия решений. Инвестиции в ИИ для бэк-офиса – это инвестиции в качество сервиса, лояльность гостя и устойчивое развитие гостиничного бизнеса в российских регионах в эпоху цифры.

### **Список литературы:**

1. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Российская газета, № 165, 29.07.2006.
2. Бутл Р. Искусственный интеллект и экономика: Работа, богатство и благополучие в эпоху мыслящих машин: научно-популярное издание / Р. Бутл. – Москва: Альпина ПРО, 2023. – 424 с. – ISBN 978-5-206-00065-8. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2141006> (дата обращения: 16.06.2025)
3. Берджесс Э. Искусственный интеллект – для вашего бизнеса: практическое руководство / Э. Берджесс. – Москва: Интеллектуальная Литература, 2021. – 232 с. – ISBN 9-785-907274-81-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842395> (дата обращения: 16.06.2025). – Режим доступа: по подписке.
4. Еклашева О. В. Системы искусственного интеллекта в бизнес-аналитике: практикум / О. В. Еклашева. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2023. – 72 с. – ISBN 978-5-8158-2354-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2155612> (дата обращения: 16.06.2025). – Режим доступа: по подписке.
5. Казначеева Н. Л. Экономика: практикум / Н. Л. Казначеева, Д. А. Казначеев, Т. А. Кулешова; каф. математического моделирования и цифрового развития бизнес-систем. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021. – 91 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136537> (дата обращения: 16.06.2025). – Режим доступа: по подписке.
6. Тесалов С. Е. Исследования применения технологий ИИ для оптимизации бизнеса в сфере гостиничных услуг // Вестник Академии знаний. 2024. №2 (61). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniya-primeneniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-dlya-optimizatsii-biznesa-v-sfere-gostinichnyh-uslug> (дата обращения: 16.06.2025).

7. Кубань внедряет ИИ в туризм, медицину и транспорт // Краснодар Медиа – URL: <https://krasnodarmedia.su/news/1879606> (дата обращения: 16.06.2025)

**Козловская С.А.,**  
к.э.н., доцент  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Матинян К.Г.,**  
обучающаяся бакалавр  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТАРТАПОВ В МИРЕ

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT STARTUPS IN THE WORLD

**Аннотация:** Инвестиционные стартапы представляют собой инновационные проекты в сфере финансовых технологий, объединяющие ИИ, блокчейн и платформенные решения. Они ускоряют коммерциализацию инноваций, формируют новые модели привлечения капитала и способствуют устойчивому развитию экономики. Стартапы трансформируют глобальные финансовые рынки, развиваются цифровую инфраструктуру, интегрируют ESG-принципы и повышают эффективность инвестиционных процессов.

**Abstract:** Investment startups are innovative projects in the field of financial technologies, combining AI, blockchain, and platform-based solutions. They accelerate the commercialization of innovations, create new models for capital attraction, and contribute to sustainable economic development. Startups transform global financial markets, develop digital infrastructure, integrate ESG principles, and enhance the efficiency of investment processes.

**Ключевые слова:** Инвестиционные стартапы, финтех, искусственный интеллект, блокчейн, ESG-инвестирование, венчурный капитал, цифровая финансовая структура.

**Keywords:** Investment startups, inTech, Artificial Intelligence, Blockchain, ESG investing, Venture Capital, digital financial infrastructure.

Инвестиционный стартап – это форма инновационно-предпринимательской деятельности, ориентированная на разработку и коммерциализацию технологий или сервисов в сфере инвестиций, а также на привлечение внешнего капитала для ускоренного масштабирования бизнеса. Такие стартапы могут создавать платформы

для краудинвестинга, краудфандинга, P2P-кредитования; разрабатывать финтех-решения, упрощающие доступ к инвестициям (приложения для инвесторов, маркетплейсы) и использовать ИИ, блокчейн и big data для анализа инвестиционных рисков. Также они оптимизируют процессы венчурного или частного инвестирования и привлекает инвестиции в собственные инновационные проекты, развивая новые бизнес-модели. Таким образом, инвестиционные стартапы представляют собой не просто форму инновационного бизнеса, а важное звено в развитии современной финансово-технологической инфраструктуры. Их влияние выходит за рамки отдельных рынков, формируя новые механизмы привлечения капитала и трансформируя структуру мировой экономики.

На уровне мировой экономики инвестиционные стартапы становятся не просто участниками инновационного процесса, а системными элементами цифровой финансовой инфраструктуры, формирующими новые принципы распределения капитала и взаимодействия инвесторов с предпринимателями. Одним из проявлений цифровой трансформации экономики стало формирование платформенной модели инвестирования. Цифровые инвестиционные платформы позволяют объединить множество инвесторов и проектов, снижая транзакционные издержки и повышая прозрачность операций. Такой формат стал базой для появления инвестиционных стартапов нового типа, работающих по принципу peer-to-peer взаимодействия.

В условиях растущего тренда повсеместной цифровизации и ускоряющихся технологических изменений инвестиционные стартапы становятся одним из ключевых драйверов экономического роста и структурных преобразований мировой экономики. По данным OECD (Организация экономического сотрудничества и развития), венчурные инвестиции в стартапы в странах-членах составили около 1,2% ВВП в 2021 году и продолжают расти, особенно в направлениях зелёных технологий и цифровых решений, ориентированных на устойчивое развитие. Исследования отмечают, что стартапы становятся неотъемлемой частью новой экономической парадигмы, создавая добавленную стоимость и обеспечивая технологическое лидерство на глобальном уровне.

Для успешных единорогов характерен высокий уровень инновационного потенциала и уникальность идеи, которая выступает одним из ключевых факторов достижения значительной капитализации. Это подтверждает важность не просто технологичности продукта, но и инновационной инфраструктуры и стратегии развития

компаний.

Роль инвестиционных стартапов выходит далеко за рамки отдельных рыночных инициатив. Согласно данным Global Startup Ecosystem Report 2025, объем глобальной экосистемы стартапов достиг многотриллионных значений, тем самым объединяя свыше 5 миллионов компаний и формируя основу инновационной инфраструктуры в более чем 350 мировых центрах. При этом наблюдается рост значимости регионов Азии и Африки, где создаются новые технологические хабы, активно конкурирующие с традиционными центрами инноваций в Северной Америке и Европе. В то же время глобальные тенденции показывают структурные сдвиги – внимание инвесторов смещается в пользу искусственного интеллекта, биотехнологий и устойчивых бизнес-моделей, которые формируют новый акцент на цифровой и экологической трансформации экономики. Помимо финансового эффекта, инвестиционные стартапы оказывают значительное влияние на рынок труда, создавая новые формы занятости, развивая компетенции в области анализа данных, искусственного интеллекта и цифровых финансов. Таким образом, они способствуют формированию человеческого капитала нового поколения.

Данные рейтинга StartupBlink Global Startup Ecosystem Index 2025 наглядно подтверждают абсолютное доминирование США и растущую конкуренцию со стороны Азии и Европы. Рейтинг экосистемы рассчитывается на основе комплексного анализа трёх ключевых компонентов: количества и качества стартапов, зрелости бизнес-среды (включая инвесторов, инфраструктуру, таланты) и репутации экосистемы в глобальном масштабе. Чем выше значение рейтинга, тем более развитой и влиятельной считается экосистема.

**Таблица 1.**  
Ведущие национальные и городские стартап-экосистемы мира в 2025 г.

№	Страна	Рейтинг	Город	Рейтинг
1	США	254,050	Сан-Франциско, США	852,643
2	Великобритания	70,743	Нью-Йорк, США	315,515
3	Израиль	62,167	Лондон, Великобритания	187,347
4	Сингапур	54,682	Лос-Анджелес, США	139,115
5	Канада	45,438	Пекин, Китай	136,960
6	Швеция	35,311	Бостон, США	128,476
7	Германия	33,159	Шанхай, Китай	101,738
8	Франция	32,417	Париж, Франция	81,825
9	Швейцария	31,747	Тель-Авив, Израиль	78,972
10	Нидерланды	30,872	Бангалор, Индия	77,567

Источник: составлено автором на основе данных *StartupBlink*.

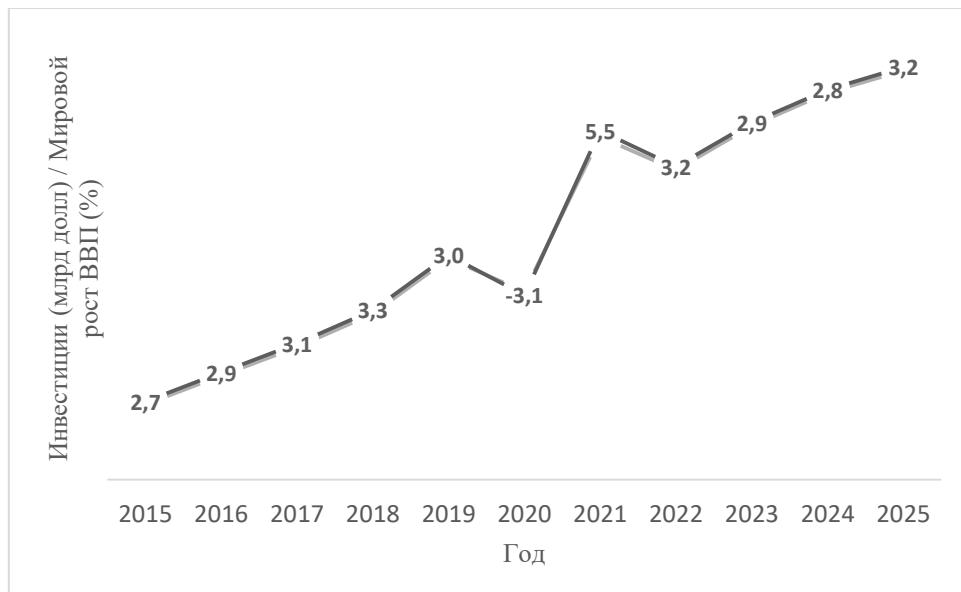
Согласно данным OECD, рост активности стартап-экосистем напрямую связан с макроэкономическими показателями: в 2021 году суммарные вложения в стартапы достигли 1,2% ВВП стран-участниц организации, что совпадает с периодом ускорения глобального экономического роста. Усиление позиций США, Израиля и Сингапура в рейтинге StartupBlink также совпадает с тем, что именно эти страны демонстрируют высокий уровень цифровизации и одни из крупнейших расходов на НИОКР (до 3–5% ВВП), что подтверждается международной статистикой.

Как демонстрирует Таблица 1, разрыв между США и остальным миром остается колоссальным: американские экосистемы не только занимают первое место в национальном рейтинге, но и доминируют в топ-5 городских хабов. При этом присутствие в десятке лучших таких городов, как Пекин, Шанхай и Бангалор, красноречиво свидетельствует о смещении глобальных центров инновационной активности в Азию. Европа, в свою очередь, демонстрирует устойчивость благодаря сильным позициям Лондона, Парижа и диверсифицированной экосистеме континента.

Исследование Harvard Business School также подчеркивает необходимость участия государства в венчурном капитале. Программа Government as Venture Capitalist демонстрирует, что государственные инвестиции, особенно в партнерстве с частным сектором, способны катализировать технологические прорывы и ускорить коммерциализацию научных достижений. Кроме того, в условиях геополитических вызовов государственные инвестиции становятся стратегическим фактором технологического суверенитета, особенно в таких секторах как ИТ, машиностроение и агропромышленный комплекс. В 2023–2024 гг. наблюдается значительный рост вложений в эти отрасли, направленный на импортозамещение и развитие собственного технологического потенциала. Более того, анализ Harvard Business Review показывает, что гибкость инвестиционных инструментов и отложенные фазы крупных капиталовложений позволяют стартапам лучше адаптироваться к внешним экономическим изменениям, повышая их устойчивость.

График динамики объёмов инвестиций и мировой экономической активности за 2015–2025 годы (Рис. 1) наглядно подтверждает связь развития инвестиционных стартапов с макроэкономическими циклами. До 2019 года наблюдался плавный рост инвестиционной привлекательности и глобального ВВП, что совпадает с расширением цифровой инфраструктуры, укреплением венчурного рынка и активным формированием стартап-экосистем. Этот период стал основой для ускоренной

коммерциализации инноваций: капитал активно перераспределялся в финтех, блокчейн и платформенные решения, создавая условия для появления новых бизнес-моделей и повышения эффективности инвестиционных процессов.



**Рис. 1.** График глобального развития инвестиционных стартапов и мирового роста ВВП за 2015–2025 гг.

Резкое сокращение показателя в 2020 году отражает влияние пандемии, когда неопределенность и снижение деловой активности привели к оттоку инвестиций и усилению рисков. Уже в 2021 году виден стремительный восстановительный рост, что демонстрирует высокий потенциал инновационных стартапов как одного из ключевых драйверов выхода мировой экономики из кризиса. Динамика глобального ВВП подтверждает это: по данным World Bank, в 2020 году мировая экономика сократилась на – 3,1%, однако уже в 2021 году выросла на 5,9%. Эти колебания полностью повторяют траекторию инвестиций в стартапы, что показывает их высокую чувствительность к мировым экономическим циклам и роль как антициклического инструмента восстановления.

В последующие годы темпы роста стабилизируются, что согласуется с глобальными тенденциями переориентации инвесторов на устойчивое развитие, ESG–принципы и стратегические технологические отрасли. Таким образом, представленные данные подтверждают усиление роли инвестиционных стартапов в глобальной экономике и их вклад в формирование новой финансово–технологической архитектуры.

Географическая структура инновационной активности претерпела серьезные изменения. По данным StartupBlink Global Startup Ecosystem Index 2025, наибольшая концентрация инновационных стартапов по-прежнему наблюдается в США, где сосредоточено свыше 71 000 компаний и 611 единорогов, значительная часть которых расположена в Сан-Франциско, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе.

Европейский рынок демонстрирует более диверсифицированную структуру: стартап-активность равномерно распределена между крупными центрами – Лондоном, Парижем и Берлином – а также динамично развивающимися хабами второго уровня, такими как Амстердам, Стокгольм и Барселона. Темпы роста европейских экосистем в 2025 году составили в среднем 27,2%, что почти в два с половиной раза превышает аналогичный показатель США, отражая ускоренное импортирование и адаптацию технологических инноваций. В Азии происходят в особенности интересные процессы: Сингапур, Бангалор и Сеул прочно закрепились среди глобальных лидеров, наращивая долю инноваций в секторах искусственного интеллекта, финтеха и устойчивых технологий. Ближний Восток, согласно данным WEF, укрепляет позиции благодаря инвестиционным программам в ОАЭ и Саудовской Аравии, стремящихся диверсифицировать экономику за счет цифрового предпринимательства.

**Таблица 2.**  
Географическая структура стартап-экосистем в 2025 г.

Регион / страна	Кол-во стартапов	Кол-во «единорогов»	Средний объем инвестиций, млрд \$	Основные отрасли роста
США	71000	611	250	AI, FinTech, BioTech
Европа	46000	250	120	GreenTech, HealthTech, SaaS
Азия	50000	310	180	FinTech, AI, CleanTech
Ближний Восток	9000	45	35	AgriTech, EnergyTech
Африка	7500	15	12	FinTech, EduTech

Источник: составлено автором на основе StartupBlink, EU Startup Monitor, WEF

Указанные показатели напрямую связаны с динамикой мировой экономики: по данным IMF, за 2024–2025 гг. на долю США, Европы и Азии приходилось 82% мировых инвестиций в высокотехнологичные отрасли. Рост числа стартапов в Азии (до 50 000 компаний) соответствует увеличению её вклада в мировой ВВП, который достиг 37% в 2024 году. Европа показывает ускоренный рост (27,2%), что опережает темпы экономического роста региона (1,3%), что говорит о том, что стартап-сектор становится драйвером европейской экономики.

Одной из ключевых тенденций последних лет является устойчивый рост объёмов венчурного капитала и краудинвестирования. Традиционные механизмы финансирования инноваций постепенно уступают место более гибким и децентрализованным моделям, основанным на прямом участии инвесторов в стартап-проектах. Краудфандинг и краудинвестинг стали не только альтернативой классическим венчурным фондам, но и инструментом демократизации доступа к инвестиционным возможностям.

Рост частных инвестиций в стартапы также связан с изменением поведения инвесторов. Все чаще на рынок выходят индивидуальные инвесторы, бизнес-ангелы и микрофонды, готовые финансировать инновационные идеи на ранних стадиях развития. Это способствует диверсификации инвестиционной среды и повышает устойчивость инновационного сектора.

Современные инвестиционные стартапы концентрируются преимущественно в высокотехнологичных отраслях, обеспечивающих наибольший потенциал роста. Среди приоритетных направлений можно выделить искусственный интеллект (AI), финтех, биотехнологии, а также решения в сфере «зелёной экономики» (GreenTech, CleanTech).

Особое внимание уделяется стартапам на стыке различных технологических областей. Например, комбинация искусственного интеллекта и устойчивого развития (AI + ESG) позволяет создавать системы анализа экологических рисков и мониторинга корпоративной ответственности. Финансово-медицинские стартапы (FinTech + HealthTech) способствуют развитию персонализированного страхования и телемедицины, основанных на интеллектуальных алгоритмах обработки данных.

Таким образом, ключевым трендом становится не столько развитие отдельных технологий, сколько их интеграция, создающая мультисекторные решения с высоким потенциалом масштабирования. Успешные стартапы демонстрируют тенденцию к мультисекторной интеграции, зачастую комбинируя ИТ, биотех, финтех и экологические решения. Такую стратегию некоторые авторы называют важнейшим элементом конкурентоспособности единорогов, позволяющим эффективно масштабироваться и быстро адаптироваться к запросам рынка.

Развитие инвестиционных стартапов неразрывно связано с цифровизацией инфраструктуры, обеспечивающей функционирование финансовых рынков. На первый план выходят платформенные решения – инвестиционные маркетплейсы, цифровые брокеры и экосистемы, объединяющие инвесторов, стартапы и консультантов на

единой технологической базе. Использование блокчейна и смарт-контрактов обеспечивает прозрачность сделок, снижает транзакционные издержки и минимизирует риски мошенничества. В результате формируется новая модель доверия, основанная не на посредниках, а на алгоритмах и автоматизированных процедурах верификации.

Параллельно активно развиваются системы искусственного интеллекта, применяемые для анализа инвестиционных рисков, прогнозирования прибыльности стартапов и оценки рыночного потенциала проектов. Это способствует повышению эффективности принятия инвестиционных решений и снижению барьеров для входа на рынок.

Одной из важнейших тенденций современного инвестиционного рынка является интеграция принципов устойчивого развития в стратегию стартапов и инвестиционных фондов. ESG-факторы (экологические, социальные и управленические аспекты) становятся не только инструментом этической оценки компаний, но и критерием их инвестиционной привлекательности.

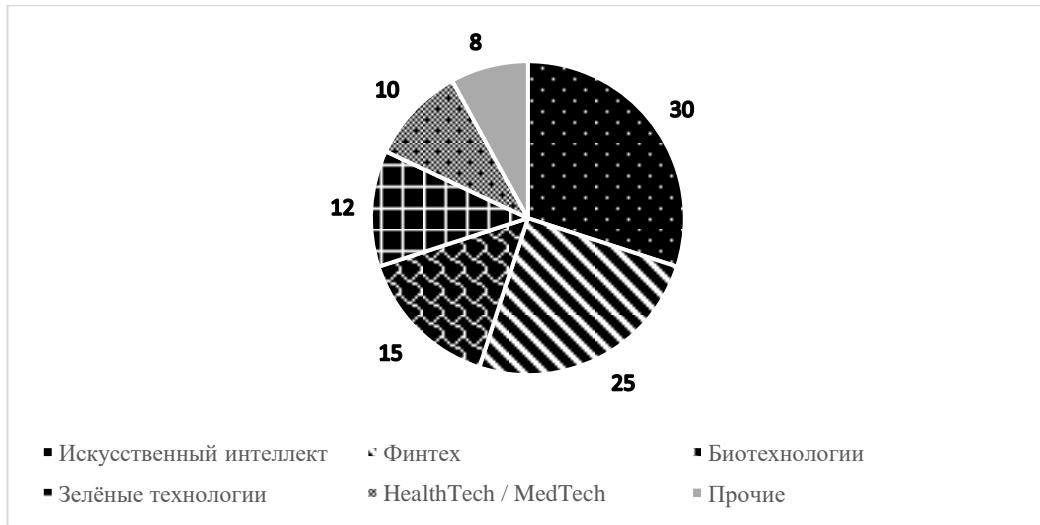
Сдвиг в сторону ответственного инвестирования обусловлен растущим вниманием общества и регуляторов к проблемам изменения климата, социальной справедливости и корпоративного управления. Стартапы, внедряющие экологически чистые технологии, поддерживающие социальную инклюзивность или обеспечивающие прозрачность управления, получают приоритетную поддержку со стороны инвесторов и государственных программ.

Формируется образ «этичного инвестора», ориентированного не только на прибыль, но и на долгосрочный общественный эффект. В перспективе это приведёт к ещё большей интеграции ESG-принципов в инвестиционную стратегию инновационных компаний и фондов. Таким образом, инвестиционные стартапы выступают катализатором формирования новой финансово-технологической архитектуры мира. Их развитие отражает глобальный тренд на интеграцию инноваций, инвестиций и устойчивого роста, а также усиливает взаимозависимость национальных экономик через венчурные и краудинвестиционные механизмы.

Несмотря на бурный рост, глобальная экосистема инвестиционных стартапов сталкивается с рядом системных проблем, ограничивающих их долгосрочную устойчивость. Эти вызовы касаются не только вопросов финансирования, но и нормативного регулирования, кадрового потенциала и общей макроэкономической нестабильности. Современный рынок стартапов характеризуется высокой

концентрацией капитала в отдельных отраслях – в первую очередь в сфере искусственного интеллекта, финтех и биотехнологий. Ущественным вызовом для инвестиционных стартапов и платформ остаётся проблема правового регулирования. В России наблюдается рост числа нелегальных операторов инвестиционных платформ, что повышает риски для инвесторов и формирует теневые механизмы привлечения капитала. В 2023 году Банк России зафиксировал более десяти подобных случаев, включая платформы «EpicRound», «Nova Finance» и «Красный Джин», деятельность которых велась вне правового поля. Усиление государственного контроля и законодательное ограничение объёмов инвестиций (до 1 млрд. руб. в год для юридических лиц и 600 тыс. руб. для частных инвесторов) направлено на повышение прозрачности рынка.

В результате формируется эффект «перегрева», когда чрезмерное внимание инвесторов к узкому кругу направлений вызывает рост оценок, несоразмерный реальной доходности. Такая структура повышает риски «инвестиционного пузыря» и вытесняет перспективные, но менее медийные направления. Для наглядного отражения отраслевой структуры венчурного капитала представлена диаграмма, демонстрирующая распределение инвестиций по основным технологическим направлениям (Рис. 2).



**Рис. 2. Распределение мирового венчурного капитала по секторам, 2024 г.**

Источник: составлено автором на основе CB Insights, OECD.

Как видно на Рис. 2, наибольшая доля венчурных инвестиций приходится на искусственный интеллект (30%) и финтех (25%), тогда как сектора зелёных технологий

и биотехнологий остаются менее насыщенными, но демонстрируют стабильный рост. Такая структура рынка подтверждает наличие инвестиционного перекоса и усиливает риски перегрева высокотехнологичных отраслей.

Российский опыт подтверждает, что одной из системных проблем стартап-экосистемы остаётся отсутствие выстроенных стратегий взаимодействия с инвесторами. Как отмечает Наминова К.В. (2022), большинство стартапов привлекают финансирование стихийно, без структурированных каналов коммуникации и сегментации инвесторов, что снижает устойчивость и вероятность привлечения капитала. Автор предлагает разработку многоуровневых стратегий, учитывающих тип инвестора, стадию проекта и степень проработанности рисков.

Глобальная концентрация венчурного капитала в узких технологических сегментах, таких как AI и биотехнологии, вызывает риски создания инвестиционных пузырей и вытеснения менее заметных, но перспективных направлений. Это указывает на необходимость балансировки инвестиционного портфеля и государственной поддержки различных секторов.

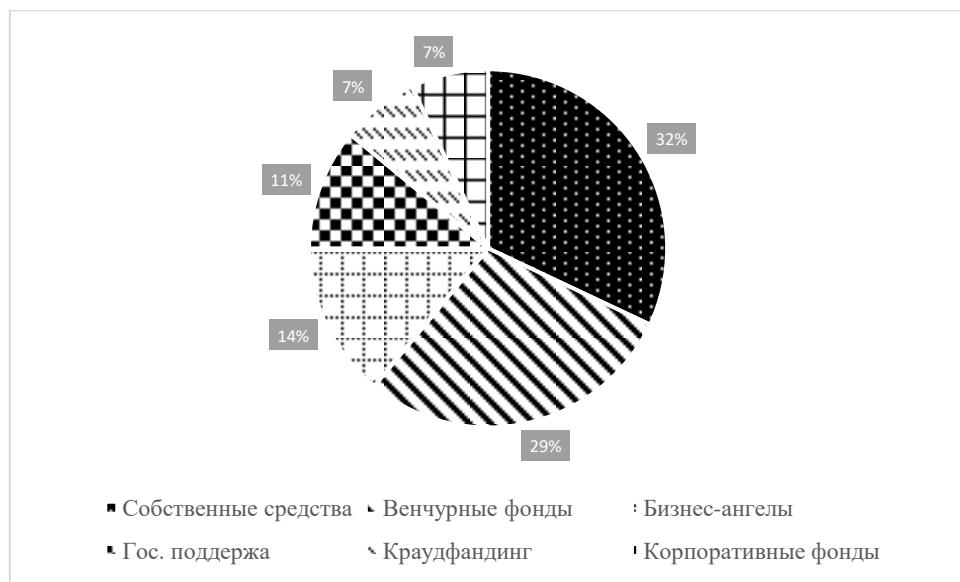
Современные тренды подтверждают, что искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым инструментом не только в бизнес-решениях стартапов, но и в их оценке и привлечении инвестиций. Такие инвестиции сопровождаются как ожиданиями прорывных технологических достижений, так и рисками формирования инвестиционного пузыря, что требует от инвесторов повышенного внимания к качеству проектов. Современные системы на базе ИИ, включая генеративный ИИ, уже активно используются для анализа инвестиционных рисков, оценки потенциала и прогнозирования доходности стартапов, что делает процессы инвестирования более точными и эффективными.

Параллельно развивается сегмент стартапов, связанных с устойчивым развитием и «зелёной экономикой» (GreenTech, CleanTech). Сейчас наблюдается рост компаний, использующих ИИ в синергии с экологическими технологиями (AI + ESG), что позволяет решать задачи мониторинга экологических рисков и оптимизации ресурсов. Это обусловлено глобальным сдвигом инвесторов в сторону экологической ответственности и корпоративной устойчивости, отражая тенденции ESG-инвестирования и усиливающуюся роль этического бизнеса в инвестиционных стратегиях.

Помимо ESG-факторов, меняется сама философия инвестирования. Крупные

институциональные инвесторы и фонды все чаще рассматривают стартапы в ключевых отраслях (AI, биотех, квантовые вычисления) не только как источник финансовой прибыли, но и как инструмент обеспечения стратегического суверенитета и технологического лидерства. Инвестиции в такие стартапы становятся ставкой на будущее, способом формирования новых рынков и получения долгосрочного конкурентного преимущества, что иногда даже важнее сиюминутной ROI.

На фоне этих изменений трансформируются и источники привлечения капитала. Если ранее стартапы в основном зависели от венчурных фондов и собственных средств основателей, то сегодня структура финансирования становится более многополярной за счет роста роли государства, корпоративных инвесторов и коллективных механизмов участия. Эта тенденция отражена на рис. 3, демонстрирующем диверсификацию каналов финансирования инновационных компаний в 2025 году и подтверждающем переход к более устойчивой и стратегически ориентированной модели инвестирования.



**Рис. 3. Распределение источников финансирования стартапов, 2025 г.**  
Источник: составлено автором на основе *Forbes, CB Insights, OECD*.

График отражает структуру источников финансирования стартапов в 2025 году и демонстрирует, что ключевым механизмом привлечения капитала остаются венчурные фонды, обеспечивающие 32% общего объема инвестиций. На втором месте находятся собственные средства основателей (29%), что указывает на сохранение высокой доли самофинансирования, характерной для ранних стадий стартапов и свидетельствующей о готовности предпринимателей брать на себя значительную долю

финансовых рисков. Существенное значение сохраняют бизнес-ангелы (14%), которые играют критическую роль в поддержке молодых технологических проектов на этапе до масштабирования.

Государственная поддержка формирует 11% финансирования, что подтверждает нарастающую стратегическую роль государства в развитии инновационных секторов экономики, особенно в условиях технологического суверенитета и повышения регуляторных требований. Относительно небольшие доли краудфандинга (7%) и корпоративных фондов (7%) объясняются более нишевым характером этих инструментов, однако их значение растет благодаря демократизации доступа к инвестициям и активизации крупных корпораций в поиске внешних инноваций. В совокупности структура источников финансирования подчеркивает переход к более диверсифицированной модели инвестирования, где формируется баланс между частным капиталом, государственными инициативами и коллективными формами вложений.

В условиях высокой волатильности публичных рынков и ужесточения требований к IPO, все большую популярность приобретают альтернативные пути ликвидности для инвесторов и основателей. Среди них – прямые вторичные сделки (direct secondaries), выкупы акций фондами (GP-led secondaries) и SPAC (хотя их популярность несколько снизилась). Это позволяет стартапам дольше оставаться частными компаниями, откладывая выход на биржу и фокусируясь на долгосрочной стратегии, а инвесторам – фиксировать прибыль до IPO.

Глобализация стартап-экосистем усиливает международную интеграцию инвестиционных потоков. Цифровые платформы упрощают доступ инвесторов из разных стран к перспективным проектам, а сотрудничество и государственные программы повышают мобильность капитала и возможности для масштабирования. Несмотря на геополитические ограничения, растёт число транснациональных связей и совместных инновационных инициатив, что укрепляет устойчивость экосистем.

Согласно OECD, в 2024 году глобальный объем венчурного капитала достиг 530 млрд долларов, что на 18% выше уровня 2023 года. Рост инвестиций наблюдается несмотря на снижение темпов роста мировой экономики до 2,8%, что подтверждает антициклический характер высокотехнологичных стартапов. Особенно высокие темпы – в секторах GreenTech и AI, где рост инвестиций превышает 25% в год. Современные инвестиционные стартапы становятся одной из наиболее динамичных форм

предпринимательства. Они соединяют технологические решения и инвестиционную деятельность, продвигая глобальную финансово-технологическую трансформацию и переход к более гибким и устойчивым моделям привлечения капитала

Проведённый анализ показал, что инвестиционные стартапы становятся неотъемлемым элементом новой экономической парадигмы, обеспечивая ускорение процессов коммерциализации инноваций и формируя инфраструктуру для глобального перераспределения капитала. Наиболее активный рост наблюдается в областях искусственного интеллекта, финтеха, биотехнологий и «зелёных» технологий, что свидетельствует о постепенном переходе мировой экономики к модели устойчивого и ответственного инвестирования.

Полученные данные согласуются с глобальными макроэкономическими тенденциями: по прогнозу IMF, до 2030 года более 70% прироста мировой экономики будет обеспечено технологическими секторами, в том числе финтехом, искусственным интеллектом и биотехнологиями. Это напрямую подтверждает стратегическую роль инвестиционных стартапов как драйверов экономического роста и структурных преобразований мировой экономики. Глобальная аналитика показывает, что увеличение числа «единорогов» и рост венчурных инвестиций тесно коррелируют с динамикой мирового ВВП, цифровизации и инвестиционной активности крупных экономик.

Региональный анализ показал, что наибольшая концентрация стартап-активности сохраняется в США и Европе, однако всё более заметную роль начинают играть азиатские и ближневосточные экосистемы, демонстрирующие ускоренную адаптацию инноваций и активное вовлечение государственного капитала. В развивающихся странах инвестиционные стартапы выступают катализатором технологического роста и инструментом интеграции в мировую инновационную систему.

Вместе с тем, наряду с положительными тенденциями, сохраняются существенные вызовы: высокая концентрация капитала в отдельных секторах, риск формирования инвестиционных «пузырей», нехватка квалифицированных кадров и недостаточная регуляторная согласованность на международном уровне. Эти проблемы требуют комплексных решений – развития механизмов государственной поддержки, совершенствования инфраструктуры венчурного финансирования и формирования стратегий устойчивого взаимодействия стартапов с инвесторами.

В перспективе до 2030 года ключевым направлением станет усиление роли искусственного интеллекта и цифровых платформ в процессах инвестиционного анализа, рост числа стартапов, ориентированных на ESG-принципы, а также дальнейшая глобализация инвестиционных потоков. Таким образом, инвестиционные стартапы не только способствуют экономическому росту, но и становятся важнейшим фактором формирования новой модели мировой экономики, основанной на инновациях, устойчивости и партнерстве государства, бизнеса и общества.

### **Список литературы:**

1. Галынис К.И. Тенденции развития инвестиционных платформ в Российской Федерации // Инновации и инвестиции. – 2023. – №5. – С. 36–38.
2. Гарнов А.П., Санамьян Е.И. Современные тенденции инвестиционного рынка // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2025. – №1 (139). – С. 43–60.
3. Козловская С.А., Лагзян С.С. Оптимизация проектного управления в эпоху цифровых технологий. Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 75. С. 57–66.
4. Козловская С.А., Ермакова В.В. Agile–подход к управлению проектами: история, предпосылки и границы применения. Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 75. С. 67–73.
5. Козловская С.А., Ковалева А.И., Согомонян Г.Т. Оптимизация бизнес–процессов посредством применения смарт–контрактов в рамках интеграции блокчейн–технологии в систему здравоохранения Российской Федерации. В сборнике: Экономика данных: повышение эффективности экономики, торговли и производства России. Сборник научных трудов преподавателей VIII Международной межвузовской научно–практической конференции. Краснодар, 2024. С. 149–157.
6. Мирзоев Э.Ф. Особенности инновационного развития успешных стартапов на глобальном рынке // Инновации и инвестиции. – 2021. – №9. – С. 9–13.
7. Наминова К.В. Стратегия привлечения инвесторов для развития стартапа // Московский экономический журнал. – 2022. – №9. – С. 500–512.
8. «Пузырь – это хорошо»: венчурные инвестиции в ИИ превысят \$200 млрд к концу года // Forbes URL: <https://www.forbes.ru/investicii/547947-puzyr-eto-horoso-vencurnye-investicii-v-ii-prevysat-200-mlrd-k-koncu-goda> (дата обращения: 19.10.25).
9. Europe's startup ecosystems hold ground, competition intensifies // Innovation

Origins URL: <https://ioplus.nl/en/posts/europees-startup-ecosystems-hold-ground-competition-intensifies> (дата обращения: 19.10.25).

10. Global Economy Faces Trade-Related Headwinds // World Bank Group URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата обращения: 17.11.2025).

11. GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT 2025 // upstream URL: <https://www.upstreamfestival.com/updates/global-startup-ecosystem-report-2025#:~:text=drawing%20insights%20from%205%20million%20startups%20across%20350%2B%20ecosystems> (дата обращения: 19.10.25).

12. Global Startup Map and Startup Rankings // StartupBlink URL: <https://www.startupblink.com/startups> (дата обращения: 19.10.25).

13. Government as venture capitalist: worth the investment // Harvard Business School URL: <https://www.hbs.edu/bigs/government-venture-capital> (дата обращения: 19.10.25).

14. How entrepreneurship can spur growth in a stagnant global economy // WEF URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/06/how-entrepreneurship-can-spur-growth-in-a-stagnant-global-economy/> (дата обращения: 19.10.25).

15. Start-up driven innovation and growth // OECD URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/start-up-driven-innovation-and-growth.html#:~:text=accounting%20for%201.2%25%20of%20GDP%20in%202021> (дата обращения: 19.10.25).

16. United States vs. Europe Startup Ecosystems in 2025 // StartupBlink URL: <https://www.startupblink.com/blog/united-states-vs-europe-startup-ecosystems-in-2025/> (дата обращения: 19.10.25).

17. World Economic Outlook // IMF URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo> (дата обращения: 17.11.2025).

УДК 004.8

**Козловская С.А.,**  
к.э.н., доцент  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Романова А.В.,**  
обучающаяся бакалавр  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Научный руководитель – к.э.н., доцент Козловская С.А.)

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИИ-СТАРТАПОВ В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ИХ ПОЗИЦИИ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AI STARTUPS IN THE RUSSIAN ECONOMY AND THEIR POSITION IN THE GLOBAL MARKET

**Аннотация:** искусственный интеллект стал ключевым драйвером технологического развития, как в мире, так и в России. ИИ-стартапы демонстрируют уникальную адаптивность в условиях глобальной конкуренции. Современные тенденции развития включают рост инвестиций, государственную поддержку рамках Национальной стратегии развития искусственного интеллекта (далее ИИ), при которой российские разработчики находят свою нишу в глобальной экосистеме искусственного интеллекта.

**Abstract:** artificial intelligence has become a key driver of technological development both in the world and in Russia. AI startups demonstrate unique adaptability in the face of global competition. Current development trends include increased investment and government support within the framework of the National AI Development Strategy, in which Russian developers find their niche in the global ecosystem of artificial intelligence.

**Ключевые слова:** ИИ-стартапы, глобальный рынок, инвестиции, Россия

**Keywords:** AI startups, global market, investments, Russia

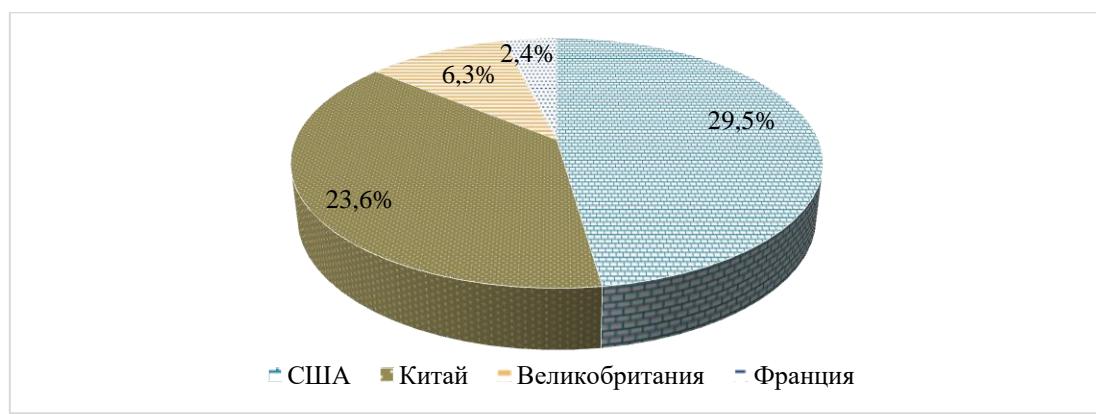
Современная экономика определяется гонкой технологий, где искусственный интеллект стал ключевым фактором конкурентоспособности. В этом глобальном противостоянии ИИ-стартапы играют роль главных инноваторов, создавая новые рынки и трансформируя традиционные отрасли. В России их развитие определяется противоречивым сочетанием факторов: мощный кадровый и научный потенциал вместе с государственными мерами стимулирования соседствуют с ограниченным доступом к мировым рынкам и ресурсам. Это вынуждает стартапы концентрироваться на

импортозамещении и разработке решений для специфических потребностей внутреннего рынка, формируя их уникальную рыночную нишу.

В 2024 году мировой рынок искусственного интеллекта оценивается в 116,42 млрд долларов США и, как ожидается, достигнет 744,30 млрд. долларов США к 2032 году.

По данным на 2024 год, Северная Америка занимала наибольшую долю рынка ИИ – 36,92%.

На рисунке 1 рассмотрим страны с наибольшим количеством исследований в области ИИ в 2024 году.



**Рис. 1.** Страны с наибольшим количеством исследований в области ИИ в 2024 году, %.

Таким образом, можно заметить, что исследования в области ИИ абсолютное доминирование представляют США и Китай. Америка остается лидирующей в данной области, что говорит о сильных исследовательских разработках, ведущих университетов, притоках инвестиций в данной стране. Главным конкурентом США является Китай – страна, которая проводит целенаправленную государственную политику для достижения лидерства в области ИИ, что приносит ощутимые результаты в виде значительных объемах инвестиций. Великобритания и Франция имеют небольшие доли по сравнению с США и Китаем, но они также демонстрируют сильные позиции в мировом исследовательском процессе.

Активно внедряют технологии ИИ в такие отрасли как: автомобильная промышленность, здравоохранение, банковско-финансовые услуги, производство, логистика и розничная торговля.

В 2025 год крупными странами–лидерами в области ИИ являлись:

1. США: первое место по инвестициям, исследованиям и внедрению ИИ. Компании–лидеры: Google, OpenAI, Microsoft, NVIDIA.

2. Европейский Союз: второе место по числу стартапов в ИИ. Сильные позиции в медицинских технологиях, «зелёных» решениях и промышленности.

3. Китай: третье место, лидер в государственном финансировании ИИ. Интенсивное использование ИИ в распознавании лиц, аналитике больших данных и промышленности.

4. Израиль: лидер по числу стартапов в сфере ИИ на душу населения. Сфера: кибербезопасность, медицинские технологии, автономные системы.

5. Великобритания: пятое место в мировом рейтинге ИИ. Разрабатывает долгосрочные стратегии, включая поддержку стартапов и академических исследований. Сильные позиции в финансовых технологиях и биоинформатике.

6. Канада: шестое место в мире, сильна в научных исследованиях и стартапах. Успех в области машинного обучения и здравоохранения.

7. Япония: сосредоточена на промышленности, робототехнике и патентовании технологий ИИ. Крупные корпорации: Toshiba, Sony, Toyota. Активно работает над системами автоматизации и умными городами.

8. Финляндия: высокая концентрация стартапов на душу населения. Упор на образовательные программы по ИИ и решения для устойчивого развития.

Далее в таблице 1 рассмотрим наиболее популярные стартапы в области ИИ в США в 2025 году.

**Таблица 1.**  
Наиболее популярные стартапы в области ИИ в США в 2025 году.

Название	Отрасль	Суть	Объем вложенных инвестиций, млн. долл.
A	1	2	3
Anysphere (Cursor)	Технологическая	Компания специализируется на разработке инструментов, использующих искусственный интеллект для кодирования.	900
Runway	Медиаиндустрия	Нейросеть для генерации и редактирования креативного контента на основе запросов пользователей, включая изображения, аудио и видео	308
ElevenLabs		Компания, которая специализируется на разработке моделей с использованием генеративного искусственного интеллекта для создания реалистичных голосов на разных языках.	180

Продолжение таблицы 1.

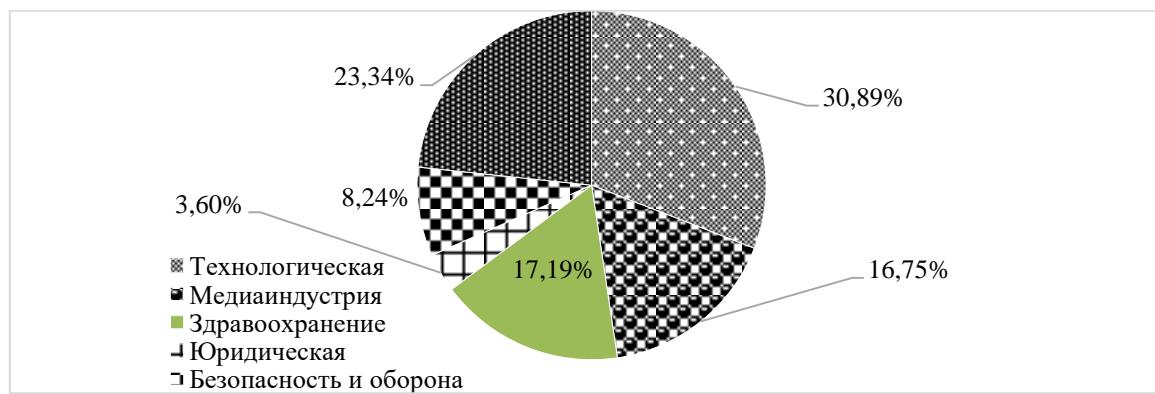
A	1	2	3
Insilico Medicin	Здравоохранение	Биотехнологическая компания, которая использует искусственный интеллект для создания новых лекарств, поиска биомаркеров и исследования возраст-зависимых заболеваний и старения.	110
Abridge		Стартап, разработавший платформу на базе искусственного интеллекта для автоматизации медицинских записей и упрощения работы врачей	250
Hippocratic AI		Нейросеть для медицинских учреждений и специалистов. Сервис автоматизирует задачи в здравоохранении: планирование операций, оформление выписок, ведение пациентов с хроническими заболеваниями, подбор питания.	141
Eudia	Юридическая	Стартап в сфере искусственного интеллекта (ИИ), который занимается автоматизацией юридических процессов	105
Shield AI	Безопасность и оборона	Американская компания, занимающаяся аэрокосмическими и оборонными технологиями. Она разрабатывает беспилотные летательные аппараты, самолёты и программное обеспечение с искусственным интеллектом для помощи оборонным операциям.	240
Anthropic		Создание безопасных и этичных систем ИИ. Компания фокусируется на разработке общих систем ИИ и больших языковых моделей. Её цель – строить надёжные, интерпретируемые и управляемые системы ИИ	350
Lila Sciences	Фундаментальные исследования и сверхинтеллект	Разработка платформы для «научной суперинтеллектуальности» с помощью ИИ. Цель – ускорить научные открытия, позволяя ИИ самостоятельно управлять каждым этапом научного метода – от генерации идей до их практической реализации с помощью робототехники и автоматизации.	200
Reflection.AI		Создание «суперинтеллекта» – AI-системы, способной справляться с большинством компьютерных задач. Компания утверждает, что её технологии могут генерировать документацию, объясняющую, как работают фрагменты кода, и управлять инфраструктурой для клиентских приложений.	130

На основе таблицы можно сделать вывод, что лидерами среди стартапов в области ИИ являются Anysphere (Cursor) и Anthropic, так как компании привлекают наибольший капитал, что указывает на стратегическую важность создания базовой инфраструктуры и платформ для будущего развития ИИ. Остальные стартапы также хорошо финансируются, подтверждая высокий рыночный спрос на технологии и свидетельствует о высокой коммерческой и социальной ценности ИИ.

На основе эти данных построим структуру отражающую объем инвестиций в ИИ-стартапы США по отраслевым направлениям в 2025 году на рисунке 2.

Можно заметить, что лидером в объеме инвестиций в ИИ стартапы является технологическая отрасль, где спрос лежит в фундаментальных инструментах и инфраструктуре которые позволяют создавать прикладные решения в других отраслях.

Также высокую долю показывают фундаментальные исследования, которые определяют будущее всей отрасли, инвесторы здесь делают стратегические ставки на создание ИИ.

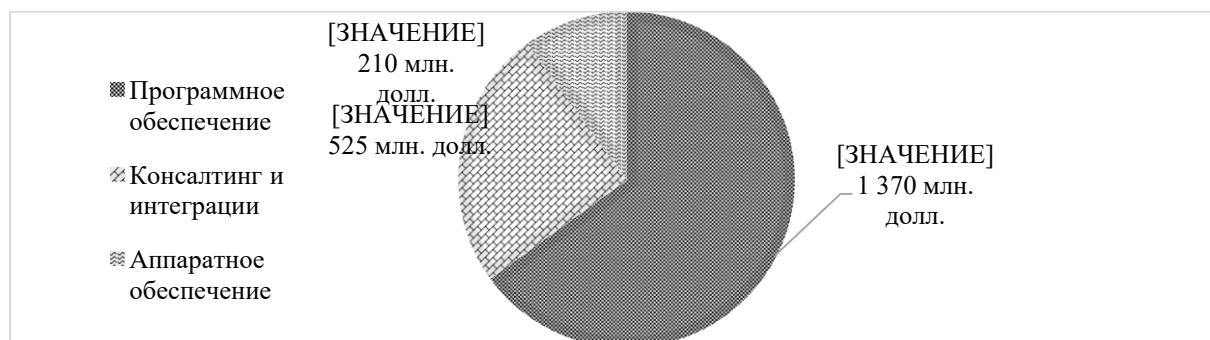


**Рис. 2.** Структура, отражающая объем инвестиций в ИИ-стартапы США по отраслевым направлениям в 2025 г., %.

На основе данных можно сделать вывод, что структура инвестиций довольно, диверсифицирована в области ИИ, где капитал распределен между созданием технологической базы и ее практическим применением в отраслях.

Американские стартапы продолжают привлекать огромные инвестиции, но для рынка СНГ это, прежде всего, хороший сигнал – инвесторы по-прежнему верят в потенциал ИИ и готовы поддерживать сильные идеи и команды, даже из СНГ.

Далее рассмотрим на диаграмме 3 объем и структуру рынка ИИ в России сегментации по типам решений.



**Рис. 3.** Объем и структура рынка ИИ в России сегментации по типам решений в 2025 г., млн. долл., %.

Таким образом, на основе данных видно, что программное обеспечение занимает лидирующую позицию, составляя 65% от общего объема рынка данный сегмент включает ML – платформы – они представляют собой комплексные инструменты, которые служат основой для разработки и применения алгоритмов машинного обучения – от обработки данных и создания моделей до их внедрения и масштабирования. Также они предлагают готовые ИИ – решения и облачные сервисы для решения конкретных бизнес – задач.

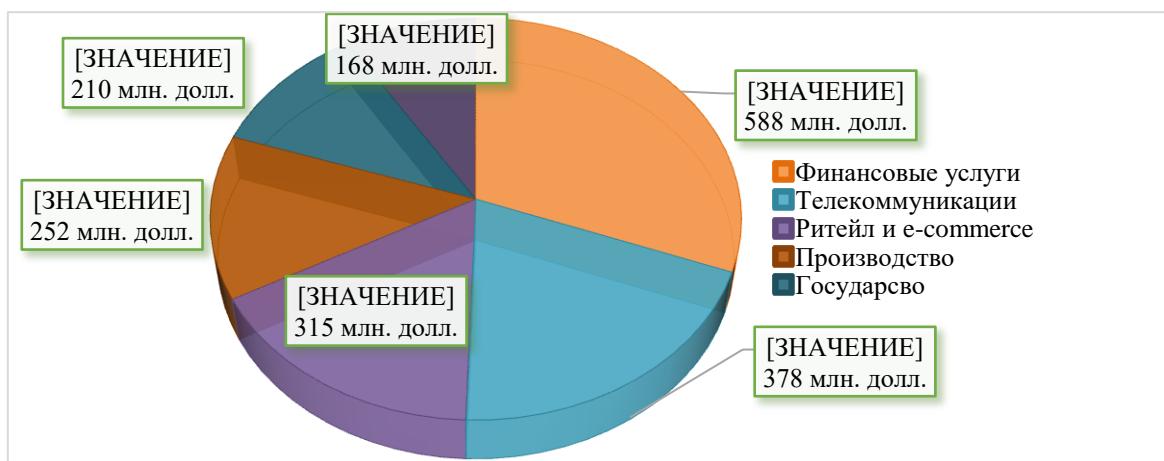
Консалтинг и интеграция составляют 25% рынка, что отражает высокую сложность внедрения ИИ – технологий. В области консалтинга это такие проекты как Decagon – платформа создаёт агентов ИИ для автоматизации поддержки клиентов, агенты отвечают на запросы в службу поддержки на основе рабочих процессов корпоративных клиентов и источников данных. Norm AI – инструмент использует генеративный ИИ для выявления и снижения рисков, а также автоматизации некоторых нормативных задач.

Интеграция представляет такие проекты как SalesAI. Данная платформа речевой аналитики для автоматизации процессов продаж, она анализирует диалоги с клиентами, извлекает ключевые данные и автоматически заполняет CRM–системы.

AutoFAQ Xplain. Платформа для роботизации поддержки на базе искусственного интеллекта. Ее главное преимущество – это работа строго в рамках ваших корпоративных документов. Система находит в них нужные данные, при этом она может уточнить вопросы и из хода этого она формирует ответы, основанные только на проверенной информации. Это обеспечивает полный контроль над содержанием и исключает ошибки ИИ.

Аппаратное обеспечение занимает 10% рынка и включает специализированные процессоры, серверное оборудование для ИИ и edge-устройства. Это устройства, которые обрабатывают данные непосредственно в точке их поступления, то есть «на краю» сети, без передачи в центральное облако. Этот подход, основан на распределении вычислительных ресурсов по локальным устройствам. Однако рост этого сегмента сдерживается санкционными ограничениями на поставки передовых чипов.

Далее проанализируем на рисунке 4 отраслевое распределение ИИ-стартапов в России в 2025 г.



**Рис. 4.** Отраслевое распределение ИИ стартапов в России в 2025 году, млн. долл., %.

Финансовые услуги лидируют с 28% рынка, что обусловлено высокой потребностью в автоматизации процессов принятия решений и анализа рисков. Банки активно внедряют ИИ для кредитного scoringа, выявления мошенничества и персонализации продуктов. Например, Clerkie. Стартап внедряет в мобильные приложения банков ПО на основе ИИ для управления задолженностями. Таким образом, она помогает находить выход из ситуаций, когда погашение задолженности становится затруднительным.

Iris Finance. Предлагает компаниям, ориентированным на потребителей, программное обеспечение для финансового планирования и анализа на базе ИИ.

Телекоммуникации занимают 18%, активно внедряя ИИ для оптимизации сетей, предиктивного обслуживания оборудования и персонализации услуг. Операторы используют ИИ для анализа трафика и предотвращения сбоев в сети. Например, Rostelecom Next – разрабатывает AI-решения для автоматического управления телеком-инфраструктурой. Алгоритмы предсказывают нагрузки на сеть и перераспределяют ресурсы, снижая затраты операторов.

NeuralLink Telecom – разрабатывает AI-ассистентов с «человеческими» интонациями для колл-центров. Технология тестируется крупными банками.

МАИА – разрабатывает платформу для создания ИИ-сотрудников (чат-ботов), которые могут общаться с клиентами, потенциальными заказчиками, соискателями и другими работниками. С помощью платформы можно настроить ИИ-колл-центр для обработки входящих и исходящих звонков, а также автоматизировать другие задачи коммуникации.

Ритейл и e-commerce контролируют 15%, используя ИИ для рекомендательных систем, управления запасами и динамического ценообразования. Sirena AI. Стартап для продавцов на маркетплейсах, который помогает при аналитике продаж, автоматической оптимизации карточек товаров и прогнозирования спроса.

Napoleon IT. Компания специализируется на разработке индивидуальных решений на базе ИИ для крупного бизнеса, с акцентом на ритейле и e-commerce. Разрабатывает системы персональных рекомендаций, умного поиска по товарам, а также решений для оптимизации логистики и управления цепочек поставок

Neurosell. Стартап представляет облачные решения в формате виртуальных примерочных, которые позволяют пользователям интернет-магазинов за минуту примерить одежду на свою фотографию. Сервис также предоставляет инструменты для владельцев бизнеса, позволяющие автоматически генерировать карточки товаров без необходимости тратить время и деньги на проведение фотосессий с моделями.

Производство составляет 12%. Clover Group. Разрабатывает платформу прогнозной аналитики для промышленных компаний. Позволяет предсказывать техническое состояние оборудования и производство дефектных продуктов.

BONDZAI. Французский стартап, который разрабатывает интеллектуальную систему управления для промышленности на основе технологии AIoT (искусственный интеллект вещей). Данная платформа реализует комплекс аудио-аналитики, распознавание команд и классификацию акустических сцен.

Государственный сектор занимает 10%. Некоторые примеры таких стартапов:

Система на базе ИИ, разработанная компанией «Сбер Бизнес Софт». Сервис анализирует поступающие в государственное ведомство документы и ищет наиболее вероятные нарушения, тем самым значительно разгружая инспекторов.

Внедрение цифровых платформ с нейросетевым видеоанализом дорожной ситуации, роботизация обработки запросов граждан через горячие линии, внедрение решений на базе машинного зрения для различных государственных задач.

Здравоохранение – 8%. Vetstem Стартап, который создает биоветеринарные препараты для регенеративной терапии и лечения домашних животных, в том числе в целях импортозамещения.

«Долгожитель». Платформа подбора и онлайн-бронирования социальных объектов для пожилых людей. На сайте компании представлено более 600 вариантов размещения, а также через нее можно связаться с представителями соцобъекта и

записаться на его просмотр.

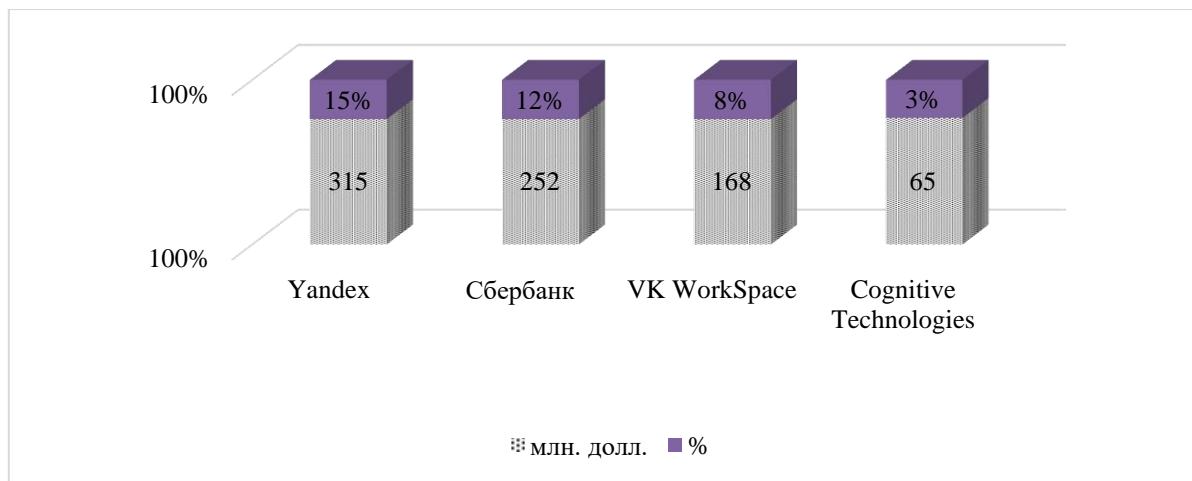
Gogum. Сервис фитнес-услуг, позволяющий посещать более 1000 фитнес-клубов и студий по модели поминутной оплаты, без покупки абонемента. В приложении также доступны опции безлимитного посещения и бесплатные онлайн-тренировки.

Ключевыми драйверами роста это государственная поддержка, а именно Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года предусматривает комплексную поддержку отрасли. Реализация нацпроекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», в рамках которого функционирует федеральный проект «Искусственный интеллект» [2] получил финансирование 15,7 млрд. руб. на 2024–2026 годы. Государство предоставляет налоговые льготы ИИ-компаниям, включая нулевую ставку налога на прибыль для резидентов особых экономических зон.

Создаются регулятивные «песочницы» – это специальные правовые условия для тестирования перспективных технологий с их последующим быстрым выводом на рынок. В данном формате компании получают возможность отрабатывать ИИ-решения в ключевых секторах экономики – от финансового, медицинского до транспортного – под контролем регулирующих органов.

Количество ИИ-стартапов в России превысило 340 компаний в 2024 г. Венчурные инвестиции в ИИ достигли 180 млн. долл., что на 35% больше предыдущего года. Ведущие вузы запустили более 50 образовательных программ по ИИ, готовя специалистов для растущей отрасли.

Рассмотрим на рисунке 5 ключевые технологические компании в области ИИ в России в 2025 г.



**Рис. 5.** Ключевые технологические компании в области ИИ в России в 2025 г., млн. долл., %.

Яндекс удерживает лидирующие позиции с 15% на рынке, активно развивая экосистему ИИ-продуктов. Компания инвестирует в собственные исследования, развивает голосового ассистента Алису и т.д. В 2024 г. Яндекс запустил несколько крупных ИИ-проектов в области больших языковых моделей.

Сбербанк занимает 12% рынка, позиционируя себя как технологическая компания. Экосистема Сбера включает SberCloud – это облачная платформа, созданная как часть стратегии цифровой трансформации и технологического суверенитета России. Основными клиентами сервиса выступают государственные структуры, финансовые организации и медицинские учреждения, а также объекты критической инфраструктуры. Запущенная в 2021 г., платформа ориентирована на государственные структуры, системообразующие предприятия, финансы, здравоохранение и критическую инфраструктуру и с широким спектром ИИ-сервисов, голосового помощника Салют и платформу машинного обучения. SberAutoML – данная платформа, созданная для автоматизации машинного обучения, разработанная в рамках экосистемы «Сбера». С помощью ее пользователи могут внедрять готовые модели без глубоко погружения в технические детали. Например, на основе этой платформы была построена модель, прогнозирующая вероятность совершения целевых действий на сайте «СберАвтоподписка».

VK WorkSpace, которая раньше разрабатывалась Mail.ru Group, а сейчас – технологической компанией VK контролирует 8% рынка, фокусируясь на ИИ-решениях для социальных сетей, игр и облачных сервисов. Компания развивает платформу ML Space – платформа позволяла ускорить, оптимизировать и упростить процесс разработки, развёртывания и использования моделей машинного обучения и нейросетей.

Cognitive Technologies российская компания, специализирующаяся на создании и внедрения решений на основе ИИ. Ключевым направлением деятельности является разработка систем автономного управления для наземного транспорта занимает 3% рынка.

Быстро растущим игроком также является Nurax – платформа автономных ИИ-агентов. Компания специализируется на создании интеллектуальных агентов, способных выполнять сложные бизнес-задачи без постоянного человеческого контроля.

На диаграмме 6 рассмотрим региональное распределение рынка ИИ в России в

2025 г.



**Рис. 6.** Региональное распределение рынка ИИ в России в 2025 г., %.

Москва и Московская область доминируют на российском рынке ИИ, контролируя 55% от общего объема (1,16 млрд. долл. в 2025 году). Этот регион концентрирует 60% всех ИИ-компаний страны. Технологические кластеры Сколково и Технополис «Москва» обеспечивают стартапам доступ к инфраструктуре, финансированию и экспертизе.

Московский регион привлекает не только российские, но и международные инвестиции в ИИ-проекты. Здесь расположены R&D (Research and Development) – это аббревиатура, которая означает «исследование и разработка». Такие направления развиваются в компаниях различных секторов экономики, что создает синергетический эффект за счет взаимного обмена знаниями и технологиями.

Санкт-Петербург занимает вторую позицию с долей рынка 18% (378 млн. долл.), что обусловлено сильными позициями города в области исследований и разработок. Кластер «Ингрия» функционирует как бизнес-инкубатор в структуре АО «Технопарк Санкт-Петербурга», специализируясь на комплексной поддержки малого инновационного бизнеса через инвестиции, технологические решения, консультации, образовательные программы и инфраструктурное обеспечение. А также технопарки создают благоприятную среду для развития ИИ-стартапов. Особенностью петербургского рынка является фокус на промышленный ИИ.

Новосибирск контролирует 5% рынка (105 млн. долл.) благодаря научному

потенциалу Академгородка. Екатеринбург занимает 4% рынка (84 млн. долл.), развивая ИТ-кластер и специализируясь на промышленных применениях ИИ. Казань с долей 3% (63 млн. долл.) активно развивает ИТ-парк.

Рассмотрим инвестиционную привлекательность стартапов в области ИИ в России в 2025 г. на диаграмме 7.



**Рис. 7. Инвестиционная привлекательность стартапов в области ИИ в России в 2025 г., млн. долл.**

Венчурные инвестиции в российские ИИ-компании достигли 180 млн. долл. в 2024 г., что на 35% больше предыдущего года. Количество сделок выросло до 72 (+20%). Средний размер инвестиционной сделки составил 2,5 млн. долл. Например, компания-разработчик современных средств реабилитации «Моторика». В неё вложил 10,255 млн. долл. частный инвестор.

Разработчик нейрокомпьютерных интерфейсов Neiry. В него инвестировали 3,4 млн. долл. частные инвесторы и фонд «Восход».

Сервис для автоматизации закупки и работы с документами DocsInBox. В него почти 2,2 млн. долл. вложил Фонд развития интернет-инициатив.

Корпоративные инвестиции достигли 130 млн. долл., при этом крупнейшие сделки связаны с поглощениями ИИ-стартапов технологическими гигантами. Например,

«Сбербанк» с 2023 г. определил ИИ как стратегический приоритет, поставив задачу принимать большинство решений в автоматическом режиме. Инвестиции в ИИ на 2024–2026 гг. составляют 450 млрд. руб. В настоящий момент в банке работает более 2000 ИИ-моделей, включая системы для принятия решения по кредитам, оценки рисков и персонализированного обслуживания.

«Яндекс» рассматривает ИИ как ключевое направление роста. В 2024 г. доля ИИ-сервисов в выручке платформы составила 5%, в 2025 году ожидается рост до 8%. В

II квартале запущены новые сервисы «Нейросаппорт» – инструменты для службы поддержу и «Нейроэксперт» – нейросеть, которая работает с файлами и ссылками, позволяет создавать базы из файлов и документов для B2E и B2B.

«ВК». В 2025 г. ВК запустил AI Persona – сервис для анализа аудитории и создания персонализированного маркетинга.

Государственные инвестиции составили 110 млн. долл. через различные фонды и программы поддержки. Федеральный проект «Искусственный интеллект». Запущен в 2021 г., к 2025 г. на него выделено 7,7 млрд. руб. Средства направлены на исследования, гранты для вузов и поддержку региональных ИТ-систем.

Поддержка Москвы. Город инвестирует в эксперимент по компьютерному зрению и проект «Мос Мед ИИ», направленный на цифровизацию здравоохранения.

Гранты для вузов. Например, МГУ, ВШЭ и ИТМО получили по 676 млн. руб.

Рассмотрим в таблице 2 ключевые стартапы в области ИИ в России в 2025 г.

На основе представленных данных можно сделать вывод, о значительных инвестициях в ключевые направления ИИ в России. Это говорит о высоком стратегическом приоритете развития данной отрасли и демонстрирует ориентацию на паретическое применение и интеграцию ИИ, формируя тем самым устойчивую основу для дальнейшего роста всего рынка.

**Таблица 2.**  
Ключевые стартапы в области ИИ в России в 2025 г., млн. долл.

Название	Суть	Объем вложенных инвестиций, млн. долл.
1	2	3
VisionLabs	Компьютерное зрение и биометрия. Этот стартап – один из лидеров в области биометрии и анализа изображений. Их решения используются в банковском секторе, ритейле, а также в системах безопасности. Основной продукт компании – платформа LUNA. Она позволяет распознавать лица с высокой точностью и уже применяется в системах видеонаблюдения и банкоматах.	5,5
SberAI	Инновационное подразделение экосистемы Сбера, создающее продукты на базе ИИ. Одним из ключевых решений компании стал виртуальный ассистент Салют, который умеет работать как голосовой помощник, оператор поддержки и даже партнёр для игр.	130 000
Just AI	Компания разрабатывает платформы для создания голосовых ассистентов и чат-ботов, которые понимают человеческую речь и адаптируются под контекст. Продукты Just AI используются в банковской сфере, e-commerce и даже в образовательных проектах. Среди клиентов компании такие гиганты, как	1 000

Продолжение таблицы 2.

1	2	3
	Альфа-банк и Сбер, что подтверждает качество и востребованность их решений.	
Cognitive Technologies	Этот стартап ориентирован на создание систем автономного управления. Компания разрабатывает программное обеспечение для беспилотников, сельскохозяйственной техники и промышленных роботов. Например, их решения уже используются в тракторах, что позволяет существенно сократить расходы на человеческий труд.	900

Российские компании в сфере ИИ выделяются несколькими ключевыми факторами:

1. Сильная техническая база. Уровень подготовки специалистов в таких вузах, как МГУ, МФТИ и ИТМО, позволяет выпускать экспертов, которые легко адаптируются к задачам любой сложности.

2. Государственная поддержка. Инициативы вроде программы «Цифровая экономика» и гранты от Российского фонда развития информационных технологий (РФРИТ) стимулируют развитие отрасли.

3. Глобальная адаптация. Многие российские стартапы ориентированы не только на внутренний, но и на международный рынок, что позволяет им конкурировать с мировыми лидерами.

На рисунке 8 рассмотрим динамику роста рынка ИИ в России на 2023–2027 гг.

Данные показывают устойчивый рост. За пять лет объем рынка ИИ в России вырастет почти в 4 раза, из этого можно сделать вывод, что данный сегмент российской экономики один из самых быстрорастущих. Также данная динамика свидетельствует об успешности государственных и корпоративных стратегий развития ИИ в стране.

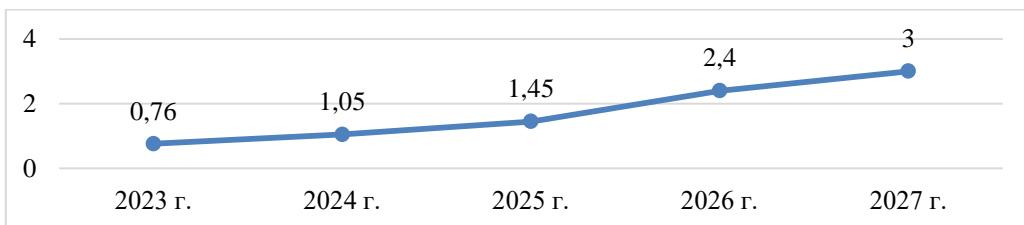


Рис. 8. Динамика роста рынка ИИ в России на 2023–2027 гг., млрд. долл.

Основные барьеры развития включают дефицит квалифицированных специалистов (потребность в 50 тыс. экспертов к 2027 г.), ограниченный доступ к передовому оборудованию из-за санкций и недостаток качественных данных для обучения моделей.

Препятствия для развития ИИ обусловлены отсутствием адаптированной правовой базы, особенно в критических сферах и технологической зависимости от иностранных решений. Такие барьеры преодолеваются через внедрение готовых ИИ-агентов, которые доступны для использования без глубоких технических знаний

Ключевые изменения за 2024–2025 гг. в сфере ИИ во многом обусловлены активной государственной поддержкой. Ее основой служит Указ Президента РФ от 10.10.2019 №490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») [1] и с 2025 г. в России реализуется нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», в рамках которого функционирует федеральный проект «Искусственный интеллект». Каждый федеральный орган и регион уже разработали свои программы цифровой трансформации. Для синхронизации результатов нужна координация. Центр станет частью Аналитического центра при Правительстве РФ как федеральный проектный офис [2].

Бюджетное финансирование составляет 15,7 млрд. руб. на период 2024–2026 гг. Во–вторых, ускорившаяся цифровая трансформация российского бизнеса после пандемии COVID–19 значительно увеличила спрос на ИИ–решения.

Особенно заметен рост в сегменте автономных ИИ–агентов, где такие платформы как Nurax.ai платформа на основе ИИ, представленная российской компанией Nurax. Это автономный ИИ–агент, который выполняет бизнес–задачи через естественный диалог без постоянного человеческого контроля.

Создают решения для автоматизации сложных бизнес–процессов. Эти технологии позволяют компаниям не просто оптимизировать существующие операции, но и создавать принципиально новые модели работы.

Аналитики рассматривают три возможных сценария развития российского рынка ИИ. Оптимистичный предполагает среднегодовой рост 50% (CAGR) и достижение объема 7,1 млрд. долл. к 2027 году. Этот сценарий основан на успешной реализации государственных программ и активном внедрении ИИ в ключевых отраслях. Базовый сценарий предусматривает рост 40% в год и объем 5,8 млрд. долл. к 2027 г. Предполагает постепенную цифровизацию и поэтапное преодоление технологических ограничений. Пессимистичный предполагает рост 25% в год и достижение 4,1 млрд. долл. к 2027 году в случае ужесточения санкций и снижении инвестиционной активности.

Наиболее вероятным представляется базовый сценарий с возможностью перехода к оптимистичному при успешном решении кадровых и технологических вызовов.

Российский рынок ИИ готов к качественному скачку, который может вывести страну в число ведущих игроков глобальной ИИ-индустрии.

Таким образом, ИИ акцентирует внимание на роли стартапов, инвестиционных тенденциях, стратегических вызовах. Благодаря ИИ-стартапам реализуются важные социальные программы в здравоохранение, образовании и т.д. помогая сделать сервисы более доступными и эффективными.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента РФ 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 09.10.2025).
2. Козловская С.А., Лагзян С.С. Оптимизация проектного управления в эпоху цифровых технологий. Сфера услуг: инновации и качество. 2025. № 75. С. 57–66.
3. Козловская С.А., Ермакова В.В. Agile–подход к управлению проектами: история, предпосылки и границы применения. Сфера услуг: инновации и качество. 2025. №75. С.67–73.
4. Национальные проекты России: официальный сайт: [Электронный ресурс]. – URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh> (дата обращения: 09.10.2025)
5. State of AI Report 2024: главные тренды года URL: <https://rb.ru/stories/state-of-ai-report/> (дата обращения: 08.10.2025).
6. Топ стран-лидеров в развитии искусственного интеллекта (ИИ) URL: <https://vc.ru/opinions/1768960-top-stran-liderov-v-razvitiu-iskusstvennogo-intellekta-ii> (дата обращения: 09.10.2025).
7. 24 ИИ-стартапа из США с инвестициями свыше \$100 млн в 2025 году URL: <https://vc.ru/ai/2051457-24-ii-startapa-iz-ssha-s-investitsiyami-svyshe-100-min-v-2025-godu> (дата обращения: 10.05.2025).
8. Рынок ИИ в России 2025 URL: <https://companies.rbc.ru/news/247rlzqocb/ryinok-ii-v-rossii-2025-21-mlrd-i-rost-45v-god> (дата обращения: 07.10.2025).
9. Как российские компании монетизируют искусственный интеллект URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/kak-rossiyskie-kompanii-monetiziruyut-iskusstvennyy->

intellekt (дата обращения: 09.10.2025).

10. Российские стартапы в сфере AI: кто лидирует и почему URL:  
<https://vc.ru/opinions/1772588-rossiiskie-startapy-v-sfere-ai-kto-lidiruet-i-pochemu> (дата обращения: 10.10.25).

УДК 338.2

**Козловская С.А.**,  
к.э.н., доцент  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Головатинская В.И.**,  
обучающийся бакалавр  
кафедры экономики и цифровых технологий  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
(Научный руководитель – к.э.н., доцент Козловская С.А.)

## ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОСИСТЕМА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

### INNOVATIVE ECOSYSTEM OF KRASNODAR KRAI: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Аннотация:** в статье проведен комплексный анализ инновационной экосистемы Краснодарского края по итогам 2024 года. Исследование базируется на данных Министерства экономики Краснодарского края, Росстата и отчетов инфраструктурных объектов. Рассмотрены структурные компоненты экосистемы: кадровый потенциал, финансовые механизмы, инфраструктура поддержки и нормативное регулирование. Выявлены диспропорции в отраслевой и территориальной структуре инновационной активности. На основе сравнительного анализа с регионами–лидерами предложены конкретные меры по развитию экосистемы на период до конца 2025 года, включая создание регионального фонда акселерации стартапов и внедрение отраслевых инновационных кластеров.

**Abstract:** the article provides a comprehensive analysis of the innovative ecosystem of the Krasnodar Krai based on the results of 2024. The research is based on data from the Ministry of Economy of the Krasnodar Krai, Rosstat, and reports from infrastructure facilities. The structural components of the ecosystem are considered: human resources, financial mechanisms, support infrastructure, and regulatory framework. Imbalances in the sectoral and territorial structure of innovation activity are identified. Based on a comparative analysis with leading regions, specific measures for the development of the ecosystem until the end of 2025 are proposed, including the creation of a regional startup acceleration fund and the implementation of sectoral innovation clusters.

**Ключевые слова:** инновационная экосистема, Краснодарский край, региональная экономика, инновационная инфраструктура, венчурное финансирование,

цифровая трансформация, государственная поддержка, технологическое развитие.

**Keywords:** innovative ecosystem, Krasnodar Krai, regional economy, innovation infrastructure, venture financing, digital transformation, state support, technological development.

В современных экономических условиях, характеризующихся переходом к концепции шестого технологического уклада, способность регионов генерировать и внедрять инновации становится критическим фактором конкурентоспособности.

Краснодарский край, занимая ведущие позиции в агропромышленном комплексе и рекреационном секторе России, демонстрирует устойчивую динамику социально-экономического развития. Однако сохранение данной тенденции в долгосрочной перспективе невозможно без формирования сбалансированной и эффективной инновационной экосистемы, способной трансформировать существующий экономический потенциал в качественно новые продукты и услуги.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью перевода экономики региона на инновационную модель развития в контексте реализации национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. Особую значимость приобретает анализ результатов 2024 г. как периода, следующего за активной фазой импортозамещения и адаптации к новым экономическим реалиям [1].

Само по себе понятие «инновационная экосистема» получило широкое распространение в экономической литературе лишь в последнее десятилетие [10]. В отличие от традиционных подходов к изучению инноваций, экосистемный подход акцентирует внимание на взаимосвязях и взаимодействиях между различными «акторами»: предприятиями, научными и образовательными организациями, органами власти, институтами развития и конечными потребителями.

Структурно инновационная экосистема региона включает следующие ключевые компоненты [11]:

1. Кадровый потенциал – наличие квалифицированных специалистов, способных создавать и коммерциализировать новые знания;
2. Финансовая подсистема – многоуровневая система финансирования инноваций, включающая бюджетные средства, венчурный капитал, частные инвестиции и банковское кредитование;
3. Инфраструктура поддержки – совокупность организаций, предоставляющих ресурсное, консультационное и информационное обеспечение инновационных

процессов;

4. Нормативно–правовая база – совокупность законодательных и нормативных актов, регулирующих инновационную деятельность;

5. Рыночный спрос – наличие платежеспособного спроса на инновационную продукцию со стороны государства, бизнеса и населения.

Исходя из представленной структуры, анализ современного состояния инновационной экосистемы региона стоит начать с изучения кадрового потенциала и научно–образовательной базы.

Научно–технический потенциал Краснодарского края концентрируется в системе высшего образования и академической науке. В регионе функционируют 15 ВУЗов, среди которых ключевую роль играют Кубанский Государственный Университет (КУБГУ), Кубанский Государственный Технологический Университет (КУБГТУ) и Кубанский Государственный Аграрный Университет (КУБГАУ).

По данным Росстата на 2024 г., численность персонала, занятого исследованиями и разработками, составила 8547 чел., что на 3,5% превышает показатель 2023 г. (табл.1) [3].

**Таблица 1.**  
Численность исследователей в Краснодарском крае по секторам деятельности за 2023–2024 гг.

Сектор деятельности	2023 г., чел.	2024 г., чел.	Изменение 2024 г. к 2023 г., %
1.Высшее образование	3245	3380	4,2
2.Государственный сектор	2890	2950	2,1
3.Предпринимательский сектор	2125	2217	4,3
Всего	8260	8547	3,5

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников [9, 11]

Анализируя данные таблицы, можно заметить, что, несмотря на положительную динамику, наблюдается дисбаланс в возрастной структуре исследователей.

Доля специалистов в возрасте до 39 лет составляет лишь 41% [3], что свидетельствует о проблеме «старения» научных кадров. Кроме того, существует отток наиболее перспективных выпускников в столичные регионы, обусловленный более высоким уровнем оплаты труда и лучшими карьерными перспективами.

Если же говорить о финансировании инновационной деятельности, то,

анализируя ее структуру, основываясь на данных Министерства экономики Краснодарского края, в регионе выявляется существенная зависимость от бюджетных источников и собственных средств предприятий (табл. 2) [16].

**Таблица 2.**  
Структура источников финансирования инновационной деятельности в организациях Краснодарского края на конец 2022–2024 гг.

Источник финансирования	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024 г. к 2023 г., %
1.Собственные средства организаций, млн. руб.	28450	32 180	37 520	9070
Доля в структуре, %	67,74	66,87	65,37	-2,37
2.Федеральный бюджет, млн. руб.	6120	7450	8890	2770
Доля в структуре, %	14,57	15,48	15,48	0,91
3.Бюджет Краснодарского края, млн. руб.	4350	5120	6150	1800
Доля в структуре, %	10,36	10,64	10,71	0,35
4.Венчурные инвестиции, млн. руб.	1280	1550	2180	900
Доля в структуре, %	3,05	3,22	3,80	0,75
5.Иностранные инвестиции, млн. руб.	850	720	1250	400
Доля в структуре, %	2,02	1,5	2,18	0,16
6.Прочие источники, млн. руб.	950	1100	1410	460
Доля в структуре, %	2,26	2,29	2,46	0,2
Всего	42000	48120	57400	15040
– млн. руб.	100,00	100,00	100,00	–
– %				

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников [16]

Как свидетельствуют данные таблицы, объем финансирования инноваций демонстрирует устойчивый рост, однако структура источников остается неоптимальной.

Доминирование собственных средств предприятий (65,8%) ограничивает масштабы инновационной активности, особенно в секторе малого и среднего предпринимательства.

Доля венчурных инвестиций, несмотря на рост в абсолютном выражении, остается незначительной (3,8%), что указывает на недостаточное развитие механизмов рискованного финансирования в регионе.

Что касается инфраструктуры поддержки инноваций – инновационная среда Краснодарского края представлена разнообразными объектами, однако их

распределение по территории региона неравномерно (табл. 3).

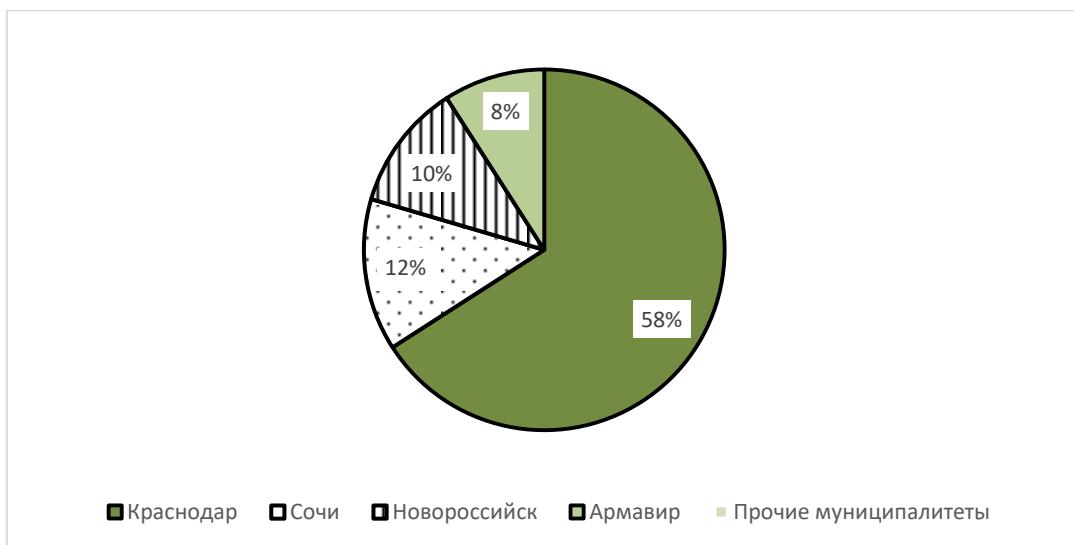
Ключевым элементом инфраструктуры является технопарк «Кубань», созданный в 2015 г. На его площадке размещаются 68 компаний-резидентов, специализирующихся в области ИТ, биотехнологий и приборостроения. В 2024 г. совокупная выручка резидентов технопарка составила 4,2 млрд. руб., создано 345 новых рабочих мест [4].

**Таблица 3.**  
Объекты инновационной инфраструктуры Краснодарского края на конец 2024 г.

Тип инфраструктуры	Количество, ед.	Количество резидентов/проектов	Территориальная локализация
1.Технопарки	4	127	Краснодар, Новороссийск, Армавир
2.Бизнес-инкубаторы	7	89	Краснодар, Сочи, Туапсе, Ейск
3.Центры коллективного пользования	5	312 проектов	Краснодар, Белореченск
4.ИТ-кластеры	2	64 компании	Краснодар, Геленджик
5.Промышленные парки	6	42 предприятия	Краснодар, Кропоткин, Тихорецк
Всего	24	—	—

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников [4,5,14]

Также, о неравномерном распределении объектов инновационной инфраструктуры по субъектам края наглядно может свидетельствовать диаграмма (рис. 1).



**Рис. 1.** Распределение объектов инновационной инфраструктуры по территории Краснодарского края, %.

Источник: составлено автором на основе данных [5].

Как показывает анализ, более половины объектов инфраструктуры (58%) сосредоточены в Краснодаре, что создает существенный территориальный дисбаланс и ограничивает инновационную активность в других муниципальных образованиях.

В то же время, динамика ключевых показателей инновационной активности организаций Краснодарского края свидетельствует о положительных, но недостаточно интенсивных изменениях (табл. 4).

Анализ данных (табл. 4) позволяет сделать несколько основополагающих выводов.

Во-первых, доля инновационно-активных предприятий остается низкой (10,8%), что значительно ниже среднероссийского показателя (13,2).

Во-вторых, несмотря на то, что наблюдается устойчивый рост объема инновационной продукции, ее доля в общем объеме отгрузки не превышает 5,5%.

**Таблица 4.**  
Показатели инновационной активности организаций Краснодарского края за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Темп прироста 2024г. к 2022г., %
1. Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, %	8,9	9,7	10,8	21,3
2. Объем инновационных товаров, работ, услуг, млрд руб.	128,5	145,2	168,7	31,3
3. Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных, %	4,2	4,8	5,5	31,0
4. Количество созданных передовых производственных технологий	45	52	61	35,6
5. Количество полученных патентов	498	543	601	20,7

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников [5, 9]

Наконец, в–третьих, патентная активность демонстрирует умеренный рост, но количество созданных передовых технологий остается недостаточным для перевода экономики на «инновационные рельсы».

На основе проведенного анализа можно выделить определенные системные проблемы и ограничения инновационной экосистемы Краснодарского края:

1. Территориальная и отраслевая асимметрия [15]. Более 70% инновационной активности сосредоточено в Краснодаре и его агломерации, при этом сельские территории и моногорода практически исключены из инновационных процессов.

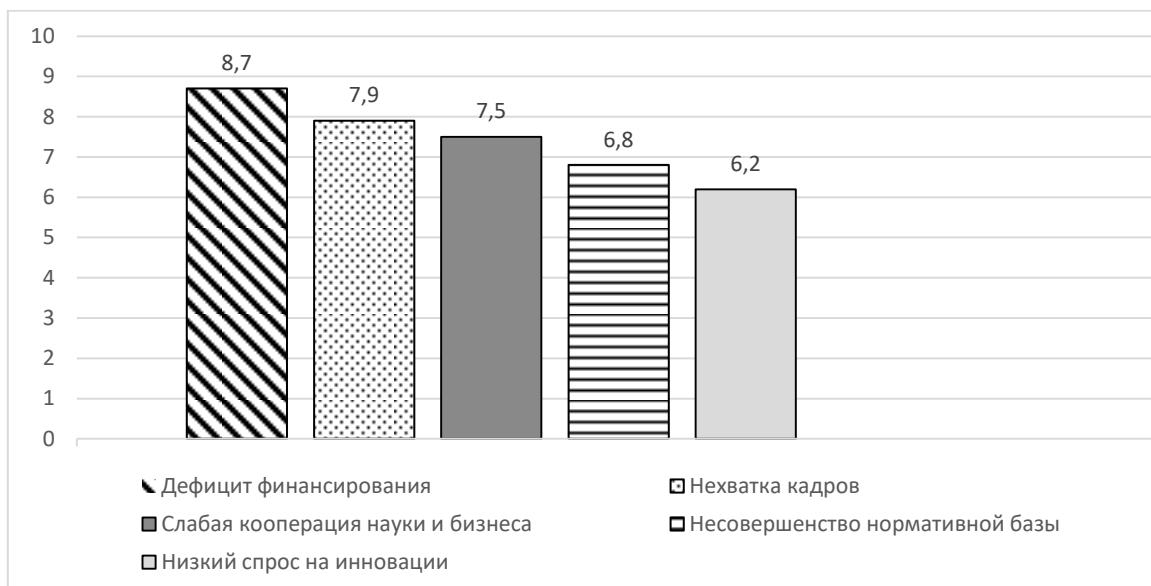
Доминирование агропромышленного комплекса в экономике региона не сопровождается адекватным уровнем инновационной активности в этом секторе;

2. Дефицит кадрового потенциала. Система высшего образования не в полной мере ориентирована на подготовку специалистов для высокотехнологичных отраслей. Наблюдается миграционный отток молодых специалистов в регионы с более развитой инновационной инфраструктурой [17].

3. Неразвитость финансовых механизмов. Отсутствие регионального венчурного фонда, ограниченный доступ к «длинным» деньгам для инновационных проектов и высокая доля собственного финансирования сдерживают рост числа стартапов [7].

4. Фрагментарность инфраструктуры поддержки. Объекты инновационной инфраструктуры функционируют разрозненно, отсутствует единая платформа для взаимодействия между наукой, бизнесом и властью [16].

Визуально данные проблемы можно отследить на диаграмме, составленной на основе экспертного опроса (рис. 2).



**Рис. 2.** Основные проблемы инновационной экосистемы Краснодарского края (экспертная оценка), баллы по 10-балльной шкале.

Источник: составлено автором на основе данных [7, 14, 15, 17].

Данная диаграмма позволяет еще раз четко идентифицировать и ранжировать ключевые проблемы инновационной экосистемы Краснодарского края.

Анализ данных наглядно демонстрирует, что наиболее острой и значимой

проблемой является дефицит финансирования (8,7 балла), который выступает основным системным ограничением. Второй по значимости барьер – нехватка квалифицированных кадров (7,9 балла).

Полученные результаты задают четкий приоритет для управленческих решений, направленных на развитие экосистемы, фокусируя внимание на решении именно этих критических проблем в первую очередь.

На основе выявленных проблем и с учетом лучших практик других регионов предлагается система мер по развитию инновационной экосистемы Краснодарского края на период до конца текущего года. Ключевым направлением является диверсификация источников финансирования инноваций [2]. В данном контексте планируется:

- создание регионального фонда акселерации стартапов с объемом капитализации 2,5 млрд. руб.;
- внедрение механизма налоговых кредитов для предприятий, осуществляющих деятельность по НИОКР;
- развитие системы гарантийных фондов для обеспечения доступа инновационных компаний к заемным ресурсам.

В связи с этим разработан прогноз финансирования инноваций (табл. 5).

**Таблица 5.**  
Прогноз структуры финансирования инноваций в Краснодарском крае на конец 2025 г.

Источник финансирования	Прогнозируемая доля, %	Основные меры достижения
1.Собственные средства организаций	58,0	Стимулирование реинвестирования прибыли
2.Бюджетное финансирование	22,0	Увеличение ассигнований по программе развития промышленности
3.Венчурные инвестиции	8,5	Создание регионального венчурного фонда
4.Краудфандинг и частные инвестиции	6,0	Развитие платформ коллективного финансирования
5.Иностранные инвестиции	4,0	Упрощение процедур для иностранных инвесторов
6.Прочие источники	1,5	–
Всего	100,0	–

Источник: составлено автором на основе анализа литературных источников [1, 9]

Прогнозная структура финансирования инноваций демонстрирует планируемый

позитивный сдвиг в сторону диверсификации источников инвестиций.

Ключевым ожидаемым результатом является значительное снижение доли собственных средств организаций (с 65,8% до 58,0%) и увеличение вклада венчурного капитала (более, чем в 2 раза). Это свидетельствует о целенаправленной работе по развитию альтернативных финансовых механизмов, что должно снизить нагрузку на бизнес и стимулировать рост числа стартапов за счет создания регионального венчурного фонда.

Так, реализация предложенных мер к концу 2025 г. позволит сформировать более сбалансированную и устойчивую финансовую модель поддержки инноваций в регионе.

Следующей мерой по совершенствованию инновационной экосистемы края является развитие кадрового потенциала. Для решения проблемы дефицита работников предлагается, в первую очередь, создание на базе ведущих ВУЗов региона центров компетенций по перспективным направлениям (цифровые технологии, биотехнологии, новые материалы) [17].

Также, в данном контексте, планируются внедрение системы грантов для молодых исследователей и разработка целевых программ стажировок в ведущих технологических компаниях России.

Еще одним инструментом развития выступает оптимизация инфраструктурной поддержки. Перспективным направлением является создание сети отраслевых инновационно-технологических центров в муниципальных образованиях края [15]. Особое внимание следует уделить развитию инфраструктуры в специализированных кластерах:

- агробиотехнологический кластер (г. Краснодар, г. Усть-Лабинск);
- ИТ-кластер (г. Краснодар, г. Сочи, г. Геленджик);
- Туристическо-рекреационный кластер (р-он Большой Сочи, г. Анапа, г. Геленджик).

Визуально модель инновационной экосистемы Краснодарского края на конец 2025 года можно изобразить в виде некой блок-схемы, представляющей собой иерархически-сетевую структуру (рис. 3).

Представленная модель демонстрирует целевой вид инновационной экосистемы края, структурированной как многоуровневая, интегрированная сеть, где ключевым элементом, обеспечивающим целостность и управляемость системы, выступает

Региональный инновационный координационный центр.

Модель предполагает переход от фрагментированного функционирования отдельных элементов к их тесному взаимодействию через отраслевые кластеры и муниципальные площадки. Такая архитектура позволяет преодолеть выявленные в исследовании проблемы территориальной и отраслевой асимметрии, обеспечивает концентрацию ресурсов и эффективное распространение знаний, что в совокупности создает основу для устойчивого инновационного развития региона.

Ожидается, что реализация предложенных мер позволит к концу 2025 г. достичь следующих целевых показателей [9]:

- увеличить долю инновационно-активных предприятий до 13,5%;
- повысить объем инновационных товаров, работ, услуг до 210 млрд. руб.;
- создать не менее 1500 новых высокотехнологичных рабочих мест;
- привлечь не менее 5 млрд. руб. внебюджетных инвестиций в инновационную сферу.



Рис. 3. Модель инновационной экосистемы Краснодарского края в 2025 г.  
Источник: составлено автором.

Подводя итог вышеописанному, можно констатировать о том, что проведенное исследование позволило получить комплексное представление о современном

состоянии инновационной экосистемы Краснодарского края.

Анализ показал, что, несмотря на наличие позитивных тенденций, она характеризуется рядом системных дисбалансов: территориальной и отраслевой асимметрией, дефицитом кадрового потенциала, неразвитостью финансовых механизмов и фрагментарностью инфраструктуры поддержки.

Разработанные перспективные направления развития носят комплексный характер. Их реализация позволит не только устраниить существующие дисбалансы, но и создать условия для перевода экономики Краснодарского края на инновационную модель развития, соответствующую вызовам «шестого технологического уклада».

### **Список литературы:**

1. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года (утверждена постановлением главы администрации Краснодарского края от 25.12.2020 № 750) [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.krasnodar.ru/strategy/> (дата обращения: 08.10.2025).
2. Государственная программа Краснодарского края «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [Электронный ресурс]: Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 08.10.2025).
3. Данные о инновационной деятельности организаций Краснодарского края за 2022–2024 гг. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю. URL: <https://krsdstat.gks.ru> (дата обращения: 08.10.2025).
4. Годовой отчет о деятельности технопарка «Кубань» за 2024 год. – Краснодар: АНО «Технопарк Кубань», 2025. – 56 с.
5. Аналитический обзор «Инновационная активность организаций Краснодарского края» / Под ред. И.С. Ковалевой. – Краснодар: Минэкономразвития КК, 2024. – 42 с.
6. Иванова А.В. Региональные инновационные системы: теория и практика управления // Инновации. – 2023. № 5. – С. 34–42.
7. Петров С.М. Финансирование инновационной деятельности в регионах ЮФО: проблемы и перспективы // Финансы и кредит. – 2024. № 12. – С. 45–58.
8. Сидоренко В.П. Инновационная инфраструктура как фактор развития региона // Экономист. – 2023. № 8. – С. 28–35.

9. Федеральная служба государственной статистики // Индикаторы инновационной деятельности: 2024 URL: [sci-idea.ru](http://sci-idea.ru) (дата обращения: 08.10.2025).

10. Цыганов А.А. Управление инновационным развитием региона. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 268 с.

11. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 2022. – 352 с.

12. Негуч Н.А. Инвестиции в развитие инновационной деятельность Краснодарского края: современное состояние, проблемы и перспективы развития. В сборнике: Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий. Сборник научных трудов студентов VII Международной межвузовской научно–практической конференции. Краснодар, 2023. С. 412–419.

13. Козловская С.А., Потапова А.Д. Инновационная деятельность современных российских предприятий. Сфера услуг: инновации и качество. 2022. № 59. С. 79–87.

14. Отчет о деятельности бизнес–инкубатора Краснодарского края за 2024 год. – Краснодар: ГБУ «Бизнес–инкубатор», 2025. – 38 с.

15. Кластерная политика в регионах Южного федерального округа / Сост. М.П. Федоров. – Ростов–на–Дону: СКАГС, 2024. – 156 с.

16. Официальный сайт Министерства экономики Краснодарского края [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.krasnodar.ru> (дата обращения: 08.10.2025).

17. Бюллетень «Наука. Технологии. Инновации» № 3(45) за 2024 год / Ред. кол.: Л.М. Гохберг и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 64 с.

**НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И  
ДИАЛЕКТИКА ФОРМАЛЬНОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО**

**INFORMAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF MANAGERIAL  
INTERACTION: ESSENCE, FUNCTIONS AND DIALECTICS OF FORMAL AND  
INFORMAL**

**Аннотация:** Статья представляет собой комплексное исследование феномена неформальных отношений в системах управлеченческого взаимодействия. Рассматривается генезис, сущностные характеристики, функциональная роль и типология неформальной коммуникации в организациях. На основе синтеза теоретических подходов и эмпирических данных (включая анализ интервью и наблюдение) раскрывается диалектическое единство и противоречие между формальными структурами и спонтанно возникающими межличностными связями. Особое внимание уделяется трансформации роли неформального общения в управлеченческих практиках XXI века, его влиянию на организационный климат, эффективность коммуникаций, процессы адаптации и лидерства. Исследование выявляет ключевые факторы, способствующие конструктивной интеграции неформальных отношений в управлеченческий процесс для повышения гибкости, инновационного потенциала и социальной устойчивости организации.

**Abstract:** This article presents a comprehensive study of the phenomenon of informal relations in management interaction systems. It examines the genesis, essential characteristics, functional role, and typology of informal communication in organizations. Based on a synthesis of theoretical approaches and empirical data (including interview analysis and observation), the dialectical unity and contradiction between formal structures and spontaneously emerging interpersonal connections is revealed. Particular attention is paid to the transformation of the role of informal communication in 21st-century management practices, its impact on organizational climate, communication effectiveness, adaptation, and leadership processes. The study identifies key factors that contribute to the constructive integration of informal relations into the management process to increase flexibility, innovation potential, and social sustainability of the organization.

innovation potential, and social sustainability of the organization.

**Ключевые слова:** неформальные отношения, управляемое взаимодействие, формальная структура, организационная коммуникация, неформальный лидер, социальный капитал, организационный климат, адаптация, субординация, корпоративная культура.

**Key words:** informal relations, management interaction, formal structure, organizational communication, informal leader, social capital, organizational climate, adaptation, subordination, corporate culture.

Современная организация представляет собой сложный социальный организм, в рамках которого существуют и взаимодействуют две взаимосвязанные системы отношений: формальная, институционально закрепленная, и неформальная, возникающая спонтанно на основе межличностных связей, общих интересов и психологической совместности сотрудников [6]. Если формальная структура задает правовые и proceduralные рамки деятельности, то неформальные отношения наполняют эти рамки живым человеческим содержанием, определяя реальные процессы коммуникации, принятия решений и социальной динамики в коллективе.

Актуальность исследования неформальных отношений в управляемом взаимодействии обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в условиях усложнения бизнес-процессов и роста значения человеческого капитала традиционные иерархические модели управления демонстрируют ограниченную эффективность. Во-вторых, наблюдается парадоксальная тенденция: одновременно с усилением формализации и регламентации (корпоративные кодексы, политики контроля) происходит неуклонный рост влияния неформальных сетей как каналов быстрой коммуникации и социальной поддержки [5]. В-третьих, успешность адаптации новых сотрудников, уровень лояльности персонала и инновационная активность коллектива во многом детерминированы качеством и характером неформального взаимодействия.

Целью данной статьи является многоаспектный анализ природы, функций и управляемых импликаций неформальных отношений в организационном контексте. Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

1. Раскрыть сущностные характеристики и типологию неформального общения в противопоставлении формальному.
2. Проанализировать причины возникновения и факторы, влияющие на развитие неформальных связей в коллективе.

3. Исследовать функциональную роль неформальных отношений в процессах управлеченческого взаимодействия, коммуникации и адаптации.

4. Выявить диалектику соотношения формального и неформального, включая феномен неформального лидерства.

5. На основе эмпирических данных оценить влияние неформального общения на организационный климат и эффективность деятельности.

Методологическую основу исследования составили теоретический анализ научной литературы, синтез социологических и управлеченческих концепций, а также эмпирические методы, включая наблюдение и анализ результатов интервьюирования.

1. Теоретико-методологические основы изучения неформальных отношений в организации.

Фундамент для понимания дуализма формального и неформального в организациях заложили классики социологии. Эмиль Дюркгейм подчеркивал, что в группах с сильной коллективной солидарностью эти два типа отношений неразрывно переплетены. В управлеченческой науке второй половины XX века, особенно в рамках школы человеческих отношений и социальных систем, было признано, что игнорирование неформальной структуры ведет к существенному искажению представления о реальных организационных процессах.

В научной дискуссии сформировались два основных подхода к оценке неформальных связей.

Первый подход (интеграционно-позитивный) рассматривает неформальные отношения как естественный и неизбежный социальный феномен, потенциальный источник социального капитала. Сторонники этого подхода (преимущественно в рамках западной корпоративной культуры) полагают, что такие связи способствуют неформальному обмену знаниями, ускоряют коммуникацию, усиливают сплоченность и обеспечивают эмоциональную поддержку сотрудникам [2]. Задача управления в этой парадигме – не подавление, а диагностика, оценка и конструктивная интеграция неформальных сетей в организационные процессы для извлечения синергетического эффекта.

Второй подход (контрольно-скептический) трактует неформальные отношения преимущественно как источник рисков и дисфункций. Этот взгляд, уходящий корнями в эпоху жесткой централизации и тотальной государственной собственности, остается устойчивым во многих крупных отечественных компаниях [4]. Неформальные связи

ассоциируются с потерями рабочего времени, падением дисциплины, возникновением «саботажных» коалиций, искажением управленческих решений и появлением альтернативных центров влияния (неформальных лидеров), угрожающих власти формального руководства. Реакция системы управления в этом случае сводится к попыткам максимального ограничения, контроля или искоренения неофициальных контактов.

2. Реальная организационная жизнь, однако, опровергает крайности обоих подходов. Как отмечают современные исследователи, полностью разграничить или противопоставить формальное и неформальное невозможно – их границы проницаемы и постоянно переопределяются [3]. Формальные правила не в состоянии вытеснить личные интересы и эмоции, а неформальные связи неизбежно возникают в любом человеческом сообществе, выполняют специфические функции и требуют от менеджмента не подавления, а сложного, взвешенного регулирования.

Сущность, виды и характеристики неформального общения в управленческом взаимодействии

Неформальное общение в контексте управленческого взаимодействия можно определить как спонтанный, эмоционально окрашенный, личностно-ориентированный тип коммуникации, выходящий за рамки официальных должностных инструкций и субординационных норм. В отличие от формального общения, которое направлено на достижение конкретных деловых целей, использует стандартизованные речевые формулы и предполагает соблюдение дистанции, неформальное общение строится на искренности, доверии, общности интересов и предполагает обмен не только рабочей, но и личной информацией [1].

В управленческой практике можно выделить несколько видов общения, в разной степени сочетающих формальные и неформальные элементы:

- Субординационное общение: Строго регламентировано иерархией (например, обращение на «Вы» и по имени–отчеству в юридической фирме).
- Служебно-товарищеское общение: Сочетает деловую основу с элементами личного отношения, соблюдая административно–моральные нормы (например, общение коллег равного статуса).
- Дружеское общение: Преобладают эмоции и личные темы, характерно для давно работающих вместе коллективов в нерабочей обстановке (совместные чаепития, шутки).

Переход от формального к неформальному типу общения зависит от множества факторов: организационной культуры, длительности совместной работы, психологического климата, личных качеств руководителя и подчиненных[7]. Ключевым условием для возникновения доверительного неформального общения является создание безопасной и комфортной среды, что можно описать как «закон треугольника»: 1) безопасность, 2) психологический комфорт, 3) успешная адаптация к рабочей среде.

Характерными особенностями неформального типа общения являются:

- Высокая скорость распространения информации («виноградная лоза», «сарафанное радио»), обусловленная доверительным характером контактов.
- Эмоциональная детерминация достоверности: информация часто воспринимается как более достоверная из-за эмоциональной реакции собеседника (тон голоса, мимика), а не из-за статуса источника.
- Хаотичность и отсутствие четкой последовательности, в отличие от структурированных формальных коммуникаций.
- Доступность канала для любого члена коллектива в роли источника или ретранслятора информации.
- Использование неверbalных средств (жесты, мимика, позы), которые в профессиональных контекстах (например, у музыкантов) могут даже заменять речь.

### 3. Функции неформальных отношений и их роль в организационной динамике

Неформальные отношения выполняют ряд критически важных функций, компенсируя ограниченность формальной системы (Рис. 1).



**Рис. 1.** Модель взаимодействия формальных (плановых, регламентированных) и неформальных (спонтанных, социальных) отношений в организации.

**Основные функции:**

1. Коммуникативно-информационная: Быстрое, минуя бюрократические барьеры, распространение служебной и непрофессиональной информации. Обеспечивает обратную связь для руководства, позволяя улавливать истинные настроения в коллективе[8].

2. Функция уточнения и интерпретации: Прояснение, дополнение, а иногда и переинтерпретация информации, полученной по официальным каналам. Сотрудники могут неформально уточнить у руководителя непонятные или искаженные приказные формулировки.

3. Социально-психологическая (поддержки и разрядки): Создание чувства принадлежности к группе, снятие эмоционального напряжения, оказание моральной поддержки. Это «социальный клей», скрепляющий коллектив[9].

4. Функция адаптации и интеграции: Существенное облегчение процесса вхождения новых сотрудников в коллектив через неформальное наставничество и дружеское общение.

5. Инновационно-творческая: Неформальные дискуссии и «мозговые штурмы» в непринужденной обстановке часто становятся источником новых идей и нестандартных решений, которые трудно генерировать в жестко регламентированной обстановке.

Эмпирическое исследование, проведенное среди старшеклассников, наглядно демонстрирует значимость неформального общения для психологического комфорта. Анализ интервью (Таблица 1) показал, что для 34,3% опрошенных именно возможность неформального общения с учителем является ключевым фактором комфорта в школе. Ученики отмечали, что такое общение создает атмосферу доверия и «домашнего» уюта, что косвенно стимулирует учебную мотивацию[10]. Этот вывод экстраполируется и на рабочую среду: взрослые сотрудники также отмечают, что неформальные, доверительные отношения с руководителем повышают уровень комфорта и желание качественно выполнять свои обязанности.

**Таблица 1.**  
Результаты анализа интервью школьников 11 классов (N=101)

Класс	Количество обучающихся, ответивших, что им комфортно в школе, чел.	Количество обучающихся, ответивших, что они чувствуют себя безопасно, чел.	Количество обучающихся, ответивших, что они могут общаться с учителем неформально, чел.	Всего учеников, чел.
11А	10	8	6	24
11Б	9	11	9	29
11В	6	5	10	21
11Г	7	10	10	27
Всего	32	34	35	101

#### 4. Неформальный лидер и диалектика власти в организации

Одним из ключевых проявлений неформальной структуры является феномен неформального лидерства. Если формальный руководитель обладает властью, делегированной сверху и легитимированной должностью, то неформальный лидер получает влияние снизу, благодаря личным качествам (харакизме, экспертизе, эмпатии, способности вдохновлять) [11].

Сравнительная характеристика:

Формальный лидер: Фокус на задачах, процессах, контроле. Эффективен в стабильных условиях. Авторитет основан на позиции.

Неформальный лидер: Фокус на отношениях, идеях, мотивации. Незаменим в ситуациях изменений и неопределенности. Авторитет основан на признании группой.

Идеальным для организации является ситуация, когда формальный руководитель обладает также качествами неформального лидера или выстраивает с такими лидерами продуктивный альянс. Это позволяет:

- Усиливать каналы обратной связи.
- Повышать лояльность команды.
- Внедрять изменения с меньшим сопротивлением.
- Гибко реагировать на скрытую динамику в коллективе.

Однако если неформальный лидер занимает оппозиционную по отношению к руководству и целям организации позицию, его влияние может стать деструктивным, приводя к падению мотивации, саботажу решений и расколу коллектива. Поэтому диагностика и грамотное взаимодействие с неформальными лидерами – важнейшая управленческая компетенция[12].

## 5. Управленческие импликации и практики регулирования неформальных отношений

Современный менеджмент стоит перед сложной задачей: как, не подавляя естественные человеческие потребности в общении и принадлежности, направить энергию неформальных отношений в конструктивное русло и минимизировать связанные с ними риски.

Принципы и практики конструктивного регулирования:

1. Осознание и легитимация: Признание руководством неизбежности и потенциальной полезности неформальных связей.

2. Диагностика и мониторинг: Выявление ключевых неформальных сетей, центров влияния и каналов коммуникации в организации.

3. Формирование позитивной организационной культуры, которая, будучи формально закрепленной в виде ценностей и кодексов, мягко направляет неформальное общение в желаемое русло (ценности уважения, открытости, сотрудничества).

4. Создание гибридных форматов: Инициация и поддержка мероприятий и проектов, которые формально организуются, но способствуют развитию здоровых неформальных связей (тимбилдинги, кросс-функциональные рабочие группы, корпоративные мероприятия, неформальные зоны общения).

5. Развитие эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков у руководителей, особенно способности выстраивать доверительный диалог с подчиненными.

6. Прозрачность формальных коммуникаций для снижения уровня неопределенности и, как следствие, почвы для деструктивных слухов.

7. Баланс между свободой и контролем: Избегание тотальной регламентации личного общения, которая порождает атмосферу страха, недоверия и вытесняет инициативу.

Неформальные отношения представляют собой органичную и неотъемлемую составляющую любой социальной организации. Их нельзя ни идеализировать как панацею от всех управленческих проблем, ни демонизировать как исключительно деструктивную силу. В реальности они являются мощным амбивалентным ресурсом[13].

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в управленческом взаимодействии XXI века неформальный тип общения перестал быть периферийным

феноменом и превратился в значимый фактор организационной эффективности. Он выполняет незаменимые функции быстрой коммуникации, социально-психологической поддержки, адаптации персонала и генерации инноваций. «Виноградная лоза» неформальных связей, при должном понимании и регулировании, может стать не источником сплетен, а системой жизнеобеспечения организации.

Ключ к успешному управлению в современных условиях лежит в способности руководства видеть организацию как целостную «социотехническую систему», где формальные структуры и неформальные отношения находятся в состоянии динамического и диалектического взаимодействия. Максимальная эффективность достигается не путем вытеснения одного типа отношений другим, а через их «стратегическую интеграцию и взаимодополнение». Формальное задает вектор и рамки, неформальное – обеспечивает гибкость, человечность и энергию для движения. Таким образом, культивирование здоровой, доверительной, ориентированной на общие цели неформальной среды становится не просто элементом кадровой политики, а критически важным конкурентным преимуществом современной организации.

### Список литературы:

1. Бикметов Е. Ю., Амирханова Л.Р. Опыт междисциплинарного исследования внутриорганизационной коммуникационной политики // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2020. – № 2. – С. 85–98.
2. Горшкова Л.А., Макаров С.Л. Развитие организационно-управленческого инструментария промышленного предприятия в условиях взаимодействия с элементами инновационной инфраструктуры // Креативная экономика и социальные инновации. – 2019. – Т. 9. № 2 (27). – С. 47–56.
3. Данакин Н. С., Конев И. В., Федина К. В. Интеграция формальных и неформальных отношений в организации как направление управленческой деятельности // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 6 (160). – С. 25–29.
4. Коробов А.А. Коммуникативное измерение государственной миграционной политики // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2023. – Т. 23. № 1. – С. 96–102.
5. Кучумов А.Ф. Сайт образовательной организации как управленческий

инструмент взаимодействия государства и общества // Аллея науки. – 2022. – Т. 2. № 12 (75). – С. 203–206.

6. Мостовая Д. А., Ткачева Н. А. Неформальные коммуникации в организации: теоретические основы и методологические установки // Социология. – 2023. – № 1. – С. 29–36.

7. Скифская А. Л., Колтунов А. Л., Мостовая Д. А. Неформальные отношения в организации // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2024. – Т. 17. № 2. – С. 65–79.

8. Соловьев А. В. Властные отношения в системе организационного поведения: теория и практика. 2-е издание. Монография. – М.: Проспект, 2021.

9. Насыбулина В.П., Брикота Т.Б., Фёдорова Н.Б. Уровень и качество жизни населения России, как одна из важнейших социальных категорий // В сборнике: Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд. материалы IV международной научно–практической конференции. Под общей редакцией Жулиной Е.Г., 2019. С. 87–92.

10. Гурьев Т.А., Веремьева О.В., Горлова Е.А. Приоритеты государственной социальной политики России//Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110–7. С. 213–215.

11. Гербут Е.А. Перспективы мироустройства и роль информационных технологий в будущем человечества (сценарий российской политической элиты) //В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Сборник научных статей VI Международного научного форума. В 2-х томах. Москва, 2024. С. 100–105.

12. Гербут Е.А., Смоленцев В.М. Университет как центр распространения принципов корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития//В сборнике: Высшее образование в аграрном вузе: проблемы и перспективы. Сборник статей по материалам учебно–методической конференции. Отв. за вып. Д.С. Лилякова. 2018. С. 92–94.

13. Павловская В.Ю., Дудченко А.В. Тенденции развития правосознания и правовой культуры в современном российском обществе//В сборнике: Цифровая трансформация социальных и экономических систем. Материалы международной научно–практической конференции. Отв. редактор И.А. Королькова. Москва, 2023. С. 851–856.

УДК 332

**Тегин Д.А.,**  
аспирант  
Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF DISTRESSED ASSETS MANAGEMENT AT ENTERPRISES

**Аннотация.** В статье рассматриваются методические аспекты управления проблемными активами предприятий в контексте обеспечения их финансовой безопасности. Уточнено содержание категории «проблемный актив» применительно к предприятиям реального сектора. Обоснованы подходы к диагностике и классификации проблемных активов, предложен алгоритм их управления с использованием инструментов финансового анализа и риск-менеджмента. Показано, как банковские методики работы с проблемными активами могут быть адаптированы для корпоративного сектора. Сформулированы рекомендации по реабилитации жизнеспособных активов и минимизации потерь по безнадёжным.

**Abstract.** The article examines methodological aspects of distressed assets management at enterprises in the context of financial security. The concept of distressed asset is specified for non-financial companies. Approaches to diagnostics and classification of distressed assets are explored, and management algorithm based on financial analysis and risk management tools is proposed. The article shows how banking practices of non-performing asset management can be adapted to the corporate sector. Recommendations are formulated on rehabilitation of potentially viable assets and minimization of losses on hopeless ones.

**Ключевые слова:** проблемные активы, предприятие, финансовая безопасность, риск-менеджмент, реструктуризация, кредитоспособность, неработающие активы.

**Keywords:** distressed assets, enterprise, financial security, risk management, restructuring, creditworthiness, non-performing assets.

В условиях волатильности финансовых рынков, санкционного давления и структурных дисбалансов экономики обеспечение экономической и, прежде всего, финансовой безопасности предприятий приобретает ключевое значение. Финансовая безопасность определяется как такое состояние предприятия, при котором оно способно эффективно использовать имеющиеся ресурсы, своевременно выявлять риски

и нейтрализовать угрозы убытков, поддерживать устойчивую платежеспособность и инвестиционную активность в долгосрочной перспективе.

Одним из главных источников угроз финансовой безопасности выступают проблемные активы. Речь идёт о ресурсах, которые потенциально способны генерировать доход, но фактически не приносят ожидаемой отдачи и дополнительно создают риски убытков вследствие юридических, финансовых или организационных обременений. Наносимый ими ущерб проявляется в ухудшении структуры баланса, снижении рентабельности, росте долговой нагрузки и повышении вероятности банкротства.

В то же время в российской практике пока нет устойчивого нормативного определения проблемных активов предприятия, а методический инструментарий их диагностики и управления фрагментирован и в существенной степени ориентирован на банковский сектор. Это затрудняет построение системы риск-менеджмента на уровне предприятий реального сектора.

Цель статьи – раскрыть методические аспекты управления проблемными активами предприятий и предложить алгоритм управленческих действий, обеспечивающий снижение финансовых рисков и укрепление финансовой безопасности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточнить понятие проблемных активов применительно к предприятиям; выделить факторы формирования проблемных активов и связанные с ними риски; обосновать подходы к диагностике и классификации проблемных активов; адаптировать банковские методики оценки кредитоспособности и работы с проблемными активами к корпоративному уровню; предложить алгоритм управления проблемными активами в контексте обеспечения финансовой безопасности предприятия.

Методическую основу исследования составляют положения финансового анализа, риск-менеджмента и теории экономической безопасности, а также подходы к управлению портфелем проблемных активов, разработанные в работах отечественных и зарубежных авторов [1–5].

В литературе термин «проблемные активы» в основном сформировался в отношении банковской деятельности и чаще всего отождествляется с неработающими кредитами (non-performing assets, NPA) [5]. В рекомендациях Базельского комитета кредит признаётся проблемным, если допущена существенная просрочка платежей, произошло ухудшение финансового состояния заемщика или утрачено качество

обеспечения [4]. Однако такой подход, будучи методически полезным, является узким с точки зрения предприятий реального сектора.

Для торговых и промышленных компаний спектр проблемных активов гораздо шире и может включать: финансовые активы – просроченная дебиторская задолженность, ценные бумаги с высокой вероятностью обесценения и т.п.; реальные активы – неиспользуемые или неэффективно используемые основные средства, незавершённое строительство, избыточные запасы; нематериальные активы – незавершённые НИОКР, лицензии и права, не обеспечивающие запланированного эффекта.

Опираясь на результаты проведённого исследования, проблемные активы предприятия целесообразно понимать как активы, потенциально обладающие коммерческой ценностью, но использование которых сопровождается повышенным риском утраты имущества, снижения доходов или возникновения убытков вследствие наличия юридических, финансовых или организационных обременений. К таким обременениям относятся: участие имущества в судебных спорах, наличие скрытых или новых дефектов, правовые ограничения распоряжения активом, неэффективное управление и др.

С точки зрения финансовой безопасности наличие значительного объёма проблемных активов приводит к снижению качества активов и их доходности; ухудшению коэффициентов ликвидности и платёжеспособности; росту потребности в создании резервов; повышению вероятности дефолта по обязательствам; ухудшению восприятия предприятия внешними стейкхолдерами (банками, инвесторами, регуляторами).

Таким образом, проблемные активы должны рассматриваться как самостоятельный объект управления в системе финансового менеджмента и экономической безопасности предприятия.

Появление проблемных активов обусловлено совокупным воздействием внешних и внутренних факторов.

К ключевым внешним факторам относятся: макроэкономические шоки (кризисы, девальвации, санкции); изменения нормативно-правовой среды (ужесточение регулирования, налоговые новации); структурная трансформация отраслей (смена технологических укладов, «обесценивание» бизнес-моделей); форс-мажорные обстоятельства (пандемии, природные катастрофы).

Внутренние факторы, формирующие проблемные активы, как правило, связаны с качеством управления: ошибочная инвестиционная политика, завышенные ожидания по доходности проектов; недостаточный контроль за дебиторской задолженностью и кредитной политикой; слабое бюджетирование и планирование денежных потоков; неэффективная эксплуатация имущества, отсутствие модернизации; просчёты в управлении рисками, включая кредитный и операционный.

Риски, порождаемые проблемными активами, могут быть сгруппированы следующим образом:

#### Финансовые риски

- снижение чистого денежного потока и ухудшение показателей покрытия долга;
- необходимость создания значительных резервов под обесценение;
- рост стоимости заёмного капитала и ограничение доступа к финансированию.
- Юридические и регуляторные риски:
- риск судебных споров, арестов и ограничений на распоряжение активом;
- штрафы и санкции надзорных органов, особенно в банковском и финансовом секторе [1, 4].

#### Операционные и репутационные риски:

- рост издержек на обслуживание неэффективных активов;
- ухудшение деловой репутации предприятия, снижение доверия партнёров.

Таким образом, управление проблемными активами должно строиться не только как решение «балансовой» задачи, но и как комплексная система управления рисками.

Отправной точкой для управления выступает диагностика проблемных активов. На этом этапе важно сформировать информационную базу и провести их классификацию по степени жизнеспособности и управляемости.

Рассмотрим этапы диагностики проблемных активов. С учётом изложенного, диагностический процесс можно представить в виде последовательности шагов:

##### 1. Сбор информации и ее верификация:

- бухгалтерская и налоговая отчётность;
- управленческая отчётность по зонам ответственности и видам активов;
- технические и юридические документы на имущество;
- сведения о контрагентах и заёмщиках (финансовые отчёты, данные

кредитных бюро и др.).

2. Финансовый анализ:

- оценка доходности активов и связанных с ними сегментов бизнеса (маржинальность, рентабельность активов и капитала);
- анализ оборачиваемости и ликвидности, в том числе дебиторской задолженности и запасов;
- анализ денежных потоков по проектам и видам активов (способность генерировать положительный денежный поток).

3. Выявление признаков проблемности:

- финансовые признаки: устойчивые убытки, снижение выручки, рост просроченной дебиторской задолженности, длительное незавершённое строительство;
- нефинансовые признаки: судебные споры, ограничения прав собственности, отсутствие спроса на актив, технологическое устаревание.

4. Оценка рисков и прогнозирование:

- моделирование сценариев развития (сохранение текущего режима использования активов, их реабилитация, реализация, списание);
- оценка возможных потерь и влияния на показатели финансовой безопасности.
- Перейдем к классификации проблемных активов по степени жизнеспособности.
- Для управленческих целей целесообразно выделять три группы активов:

1. Безнадёжные активы – активы, восстановление экономической полезности которых практически невозможно либо требует затрат, несоразмерных потенциальной отдаче (например, безнадёжная дебиторская задолженность без обеспечения, полностью устаревшее оборудование, непригодное к модернизации). Управленческое решение – списание, при наличии возможности, с продажей по ликвидационной стоимости.

2. Нежизнеспособные активы – активы, сохраняющие рыночную ценность, но не соответствующие стратегии предприятия или требующие смены собственника для эффективного использования. Управленческое решение – реализация: продажа, вывод в отдельную структуру и др.

3. Потенциально жизнеспособные активы – активы и бизнес-направления, которые можно реабилитировать за счёт изменения бизнес-модели, реструктуризации задолженности, оптимизации затрат и операционной деятельности. Управленческое

решение – реабилитация на основе специальной программы.

Такое деление упрощает приоритезацию управленческих действий: ресурсы направляются, прежде всего, на жизнеспособные активы, при этом безнадёжные максимально быстро выводятся с баланса, а нежизнеспособные превращаются в источник ликвидности.

Банковский сектор обладает обширным опытом работы с проблемными активами, прежде всего в части оценки кредитоспособности и управления портфелем проблемных кредитов [1, 2, 4]. Значительная часть этого методического аппарата может быть адаптирована к задачам предприятий.

Оценка кредитоспособности является важным инструментом диагностики проблемных активов.

Банки строят оценку заёмщика на трёх ключевых блоках: анализ финансовых коэффициентов, анализ денежных потоков и оценка делового риска [1]. Аналогичная логика может применяться и при оценке собственных активов предприятия:

- Финансовые коэффициенты позволяют судить о ликвидности, финансовой устойчивости, уровне задолженности и рентабельности направлений, к которым относится тот или иной актив.
- Денежные потоки характеризуют способность проекта или бизнеса генерировать достаточный cash-flow для обслуживания привлечённого финансирования и текущих расходов.
- Деловой риск отражает устойчивость бизнес-модели, конкурентное положение и отраслевые перспективы.

В практике банков широко применяются многофакторные модели (MDA, логит-модели, деревья решений) и внутренние рейтинговые системы [2].

MDA, логит-модели и деревья решений – это инструменты для прогнозирования в экономике, основанные на анализе множества переменных, вероятности событий или визуализации вариантов действий.

MDA (Multiple-DiscriminantAnalysis) – это статистический метод, который позволяет одновременно анализировать несколько переменных. Цель – разработать прогностическую модель, которая классифицирует данные на основе измерений по нескольким признакам.

Применяется для оценки инвестиций – MDA помогает анализировать факторы, такие как волатильность, риск и финансовые коэффициенты, и фокусироваться на

ключевых данных. Также применяется для оценки кредитного риска – в банковском секторе MDA анализирует различные факторы, включая кредитную историю заёмщика, стабильность дохода и уровень задолженности.

Логит-модели – модели логистической регрессии, которые прогнозируют вероятность события на основе одной или нескольких объясняющих переменных.

Применяются для оценки риска банкротства – данные модели позволяют определить вероятность банкротства предприятия за год до его наступления, строятся на основе статистической выборки предприятий-банкротов и не банкротов.

Применяются также для прогнозирования спроса – данные модели помогают определить будущий спрос на товары и услуги, в качестве входных данных используются исторические данные о продажах, цены, маркетинговые акции и другие факторы, влияющие на спрос.

Дерево решений – это графическое представление процесса принятия решений, где каждый узел символизирует выбор, а ветви – возможные последствия этого выбора.

Применяется для прогнозирования банкротства предприятий – дерево решений позволяет классифицировать предприятия как «банкроты» или «не банкроты» на основе финансовых показателей за несколько лет.

Применяется также для оценки инвестиционных возможностей – деревья решений помогают инвесторам оценить различные инвестиционные возможности, сопоставляя потенциальные риски и выгоды.

На уровне предприятия аналогичные модели могут использоваться для внутреннего рейтингования активов и направлений бизнеса с точки зрения их проблемности и приоритетности реабилитации.

Полезной иллюстрацией служит практика классификации неработающих активов в Индии, где Резервный банк Индии устанавливает жёсткие критерии признания кредитов проблемными (просрочка более 90 дней по основному долгу и процентам, специальные правила для сельского хозяйства и т.д.). Высокая доля NPL (более 10 % кредитного портфеля) приводит к значительным потерям банков и необходимости поиска специальных решений по реструктуризации и продаже проблемных активов.

Для предприятий данный опыт важен как пример формализованной системы раннего предупреждения: чёткие количественные пороги и процедуры позволяют своевременно переводить активы в статус проблемных и запускать механизмы работы с

ними.

Инструментами управления проблемными активами являются реструктуризация, продажа, взыскание.

В банковской практике используются три базовых направления работы с проблемной задолженностью [1, 4]:

1. самостоятельное взыскание силами банка (реструктуризация, рефинансирование, изменение графика платежей, реализация залога, взыскание через исполнительное производство и банкротство);
2. взаимодействие с коллекторскими агентствами;
3. продажа портфеля проблемной задолженности третьим лицам, не связанным с должником.

Для предприятий аналогичный набор инструментов может быть адаптирован следующим образом:

1. реструктуризация долгов (переговоры с кредиторами, изменение сроков и графика погашения, снижение ставок, использование мезонинных инструментов финансирования [3]);
2. организация взыскания дебиторской задолженности (пересмотр условий оплаты, факторинг, уступка прав требования);
3. продажа проблемных активов (как единичных объектов, так и портфелей), включая использование специализированных платформ по продаже имущества должников.

При этом особое место занимает реструктуризация как способ восстановления платежеспособности жизнеспособных активов. Возможны различные схемы: дифференцированные и аннуитетные графики погашения, bullet-платежи, которые подразумевают, что заемщик выплачивает только проценты или минимальную сумму в течение срока кредита, а полная основная сумма погашается одним платежом в момент погашения, конвертация части долга в долю в капитале и др. [3, 4]. Такие решения снижают долговую нагрузку, не разрушая экономический потенциал предприятия.

На основе проведённого анализа представляется возможным сформулировать поэтапный алгоритм управления проблемными активами, встроенный в механизм обеспечения финансовой безопасности предприятия [6].

Этап 1. Анализ угроз и факторов формирования проблемных активов.

Выявляются ключевые внешние и внутренние факторы, способные ухудшать

качество активов и порождать их проблемный статус. Формируется карта рисков с оценкой вероятности реализации и масштабов потенциального воздействия.

Этап 2. Оценка потенциальных финансовых потерь.

Проводится количественная оценка возможного снижения стоимости активов, недополученных доходов и дополнительных расходов. На этом этапе используются сценарный анализ и стресс-тестирование.

Этап 3. Диагностика и классификация активов.

На основе вышеуказанных критерииов активы распределяются по группам: не проблемные, проблемные (безнадёжные, нежизнеспособные, жизнеспособные). Оценивается доля проблемных активов в общей структуре баланса.

Этап 4. Планирование мер по управлению активами.

Для каждой группы активов разрабатываются управленческие решения:

- по безнадёжным – план списания, определение ликвидационной стоимости, налоговые последствия;
- по нежизнеспособным – сценарии продажи, выделения, передачи в совместные предприятия;
- по жизнеспособным – программы реабилитации (реструктуризация долга, оптимизация затрат, модернизация, смена рынка сбыта и др.).

Одновременно рассчитывается потребность в финансовых ресурсах и оценивается влияние предлагаемых решений на показатели финансовой безопасности (ликвидность, устойчивость, коэффициенты покрытия).

Этап 5. Реализация и мониторинг.

Мероприятия реализуются в определенной последовательности, назначаются ответственные и устанавливаются КПІ (снижение доли проблемных активов, улучшение рентабельности, рост операционного денежного потока и т.п.). Создаётся система регулярного мониторинга и отчётности для руководства.

Этап 6. Корректировка стратегии.

По результатам мониторинга пересматриваются решения в отношении отдельных активов и, при необходимости, корректируется общая модель управления активами и рисками.

Важным методическим элементом является интеграция алгоритма управления проблемными активами в общую систему управления финансовой безопасностью. Это предполагает наличие согласованности с бюджетированием, управлением

ликвидностью, инвестиционной и кредитной политикой предприятия.

Таким образом, проблемные активы предприятий представляют собой важнейший объект управления, от качества работы с которым во многом зависят устойчивость развития и финансовая безопасность хозяйствующих субъектов. Отсутствие нормативно закреплённого определения проблемных активов и единых методических подходов к их диагностике и управлению осложняет деятельность, как банков, так и предприятий реального сектора.

В статье уточнено содержание категории «проблемный актив» применительно к предприятиям, предложена классификация проблемных активов по степени жизнеспособности (безнадёжные, нежизнеспособные, потенциально жизнеспособные), обоснованы этапы диагностики и подходы к оценке рисков. Показано, что значительная часть банковских методик (оценка кредитоспособности, внутреннее рейтингование, сценарный анализ, реструктуризация задолженности) может быть адаптирована к задачам управления проблемными активами предприятия.

Сформулирован поэтапный алгоритм управления проблемными активами в контексте финансовой безопасности предприятия, включающий анализ рисков, оценку потерь, классификацию активов, планирование и реализацию управленческих решений, мониторинг и корректировку стратегии.

Практическая значимость изложенных методических подходов состоит в возможности их использования для построения внутренних регламентов по работе с проблемными активами, разработки программ финансового оздоровления и повышения эффективности взаимодействия предприятий с банками и инвесторами.

### **Список литературы:**

1. Долженко Р.А. Ключевые показатели эффективности работы с проблемными активами банка и их расчёт // Финансы: теория и практика. – 2021. – № 4. – С. 130–145.
2. Древинг С.Р., Конин И.В. Управление портфелем проблемных активов в условиях экономической неопределенности // Вестник евразийской науки. – 2020. – № 3 (34). – С. 1–9.
3. Петрикова Е.М. Мезонинный кредит как альтернатива проектного финансирования инвестиционных проектов // Финансы и кредит. – 2021. – № 28 (556). – С. 39–47.
4. Платонова Ю.Ю., Зайченко С.Е. Инструменты управления портфелем

проблемных кредитов в современных условиях // Финансы и кредит. – 2021. – № 4 (436). – С. 28–36.

5. Фурсова В.А., Зоря Ю.А. Проблемные активы: сущность и классификация // Вестник экономики, транспорта и промышленности. – 2019. – № 40. – С. 71–76.

УДК 338.482.224

Ульянова В.В.,  
к.п.н., доцент

Амурского государственного университета  
Малыш А.И.,

обучающийся бакалавр

Амурского государственного университета

(Научный руководитель – к.п.н., доцент Ульянова В.В.)

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УЛУЧШЕНИИ ИМИДЖА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО СЕКТОРА АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

### USAGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ENHANCE THE IMAGE AND COMPETITIVENESS OF THE TOURISM SECTOR OF THE AMUR REGION

**Аннотация:** В статье представлены ключевые проблемы формирования положительного имиджа туристической отрасли Амурской области. Обоснована необходимость внедрения инновационного туристического предприятия, использующего технологии искусственного интеллекта для персонализации турпродуктов. Рассматриваются перспективы влияния цифровых инноваций на имидж региона и развитие международного туристического сотрудничества. В ходе исследования выполнен SWOT–анализ инновационного предприятия, а также обоснована его экономическая эффективность.

**Abstract:** The article presents the key problems of forming a positive image of the tourism industry of the Amur region. The necessity of introducing an innovative tourism enterprise using artificial intelligence technologies to personalize travel products is substantiated. The prospects of the impact of digital innovations on the image of the region and the development of international tourism cooperation are considered. In the course of the research, a SWOT analysis of an innovative enterprise was performed, as well as its economic efficiency was substantiated.

**Ключевые слова:** приграничный туризм, положительный имидж, искусственный интеллект, бизнес–модель предприятия, цифровые инновации.

**Keywords:** cross–border tourism, positive image, artificial intelligence, enterprise business model, digital innovation.

Туристические предприятия в Амурской области сталкиваются с рядом проблем, затрудняющих процесс создания положительного образа региона, привлечения клиентов, инвесторов и иностранных туристов. К рассматриваемым проблемам

относятся:

- недостаточно качественное управление имиджбилдингом предприятиями области;
- несоответствие элементов инфраструктуры туристского комплекса области международным нормам и стандартам гостеприимства [1];
- недостаточная информационная осведомленность людей;
- неравномерность социально–экономического–развития региона;
- ориентация на прошлый опыт и отставание от мировых трендов;
- недостаточное финансирование в рекламу и PR;
- недостаток высококвалифицированных кадров;
- недостаточное доверие к туристическим компаниям;
- недостаток конкурентоспособности с туристическими предприятиями международного уровня.

Способ решения формирования положительного имиджа предприятия туристического сектора в Амурской области представлен в статье [2]. В статье выделен ряд факторов, формирующих уровень управления имиджбилдингом посредством потребительских предпочтений, выявленных на основе проведенного в рамках исследования опроса.

Для устранения региональных проблем и улучшения имиджа туристического сектора Амурской области, а также увеличения иностранного турпотока, мы предлагаем разработать туристическое предприятие «Путевки в Будущее», основой бизнес–модели которого будет являться интеграция современных информационных технологий. В частности, использование искусственного интеллекта для анализа предпочтений клиентов и формирования персонализированных турков.

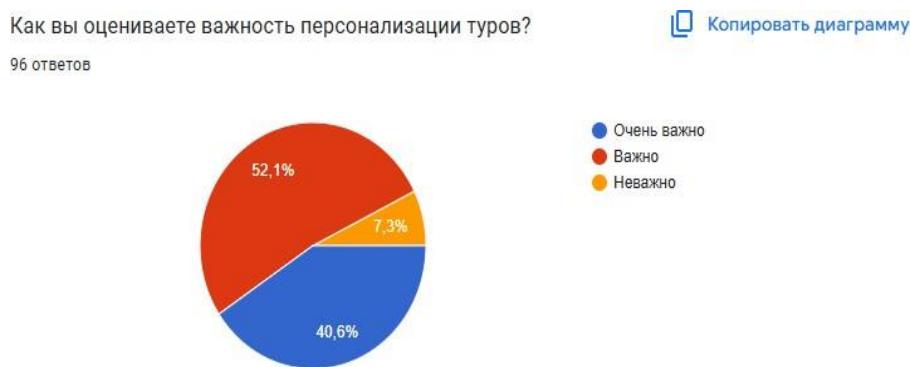
Отдельно дадим понятие искусственному интеллекту:

Искусственный интеллект (ИИ) – это технология, которая позволяет машинам демонстрировать человекоподобные рассуждения и возможности, такие как автономное принятие решений. Благодаря асимиляции огромных объемов данных обучения ИИ учится распознавать речь, выявлять закономерности и тенденции, проактивно решать проблемы и прогнозировать будущие условия и события [3].

Мы выбрали данную сферу развития и решения проблем, на основе проведенного социологического опроса, который включал в себя 101 респондента в возрасте от 13 до 69 лет.

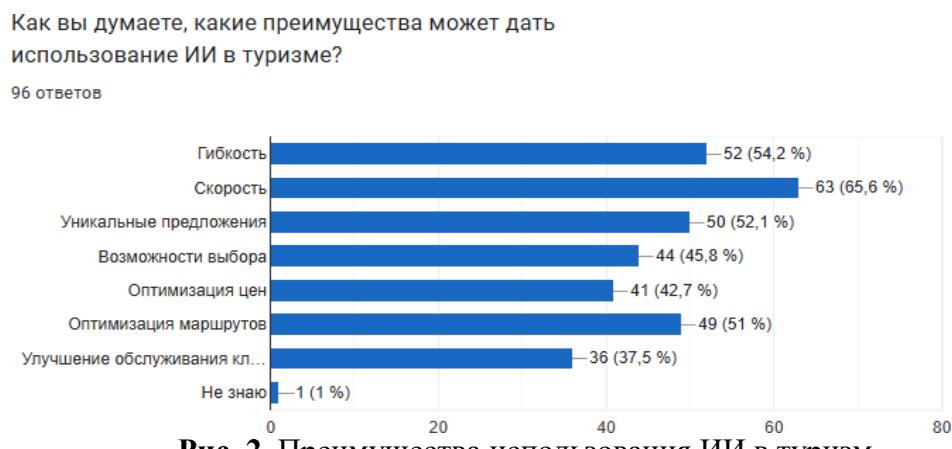
Большинство опрашиваемых проживают на территории Амурской области (г. Благовещенск и г. Свободный), а также присутствует незначительное число людей из Санкт-Петербурга, Челябинска и Королёва.

Почти все респонденты (92,7%) отметили то, что персонализация услуг является важным критерием при выборе туристической услуги, и только 7,3% считают, что этот критерий имеет малую важность, что можно проследить на (рис.1).



**Рис. 1.** Важность персонализации туров для респондентов.

Далее в социологическом опросе были предоставлены вопросы, необходимые для выявления у потребителей их осведомлённости об ИИ и заинтересованности респондентов в этой услуге в туристическом бизнесе Амурской области. Сначала был задан вопрос о том, что думают респонденты о преимуществах использования ИИ в туризме, ответы респондентов предоставлены на (рис. 2).



**Рис. 2.** Преимущества использования ИИ в туризм.

Видно, что 50% респондентов считают, что самыми важными преимуществами являются: скорость, гибкость и уникальные предложения. Также, более 40% респондентов отмечают, что немало важными преимуществами являются: возможность

выбора, оптимизация цен и оптимизация маршрутов.

Следующим последовал вопрос об использовании респондентами ИИ в повседневной жизни, где ответы предоставлены на (рис.3).

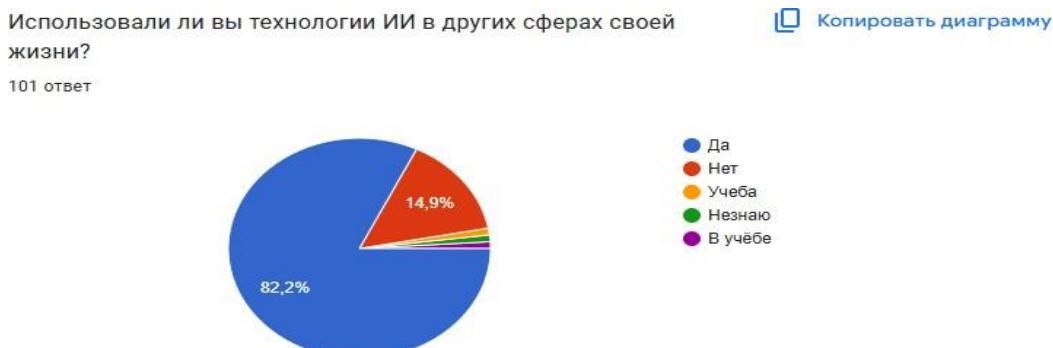


Рис. 3. Использование технологий ИИ респондентами в других сферах жизни.

82,2% от общего числа респондентов уже имеют опыт использования ИИ, что говорит об актуальности этой инновации в их жизни. Лишь 14,9% опрашиваемых вовсе не используют ИИ.

Как было отмечено выше, одной из частых проблем для потенциальных клиентов турфирм является подбор туров. Обращаясь к этому вопросу, мы получили следующие ответы респондентов, показанные на (рис.4).

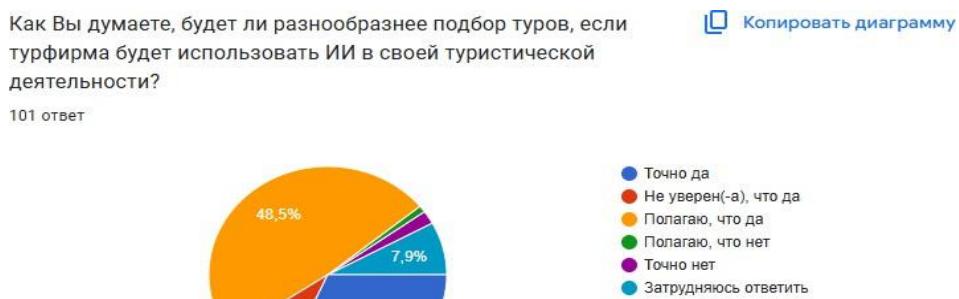
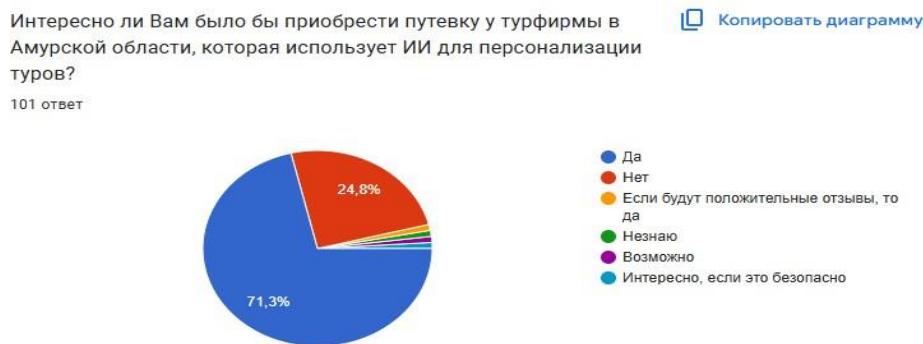


Рис. 4. Использование технологий ИИ при подборе туров.

Около 80% опрашиваемых отметили с разной степенью уверенности, что ИИ поможет разнообразить подбор туров. Это напрямую говорит о значимости использования ИИ в туристической деятельности.

Ввиду того, что наше исследование направлено на туристический сектор Амурской области, респондентом был задан вопрос, основанный на их интересе приобретения туристической путевки у местной турфирмы, использующей ИИ для

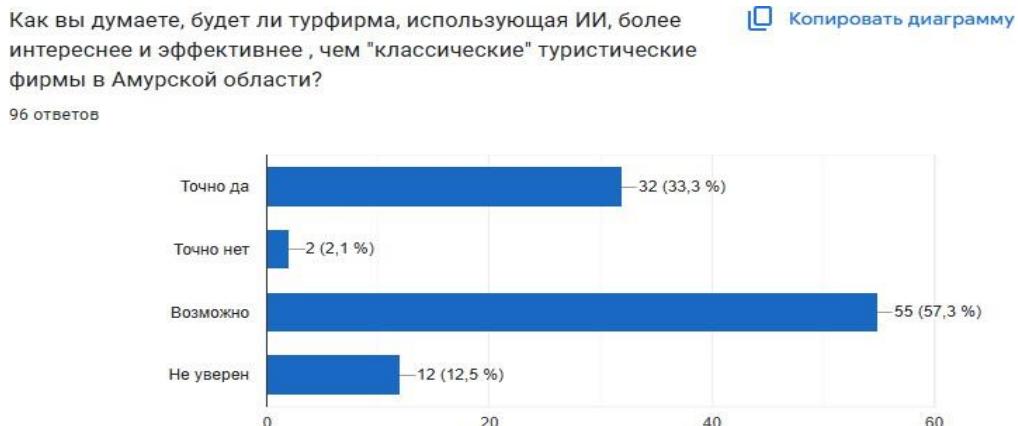
персонализации туров. Полученные ответы показаны на (рис.5).



**Рис. 5.** Интерес респондентов к приобретению туристических путевок, созданных с помощью ИИ в туристической фирме Амурской области.

Около 72 человек (72,3%) заинтересованы в приобретении такого рода услуги, этот показатель говорит о том, что многие люди уже готовы к такому виду инновации в туристической индустрии. Ввиду этого, мы видим тенденцию к росту спроса по внедрению подобных инноваций в туристический бизнес Амурской области. Только 24,8% (25 человек) не заинтересованы в приобретении сгенерированных туристических маршрутов. Результаты полученных ответов на этот вопрос напрямую подтверждают актуальность нашего исследования.

Для более четкого выявления спроса был задан вопрос, направленный на сравнение «классических» туристических компаний и нового вида турфирмы в Амурской области. Это было сделано для того, чтобы понять, сможет ли наша фирма конкурировать с существующими турфирмами или нет. Респонденты предоставили ответы, показанные на (рис.6)



**Рис. 6.** Сравнение эффективности турфирмы, использующей ИИ с «классическими» туристическими фирмами.

Из ответов респондентов следует, что туристическая фирма, использующая ИИ, будет очень востребована. Более 55 человек (57,3%) считают, что это возможно, и 32 человека (33,3%) отмечают, что точно уверены, что такая туристическая фирма будет пользоваться популярностью. Только 12 человек (12,5%) ответили, что не уверены в эффективности подобного начинания. И всего лишь 2 человека (2,1%) считают, что такая туристическая фирма не будет востребована.

Таким образом, на основе проведенного социологического опроса можно сделать вывод, что среди потенциальных потребителей наблюдается значительный интерес к новому предприятию, использующему искусственный интеллект для персонализации услуг. Это свидетельствует о формировании высокого спроса на внедрение ИИ в имидж туристического бизнеса в Амурской области, поскольку это позволит решить ряд актуальных для клиентов проблем. Более того, возможность создания персонализированных туров значительно укрепляет имидж туристической компании, которая предлагает уникальные решения, учитывая индивидуальные предпочтения каждого клиента. Внедрение инновационных решений значительно повышает актуальность и уникальность предприятия, что, безусловно, делает его более востребованным и эффективным на рынке.

Исходя из вышесказанного, туристическая фирма «Путевки в Будущее» будет ориентирована на:

- организацию персонализированных и групповых туров для туристов из РФ, КНР и других стран;
- использование ИИ для персонализации предложений и анализа предпочтений клиентов;
- сотрудничество с российскими и китайскими партнёрами (отелями, транспортными компаниями, экскурсионными агентствами) для создания новых эксклюзивных комплексных турпакетов.

Предприятие принесёт следующую экономическую значимость:

- для Благовещенска: рост налоговых поступлений, позволяющих развивать инфраструктуру, увеличивать количество рабочих мест, привлечение инвестиций;
- для Хэйхэ: увеличение туристического потока, возможность продвижения собственных туристических продуктов в составе двусторонних маршрутов;
- для туристов: доступ к новым уникальным туристическим ресурсам Амурской области, провинции Хэйлунцзян, качественный сервис за счет использования

ИИ, удобство, гибкость бронирования туров.

Ввиду этого был проведен анализ эффективности уровня управления имиджбилдингом туристической фирмы «Путевки в Будущее» посредством качественных и количественных характеристик. Начнем с качественных показателей:

– использование ИИ позволяет создавать уникальные турмаршруты, учитывающие индивидуальные особенности и интересы каждого клиента;

– предприятие будет использовать тариф нейросети YandexGPT Pro. YandexGPT является одной из ведущих отечественных (российских) моделей генеративного ИИ, оптимизированной для работы с русскоязычной и иностранной, в частности китайской, аудиторией, обеспечивает корректировку предложений в режиме реального времени с учетом культурных особенностей [4].

Далее рассмотрим проведенный нами SWOT–анализ предприятия «Путевки в Будущее» для выявления слабых и сильных сторон (табл.1).

**Таблица 1.**  
**SWOT–анализ туристического предприятия «Путевки в Будущее»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Иновационный подход в туристическом секторе региона	Низкая репутация на рынке из–за того, что предприятие только открылось
Высокий уровень персонализации турмаршрутов и турпродуктов	Ограничность инвестиции в маркетинговых мероприятиях в связи с большими функциональными затратами
Оперативное использование технологий ИИ	Возможные опасения клиентов по поводу конфиденциальности персональных данных.
Повышение конкурентоспособности за счет инновационности услуг	Необходимость постоянного обновления и настройки алгоритмов ИИ.
Сокращение времени обработки запросов и бронирований	Высокие операционные и капитальные вложения на первых этапах существования фирмы
Возможности	Угрозы
Высокий рост спроса на персонализированные туры	Высокая конкуренция с популярными турфирмами региона
Развитие внутреннего туризма региона	Изменения в законодательстве и экономическая нестабильность
Улучшение региональной инфраструктуры в связи с высокими экономическими показателями турфирмы	Быстрая адаптация аналогичных технологий ИИ у конкурентов
Расширение потенциальной клиентской базы за счет привлечения иностранных туристов	Сопротивление некоторых клиентов к новым технологиям за счет недоверия к ИИ
Партнерство с крупными международными туристическими платформами и ИТ–компаниями	Экономическая нестабильность, пандемия или закрытие границ
Льготное финансирование и государственные гранты от правительства для поддержки ИИ–проекта	

Далее рассмотрим количественные характеристики и показатели финансовой эффективности предприятия «Путевки в Будущее».

К технико-экономическому обоснованию проекта относится сравнительный анализ современных подходов к оценке эффективности инвестиций. Обычно анализируются типовые показатели эффективности проекта и определяются допустимые (рекомендуемые) интервалы их значений. Эти интервалы представлены в (табл. 2) [4].

**Таблица 2.**  
Типовые показатели эффективности

Показатель	Рекомендуемый интервал
1. NV – чистый доход	>0
2. NPV – чистый дисконтированный доход	>0
3. IRR – внутренняя норма доходности	>нормы дисконта
4. PBP – период окупаемости	<срока кредитования

Чистый дисконтированный доход является важнейшим показателем эффективности проекта. Он показывает дисконтированный эффект за расчетный период и рассчитывается по следующей формуле [5]:

$$NPV = NV / (1+r)^t \quad (1)$$

где  $r$  – процентная ставка по кредиту;

$t$  – расчётный период времени.

Чистый дисконтированный доход (1) характеризует переизбыток суммарных денежных поступлений над суммарными затратами по проекту без учета и с учетом неравноценности эффектов (а также затрат, результатов), относящихся к различным моментам времени. В свою очередь, инвестиционные издержки охватывают в себя прирост внеоборотных активов (строительно-монтажные работы и приобретение технического и мебельного оборудования) и прирост потребности в оборотном капитале.

Ввиду вышесказанного, для этапа предварительно расчёта возьмем  $r = 21\%$  (согласно данным ЦБ России),  $t = 1$  месяц,  $NV = 130$  тысяч рублей для первого месяца. Также будем полагать, что чистый доход предприятия будет расти постепенно, а также во время месяцев с повышенным спросом (период летних отпусков, праздников, сезонности).

По предварительным расчетам, сделанным нами в ходе разработки бизнес-

плана, накопленный дисконтированный денежный поток предприятия «Путевки в Будущее» за три года составляет около 34,9 млн. рублей, что демонстрирует быструю окупаемость проекта и устойчивость предприятия в туристическом бизнесе. Кроме того, для дальнейшего развития фирма планирует привлечь дополнительные средства для развития инфраструктуры и маркетинга, что является важным фактором для дальнейшего роста.

Проект имеет стратегически важную ценность для приграничных городов Благовещенска и Хэйхэ (провинции Хэйлунцзян). Для Амурской области и Благовещенска внедрение предлагаемого инновационного проекта станет большим шагом по развитию туристической отрасли, что приведёт к повышению спроса и заинтересованности к инновационным турпоездкам и росту туристического потока. Новое предприятие позволяет решить ряд проблем: уменьшает неравномерность социально-экономического развития региона, использовать инновационные тренды, выйти на международный уровень с конкурентоспособными туристическими предприятиями, а также увеличить количество рабочих мест и налоговых поступлений в бюджет региона.

Для приграничного города Хэйхэ сотрудничество с российской турфирмой «Путевки в Будущее» создаёт уникальные возможности, которые способствует получению персонализированных предложений китайским туристам, учитывающие их культурные и языковые особенности, а также позволит развивать совместные инновационные турпакеты и услуги с местными китайскими предприятиями (отелями, ресторанами, гидами). В долгосрочной перспективе такая компания усилит интеграцию Благовещенска и Хэйхэ в международный туристический кластер, укрепит экономическое, политическое и социальное сотрудничество и повысит узнаваемость регионов на международной арене.

### **Список литературы:**

1. Кивал, А.М. Региональные особенности развития туризма в Амурской области [Текст]: автореф. дис. канд. социологических наук: 22.00.04 / Кивал Александр Михайлович; Институт социально-политических исследований РАН. – М., 2006., 22 с.
2. Глушкова, А.В. Малыш, А.И. Имидж как средство рекламы предприятий туризма в Амурской обалсти // Сфера услуг: инновации и качество. – 2024. №72 – С. 86–98.

3. What is artificial intelligence? URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/products/artificial-intelligence/what-is-artificial-intelligence.html> (дата обращения: 26.04.2025).

4. Искусственный интеллект в России–2023: тренды и перспективы. URL: [https://yakovpartners.ru/?utm\\_source](https://yakovpartners.ru/?utm_source) (дата обращения: 26.04.2025).

5. Дручевская Л. Е. Оценка эффективности инвестиционных проектов в гостиничном и туристическом бизнесе //Сервис plus. – 2007. – №. 4. – С. 112–121.