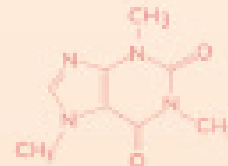


DTE 

DTB 

DTH 



Reports Scientific Society

Главный редактор

Редакционная коллегия:

Воронкова О.В.
Бирженюк Г.М.
Комиссаренко С.С.
Атабекова А.А.
Тарандо Э.Э.
Малинина Т.Б.
Ерофеева Т.И.
Тютюнник В.М.
Беднаржевский С.С.
Петренко С.В.
Надточий И.О.
Чамсутдинов Н.Ю.

Учредитель:

МОО «Фонд развития
науки и культуры»

В ЭТОМ НОМЕРЕ:

Экономическая теория

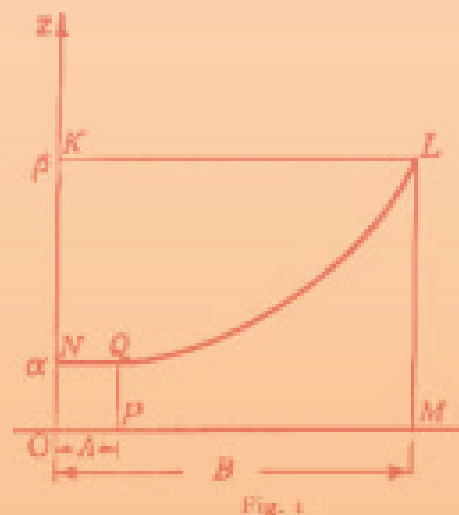
Региональная и отраслевая экономика

Языки народов зарубежных стран

ISSN 2351-0609

Санкт-Петербург, 2026

$$\sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n^x}$$



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Журнал «Reports Scientific Society» входит в перечень ВАК относится к категории К3.

Журнал публикуется 12 раз в год.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ № ТУ78-01918.

Главный редактор:
О.В. Воронкова

Выпускающий редактор:
В.С. Солодова

Редактор иностранного перевода:
Н.А. Гунина

Инженер по компьютерному макетированию:
В.С. Солодова

Адрес редакции:
г. Санкт-Петербург, ул. Шпалерная,
д. 13, к. 1

Информация об опубликованных статьях регулярно предоставляется в Российский индекс научного цитирования (Договор № 124-04/2011Р).

Для получения более подробной информации, пожалуйста, посетите веб-сайт:
<http://moofrnk.com/>

E-mail: nauka-bisnes@mail.ru
tmbprint@gmail.com

тел.: +79156788844

Мнение редакции может отличаться от мнения авторов.

Перепечатка статей возможна только с разрешения редакции.

Воронкова О.В. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой маркетинга, Тамбовский государственный технический университет, тел.: 8(981)9720993, E-mail: voronkova@tambov-konfcentr.ru

Бирженюк Г.М. — доктор культурологии, профессор, заведующая кафедрой социально-культурных технологий, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, тел.: 8(812)7403842, E-mail: set47@mail.ru

Комиссаренко С.С. — доктор культурологии, профессор, заслуженный работник высшей школы России, профессор кафедры социально-культурных технологий, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов

Атабекова А.А. — доктор филологических наук, профессор, заведующая кафедрой иностранных языков юридического факультета Российского университета дружбы народов, тел.: 8(495)4342712, E-mail: aaatabekova@gmail.com

Тарандо Е.Е. — доктор экономических наук, профессор кафедры экономической социологии, Санкт-Петербургский государственный университет, тел.: 8(812)2749706, E-mail: elena.tarando@mail.ru

Малинина Т.Б. — доктор социологических наук, доцент кафедры социального анализа и математических методов в социологии, Санкт-Петербургский государственный университет; тел.: 8(921)9375891, E-mail: tatiana_malinina@mail.ru

Ерофеева Т.И. — доктор филологических наук, руководитель школы социопсихолингвистики кафедры общего и славянского языкознания, Пермский государственный национальный исследовательский университет, E-mail: genling.psu@gmail.com

Тютюнник В.М. — доктор технических наук, кандидат химических наук, профессор, директор Тамбовского филиала Московского государственного университета культуры и искусств, президент Международного информационного центра Нобелевской премии, Академия естественных наук, тел.: 8(4752)504600, E-mail: vmt@tmb.ru

Беднаржевский С.С. — доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой безопасности, Сургутский государственный университет, лауреат Государственной премии в области науки и техники, Академия естественных наук и Международная энергетическая академия, тел.: 8(3462)762812, E-mail: sbed@mail.ru

Петренко С.В. — кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой математических методов в экономике, Липецкий государственный педагогический университет, тел.: 8(4742)328436, 8(4742)221983, E-mail: viola349650@yandex.ru

Надточий И.О. — доктор философских наук, доцент, заведующий кафедрой философии, Воронежская государственная лесотехническая академия, тел.: 8(4732)537070, 8(4732)352263, E-mail: inad@yandex.ru

Чамсутдинов Н.У. — доктор медицинских наук, профессор кафедры факультетской терапии, Дагестанская государственная медицинская академия, член Российской академии естественных наук, заместитель председателя Дагестанского отделения Российского респираторного общества, тел.: 8(928)655349, E-mail: nauchdoc@rambler.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Экономическая теория

- Ильин И.В., Дубгорн А.С., Сафаров Э.А., Гусейнов Д.Н.** Применение RAG И LLM в системах электронного документооборота 5
- Ильин И.В., Дубгорн А.С., Сафаров Э.А., Петров В.И.** Реинжиниринг производственных бизнес-процессов предприятия инструментами бережливого производства на примере бытовой химии 11

Региональная и отраслевая экономика

- Богачкин М.Н., Бернюкевич Т.В.** Экономический анализ как инструмент принятия управленческих решений на предприятии инвестиционно-строительной сферы..... 19
- Воскобойникова М.Ю., Шепелев Р.Е., Алексеев А.С., Рочев В.В.** Рационализаторская деятельность в государственных компаниях и пути ее развития 25
- Воскобойникова М.Ю., Антонова Е.А., Лихачева С.К.** Развитие нефтегазового комплекса в текущих условиях и стратегические приоритеты..... 35
- Гришин М.В., Александрова Л.А.** Факторы ценообразования на рынке зерна..... 43
- Хайдар Фаузи, Семенова Ю.Е.** Управление инновациями с учетом организационных особенностей и практических аспектов их реализации на предприятии 51

ФИЛОЛОГИЯ

Языки народов зарубежных стран

- Абдрахманова З.Р., Тагирова С.А.** Методическое решение формирования культуроведческой компетенции на уроках башкирского языка в полилингвальных образовательных организациях 58
- Ван Цзинжун** Трехмерный анализ международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина 64

CONTENTS

ECONOMIC SCIENCES

Economic Theory

- Ilyin I.V., Dubgorn A.S., Safarov E.A., Guseinov D.N.** Application of RAG and LLM in Electronic Document Management Systems 5
- Ilyin I.V., Dubgorn A.S., Safarov E.A., Petrov V.I.** Reengineering of Enterprise Production Business Processes Using Lean Manufacturing Tools: The Case of Household Chemicals11

Regional and Sectoral Economy

- Bogachkin M.N., Bernyukevich T.V.** Economic Analysis as a Tool for Managerial Decision-Making in an Investment and Construction Company 19
- Voskoboynikova M.Yu., Shepelev R.E., Alekseev A.S., Rochev V.V.** Development of the Oil And Gas Complex in Current Conditions 25
- Voskoboynikova M.Yu., Antonova E.A., Likhacheva S.K.** Rationalization Activity in State-owned Companies and Ways of its Development..... 35
- Grishin M.V., Aleksandrova L.A.** Pricing Factors in the Grain Market..... 43
- Haidar Fawzi, Semenova Yu.E.** Innovation Management in the Context of Organizational Features and Practical Aspects of their Implementation at Enterprise 51

PHILOLOGY

Languages of the Peoples of Foreign Countries

- Abdrakhmanova Z.R., Tagirova S.A.** Methodological Solution for Forming Cultural Competence in Bashkir Language Lessons in Polylingual Educational Organizations.... 58
- Wang Jingrong** Three-Dimensional Analysis of the International Spread of Xi Jinping's Cultural Idea..... 64

УДК 004.8:004.62:651



Применение RAG И LLM в системах электронного документооборота

И.В. Ильин, А.С. Дубгорн, Э.А. Сафаров, Д.Н. Гусейнов
(Россия)

E-mail: ivi2475@yandex.ru



...

Ключевые слова и фразы: большие языковые модели (*LLM*); информационная безопасность; корпоративная база знаний; микросервисная архитектура; электронный документооборот (*СЭД*); *Retrieval-Augmented Generation (RAG)*.



Аннотация: Цель исследования заключается в обосновании возможностей применения больших языковых моделей (*LLM*) и подхода *Retrieval-Augmented Generation (RAG)* в системах электронного документооборота для повышения эффективности интеллектуального поиска, анализа и подготовки типовых текстов на основе корпоративного контента. Для достижения цели поставлены задачи: определить роль *LLM* в контуре *СЭД*; раскрыть функции *RAG* как механизма извлечения проверяемого контекста из корпоративной базы знаний; описать микросервисную архитектуру интеллектуальной обработки документов; сформулировать системные требования к развертыванию решения. Гипотеза исследования состоит в том, что совместное применение *LLM* и *RAG* в *СЭД* снижает трудозатраты пользователей и повышает точность ответов за счет привязки генерации к актуальным документам и правам доступа. В качестве методов использованы анализ научных источников и практических публикаций, процессный и архитектурный подходы, структурно-функциональное описание сервисов, сравнительный анализ функций *LLM* и *RAG*, а также обобщение требований к вычислительной инфраструктуре. В результате исследования предложена микросервисная модель решения *LLM + RAG*. Показано, что связка *LLM + RAG* может ускорить работу с документами, повысить проверяемость ответов и сохранить юридическую значимость первоисточников.

...

Введение

Системой электронного документооборота (*СЭД*) называется информационная систе-

ма, которая направлена на создание, получение, передачу, архивирование, а также контроль исполнения и обеспечение защиты документов на протяжении всего цикла жизни. СЭД аккумулируют колоссальное количество документированной информации, необходимой для построения эффективной модели управления бизнес-процессами в компании [1]. Пользовательский опыт демонстрирует, как при наличии полнотекстового поиска сотрудники часто тратят значительное время на:

- поиск нужного документа и актуальной редакции;
- извлечение требований и сопоставление норм между документами;
- подготовку однотипных формулировок;
- заполнение карточек и реквизитов на основе содержания.

Для сокращения времени на выполнение целевого действия подходящим решением является применение языковых моделей. Рассматриваемый подход существенно сократит нагрузку на сотрудника за счет работы с текстом на естественном языке и автоматизации типовых операций в рамках [2]. Применение связки *Large Language Models (LLM)* в паре с подходом *RAG* обеспечивает интеллектуальную поддержку пользователя при работе с документами СЭД путем формирования понятных ответов и проектов формулировок на естественном языке, а *RAG* привязывает эти ответы к корпоративной базе знаний, извлекая релевантные фрагменты из регламентов, инструкций и шаблонов и тем самым повышая точность и актуальность рекомендаций.

Цель исследования

Исследование возможностей применения технологий *RAG* и больших языковых моделей (*LLM*) в архитектуре систем электронного документооборота для повышения эффективности интеллектуального поиска и автоматизированного анализа корпоративного контента.

Результаты

LLM следует рассматривать как программный интеллектуальный компонент СЭД, предназначенный для обработки текстовой информации и взаимодействия с конечным пользователем на естественном языке. Языковая модель реализует выполнение нескольких задач. Во-первых, она поддерживает семантическое объяснение, кратко излагая содержание найденного документа, выделяет ключевые требования и ограничения. Во-вторых, такая языковая модель обеспечивает генерацию проектов текстов, характерных для задач, реализуемых СЭД. В-третьих, модель может помогать в структурировании информации путем преобразования текста в перечни действий, чек-листы, краткие инструкции, а также формировать вопросы на уточнение, если исходного запроса недостаточно для обработки ответа. Кроме того, *LLM* может выступать как инструмент извлечения смысловых сущностей (например, предмет обращения, сроки, участники, реквизиты) для последующей подсказки при заполнении карточек документов и контроля полноты.

Таким образом, роль *LLM* заключается в интеллектуальной обработке и представлении знаний, а не в подмене первоисточников или принятии юридически значимых решений.



Рис. 1. Архитектура сервисов

Архитектура сервисной модели интеллектуальной обработки документов

На рис. 1 изображена модель архитектуры обработки документов. Микросервисная архитектура построена как набор независимых компонентов, связанных между собой через брокер сообщений *RabbitMQ* и общее хранилище данных [3].

Принцип работы вариативен и заключается в следующем: в одном случае входные данные поступают из внешней системы, иначе входные данные поступают с помощью сервиса захвата документов, затем они передаются в управляющий сервис, который, в свою очередь, координирует выполнение операций.

В работе основного контура задействованы отдельные сервисы для выполнения всех необходимых задач в рамках обработки входящих и исходящих документов. Сервисы созданы при помощи кросс-платформенных инструментов – платформы *.Net* и языка программирования *Python*. Обработка результатов распознавания выполняется во внешних системах, для интеграции с которыми используется *REST API*.

Подход с задействованием такой архитектуры полностью соответствует логике бизнес-инжиниринга, при которой корпоративная информационная система является совокупностью взаимосвязанных программных сервисов, поддерживающих функции бизнес-инжиниринга [4].

Обоснование выбора *RAG* для применения *LLM* в документообороте

Retrieval-Augmented Generation (RAG) – генерация с извлечением – рассматривается

как ключевой методический и технологический механизм, обеспечивающий использование *LLM* в СЭД в управляемом и проверяемом виде [5]. В отличие от «чистой» генерации, когда модель формирует ответ, опираясь преимущественно на внутренние вероятностные закономерности, *RAG* предполагает, что перед формированием ответа система находит релевантные фрагменты в корпоративной базе знаний (документах СЭД) и передает их *LLM* в качестве контекста. Тем самым *RAG* связывает ответ модели с конкретными источниками и снижает риск появления неподтвержденных утверждений, что особенно важно для юридически значимой и регламентированной среды документооборота.

В рассматриваемом подходе *RAG* решает следующие ключевые задачи. Прежде всего, такой подход обеспечивает доступ к актуальной базе корпоративной информации: извлекает из системы электронного документооборота необходимые регламенты, шаблоны, приказы и их релевантные части, в том числе учитывая метаданные (тип, статус, редакция, область действия). Также подход повышает точность и актуальность ответов благодаря тому, что *LLM* формирует результат, основываясь на найденном контенте, а не на основе обобщенных представлений. В ситуациях, когда внутренние правила организации накладывают ограничения на формулировки, а также когда существует несколько редакций одного документа, такое решение играет большую роль. Необходимо также отметить, что *RAG* формирует основу для доказуемости результата.

Таким образом, *RAG* предстает не просто как технический компонент, а как способ обеспечения корректного и безопасного использования *LLM* в системах электронного документооборота. Он позволяет привязать ответы модели к корпоративным документам, повышает прозрачность и проверяемость результатов, а также создает основу для оценки качества работы решения. Например, можно использовать метрики релевантности извлеченных данных или отслеживать долю ответов, которые подтверждаются источниками.

Выводы

В ходе работы обоснована целесообразность применения больших языковых моделей (*LLM*) и подхода *Retrieval-Augmented Generation (RAG)* для повышения эффективности работы с информацией в системах электронного документооборота, что приводит к достижению цели любого предприятия – сделать документооборот компании максимально эффективным, обеспечивая оперативность, прозрачность и управляемость бизнес-процессов.

LLM в рамках решения рассматривается как интеллектуальный компонент, поддерживающий взаимодействие на естественном языке. Модель помогает интерпретировать содержание документов, выделять ключевые положения, структурировать информацию (краткие выводы, перечни действий) и формировать проекты типовых служебных формулировок. При этом юридически значимым источником остается первичный документ.

Список литературы

1. Абдухалилова, Л. Применение методов машинного обучения в системах электронного документооборота / Л. Абдухалилова, О. Ильяшенко, Д. Альчинова // Техноэкономика. – 2023. – Т. 2, № 4(7). – С. 61–71.
2. Цифровая трансформация российского бизнеса / И.В. Ильин, А.И. Левина,

А.С. Дубгорн [и др.]. – Санкт-Петербург : Политех-пресс, 2021. – 315 с.

3. Ардашев, А. Развертывание отказоустойчивых служб Redis и RabbitMQ для сервисов DirectumRX [Электронный ресурс] / А. Ардашев // Сообщество Directum. – 31.01.2020. – Режим доступа : <https://club.directum.ru/post/255245>.

4. Бизнес-инжиниринг: отраслевые и функциональные решения : монография / И.В. Ильин, А.И. Левина, С.В. Широкова [и др.] ; под ред. И.В. Ильина, А.И. Левиной, С.В. Широковой. – Санкт-Петербург : Политех-Пресс, 2024. – 183 с.

5. Науменко, А.О. Технология RAG (Retrieval-Augmented Generation) как инновационный подход в LLM (Large Language Model) / А.О. Науменко // Вестник науки. – 2025. – № 8(89).

6. Левина, А.И. Оценка цифровой зрелости экономических систем / А.И. Левина, А.Д. Борреманс, А.С. Дубгорн // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 1(118). – С. 117–121.

7. Ласкин, М.Б. Оценка экономической эффективности аддитивного производства / М.Б. Ласкин, Л.А. Нефедова, И.В. Ильин, А.И. Левина // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 7(172). – С. 421–426.

References

1. Abdukhalilova, L. Primeneniye metodov mashinnogo obucheniya v sistemakh elektronogo dokumentooborota / L. Abdukhalilova, O. Il'yashenko, D. Al'chinova // Tekhnoekonomika. – 2023. – Т. 2, № 4(7). – С. 61–71.

2. Tsifrovaya transformatsiya rossiyskogo biznesa / I.V. Il'in, A.I. Levina, A.S. Dubgorn [i dr.]. – Sankt-Peterburg : Politekh-press, 2021. – 315 s.

3. Ardashev, A. Razvertyvaniye otkazoustoychivyykh sluzhb Redis i RabbitMQ dlya servisov DirectumRX [Elektronnyy resurs] / A. Ardashev // Soobshchestvo Directum. – 31.01.2020. – Rezhim dostupa : <https://club.directum.ru/post/255245>.

4. Biznes-inzhiniring: otraslevyye i funktsional'nyye resheniya : monografiya / I.V. Il'in, A.I. Levina, S.V. Shirokova [i dr.] ; pod red. I.V. Il'ina, A.I. Levinoy, S.V. Shirokovoy. – Sankt-Peterburg : Politekh-Press, 2024. – 183 s.

5. Naumenko, A.O. Tekhnologiya RAG (Retrieval-Augmented Generation) kak innovatsionnyy podkhod v LLM (Large Language Model) / A.O. Naumenko // Vestnik nauki. – 2025. – № 8(89).

6. Levina, A.I. Otsenka tsifrovoy zrelosti ekonomicheskikh sistem / A.I. Levina, A.D. Borremans, A.S. Dubgorn // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2021. – № 1(118). – С. 117–121.

7. Laskin, M.B. Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti additivnogo proizvodstva / M.B. Laskin, L.A. Nefedova, I.V. Il'in, A.I. Levina // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2025. – № 7(172). – С. 421–426.

Application of RAG and LLM in Electronic Document Management Systems

I.V. Ilyin, A.S. Dubgorn, E.A. Safarov, D.N. Guseynov
(Russia)

Key words and phrases: electronic document management; EDMS; large language models; LLM; Retrieval-Augmented Generation; RAG; corporate knowledge base; microservice architecture; information security.

Abstract: The objective of the study is to substantiate the potential of using large language models (**LLMs**) and the Retrieval-Augmented Generation (**RAG**) approach in electronic document management systems to improve the efficiency of intelligent search, analysis, and generation of standard texts based on corporate content. To achieve this objective, the following tasks are set: to determine the role of LLMs in the EDMS framework; to reveal the functions of RAG as a mechanism for retrieving verifiable context from a corporate knowledge base; to describe a microservice architecture for intelligent document processing; and to formulate system requirements for deploying the solution. The research hypothesis is that the combined use of LLMs and RAG in an EDMS reduces user labor costs and increases response accuracy by grounding generation in current documents and access rights. The methods used include analysis of scientific sources and practical publications, process-based and architectural approaches, structural-functional description of services, comparative analysis of LLM and RAG functions, as well as generalization of requirements for computing infrastructure. As a result of the study, a microservice-based model of an LLM + RAG solution is proposed. It is shown that the LLM + RAG combination can accelerate document workflows, improve answer verifiability, and preserve the legal significance of original sources.

© И.В. Ильин, А.С. Дубгорн, Э.А. Сафаров, Д.Н. Гусейнов, 2026



УДК 658.5:005.6

Реинжиниринг производственных бизнес-процессов предприятия инструментами бережливого производства на примере бытовой химии

И.В. Ильин, А.С. Дубгорн, Э.А. Сафаров, В.И. Петров
(Россия)

E-mail: ivi2475@yandex.ru

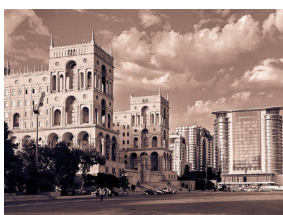
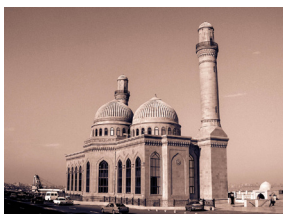


...

Ключевые слова и фразы: бережливое производство; канбан; кайдзен; предприятие бытовой химии; производственное планирование; реинжиниринг бизнес-процессов; *SMED*; *FIFO*; 5S.



Аннотация: Цель исследования состоит в обосновании проекта реинжиниринга производственных бизнес-процессов предприятия бытовой химии на основе инструментов бережливого производства и в оценке ожидаемых организационно-экономических результатов его внедрения. Для достижения цели решены следующие задачи: выявлены потери и узкие места на этапах стандартизации работ, планирования производства, обеспечения сырьем, варки, работы цеха розлива и упаковки, а также складской приемки; сопоставлены выявленные проблемы с инструментами бережливого производства; сформирован комплекс мероприятий по изменению процессов; выполнена укрупненная оценка затрат, ожидаемого эффекта и срока окупаемости. Гипотеза исследования заключается в том, что комплексное применение стандартизированной работы, выравнивания выпуска, канбан-визуализации, подхода «точно вовремя», *SMED*, *FIFO*, 5S и кайдзен-механизма позволит снизить производственные потери и повысить управляемость операций без капиталоемкой модернизации оборудования. В работе использованы процессный подход, анализ текущего и целевого состояния процессов, сопоставительный анализ проблем и инструментов бережливого производства, а также расчетная оценка проектных затрат и ожидаемого экономического результата. Полученные результаты показывают, что предложенный комплекс мероприятий охватывает ключевые участки производственного контура, требует инвестиций в размере 358 350 руб., обеспечивает расчетный прирост месячного выпуска на 5 952 единицы, потенциальный рост выручки на 1,488 млн руб. в месяц и расчетный срок окупаемости около 85 дней.



Введение

Производственные предприятия, специализирующиеся на выпуске товаров широкого потребления, работают в условиях высокой чувствительности к себестоимости, качеству и срокам поставки. Для нишевых участников рынка эти требования дополняются необходимостью строгого соблюдения рецептур, постоянной загрузки линий, контроля запасов и корректной организации складских операций.

В качестве проверенного средства значительного улучшения затрат, времени и качества деятельности организации следует рассмотреть реинжиниринг бизнес-процессов [9]. В исследованиях архитектуры предприятия также отмечается, что совершенствование процессов должно быть согласовано с цифровой и информационной поддержкой [2; 3].

Цель статьи – обосновать проект реинжиниринга производственных бизнес-процессов предприятия бытовой химии на основе инструментов бережливого производства и оценить ожидаемые результаты его внедрения.

Методологическая основа исследования

Основой исследования выступает процессный подход, анализ текущего состояния, сопоставление выявленных проблем с подходящими инструментами бережливого производства и укрупненная оценка экономического эффекта. Объектом анализа выступил производственный процесс, включающий шесть этапов: стандартизацию работы, составление плана производства, поступление сырья, варку, работу в цехе розлива и упаковки, поступление готовой продукции на склад.

Процессы были описаны в логике текущего и целевого состояния с применением процессных нотаций. Для каждого участка фиксировались ключевые отклонения: доля брака, уровень простоев, нестабильность поставок, ошибки учета, потери сырья и затраты, не создающие ценности. Затем определялись инструменты корректировки. Такой подход соответствует российским исследованиям реинжиниринга и бережливого производства, где акцент делается на адресном устранении потерь, а не на формальном использовании модных методик [4].

Проблемы производственного контура и направления реинжиниринга

Анализ показал, что потери предприятия возникают на стыке процессов. Нестабильный производственный план влияет на загрузку линий; недостаточный контроль сырья усиливает риск простоев; отклонения от стандартов повышают долю брака; неупорядоченное складское пространство увеличивает время приемки и усложняет контроль запасов. Основные проблемы и предлагаемые меры представлены в табл. 1.

Для предприятия бытовой химии выбор набора инструментов должен учитывать не только общие принципы *lean*, но и технологическую специфику. Так, стандартизированная работа снижает вариативность исполнения операций; выравнивание плана и канбан делают производство более предсказуемым; контроль сырья по принципу «точно вовремя» сокращает вероятность экстренных закупок; *SMED* уменьшает потери времени при смене партий. В исследованиях по химическим производствам отмечается, что подобные методы улучшают согласованность производственных процессов и уменьшают операционные потери [7].

Таблица 1. Проблемы процессов и предлагаемые инструменты

Производственный процесс	Проблема процесса	Предлагаемый инструмент
Стандартизация работы	Брак 10 %; возвраты и рекламации 50 тыс. руб. в месяц	Стандартизированная работа
План производства	Изменения задания внутри дня, простои, падение производительности	Выравнивание выпуска
Поступление сырья	Нестабильность поставок и риск остановки производства	Подход «точно вовремя» и контроль остатков
Варка	Отклонения от рецептуры, потери сырья, длительные переходы между партиями	<i>SMED</i> и контроль последовательности операций
Работа в цеху	Простои оборудования, брак, ошибки персонала	<i>FIFO</i> , 5S, визуальное управление
Поступление товара на склад	Избыточные запасы, ошибки учета, длительная разгрузка	5S и стандартизация зон хранения

Содержание проекта реинжиниринга

Первым направлением проекта является разработка единых стандартов выполнения операций, порядка обновления регламентов и правил обучения сотрудников. Рассматриваемое решение ориентировано в первую очередь на снижение брака и повторяемость результата. Стандарт выступает не только инструкцией, но и базой для последующего контроля качества.

Второе направление связано с планированием. Предлагается применять выравнивание выпуска и канбан-доску, на которой фиксируются продукт, объем партии, линия и очередность выполнения. Карточки с *QR*-кодом позволяют регистрировать начало и окончание этапа, повышая прозрачность фактического исполнения плана. Российские публикации отмечают, что канбан эффективен как средство визуального управления и снижения неопределенности в потоке [6].

Третье направление – снижение риска дефицита сырья за счет прозрачного учета потребности и остатков. Подход «точно вовремя» используется как принцип синхронизации планирования и снабжения, а не как полный отказ от страхового резерва. Для процесса варки вводятся элементы *SMED*: выделение действий, выполняемых заранее, контрольные листы подготовки и стандартный порядок переналадки. Исследования показывают, что быстрая переналадка способна повышать использование оборудования за счет сокращения непроизводственных пауз [8].

Четвертое направление охватывает цех и склад. *FIFO* задает порядок продвижения партий, а 5S формирует понятную структуру рабочих зон, мест хранения и маршрутов движения. Это уменьшает время поиска, снижает вероятность ошибок и создает основу для дисциплины исполнения. Кайдзен-механизм дополняет проект, поскольку позволяет после запуска изменений регулярно собирать предложения сотрудников и корректировать узкие места [6].

Оценка затрат и ожидаемых результатов

Сводная оценка проекта включает расходы на анализ процессов, обучение, визуаль-

Таблица 2. Проектные затраты и ожидаемый эффект

Показатель	Значение
Инвестиции стандартизации работы	24 000 руб.
Канбан-визуализация с последующим планированием	60 900 руб.
Контроль сырья и <i>SMED</i>	30 000 руб.
<i>FIFO</i> и <i>5S</i> в цеху	147 300 руб.
<i>5S</i> на складе	81 150 руб.
Кайдзен-механизм	15 000 руб.
Общие инвестиции	358 350 руб.
Месячный объем выпуска продукции	35 712 ед.
Месячная выручка при средней цене 250 руб.	8 928 000 руб.
Непроизводственные затраты на квартал	35 000 руб.
Срок окупаемости	Около 85 дней

ные средства управления, сканирующие устройства и разметку рабочих зон. В наибольшей степени затратными являются мероприятия, связанные с организацией пространства на складах и в цехах. При этом стоит отметить, что значительная часть решений не требует капиталоемкой модернизации оборудования.

Планируемый прирост месячного выпуска составляет 5 952 единицы, а рост выручки при условной средней цене, равной 250 руб., – 1,488 млн руб. в месяц. Добавочный результат формируется за счет снижения непроизводительных затрат и сокращения затрат на поставки. Совокупные инвестиционные затраты составляют 358,35 тыс. руб.; расчетный срок окупаемости проекта – около 2,8 месяца.

Полученные значения следует трактовать как проектную оценку, которая требует проверки на пилотном цикле внедрения. Фактический эффект зависит от дисциплины исполнения стандартов, качества обучения сотрудников и устойчивости снабжения. Тем не менее результаты показывают, что даже умеренные организационные инвестиции способны дать заметный эффект при условии комплексного подхода.

Обсуждение результатов и условия внедрения

Предлагаемый проект базируется на принципе согласованности изменений. В ситуации, когда соседние процессы нестабильны, отдельный инструмент бережливого производства не способен устранить все выявленные потери. В качестве наглядного примера можно привести канбан-доску, которая повышает прозрачность производственного задания, однако ее эффект снижается при неточном учете сырья. Аналогично *5S* улучшает организацию рабочего пространства, однако без стандартов исполнения и регулярного контроля рабочие места постепенно возвращаются к прежнему состоянию. Поэтому наибольший эффект достигается при одновременном изменении правил работы, информационных переходов и физической организации потока.

С практической точки зрения внедрение целесообразно разделить на три этапа. На

Таблица 3. Контрольные показатели после внедрения проекта

Контрольный показатель	Назначение мониторинга
Брак и рекламация	Оценка устойчивости стандартизированной работы и качества операций
Простои и переналадки	Проверка эффекта от выравнивания выпуска и применения <i>SMED</i>
Точность исполнения сменного плана	Оценка результативности канбан-визуализации и дисциплины выполнения задания
Точность складского учета и уровень избыточных запасов	Контроль результативности 5S, <i>FIFO</i> и обновленного порядка приемки товара

первом этапе уточняются стандарты и показатели контроля, выбирается пилотный участок и проводится обучение сотрудников. На втором этапе запускаются визуальные инструменты, регистрируются фактические данные о ходе производства, корректируются маршруты движения материалов и порядок складирования. На третьем этапе формируется регулярный цикл анализа результатов, в котором руководитель производства оценивает динамику показателей, а сотрудники получают обратную связь по предложениям в рамках кайдзен-механизма.

Особое внимание необходимо уделить рискам внедрения. К ним относятся формальное принятие новых регламентов без фактического применения, недостаточная подготовка работников, отсутствие закрепленного владельца процесса, несвоевременное обновление нормативных материалов и попытка распространить решение на весь производственный контур до завершения пилотного периода. В результате даже методически верные инструменты могут не дать ожидаемого эффекта. Поэтому проект должен сопровождаться не только организационными распоряжениями, но и системой измеримых контрольных показателей.

Представленный набор показателей важен не только для фиксации экономического результата, но и для проверки устойчивости новых процессов. Если доля брака снижается, но одновременно растет время переналадки, это означает, что часть изменений дала локальный, а не системный эффект. Если улучшается точность складского учета, но возрастает число экстренных закупок сырья, требуется пересмотреть логику связи планирования и снабжения. Таким образом, проект должен оцениваться по группе взаимосвязанных метрик, а не по одному финансовому индикатору.

В содержательном плане работа подтверждает выводы российских авторов о том, что результативность бережливого производства определяется качеством внедрения и способностью организации поддерживать новые правила в повседневной деятельности [4; 10]. Для небольших и средних производственных предприятий это особенно актуально: ограниченность бюджета делает предпочтительными решения, обеспечивающие организационный эффект без масштабной капиталоемкой модернизации.

Заключение

Анализ производственных процессов предприятия бытовой химии выявил системные потери на этапах планирования, варки, розлива и складирования. Основные проблемы включают высокий уровень брака, нестабильность поставок, простои оборудования и ошибки складского учета.

Для их устранения предложен комплекс инструментов бережливого производства: стандартизированная работа, выравнивание плана, канбан-визуализация, подход «точно вовремя», быстрая переналадка (*SMED*), *FIFO*, *5S* и кайдзен-механизм. Ключевой принцип проекта заключается в одновременном изменении правил работы, информационных потоков и физической организации производства.

Общие инвестиции составляют 358 350 руб. Ожидаемый прирост месячной выручки равен 1,488 млн руб. при расчетном сроке окупаемости около 85 дней. Успех внедрения зависит не от капитальных затрат, а от дисциплины исполнения стандартов, обучения персонала и регулярного контроля показателей.

Таким образом, реинжиниринг инструментами бережливого производства является эффективным и экономически обоснованным решением для малых и средних предприятий бытовой химии.

Список литературы

1. Дубгорн, А.С. Процессно-проектная ориентация организации как стратегия управления / А.С. Дубгорн, И.В. Ильин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2014. – № 5(204). – С. 115–122.
2. Ильин, И.В. Цифровая трансформация как фактор формирования архитектуры и ИТ-архитектуры предприятия / И.В. Ильин, А.И. Левина, А.С. Дубгорн // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – № 3(38). – С. 50–55.
3. Ильин, И.В. Мета-модель архитектуры предприятия в цифровую эпоху / И.В. Ильин, А.И. Левина, А.Д. Борреманс, С.Е. Калязина // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 3(105). – С. 36–40.
4. Братченко, С.А. Бережливое производство в России в теории и на практике / С.А. Братченко // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 146–158.
5. Орлов, К.А. Системы кайдзен и канбан / К.А. Орлов // Экономика и социум. – 2017. – № 12(43). – С. 1581–1584.
6. Шальнев, М.О. Применение методов бережливого производства для улучшения управления производственными процессами на химическом предприятии / М.О. Шальнев, Я.В. Денисова // Омский научный вестник. – 2023. – № 3(187). – С. 60–67.
7. Гадолина, И.В. Применение быстрой переналадки *SMED* (Single-Minute Exchange of Die) для оптимизации производства / И.В. Гадолина, А.А. Монахова // Механическое оборудование металлургических заводов. – 2017. – № 2. – С. 3–8.
8. Ермолина, Л.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия / Л.В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4(16). – С. 82–87.
9. Маркова, Н.А. Проблемы внедрения концепции бережливого производства на предприятиях / Н.А. Маркова, Д.А. Марков // Управленец. – 2018. – Т. 9. – № 6. – С. 40–48.
10. Левина, А.И. Оценка цифровой зрелости экономических систем / А.И. Левина, А.Д. Борреманс, А.С. Дубгорн // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 1(118). – С. 117–121.
11. Ласкин, М.Б. Оценка экономической эффективности аддитивного производства / М.Б. Ласкин, Л.А. Нефедова, И.В. Ильин, А.И. Левина // Глобальный научный потенциал. –

2025. – № 7(172). – С. 421–426.

12. Нefедова, Л.А. Архитектура процессов аддитивного производства как физико-цифровой системы / Л.А. Нefедова, М.Б. Ласкин, И.В. Ильин, А.И. Левина // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 8(173). – С. 366–371.

13. Нefедова, Л.А. Перспективы применения информационных систем в процессах НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) / Л.А. Нefедова, И.В. Ильин // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 9(150). – С. 169–172.

References

1. Dubgorn, A.S. Protsessno-proyektnaya oriyentatsiya organizatsii kak strategiya upravleniya / A.S. Dubgorn, I.V. Il'in // Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki. – 2014. – № 5(204). – S. 115–122.

2. Il'in, I.V. Tsifrovaya transformatsiya kak faktor formirovaniya arkhitektury i IT-arkhitektury predpriyatiya / I.V. Il'in, A.I. Levina, A.S. Dubgorn // Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment. – 2019. – № 3(38). – S. 50–55.

3. Il'in, I.V. Meta-model' arkhitektury predpriyatiya v tsifrovuyu epokhu / I.V. Il'in, A.I. Levina, A.D. Borremans, S.Ye. Kalyazina // Nauka i biznes: puti razvitiya. – 2020. – № 3(105). – S. 36–40.

4. Bratchenko, S.A. Berezhlivoye proizvodstvo v Rossii v teorii i na praktike / S.A. Bratchenko // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika. – 2018. – № 3. – S. 146–158.

5. Orlov, K.A. Sistemy kaydzen i kanban / K.A. Orlov // Ekonomika i sotsium. – 2017. – № 12(43). – S. 1581–1584.

6. Shal'nev, M.O. Primeneniye metodov berezhlivogo proizvodstva dlya uluchsheniya upravleniya proizvodstvennymi protsessami na khimicheskom predpriyatii / M.O. Shal'nev, YA.V. Denisova // Omskiy nauchnyy vestnik. – 2023. – № 3(187). – S. 60–67.

7. Gadolina, I.V. Primeneniye bystroy perenaladki SMED (Single-Minute Exchange of Die) dlya optimizatsii proizvodstva / I.V. Gadolina, A.A. Monakhova // Mekhanicheskoye oborudovaniye metallurgicheskikh zavodov. – 2017. – № 2. – S. 3–8.

8. Yermolina, L.V. Reinzhiniring biznes-protssessov na primere promyshlennogo predpriyatiya / L.V. Yermolina // Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava. – 2014. – № 4(16). – S. 82–87.

9. Markova, N.A. Problemy vnedreniya kontseptsii berezhlivogo proizvodstva na predpriyatiyakh / N.A. Markova, D.A. Markov // Upravlenets. – 2018. – T. 9. – № 6. – S. 40–48.

10. Levina, A.I. Otsenka tsifrovoy zrelosti ekonomicheskikh sistem / A.I. Levina, A.D. Borremans, A.S. Dubgorn // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2021. – № 1(118). – S. 117–121.

11. Laskin, M.B. Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti additivnogo proizvodstva / M.B. Laskin, L.A. Nefedova, I.V. Il'in, A.I. Levina // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2025. – № 7(172). – S. 421–426.

12. Nefedova, L.A. Arkhitektura protsessov additivnogo proizvodstva kak fiziko-tsifrovoy sistemy / L.A. Nefedova, M.B. Laskin, I.V. Il'in, A.I. Levina // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2025. – № 8(173). – S. 366–371.

13. Nefedova, L.A. Perspektivy primeneniya informatsionnykh sistem v protsessakh NIO-

KR (nauchno-issledovatel'skikh i opytно-konstruktor'skikh rabot) / L.A. Nefedova, I.V. Il'in // Global'nyy nauchnyy potentsial. – 2023. – № 9(150). – S. 169–172.

Reengineering of Enterprise Production Business Processes Using Lean Manufacturing Tools: The Case of Household Chemicals

I.V. Ilyin, A.S. Dubgorn, E.A. Safarov, V.I. Petrov
(Russia)

Key words and phrases: business process reengineering; lean manufacturing; Kanban; 5S; FIFO; Kaizen; SMED; production planning; household chemicals enterprise.

Abstract: The purpose of the study is to substantiate a project for reengineering the production business processes of a household chemicals enterprise using lean manufacturing tools and to assess the expected organizational and economic results of its implementation. The research objectives are to identify losses and bottlenecks in work standardization, production planning, raw material supply, cooking, filling and packaging operations, and warehouse acceptance; to match the identified problems with appropriate lean tools; to develop a set of process improvement measures; and to estimate project costs, expected effects, and the payback period. The research hypothesis is that the integrated use of standardized work, production leveling, Kanban visualization, the just-in-time approach, SMED, FIFO, 5S, and a Kaizen mechanism can reduce production losses and improve operational controllability without capital-intensive equipment modernization. The study applies a process approach, analysis of the current and target states of processes, comparative analysis of production problems and lean tools, and a calculation-based assessment of project costs and expected economic results. The results show that the proposed measures cover the key stages of the production contour, require investments of 358,350 rubles, provide an estimated increase in monthly output by 5,952 units, a potential revenue increase of 1.488 million rubles per month, and an estimated payback period of about 85 days.

© И.В. Ильин, А.С. Дубгорн, Э.А. Сафаров, В.И. Петров, 2026

УДК 69.003.13



Экономический анализ как инструмент принятия управленческих решений на предприятии инвестиционно-строительной сферы

М.Н. Богачкин, Т.В. Бернюкевич
(Россия)

E-mail: matvey.bogachkin@mail.ru



Ключевые слова и фразы: инвестиционно-строительная сфера; проектное финансирование; строительная организация; управленческие решения; финансовая устойчивость; цифровые технологии в строительстве; экономический анализ.



Аннотация: Цель статьи – раскрыть экономический анализ как инструмент принятия управленческих решений на предприятии инвестиционно-строительной сферы. Задачи исследования включают уточнение роли анализа в управлении проектами, выделение показателей оценки затрат, ликвидности, финансовой устойчивости и сопоставление управленческих альтернатив. Гипотеза исследования состоит в том, что экономический анализ повышает обоснованность решений, если он связывает финансовые показатели с договорными условиями, структурой финансирования и проектным циклом. Использованы методы анализа научных источников, сравнения, группировки показателей и обобщения расчетных подходов. В результате определены направления применения экономического анализа при оценке инвестиционных решений, транзакционных издержек, проектного финансирования, цифровых инструментов, технологий и материалов. Полученные результаты показывают, что экономический анализ в строительстве выполняет контрольную и прогнозную функции, помогая оценивать последствия решений до их практической реализации.



Проектно-ориентированное предприятие инвестиционно-строительной сферы (**ИСС**) принимает решения в условиях, когда одинаковая прибыль по контрактам может сопровождаться разной нагрузкой на оборотный капитал. На практике проблема часто связана с расхождением производственного и финансового контуров: при закрытии работ и учете закупок суммы, подтвержденные на площадке, не совпадают с данными финансовой

службы, причем в одном из примеров отклонение превышало 20 % суммы договора и превращалось в труднообъяснимые для заказчика расходы [1]. Ситуацию усложняет смешанное финансирование, при котором сочетаются бюджетные средства, кредиты, внебюджетные и региональные источники, собственный капитал организаций и средства частных застройщиков, а на крупных проектах одновременно используются несколько независимых источников, поэтому оценка эффективности требует учета множества факторов и временных ограничений; для ускорения выбора вариантов применяются экспертные системы, хотя формирование их базы знаний занимает длительное время [2]. В этих условиях экономический анализ должен быть ориентирован не только на отчетность, но и на сам управленческий цикл, объединяя технико-экономический, финансово-экономический, инвестиционный и функционально-стоимостной подходы и опираясь на сопоставимость данных, единые правила расчетов, корректность цен и полноту учета затрат [3]. Оценка инвестиционных решений в строительстве строится на разделении методов на статические и динамические: к первым относятся *Payback Period (PP)* (срок окупаемости) и *Accounting Rate of Return (ARR)* (учетная норма доходности), ко вторым – *Net Present Value (NPV)* (чистый дисконтированный доход), *Profitability Index (PI)* (индекс рентабельности инвестиций), *Internal Rate of Return (IRR)* (внутренняя норма доходности), *Modified Internal Rate of Return (MIRR)* (модифицированная внутренняя норма доходности), *Discounted Payback Period (DPP)* (дисконтированный срок окупаемости), где учитывается временная стоимость денег [4].

В динамических расчетах ключевыми становятся шаг расчета t (год, квартал, месяц и т.д.), ставка дисконтирования i и величина первоначальных инвестиций I_0 , поэтому *NPV* записывают в формализованном виде:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (1)$$

где C_t – денежный поток в момент времени t . Показатель *IRR* связывают с условием $NPV = 0$, то есть *IRR* – это такое значение ставки дисконтирования i , при котором $NPV(i) = 0$. Для *DPP* применяют правило минимального n , при котором сумма дисконтированных притоков покрывает первоначальные инвестиции, поэтому дисконтированный срок окупаемости всегда чувствителен к ставке i и чаще оказывается больше недисконтированного *PP*.

Для технико-экономического обоснования (**ТЭО**) проектных решений в строительстве принципиальна сопоставимость вариантов по времени, ценам и составу затрат, поэтому при разновременных вложениях используют дисконтирование [5]. Коэффициент дисконтирования задают формулой:

$$K_d = \left(\frac{1}{1+E_{н.п.}} \right)^t, \quad (2)$$

где $E_{н.п.}$ – норматив приведения разновременных затрат, определяемый процентной ставкой; t – период приведения в годах.

В парном сравнении вариантов используют показатели капитальных вложений K_1 и K_2 и себестоимости (или годовых эксплуатационных затрат) C_1 и C_2 , после чего рассчитывают E_d (коэффициент сравнительной эффективности капитальных вложений) и T_d (срок

Таблица 1. Трансакционные издержки в системе экономического анализа управленческих решений строительной организации [6]

Предмет анализа	Анализ транзакционной составляющей	Экономические аспекты управления затратами	Логистические издержки
Определение затрат	Детализированный учет – контракты, переговоры, юридическое сопровождение, услуги	В нормативном учете термин прямо не закреплён, поэтому применяют укрупнённые группы затрат	Используется обобщённая группировка – маркетинг, менеджмент, переговоры
Анализ структуры	Анализ по стадиям и видам деятельности, выделение устранимых затрат	Анализ применяется ограниченно, связь с транзакционными затратами формализуется слабо	Оцениваются величина, динамика и возможности снижения затрат в логистике
Основной вывод	Нужен регулярный сбор данных, количественно чаще фиксируется явная часть затрат	Учёт в системе управления затратами затруднён ограничениями учётной базы	Транзакционные издержки рассматриваются как часть общих расходов на организацию бизнеса

окупаемости дополнительных капитальных вложений):

$$E_d = \frac{C_1 - C_2}{K_2 - K_1}; \quad (3)$$

$$T_d = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}. \quad (4)$$

Решение принимают по условиям $E_d > E_n$ или $T_d < T_n$, где E_n – нормативный коэффициент сравнительной эффективности капитальных вложений; T_n – нормативный срок окупаемости.

В экономическом анализе транзакционные издержки целесообразно выделять в отдельный блок, поскольку эффективность управленческих решений зависит не только от производственных затрат, но и от расходов на взаимодействие, закупки и логистику, которые меняются при перестройке процессов [6]. Это означает необходимость фиксировать итоговую экономию, укрупнение поставок и сокращение посредников.

В условиях проектного финансирования управленческие решения в ИСС в значительной степени зависят от структуры капитала, темпов продаж и схемы кредитования: при минимальной доле собственных средств 10 % и банковском финансировании 80 % потребность в оборотных средствах в течение проекта меняется от 3,3 % до 15,0 %, а финансовый результат существенно колеблется в зависимости от стратегии продаж – разница по прибыли до налогообложения достигает 138 418 161 руб., рентабельность снижается на 10 %, а себестоимость 1 м² при кредите 80 % возрастает в среднем на 8,7 % [7]. Экономический анализ также используется для отбора цифровых решений: искусственный интеллект (**ИИ**) применяют около 3 % строительных компаний, а прогнозируемый экономический эффект его внедрения в строительстве возрастает с 2,80 млрд руб. до 273,44 млрд руб., поэтому цифровые вложения требуют сценарной оценки и долгосрочного планирования [8]. Для выбора технологий и организационных решений анализ должен опираться на измеримые показатели сроков, затрат и рисков, включая эффекты от Building Information Modeling (**BIM**) (информационное моделирование зданий), *Warehouse*

Management System (WMS) (система управления складом), *Transport Management System (TMS)* (система управления перевозками), *Supply Chain Management (SCM)* (управление цепями поставок), *Order Management System (OMS)* (система управления заказами) [9].

Экономический анализ на предприятии ИСС также применяется для выбора технологий и материалов, когда альтернативы сопоставляются по стоимости проекта, стоимости 1 м² и эксплуатационным характеристикам, а решение должно быть объяснимым и проверяемым по расчетам. В качестве рыночного фона приводится динамика доли малоэтажного жилья в общем вводе [10]: по РФ 49,5 % (2012), 50,0 % (2013), 50,42 % (2014), 48,34 % (2015), 42,09 % (2016), 44,6 % (2017), 45,2 % (2018), 49,1 % (2019), 50,3 % (2020), по Сибирскому федеральному округу (СФО) 45,7 %, 45,9 %, 49,83 %, 42,49 %, 42,09 %, 44,6 %, 45,2 %, 49,8 %, 47,7 %, при этом отмечен рост доли ввода за 2016–2020 гг. на 8,21 % по РФ и на 6,61 % по СФО. Расчетный пример для дома 150 м² показывает разброс по вариантам: кирпич 6 748,4 тыс. руб. и 44,9 тыс. руб/м², газоблоки 6 101,3 тыс. руб. и 40,7 тыс. руб/м², дерево 5 604,7 тыс. руб. и 35,4 тыс. руб/м², СИП (*structural insulated panel* – конструкционная теплоизоляционная панель) 4 503,5 тыс. руб. и 30,1 тыс. руб/м², разница между кирпичом и СИП около 2 244,9 тыс. руб.; дополнительно приводятся прикладные параметры газоблоков «сибит» 200 × 250 × 600 мм (масса 18 кг, плотность около 600 кг/м³) и сопоставление теплосбережения СИП толщиной 175 мм с кирпичной стеной около 0,5 м. Для управленческого решения в ИСС такие расчеты работают как обоснование выбора технологии и бюджета, а блок по индивидуальному жилищному строительству (ИЖС) задает ограничения среды – ввод 31,8–33,6 млн м² в 2016–2020 гг., рост доли с 39,6 % до 44,5 % и перечень факторов, которые необходимо учитывать в сценариях спроса и финансирования, включая налоги, недостаток спроса, неплатежеспособность заказчиков, дефицит финансирования, высокий уровень затрат и ставки по кредитам.

Экономический анализ на предприятии инвестиционно-строительной сферы выступает рабочим инструментом принятия управленческих решений, поскольку позволяет увязать показатели затрат, ликвидности, финансовой устойчивости и эффективности технологий с реальными условиями реализации проектов. Его практическая ценность проявляется в возможности сопоставлять альтернативные решения по единой системе критериев, учитывать ограничения финансирования, особенности договорных отношений, влияние организационных изменений и потенциал цифровых инструментов. Для результативного управления необходим анализ, основанный на сопоставимых данных, сценарной проработке вариантов и регулярной оценке факторов, которые меняют стоимость, сроки и устойчивость строительного проекта.

Список литературы

1. Павленко, А.А. Технико-экономический анализ инновационных проектов в строительстве / А.А. Павленко, В.М. Лебедев, Р.Ф. Вагапов, А.А. Волков // Вестник МГСУ. – 2007. – № 3. – С. 64–68.
2. Орлов, И.В. Процесс принятия управленческих решений для сохранения финансовой устойчивости в строительной организации / И.В. Орлов, С.Н. Платонова // Вестник ВУиТ. – 2016. – № 1. – 5 с.
3. Сидоренкова, К.К. Виды и методы экономического анализа деятельности предприятия в строительстве / К.К. Сидоренкова, Д.О. Чубаров // Economics. – 2015. – № 7. – 4 с.
4. Михайлова, Е.В. Анализ методов экономической оценки инвестиционных проектов в строительстве / Е.В. Михайлова // Актуальные вопросы современной науки. – 2011. –

№ 18. – 4 с.

5. Павлюченко, Е.И. Анализ и совершенствование методики технико-экономического обоснования и оценки проектных решений в строительстве / Е.И. Павлюченко, Р.Р. Асланова // РППЭ. – 2015. – № 8(58). – С. 33–38.

6. Городнова, Н.В. Экономический анализ транзакционных издержек интегрированных структур в строительстве / Н.В. Городнова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 28. – С. 16–25.

7. Шеломенцева, Н.Н. Принятие управленческого решения строительной организацией при проектном финансировании / Н.Н. Шеломенцева // Экономика строительства. – 2020. – № 1(61). – С. 20–30.

8. Шишкина, Д.Н. Прогноз экономического эффекта применения ИИ (искусственного интеллекта) в строительстве: анализ и актуальность / Д.Н. Шишкина // ЭВ. – 2024. – № 1. – С. 163–168.

9. Бударина, К.В. Эффективность использования современных технологий в строительстве: экономический анализ / К.В. Бударина, В.Д. Ломакина // Экономика и социум. – 2024. – № 11-2(126). – С. 625–628.

10. Костов, С.А. Научно-экономический анализ строительства малоэтажных домов с использованием современных материалов / С.А. Костов, К.Э. Филюшина // Индустриальная экономика. – 2024. – № 6. – С. 152–158.

References

1. Pavlenko, A.A. Tekhniko-ekonomicheskiy analiz innovatsionnykh projektov v stroitel'stve / A.A. Pavlenko, V.M. Lebedev, R.F. Vagapov, A.A. Volkov // Vestnik MGSU. – 2007. – № 3. – С. 64–68.

2. Orlov, I.V. Protsess prinyatiya upravlencheskikh resheniy dlya sokhraneniya finansovoy ustoychivosti v stroitel'noy organizatsii / I.V. Orlov, S.N. Platonova // Vestnik VUiT. – 2016. – № 1. – 5 s.

3. Sidorenkova, K.K. Vidy i metody ekonomicheskogo analiza deyatel'nosti predpriyatiya v stroitel'stve / K.K. Sidorenkova, D.O. Chubarov // Economics. – 2015. – № 7. – 4 s.

4. Mikhaylova, Ye.V. Analiz metodov ekonomicheskoy otsenki investitsionnykh projektov v stroitel'stve / Ye.V. Mikhaylova // Aktual'nyye voprosy sovremennoy nauki. – 2011. – № 18. – 4 s.

5. Pavlyuchenko, Ye.I. Analiz i sovershenstvovaniye metodiki tekhniko-ekonomicheskogo obosnovaniya i otsenki proyektnykh resheniy v stroitel'stve / Ye.I. Pavlyuchenko, R.R. Aslanova // RPPE. – 2015. – № 8(58). – С. 33–38.

6. Gorodnova, N.V. Ekonomicheskiy analiz transaktsionnykh izderzhok integrirovannykh struktur v stroitel'stve / N.V. Gorodnova // Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika. – 2009. – № 28. – С. 16–25.

7. Shelomentseva, N.N. Prinyatiye upravlencheskogo resheniya stroitel'noy organizatsiyey pri proyektnom finansirovanii / N.N. Shelomentseva // Ekonomika stroitel'stva. – 2020. – № 1(61). – С. 20–30.

8. Shishkina, D.N. Prognoz ekonomicheskogo effekta primeneniya II (iskusstvennogo intellekta) v stroitel'stve: analiz i aktual'nost' / D.N. Shishkina // EV. – 2024. – № 1. – С. 163–168.

9. Budarina, K.V. Effektivnost' ispol'zovaniya sovremennykh tekhnologiy v stroitel'stve: ekonomicheskiy analiz / K.V. Budarina, V.D. Lomakina // Ekonomika i sotsium. – 2024. –

№ 11-2(126). – S. 625–628.

10. Kostov, S.A. Nauchno-ekonomicheskij analiz stroitel'stva maloetazhnykh domov s ispol'zovaniyem sovremennykh materialov / S.A. Kostov, K.E. Filyushina // Industrial'naya ekonomika. – 2024. – № 6. – S. 152–158.

Economic Analysis as a Tool for Managerial Decision-Making in an Investment and Construction Company

M.N. Bogachkin, T.V. Bernyukevich
(Russia)

Key words and phrases: economic analysis; managerial decision-making; investment and construction sector; construction company; financial stability; project financing; digital technologies in construction.

Abstract: The purpose of the article is to describe economic analysis as a tool for managerial decision-making in an investment and construction company. The research tasks include clarifying the role of analysis in project management, identifying indicators for assessing costs, liquidity, financial stability, and comparing managerial alternatives. The research hypothesis is that economic analysis improves the validity of decisions when it links financial indicators with contract terms, financing structure, and the project cycle. The study uses methods of literature analysis, comparison, grouping of indicators, and generalization of calculation approaches. The results identify the areas of economic analysis application in assessing investment decisions, transaction costs, project financing, digital tools, technologies, and materials. The findings show that economic analysis in construction performs both control and forecasting functions, helping to assess the consequences of managerial decisions before their practical implementation.

© М.Н. Богачкин, Т.В. Бернюкевич, 2026



УДК 622.32:338.2

Развитие нефтегазового комплекса в текущих условиях и стратегические приоритеты

М.Ю. Воскобойникова, Е.А. Антонова, С.К. Лихачева
(Россия)

E-mail: Sychkova95@mail.ru



...

Ключевые слова и фразы: возобновляемые источники энергии (ВИЭ); водород; декарбонизация; импортозамещение; нефтегазовая отрасль; энергетический переход; технологический суверенитет; CCS; ESG; TRL.



Аннотация: Цель – комплексный анализ состояния и перспектив развития нефтегазовой отрасли России в условиях энергоперехода и санкций, разработка практических рекомендаций. Задачи: оценка текущих условий, систематизация вызовов, сравнительный анализ стратегий РФ и стран-лидеров, TRL-анализ отечественных разработок, формулирование мер адаптации. Гипотеза: устойчивость отрасли требует перехода от экспортно-сырьевой к технологической низкоуглеродной модели на основе инновационных экосистем и ESG-интеграции. Методы: экономический анализ, сравнительный анализ, прогнозирование, TRL-оценка. Результаты: выявлены ключевые тренды, определено отставание РФ по ESG и TRL, выполнен сценарный расчет потерь внутреннего валового продукта (ВВП) (до 25–30 %), предложены пять направлений адаптации. Новизна – интеграция ESG, TRL и сценарного моделирования. Практическая значимость – использование при разработке отраслевых стратегий.

...



Нефтегазовая отрасль России сталкивается с системными вызовами: санкционное давление, энергетический переход, ужесточение ESG-требований, перестройка глобального спроса. Цель статьи – комплексный анализ текущего состояния, выявление тенденций и разработка практических рекомендаций по адаптации. Методологическая база включает экономический анализ, сравнительный анализ стратегий, прогнозирование, TRL-оценку. Научная новизна – в интеграции ESG-анализа, TRL-методологии и сценарного моделирования потерь ВВП в единой модели. Практическая значимость – использование результатов при формировании отраслевых дорожных карт и стратегий декарбонизации.

Таблица 1. Влияние санкций на нефтегазовую отрасль РФ (составлено авторами)

Тип санкций	Негативное влияние	Позитивное влияние
Финансовые	Ограничение финансирования, снижение инвестиций	Развитие внутреннего рынка, господдержка
Технологические	Затруднение доступа к оборудованию, замедление освоения месторождений	Импортозамещение, рост инноваций
Торговые (экспортные)	Потеря рынков Европейского союза (ЕС)	Переориентация на Азию
Торговые (импортные)	Снижение скорости проектов	Новые цепочки поставок

Таблица 2. Выбросы CO₂ российских и зарубежных компаний (2022 г.) (составлено авторами)

Компания	Выбросы CO ₂ (Scope 1 + 2), млн т	Интенсивность, т/т н.э.
Роснефть	110,5	0,41
Лукойл	65,0	0,47
Газпром нефть	33,0	0,34
<i>ExxonMobil</i>	105,0	0,29
<i>BP</i>	41,0	0,29
<i>Equinor</i>	13,5	0,15

Текущие условия и санкционное давление

Санкции против РФ (США, ЕС, Великобритания, Канада) охватывают финансовые, технологические и торговые ограничения. В январе 2025 г. Минфин США ввел санкции против «Газпром нефти» и «Сургутнефтегаза», ЕС запретил 90 % импорта российской нефти [1; 2]. Влияние санкций систематизировано в табл. 1.

Отечественные компании активизировали импортозамещение, наладили сотрудничество с альтернативными поставщиками, переориентировали экспорт в Азиатско-Тихоокеанский регион (**АТР**) [4]. Правительство ввело налоговые льготы и субсидии для проектов технологического суверенитета.

Энергетический переход и ESG-повестка

Согласно *IEA*, в сценарии *Net Zero* к 2050 г. потребление нефти может сократиться на 75 % [3]. Ужесточение *ESG*-требований становится системным фактором конкурентоспособности. Российские компании публикуют отчеты об устойчивом развитии, однако по интенсивности выбросов (табл. 2) уступают мировым лидерам.

Российская нефтегазовая отрасль все активнее реагирует на глобальные вызовы энергетического перехода и *ESG*. Однако для соответствия ожиданиям стейкхолдеров на международной арене необходима институционализация *ESG*-стандартов на уровне государственной политики, систематическая интеграция принципов устойчивого развития в стратегии компаний и развитие климатически нейтральных технологий. В сложившихся условиях технологических ограничений крайне необходимо организовы-

Таблица 3. Упрощенная интерпретация подходов некоторых стран к трансформации отрасли в условиях энергетического перехода (составлено авторами)

Страна / регион	Ключевые цели и приоритеты	Особенности подхода	Источник
США	Увеличение добычи, экспорт сжиженного природного газа (СПГ), климатическая нейтральность	Закон « <i>Inflation Reduction Act</i> » предусматривает \$370 млрд на климатические меры; рост инвестиций в ВИЭ, <i>CCS</i> и технологии улавливания метана. Производство нефти достигло 12,9 млн барр/сут в 2023 г. [1; 2; 9]	[1; 2; 9; 13]
Китай	Энергетическая безопасность, лидерство в ВИЭ, углеродная нейтральность до 2060 г.	Программа «14-я пятилетка»: доля ВИЭ в 2022 г. – 31 %; <i>ETS</i> , развитие водорода, диверсификация поставок [3; 4; 10; 14]	[3; 4; 10; 14]
ЕС / Норвегия	Углеродная нейтральность до 2050 г., снижение потребления нефти	Европейский «Зеленый курс», <i>СВАМ</i> , энергетический суверенитет, масштабные инвестиции в ВИЭ, водород и <i>CCS</i> . В Норвегии доля нефти и газа в экспорте – 60 % [5; 6; 11; 15]	[5; 6; 11; 15]
Россия	Обеспечение стабильного экспорта, импортозамещение, <i>ESG</i> на добровольной основе	Энергетическая стратегия до 2035 г.; фокус на АТР, налоговые стимулы, переход к национальным технологиям. Экспорт в Китай в 2023 г. – 107 млн т [7; 8; 12; 16]	[7; 8; 12; 16]

вать инновационные эффективные экосистемы с участниками отрасли, научным, финансовым, государственным секторами с целью совместных усилий по преодолению сложившейся технологической зависимости. Но, кроме этого, необходима разработка прозрачной и понятной для участников отрасли долгосрочной программы диверсификации российского энергосектора. Проведенный в ходе работы над данной статьей анализ позволил выявить, что крупнейшие государства давно и глубоко корректируют свои нефтегазовые стратегии с учетом климатической повестки, цифровизации и перехода к ВИЭ. На фоне глобального тренда на декарбонизацию российская модель остается несколько инерционной и экспортно ориентированной. Особенности подхода к энергопереходу, цели и приоритетность разных стран в этом вопросе указаны в табл. 3.

При этом сохраняется потенциал для адаптации – при условии институционализации ESG-подходов, диверсификации рынков, модернизации добычи и более активного перехода к «зеленым» технологиям. Если предположить, что мировая экономика уже завтра станет декарбонизированной, то проблема становится еще сложнее. В период с апреля по июнь 2024 г. на долю нефтегазовой отрасли России пришлось 16,7 % валового внутреннего продукта (**ВВП**) страны. Это немногим меньше, чем 18 % в первые три месяца 2024 г. Среднее значение доли нефтегазового сектора в ВВП России с 2017 по 2024 гг. составляет примерно 17,5 %. Учитывая мультипликативный эффект нефтегазовой отрасли (влияние на транспорт, производство и иные отрасли), предположим, что общий вклад составляет около 23,5 %. В сценарии резкого глобального отказа от углеводородов потери могут составить до 70–90 % от этого вклада, что при отсутствии компенсационных мер может привести к падению ВВП России на ~25–30 %. Расчет потерь ВВП без углеродной экономики базируется на принципе мультипликативного эффекта, пример расчета указан в формуле 1:

Таблица 4. Потенциальные потери ВВП некоторых стран при безуглеродной экономике (оценка зависимости от углеводородов) (составлено авторами)

Страна / регион	Доля углеводородного сектора в ВВП (%)	Оценка сокращения ВВП в сценарии «Net Zero» без компенсации (% от текущего ВВП)	Вывод
Россия	17,5 % (среднее за 2017–2024 гг.)	до –30 % в краткосрочной перспективе [18]	Критическая зависимость от экспорта нефти и газа, отсутствие диверсификации
США	6 % [19]	–3–5 % при условии компенсации за счет ВИЭ и технологий [20]	Активная политика компенсации зелеными инвестициями
Китай	5 % [21]	–2–4 % при сохранении промышленного роста [22]	Развитие альтернатив и локализация цепочек поставок
ЕС (среднее)	2–3 % [20]	Менее –1,5 % с учетом масштабных инвестиций в декарбонизацию [24]	Лидеры в декарбонизации и технологическом замещении
Норвегия	14 % [20]	–8–10 % с долгосрочной диверсификацией [26]	Резервы и фонд национального благосостояния сглаживают потери

Потери ВВП (%) = $[a * i]$, где:

- a – совокупный вклад нефтегазовой отрасли в ВВП, включая прямой вклад (около 17,5 %) и косвенный через мультипликаторы (около 23,5 % с учетом транспорта, логистики, металлургии и т.д.);
 b – коэффициент потерь (в сценарии «Net Zero» может составлять от 70 до 90 % в зависимости от глубины трансформации).

Формула 1 – расчет потерь ВВП. Источник: составлено авторами.

Допускается сценарный диапазон потерь от 16 до 30 % в зависимости от компенсирующих механизмов (диверсификация, импортозамещение, новые рынки). Сравним этот показатель со странами, которые ранее были проанализированы в табл. 4.

При этом сохраняется потенциал для адаптации российской стратегии развития нефтегазового сектора за четверть века (если прогнозы *IEA* окажутся актуальными) при условии институционализации *ESG*-подходов, диверсификации рынков, модернизации добычи и более активного перехода к «зеленым» отечественным технологиям. В условиях санкционного давления «ключевым направлением становится обеспечение технологической независимости через локализацию критически важных производственных цепочек и повышение роли государственно-частного партнерства» [11].

Целесообразно проанализировать готовность отечественной инновационной экосистемы не только к импортозамещению ключевых на данный момент технологий, но и к постепенному выводу ныне перспективных отечественных разработок в области альтернативных источников энергии для сохранения лидерства на глобальном рынке энергетики будущего.

Итак, оценим потенциал и готовность РФ к технологической трансформации через анализ инновационных разработок и энергетических технологий. Помимо декарбониза-

Таблица 5. Сравнительный анализ уровня *TRL* по направлениям (составлено авторами)

Направление	РФ	ФРГ	Япония	США	КНР
Водород	<i>TRL</i> 2–3	<i>TRL</i> 6–7	<i>TRL</i> 6–7	<i>TRL</i> 5–6	<i>TRL</i> 6–7
<i>CCS/CCUS</i>	<i>TRL</i> 3–4	<i>TRL</i> 7	<i>TRL</i> 6	<i>TRL</i> 6–7	<i>TRL</i> 5–6
ВИЭ	<i>TRL</i> 6	<i>TRL</i> 9	<i>TRL</i> 8–9	<i>TRL</i> 8–9	<i>TRL</i> 9
Биоэнергетика	<i>TRL</i> 3–4	<i>TRL</i> 6–7	<i>TRL</i> 7	<i>TRL</i> 6	<i>TRL</i> 8
Цифровизация	<i>TRL</i> 5–6	<i>TRL</i> 8–9	<i>TRL</i> 7–8	<i>TRL</i> 9	<i>TRL</i> 8–9

ции текущих производственных процессов, ключевым направлением становится развитие собственных инновационных решений, способных заместить импортные технологии и сформировать задел для будущего конкурентного присутствия на глобальных рынках. Глобальное противостояние на нынешнем уровне напряжения рано или поздно спадет, на смену ему придет необходимость договариваться, сотрудничать и конкурировать. Российские предприятия будут вынуждены не только обеспечивать внутренний спрос, но и конкурировать с глобальными ТНК, которые имеют доступ к более объемным инвестициям и научно-практическим разработкам по ключевым направлениям.

Для более структурированной оценки уровня развития отечественных энергетических технологий относительно зарубежных аналогов используем *Technology Readiness Level (TRL)*, то есть международную девятиуровневую шкалу, принятую *NASA* и адаптированную *IEA* и Европейской комиссией. Результаты сравнительного анализа по *TRL* указаны в табл. 5, а ниже приведена краткая характеристика его уровней:

- 1) *TRL* 1–3: фундаментальные исследования, лабораторные эксперименты, начальные концепты;
- 2) *TRL* 4–5: разработка прототипа, начальные испытания в контролируемых условиях;
- 3) *TRL* 6–7: демонстрация технологии в приближенных или реальных условиях;
- 4) *TRL* 8–9: масштабное коммерческое применение, серийное производство, полная интеграция в рынок.

Анализ отечественной инновационной среды выявил наличие разработок по всем ключевым технологическим направлениям – от водорода и биотоплива до цифрового *ESG*-мониторинга и систем *CCS*. Основными барьерами для масштабирования остаются отсутствие нормативного регулирования (особенно для *CCS* и водорода), низкая доля финансирования НИОКР в ТЭК, нехватка стимулов для привлечения частных инвестиций и интеграции науки в промышленность. Несмотря на фрагментарный характер, российские университеты и исследовательские центры демонстрируют высокий потенциал в создании отечественных решений, особенно в биотехнологиях и экологически ориентированной химии. Ключевой проблемой, как нам кажется, является именно фрагментарность и отсутствие единой инновационной экосистемы. Именно в рамках инновационных экосистем гораздо эффективнее решаются проблемы фрагментарности, отсутствия нормативного регулирования (особенно для *CCS* и водорода), низкой доли финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (**НИОКР**) в топливно-энергетическом комплексе (**ТЭК**), нехватки стимулов для привлечения частных инвестиций и интеграции науки в промышленность.

Возникает закономерный вопрос: каково место современного нефтегазового сектора и

Таблица 6. Стратегические инициативы крупнейших нефтегазовых компаний мира для адаптации к низкоуглеродной или безуглеродной экономике будущего (составлено авторами)

Компания	Стратегическая цель	Ключевые технологии	Инвестиции (низко-углеродные)	Источник
<i>TotalEnergies</i>	Net Zero к 2050	ВИЭ, H_2 , CCS	\$4–5 млрд/год	[20]
<i>Shell</i>	Net Zero Scope 1–3	ВИЭ, H_2 , зарядки, биотопливо	\$5 млрд/год	[23]
<i>BP</i>	Полная перестройка	ВИЭ, H_2 , биоэнергия	до \$6 млрд/год	[22]
<i>ExxonMobil</i>	Технологический нейтралитет	CCS, H_2 , переработка	\$17 млрд (2022–2027)	[24]
<i>Equinor</i>	Углеродная нейтральность к 2030 (Scope 1–2)	ВИЭ, CCS, водород		[21]

его предприятий в описанных условиях? Ответ кажется очевидным. Нынешние предприятия данного сектора должны постепенно диверсифицироваться и вслед за этим изменять смежные отрасли и свою транспортно-логистическую инфраструктуру. В том случае, если глобальные инициативы по декарбонизации воплотятся в реальность, к тому моменту отечественный нефтегазовый сектор должен быть к этому готов. Это предположение подтверждается практическими кейсами глобальных лидеров нефтегазового сектора, что проиллюстрировано в табл. 6.

Реализация этих мер позволит российским нефтегазовым компаниям не только сохранить устойчивость в текущих условиях, но и заложить основу для трансформации в энергоэффективные, экологически и технологически ориентированные корпорации будущего. Это особенно актуально в условиях глобального тренда на декарбонизацию и климатически нейтральную экономику, а также высокой конкуренции со стороны международных энергетических гигантов [11].

Россия обладает научно-инженерной базой для развития собственных технологий, но испытывает недостаток институциональных стимулов, координации и рыночного спроса. В условиях санкционного давления и климатических вызовов именно переход от фрагментированных разработок к национальной политике технологического лидерства может обеспечить устойчивость отрасли на горизонте 20–30 лет. Поэтому в РФ крайне важно уже сейчас начинать готовиться к противостоянию на энергетических рынках будущего, строя обоснованные стратегические планы на десятилетия вперед, создавая или оптимизируя имеющиеся инновационные экосистемы [2]. Эти экосистемы позволят аккумулировать возможности, лучшие практики и разработки государственно-административного аппарата, предприятий отрасли, отечественной научной школы, смежных отраслей, гражданских институтов.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что российская нефтегазовая отрасль находится в точке системной трансформации, обусловленной совокупностью внешних и внутренних факторов. К внешним относятся санкционные ограничения (финансовые, технологические, торговые), переориентация экспортных потоков с европейского на азиатские

рынки, а также глобальный энергетический переход, выражающийся в росте доли ВИЭ, ужесточении климатического регулирования и изменении структуры мирового спроса на углеводороды. К внутренним – технологическая зависимость от импортного оборудования и программного обеспечения (ПО), низкая доля финансирования НИОКР в ТЭК, фрагментарность инновационной инфраструктуры и недостаточная институционализация ESG-принципов на уровне государственной политики.

Анализ показал, что, несмотря на сохранение высокой доли нефтегазового сектора в ВВП (17,5 % прямого вклада, до 23,5 % с учетом мультипликатора), отрасль уязвима к долгосрочным климатическим и технологическим изменениям. Сценарное моделирование потерь ВВП в случае глобального отказа от углеводородов демонстрирует диапазон от 16 % до 30 % в зависимости от глубины трансформации и наличия компенсирующих механизмов. При этом сравнение с зарубежными странами (США, Китай, ЕС, Норвегия) показывает, что Россия имеет наиболее высокую зависимость от углеводородов и наименьшую готовность к структурной перестройке, что создает значительные риски для макроэкономической стабильности.

В технологическом измерении выявлено существенное отставание РФ по уровню готовности перспективных разработок (*TRL*) в сравнении с лидерами – Германией, Японией, США и КНР. По таким направлениям, как водородная энергетика, *CCS/CCUS* и биоэнергетика, российские разработки находятся на уровне *TRL* 2–4, тогда как зарубежные аналоги достигли *TRL* 6–9, что означает переход от лабораторных прототипов к промышленному масштабированию и коммерческой эксплуатации. Даже в относительно сильных областях – ВИЭ (*TRL* 6) и цифровизация (*TRL* 5–6) – сохраняется разрыв с мировыми лидерами, что требует системных мер по стимулированию инноваций и трансферу технологий.

Особую значимость приобретает институциональный аспект. В отличие от зарубежных стран, где низкоуглеродная трансформация поддерживается масштабными государственными программами (*IRA* в США, «Зеленый курс» в ЕС, национальные водородные стратегии Японии и Кореи), в России отсутствует комплексная нормативно-правовая база для стимулирования «зеленых» инвестиций, улавливания и хранения углерода, развития водородной инфраструктуры. Добровольный характер ESG-отчетности и отсутствие обязательных целевых показателей по сокращению выбросов снижают конкурентоспособность российских компаний на международных рынках капитала и затрудняют выход на «зеленые» финансовые инструменты.

Сопоставление стратегий крупнейших мировых нефтегазовых корпораций (*TotalEnergies, Shell, BP, ExxonMobil, Equinor*) показало, что все они перестраивают бизнес-модели в направлении диверсификации энергетического портфеля, увеличивая инвестиции в ВИЭ, водород и *CCS*. Российские компании, при наличии финансовых и инфраструктурных ресурсов, пока не формируют сопоставимых по масштабу низкоуглеродных программ, что создает риск потери конкурентных позиций в долгосрочной перспективе.

Предложенные в исследовании пять направлений адаптации (адаптация к санкциям, ESG-институционализация, технологическая трансформация, перестройка бизнес-моделей, государственная поддержка) представляют собой комплексную систему мер, реализация которых позволит снизить зависимость от экспорта сырья, повысить технологическую автономность и интегрировать ESG-принципы в корпоративное управление. Ключевая роль в этом процессе отводится предприятиям нефтегазового сектора, которые обладают материальной и нематериальной базой для становления мейджорами энергетического перехода.

Ключевые выводы исследования следующие.

1. Экономическая зависимость. Нефтегазовая отрасль остается критически важной для экономики РФ (17,5 % прямого вклада в ВВП, до 23,5 % с мультипликатором), но эта зависимость создает системные риски. Сценарные расчеты показывают возможное падение ВВП на 25–30 % в случае резкого сокращения мирового спроса на углеводороды, что значительно превышает аналогичные показатели для США (3–5 %), Китая (2–4 %) и ЕС (менее 1,5 %). Это требует немедленной диверсификации экспортной структуры и развития внутреннего рынка высокотехнологичной продукции.

2. Технологическое отставание. По уровню технологической готовности (*TRL*) Россия отстает от лидеров на 3–4 уровня по большинству критически важных направлений (водород, *CCS*, биоэнергетика). Исключение составляют отдельные сегменты ВИЭ (*TRL* 6) и цифровизации (*TRL* 5–6), где разрыв менее значителен, но сохраняется потребность в масштабировании и коммерциализации. Основные причины – низкая доля финансирования НИОКР, отсутствие нормативного регулирования для новых технологий, слабая координация между наукой и промышленностью.

3. *ESG*-разрыв. Российские компании по интенсивности выбросов (0,34–0,47 т CO_2 на тонну н.э.) уступают мировым лидерам (0,15–0,29), что отражается на инвестиционной привлекательности и доступе к «зеленому» финансированию. Необходима институционализация обязательной *ESG*-отчетности, разработка государственных стандартов углеродной эффективности и создание стимулов для сокращения выбросов.

4. Стратегический разворот. Зарубежные нефтегазовые корпорации уже инвестируют миллиарды долларов в низкоуглеродные проекты (*TotalEnergies* – \$4–5 млрд/год, *Shell* – \$5 млрд/год, *ExxonMobil* – \$17 млрд до 2027 г.). Российские компании пока не формируют сопоставимых программ, что при сохранении текущей инерции приведет к потере технологической и рыночной конкурентоспособности в горизонте 10–15 лет.

5. Институциональные барьеры. Отсутствие национальной стратегии декарбонизации, налоговых преференций для «зеленых» технологий, механизмов трансфера знаний и координации НИОКР препятствует переходу к низкоуглеродной модели. Формирование отраслевых НИОКР-консорциумов с участием университетов, институтов развития и бизнеса может стать первым шагом к созданию единой инновационной экосистемы.

6. Координация усилий. Успешная трансформация отрасли возможна только при активной роли государства как интегратора и катализатора, а также при использовании потенциала нефтегазовых компаний как мейджоров технологического обновления. Предложенные пять шагов адаптации представляют собой дорожную карту, которая при системной реализации позволит сохранить устойчивость отрасли на горизонте 20–30 лет и обеспечить переход к новой энергетической реальности.

Список литературы

1. Балашова, А.М. Влияние санкций на развитие бизнеса нефтегазовых корпораций в России / А.М. Балашова // Горная Промышленность. – 2024. – № 3. – С. 74–78.
2. Бомбин, А.Ю. Инновационные стратегии для повышения конкурентоспособности бизнеса в условиях цифровой трансформации / А.Ю. Бомбин, М.Ю. Сучкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1. – № 12(153). – С. 143–152.
3. Информационно-аналитический бюллетень «Энергетика будущего». – 2024. – Вып. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosenergo.gov.ru/upload/iblock/904/a23gqy1pil0jn2cshnb0znqyva4f35a.pdf>.

4. Минпромторг РФ. Цифровые платформы в ТЭК (топливно-энергетическом комплексе). – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://minpromtorg.gov.ru>.
5. ПАО «Газпром нефть». Отчет по устойчивому развитию за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.gazprom-neft.ru/eco/reports>.
6. ПАО «ЛУКОЙЛ». Отчет об устойчивом развитии за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/249311.pdf>.
7. ПАО «НОВАТЭК». ESG-отчет за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.novatek.ru/ru/development/sustainability>.
8. ПАО «Роснефть». Стратегия углеродной нейтральности до 2050 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Strategy_lowcarbon_2050.pdf.
9. Росатом. Проекты в области водородной энергетики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rosatom.ru>.
10. Фонд «Сколково». Нефтегазовый кластер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sk.ru>.
11. Шепелев, Р.Е. Подходы к обеспечению технологической независимости отечественных компаний в условиях санкционных ограничений / Р.Е. Шепелев // Сборник трудов СПбГЭУ. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2024. – С. 387–390.
12. Bloomberg NEF. Energy Transition Investment Trends 2024 [Electronic resource]. – Access mode : <https://about.bnef.com>.
13. BP. Sustainability Report 2022 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.bp.com>.
14. IEA (International Energy Agency). Energy Technology Perspectives 2023. – Paris : IEA, 2023.
15. IEA (International Energy Agency). World Energy Outlook 2021. – Paris : IEA, 2021.
16. McKinsey. Global Energy Perspective 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com>.
17. Shell. Energy Transition Strategy. 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.shell.com>.
18. TotalEnergies. Sustainability & Climate Progress Report. 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.totalenergies.com>.
19. U.S. Department of the Treasury. Press Releases. 2025 [Electronic resource]. – Access mode : <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2777>.
20. World Economic Forum. Fostering Effective Energy Transition 2023. – Geneva : WEF, 2023.
21. ExxonMobil. Advancing Climate Solutions: 2023 Progress Report [Electronic resource]. – Access mode : <https://corporate.exxonmobil.com>.
22. Equinor. Sustainability Report 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.equinor.com>.

References

1. Balashova, A.M. Vliyaniye sanktsiy na razvitiye biznesa neftegazovykh korporatsiy v Rossii / A.M. Balashova // Gornaya Promyshlennost'. – 2024. – № 3. – С. 74–78.
2. Bombin, A.YU. Innovatsionnyye strategii dlya povysheniya konkurentosposobnosti biznesa v usloviyakh tsifrovoy transformatsii / A.YU. Bombin, M.YU. Suchkova // Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya. – 2024. – Т. 1. – № 12(153). – С. 143–152.

3. Informatsionno-analiticheskiy byulleten' «Energetika budushchego». – 2024. – Vyp. 2 [Electronic resource]. – Access mode : <https://rosenergo.gov.ru/upload/iblock/904/a23gqy1pil0jn2cskhnb0znqvpa4f35a.pdf>.
4. Minpromtorg RF. Tsifrovyye platformy v TEK (toplivno-energeticheskom komplekse). – 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://minpromtorg.gov.ru>.
5. PAO «Gazprom neft'». Otchot po ustoychivomu razvitiyu za 2022 god [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.gazprom-neft.ru/eco/reports>.
6. PAO «LUKOYL». Otchot ob ustoychivom razvitii za 2022 god [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.lukoil.ru/FileSystem/PressCenter/249311.pdf>.
7. PAO «NOVATEK». ESG-otchot za 2022 god [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.novatek.ru/ru/development/sustainability>.
8. PAO «Rosneft'». Strategiya uglerodnoy neytral'nosti do 2050 goda [Electronic resource]. – Access mode : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Strategy_lowcarbon_2050.pdf.
9. Rosatom. Proyekt v oblasti vodorodnoy energetiki [Electronic resource]. – Access mode : <https://rosatom.ru>.
10. Fond «Skolkovo». Neftgazovyy klaster [Electronic resource]. – Access mode : <https://sk.ru>.
11. Shepelev, R.Ye. Podkhody k obespecheniyu tekhnologicheskoy nezavisimosti otechestvennykh kompaniy v usloviyakh sanktsionnykh ogranicheniy / R.Ye. Shepelev // Sbornik trudov SPbGEU. – SPb. : Izd-vo SPbGEU, 2024. – S. 387–390.

Development of the Oil and Gas Complex in Current Conditions

M.Yu. Voskoboinikova, E.A. Antonova, S.K. Likhacheva
(Russia)

Key words and phrases: oil and gas industry; energy transition; ESG; TRL; decarbonization; renewable energy; hydrogen; CCS; import substitution; technological sovereignty.

Abstract: The aim is a comprehensive analysis of the Russian oil and gas industry under the energy transition and sanctions, and to develop practical adaptation recommendations. The objectives are to assess current conditions, systematize challenges, compare strategies of Russia and leading countries, evaluate TRL of domestic technologies, propose resilience measures. The hypothesis assumes that long-term resilience requires a shift from export-raw materials to a technological low-carbon model based on innovative ecosystems and ESG integration. Methods included economic analysis, comparative analysis, forecasting, and TRL assessment. The findings of the study are as follows: key global trends identified, Russia lags in ESG and TRL; scenario calculations show potential GDP losses of 25–30 %; five adaptation directions proposed. Novelty lies in integrating ESG, TRL, and scenario modelling. Practical significance: the findings can be used in industry roadmaps and decarbonisation strategies.

© М.Ю. Воскобойникова, Е.А. Антонова, С.К. Лихачева, 2026



УДК 331.103.2

Рационализаторская деятельность в государственных компаниях и пути ее развития

М.Ю. Воскобойникова, Р.Е. Шепелев, А.С. Алексеев, В.В. Рочев
(Россия)

E-mail: Sychkova95@mail.ru



...

Ключевые слова и фразы: государственные компании; Газпром; инновации; корпоративная культура; материальное стимулирование; мотивация; нематериальное поощрение; рационализаторская деятельность; Росатом; РЖД; цифровизация.



Аннотация: Цель исследования – анализ существующих практик организации рационализаторской деятельности в крупнейших государственных корпорациях России (Росатом, РЖД, Газпром) и разработка предложений по повышению ее эффективности. Задачи: 1) рассмотреть исторические аспекты становления рационализаторской деятельности в России; 2) провести сравнительный анализ систем организации рационализаторской деятельности в ведущих госкомпаниях; 3) выявить недостатки существующих систем материального и нематериального стимулирования; 4) предложить направления совершенствования рационализаторской деятельности. Гипотеза исследования состоит в том, что существующая система материального стимулирования рационализаторской деятельности эффективно мотивирует работников только на начальных этапах их вовлечения в техническое творчество, тогда как для поддержания долгосрочной активности требуется комплексная система нематериальных поощрений и организационных мер. Методы исследования: общенаучные методы анализа, синтеза и обобщения информации; сравнительный анализ корпоративных практик; системный подход. Результаты: выявлены ключевые недостатки существующих систем материального стимулирования (ограниченность максимального размера вознаграждения, снижение мотивации у опытных работников); предложены четыре направления совершенствования: внедрение нематериальных поощрений, упрощение процедур через цифровизацию, обучение и наставничество, формирование корпоративной рационализаторской культуры. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при разработке или пересмотре локальных нормативных актов, ре-

гулирующих рационализаторскую деятельность в государственных компаниях.

Введение

В условиях санкционного давления и технологической зависимости от зарубежных рынков перед российскими компаниями остро встает вопрос о поиске внутренних резервов повышения эффективности производства. Рационализаторская деятельность, направленная на совершенствование технологических процессов, снижение затрат и оптимизацию организационных решений, приобретает в этом контексте особую значимость. В настоящее время инновационное развитие компаний с государственным участием находится в поле пристального внимания органов государственной власти, а рационализаторская деятельность рассматривается как одна из составляющих инновационного развития.

Цель настоящего исследования – анализ существующих практик организации рационализаторской деятельности в крупнейших государственных корпорациях России и разработка предложений по повышению ее эффективности. В статье рассматриваются исторические аспекты становления рационализаторской деятельности в России, проводится сравнительный анализ систем ее организации в ведущих государственных компаниях (Росатом, РЖД, Газпром), выявляются недостатки существующих систем материального и нематериального стимулирования, а также предлагаются направления совершенствования рационализаторской деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации подходов к организации рационализаторской деятельности в государственных компаниях и выявлении общих закономерностей мотивации работников к техническому творчеству. Практическая значимость определяется возможностью использования предложенных рекомендаций при разработке или пересмотре локальных нормативных актов, регулирующих рационализаторскую деятельность.

Исторический контекст и эволюция рационализаторской деятельности в России

Рационализаторство в России зародилось вместе с развитием промышленности. Еще в реформах Петра I просматривались меры поощрения технических изобретений – именно в его токарной мастерской Андрей Нартов создал ряд механизированных станков [1]. Массовое движение рационализаторов относится к советскому периоду, когда в 1920–1930-е гг. на заводах активно разворачивались кампании по повышению производительности труда путем привлечения работников к рационализации. В 1928 г. в период проведения Всесоюзного смотра производственных совещаний только по 15 основным промышленным округам было внесено более 320 тыс. рационализаторских предложений [2].

В постсоветский период ввиду рыночных реформ произошел спад активности рационализаторов, и сама деятельность сохранилась лишь на крупных предприятиях (ПАО «Газпром», ОАО «РЖД»). Современный этап развития рационализаторства указывает на возрождение интереса к данной деятельности и увеличение активности авторов в техническом творчестве.

Теоретические основы рационализаторской деятельности

Рационализаторская деятельность определяется как «разработка новых технических решений, направленных на совершенствование деятельности предприятий и организаций, повышение ее эффективности» [3]. Однако, на наш взгляд, данное определение не является полностью исчерпывающим, поскольку инициативное предложение, являющееся новым и полезным для конкретного предприятия или организации, может быть не только техническим, но и организационным решением.

Предложение признается новым, если оно не было известно на предприятии из имеющихся источников в степени, достаточной для его использования, и признается полезным, если его использование позволяет получить экономический или иной полезный эффект. Только при совместном наличии указанных двух критериев предложение может быть признано рационализаторским, и в случае его использования автор имеет право на получение вознаграждения.

Материальное поощрение авторов за использование рационализаторских предложений в настоящее время является главной мотивационной составляющей, которую используют работодатели в целях вовлечения работников в рационализаторскую деятельность.

Анализ практик организации рационализаторской деятельности в государственных компаниях

В производственной системе «Росатом» используется инструмент «предложения по улучшениям» (ППУ) [4]. С его помощью любой работник может подать предложение, и по результатам его рассмотрения принимается решение о целесообразности улучшения либо об оформлении его как рационализаторского предложения. Любое принятое к реализации ППУ должно быть использовано, после чего его автору (авторскому коллективу) выплачивается вознаграждение. В корпорации используется балльная система оценки размера денежного вознаграждения, учитывающая количественные и качественные критерии эффективности решения.

Основным недостатком данной системы является ограниченность максимального размера вознаграждения, которая даже в случае достижения значительного фактического экономического эффекта от использования предложения оставляет величину вознаграждения неизменной и, соответственно, не мотивирует работников к созданию и последующему тиражированию экономически эффективных технических и организационных решений. Ключевое же преимущество инструмента ППУ заключается в том, что на вознаграждение претендует автор любого целесообразного улучшения, вне зависимости от того, признано оно рационализаторским или просто целесообразным к использованию.

В компании ОАО «РЖД» рационализаторская деятельность ведется в соответствии с утвержденным положением, согласно которому любой работник компании может подать письменное заявление на рационализаторское предложение на имя руководителя своего структурного подразделения [5]. В случае признания предложения рационализаторским и по факту его использования автору (авторскому коллективу) также выплачивается вознаграждение. Положение о рационализаторской деятельности ОАО «РЖД» устанавливает два вида эффекта, при достижении которых рассчитывается авторское вознаграждение, экономический и иной положительный. В случае достижения экономического эффекта размер вознаграждения рассчитывается как доля от его величины, при этом положением ограничены суммы минимальной и максимальной выплаты. В случае же достижения

иного положительного эффекта вознаграждение определяется исходя из коэффициентов действительной ценности предложения и его эффективности. Недостатком данной системы расчета является ограниченность максимального размера вознаграждения, которая, как и в случае с инструментом ППУ в Госкорпорации «Росатом», не мотивирует работников к тиражированию экономически эффективных решений.

В ПАО «Газпром» рационализаторская деятельность выделена в отдельный бизнес-процесс и регламентирована отдельным стандартом организации. Методология ведения деятельности и основные принципы расчета вознаграждений аналогичны приведенным в положении ОАО «РЖД». При этом размер авторского вознаграждения за использование рационализаторского предложения с экономическим эффектом не имеет максимального ограничения, однако имеет пороговую величину, при превышении которой проект самого расчета до выплаты авторских вознаграждений должен быть дополнительно согласован со структурными подразделениями Администрации компании. Таким образом, при условии соблюдения принципов расчета, наличия необходимых обосновывающих документов и прохождения процедуры экспертизы в структурных подразделениях Администрации компании, автор (авторский коллектив) может рассчитывать на значительную прибавку к текущей заработной плате, которая согласно статье 132 Трудового кодекса РФ не ограничивается максимальным размером.

Проблемы мотивации рационализаторов и пути их решения

Как показывает практика, материальное поощрение в техническом творчестве мотивирует только в начале становления работника в роли рационализатора и в большей степени стимулирует молодых специалистов, вновь устроившихся на предприятие на рабочие специальности. Когда же работник начинает расти по карьерной лестнице, переходит на более высокие и, соответственно, более оплачиваемые должности и закрывает свои базовые жизненные потребности, активность в техническом творчестве угасает. Возникает принципиальный вопрос: как поддерживать рационализаторскую активность работников и вместе с тем повысить эффективность ведения деятельности на предприятии в целом?

Рационализаторская деятельность является творческой формой труда, она всегда направлена на создание чего-то нового, уникального. Мы предлагаем рассмотреть вопрос о мотивации к техническому творчеству также с неочевидной стороны, предложив при этом нестандартные подходы.

1. Внедрение системы нематериальных поощрений. В процессе трудовой деятельности перед рационализаторами нередко ставят технически и организационно сложные задачи. Когда количество рационализаторских предложений у автора начинает измеряться десятками, мотивация в авторском вознаграждении начинает проигрывать ощущению ненужности данной деятельности как таковой. Если при этом работник уже длительное время стоит на одной и той же ступени карьерной лестницы, ему начинает казаться, что он выполняет свои функции наряду с остальными и ничем особенным, кроме периодических дополнительных поступлений на банковскую карту, не отличается.

Публичное признание самых активных рационализаторов высшим руководством в рамках проведения праздничных мероприятий, занесение их на доски почета, а также выдача грамот (медалей) за юбилейное количество рационализаторских предложений могут положительно сказаться на активности авторов. В случае наличия у компании собственного интернет-ресурса размещение в его новостной ленте информации об успехах рационализаторов, а также дополнительный пост об этом в социальных сетях только увеличат

внутреннюю мотивацию авторов и собственную убежденность работников в важности их деятельности. Вместе с тем количество и качество решенных работником задач, то есть, по сути, его рационализаторская активность, должны приниматься во внимание при рассмотрении руководством его карьерных перспектив.

2. Упрощение процедурных моментов. Решение той или иной задачи рационализатору чаще всего приходит сразу; при наличии материальной базы и достаточного количества времени работник может сразу начать его реализовывать. Со сложностями многие начинают сталкиваться как раз не в технической части творческого процесса, а в оформительской, ведь автору необходимо не только раскрыть суть своего решения на бумаге, но и пройти по многочисленным маршрутам его согласования.

Цифровизация процесса организации рационализаторской деятельности в рамках создания онлайн-платформ для подачи идей и электронное согласование поступивших предложений не только сократят объем документации на бумажном носителе, но и в значительной степени ускорят процесс. Использование в таких платформах простейших шаблонов для заполнения форм и систем экспресс-оценки квалификации поступивших предложений упростит процедуру для рационализаторов, высвободив часть их времени на творчество, а не на оформление и согласование.

3. Обучение и вовлечение. Если оценить качество решаемых задач в рационализаторских предложениях конкретной компании и возвести его в ранг, то сразу станет видно, что у опытных работников он выше, чем у молодых специалистов. Однако анализ уровня технических и организационных решений конкретного специалиста со стажем показывает его неизменность с течением времени. То есть, шагнув однажды на определенную ступень качественных показателей своих рационализаторских предложений, работник может оставаться на ней достаточно продолжительное время. Но когда даже относительно высокий уровень задач становится постоянным, он переходит в стандартную и, соответственно, рутинную работу, которая, как правило, перестает интересовать.

Организация тренингов по теории решения изобретательских задач и бережливому производству, проведение игр по решению инженерных кейсов не только расширят кругозор коллектива рационализаторов, но и сплотят командный дух, что очень важно в решении глобальных задач, ведь, как известно, целое гораздо больше суммы его отдельных частей. А назначение наставника из коллектива опытных рационализаторов к каждому пришедшему молодому специалисту сократит время вхождения в рационализаторскую деятельность и раскрытия творческого потенциала у последнего в разы.

4. Создание корпоративной рационализаторской культуры. Рационализаторское предложение является, прежде всего, инициативным решением автора (авторского коллектива). Но принятие самостоятельного решения работником может быть только в отношении той или иной производственной задачи; организация же рационализаторской деятельности в целом и ее успешное развитие возможны только в рамках создания корпоративной культуры. Культура, в свою очередь, – это комплексный подход, подразумевающий вовлечение всех уровней компании.

Выделим основные ключевые шаги для ее формирования:

- постоянная поддержка со стороны руководства, проведение периодических круглых столов по направлению рационализаторской деятельности с участием топ-менеджмента компании;
- цифровая популяризация деятельности, в том числе создание на корпоративном сайте компании отдельного раздела по направлению рационализаторства;
- проведение корпоративных соревнований по ситуационному анализу с примени-

ем лучших практик внедрения рационализаторских предложений;

- организация и регламентация процедуры преобразования рационализаторских предложений высокого технического уровня в заявки на выдачу патента;
- поощрение инициатив молодых работников, не давших положительного результата.

Заключение

Рационализаторская деятельность является важной составляющей как конкретного предприятия, так и отрасли в целом. Данная деятельность может приносить компании как полезный эффект, заключающийся, например, в повышении надежности оборудования, так и измеримый экономический эффект в виде чистого дохода. При этом система материального поощрения за активность в техническом творчестве мотивирует авторов только в начале становления их рационализаторами и практически перестает работать через некоторое время, особенно на этапе закрытия работниками своих базовых жизненных потребностей.

В организации рационализаторской деятельности в компании необходимо балансировать между максимально быстрым и глубоким погружением в нее вновь пришедших молодых специалистов и поддержанием уровня мотивации опытных работников. В статье предложены четыре основных направления, которые могут способствовать этому, а именно:

- внедрение системы нематериальных поощрений работников;
- упрощение процедурных моментов, связанных с подачей, рассмотрением и использованием технических решений;
- обучение работников новым методам и приемам рационализаторства, внедрение в процесс системы наставничества;
- создание корпоративной рационализаторской культуры на всех уровнях управления.

Предложенные подходы позволят не только быстро организовать рационализаторскую деятельность в компании, но и значительно повысить эффективность уже существующей системы. Эти подходы не только сократят время от подачи идеи до ее практической реализации, но и сделают процесс прозрачным с точки зрения последующего тиражирования решений, что, несомненно, принесет пользу административному и производственному блокам компании.

Ключевые выводы исследования следующие.

1. Рационализаторская деятельность в России имеет глубокие исторические корни, однако в постсоветский период ее активность снизилась, и сегодня требуется системная работа по возрождению и развитию этого направления.
2. Существующие системы материального стимулирования в ведущих государственных компаниях (Росатом, РЖД, Газпром) имеют общий недостаток – ограниченность максимального размера вознаграждения, что снижает мотивацию опытных работников к созданию экономически эффективных решений.
3. Материальное поощрение эффективно на начальных этапах вовлечения работников в рационализаторскую деятельность, но перестает быть достаточным мотиватором на более поздних этапах карьерного роста.
4. Комплексное развитие рационализаторской деятельности требует внедрения систем нематериальных поощрений, цифровизации процедур, обучения и наставничества,

а также формирования корпоративной культуры рационализаторства на всех уровнях управления.

Список литературы

1. Лапина, М.А. К. Нартов – творец технического прогресса в России первой половины XVIII века / М.А. Лапина // Русская вера. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://ruvera.ru/articles/ak_nartov.
2. Алексеев, Г.М. Движение изобретателей и рационализаторов в СССР / Г.М. Алексеев // Всероссийская Научная библиотека Порталус. – 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://portalus.ru/modules/motors/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1479504178.
3. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 554 с.
4. Разживина, Ю. Предложения по улучшению: пошаговая инструкция для сотрудников ГХК / Ю. Разживина // Вестник ГХК. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://uppro.ru/library/production_management/systems/poshagovaya-instruktsiya-dlya-sotrudnikov.
5. ОАО «РЖД». Положение о рационализаторской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1081>.
6. Управление инновациями: теория и практика / под ред. Н.Н. Молчанова. – М. : Изд-во МГУ, 2020. – 312 с.
7. Инновационный менеджмент в государственных корпорациях / под ред. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 288 с.
8. Маслов, А.В. Корпоративная культура как фактор инновационного развития / А.В. Маслов // Вестник экономики. – 2023. – № 3. – С. 45–58.
9. Тарасов, В.В. Мотивация инновационной деятельности персонала на предприятиях / В.В. Тарасов // Кадровик. – 2023. – № 2. – С. 32–40.

References

1. Lapina, M.A. K. Nartov – tvorets tekhnicheskogo progressa v Rossii pervoy poloviny XVIII veka / M.A. Lapina // Russkaya vera. – 2020 [Electronic resource]. – Access mode : https://ruvera.ru/articles/ak_nartov.
2. Alekseyev, G.M. Dvizheniye izobretateley i ratsionalizatorov v SSSR / G.M. Alekseyev // Vserossiyskaya Nauchnaya biblioteka Portalus. – 2016 [Electronic resource]. – Access mode : https://portalus.ru/modules/motors/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1479504178.
3. Upravleniye personalom: entsiklopediya / pod red. A.YA. Kibanova. – M. : INFRA-M, 2009. – 554 s.
4. Razzhivina, YU. Predlozheniya po uluchsheniyu: poshagovaya instruktsiya dlya sotrudnikov GKHK / YU. Razzhivina // Vestnik GKHK. – 2020 [Electronic resource]. – Access mode : https://uppro.ru/library/production_management/systems/poshagovaya-instruktsiya-dlya-sotrudnikov.
5. ОАО «RZHD». Polozheniye o ratsionalizatorskoy deyatel'nosti [Electronic resource]. – Access mode : <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1081>.
6. Upravleniye innovatsiyami: teoriya i praktika / pod red. N.N. Molchanova. – M. : Izd-vo MGU, 2020. – 312 s.

7. Innovatsionnyy menedzhment v gosudarstvennykh korporatsiyakh / pod red. V.A. Shvandara. – M. : YUNITI-DANA, 2021. – 288 s.
 8. Maslov, A.V. Korporativnaya kul'tura kak faktor innovatsionnogo razvitiya / A.V. Maslov // Vestnik ekonomiki. – 2023. – № 3. – S. 45–58.
 9. Tarasov, V.V. Motivatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti personala na predpriyatiyakh / V.V. Tarasov // Kadrovik. – 2023. – № 2. – S. 32–40.
-

Rationalization Activity in State-owned Companies and Ways of its Development

M.Yu. Voskoboinikova, R.E. Shepelev, A.S. Alekseev, V.V. Rochev
(Russia)

Key words and phrases: rationalization activity; state-owned companies; innovations; motivation; material incentives; non-material rewards; digitalization; corporate culture; Rosatom; Russian Railways; Gazprom.

Abstract: The aim of the study is to analyze the existing practices of organizing rationalization activities in the largest state-owned corporations of Russia (Rosatom, Russian Railways, Gazprom) and to develop proposals for improving its efficiency. The objectives are to examine the historical aspects of the formation of rationalization activities in Russia; to conduct a comparative analysis of the rationalization activity management systems in leading state-owned companies; to identify shortcomings of existing material and non-material incentive systems; to propose directions for improving rationalization activities. The research hypothesis is that the existing system of material incentives for rationalization activities effectively motivates employees only at the initial stages of their involvement in technical creativity, while maintaining long-term activity requires a comprehensive system of non-material incentives and organizational measures. Research methods include general scientific methods of analysis, synthesis and generalization of information; comparative analysis of corporate practices; systemic approach. The findings are as follows: key shortcomings of existing material incentive systems have been identified (limitation of the maximum remuneration amount, declining motivation among experienced employees); four directions for improvement have been proposed: introduction of non-material incentives, simplification of procedures through digitalization, training and mentoring, formation of a corporate rationalization culture. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the development or revision of local regulatory acts governing rationalization activities in state-owned companies.

© М.Ю. Воскобойникова, Р.Е. Шепелев, А.С. Алексеев, В.В. Рочев, 2026



УДК 338.43

Факторы ценообразования на рынке зерна

М.В. Гришин, Л.А. Александрова
(Россия)

E-mail: grishinmv@vavilovsar.ru



...

Ключевые слова и фразы: государственное регулирование; зерновой демпфер; логистические издержки; рынок зерна; факторы ценообразования; ценообразование.

Аннотация: В статье представлено комплексное исследование детерминант формирования цен на рынке зерна Российской Федерации в период 2023–2026 гг. Актуальность темы обусловлена трансформацией аграрного сектора и необходимостью обеспечения продовольственной безопасности в условиях высокой макроэкономической неопределенности. Целью работы является выявление и систематизация специфических факторов, определяющих динамику стоимости зерновых культур на внутреннем и экспортном рынках. В последние годы на российском рынке наблюдается процесс адаптации цен, связанный с балансом между внутренним предложением, колебаниями мировых котировок и изменениями в структуре логистических затрат. Понимание факторов, определяющих стоимость зерна (в первую очередь пшеницы, ячменя и кукурузы), критически важно для планирования рентабельности сельскохозяйственных предприятий, перерабатывающей промышленности и формирования эффективной государственной политики.

Объектом исследования выступает зерновой рынок Российской Федерации как ключевая составная часть отечественного аграрного рынка.

Предметом исследования является совокупность экономических, институциональных и агроклиматических отношений и процессов, определяющих формирование стоимости зерновых культур на внутреннем и экспортном рынках. Методологическую базу исследования составили системный подход, методы экономического анализа и синтеза, а также статистическая обработка эмпирических данных. В ходе работы проведена многоуровневая классификация факторов ценообразования, разделенная на четыре фундаментальных кластера: агроклиматические, государственно-регуляторные, инфраструктурно-логистические и макроэкономические. Раскрыт





экономический механизм влияния погодных аномалий через количественный и качественный каналы трансмиссии, формирующие базовую стоимость и ценовые спреды. Проанализирована эффективность институциональных инструментов, таких как «зерновой демпфер», квотирование и интервенционный фонд. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов для прогнозирования рыночной конъюнктуры и оптимизации государственной аграрной политики.

Зерновой комплекс является системообразующим элементом агропромышленного комплекса Российской Федерации и фундаментом национальной продовольственной безопасности. Процесс ценообразования на зерно в России представляет собой сложный механизм, который формируется под воздействием как внутренних условий производства, так и внешней конъюнктуры, адаптированной через призму государственного регулирования.

В современных условиях теоретические аспекты ценообразования активно пересматриваются с учетом влияния глобальных кризисных явлений, высокой инфляции и трансформации логистических цепочек.

В новейших экономических исследованиях подчеркивается многогранность категории «цена». Так, А.В. Острецова определяет цену как «ценность, выраженную в определенном количестве денежных знаков» [8]. Исследователи А.А. Гайсарова и Г.А. Штофер отмечают, что цена выступает главным элементом структуры производства и оказывает существенное воздействие на движение материальных и денежных потоков, а также на уровень благосостояния населения [3]. При этом сам алгоритм ценообразования представляет собой сложный и кропотливый процесс, который, как подчеркивает А.Д. Пыжова, требует выделения отдельных особенностей «в разрезе системы ценообразующих факторов, действующих в данное время» [9].

Специфика агропромышленного комплекса накладывает особый отпечаток на этот процесс. В соответствии с экономической теорией цены на отечественную сельскохозяйственную продукцию базируются на уровне общественно необходимых затрат в худших условиях производства (на худших по плодородию землях). Однако применительно к рынку зерна современные аналитические центры в 2024–2025 гг. отмечают, что помимо классического баланса, когда превышение спроса над предложением ведет к росту цен (и наоборот), на стоимость зерна критическое влияние оказывают специфические макроэкономические факторы. Среди них выделяются погодные аномалии, жесткие экспортные ограничения, колебания валютных курсов и снижение глобального спроса со стороны стран-импортеров [5].

Для всестороннего анализа механизмов формирования стоимости зерновых культур целесообразно разделить все многообразие влияющих сил на четыре основные группы. Данная классификация позволяет упростить понимание рынка и структурировать факторы по их происхождению и сфере воздействия (табл. 1).

Агроклиматические факторы образуют фундаментальный базис, на котором строится вся архитектура ценообразования на рынке зерна. В современной академической практике подчеркивается, что конъюнктура зернового рынка находится в первостепенной зависи-

Таблица 1. Классификация основных факторов ценообразования на рынке зерна РФ

Группа факторов	Основные элементы	Характер влияния на цену
Агроклиматические	Погодные условия в период вегетации и уборки, урожайность культур, валовой сбор	Определяют физический объем зерна на внутреннем рынке. Снижение урожайности толкает цены вверх
Государственно-регуляторные	Экспортные пошлины (зерновой демпфер), государственные закупочные и товарные интервенции	Регулируют объем экспорта и формируют внутренние резервы, сдерживая резкие колебания цен
Макроэкономические	Динамика валютного курса рубля, уровень мировых экспортных цен, внутренний спрос (переработка)	Формируют экспортный паритет и рентабельность продаж на внешние рынки
Логистические и инфраструктурные	Тарифы на железнодорожные и автоперевозки, доступность вагонов-зерновозов, затраты на хранение	Влияют на конечную стоимость зерна для потребителя базиса (в порту или на заводе)

Таблица 2. Каналы ценовой трансмиссии агроклиматических факторов

Канал ценовой трансмиссии	Агроклиматический триггер	Экономическое последствие	Влияние на механизмы ценообразования
Количественный (объем предложения)	Возвратные заморозки, системная засуха	Физическое сокращение товарной массы (сдвиг кривой предложения влево на макроуровне)	Рост равновесной рыночной цены. Возросшие издержки и убытки закладываются производителями в отпускные цены оставшихся объемов
Качественный (структура стоимости и дисконтирование)	Температурные стрессы (засуха) или избыточные осадки в период уборки	Структурный сдвиг рынка: изменение пропорций высококачественного продовольственного (1–3 класс) и фуражного зерна в общем объеме предложения	Трансформация системы премий и дисконтов. Перенасыщение рынка качественным товаром (при засухе) приводит к сужению ценового спреда между 3 и 4 классами. Потеря качества (при осадках) ведет к росту доли фуража, вынуждая аграриев реализовывать зерно со значительным дисконтом

мости от природно-климатических факторов [2].

Трансляция погодных аномалий в ценовые колебания происходит через два сугубо экономических канала: количественный (сдвигающий рыночное равновесие за счет изменения объемов) и качественный (формирующий ценовые премии и дисконты в зависимости от потребительской ценности партии). Для системной репрезентации этой экономической трансмиссии сформирована табл. 2.

Представленная таблица демонстрирует, что агроклиматические факторы неразрывно связаны с экономикой ценообразования и маржинальностью рынка.

С количественной стороны физическое сокращение урожайности выступает классическим драйвером стоимости. В условиях неэластичного спроса на продовольствие (базовая потребность в хлебе и кормах стабильна) снижение предложения вызывает непропор-

Таблица 3. Структурные компоненты государственного регулирования рынка зерна РФ

Инструмент регулирования	Сущность и механика действия	Вектор влияния на внутреннюю цену
Зерновой демпфер (плавающие пошлины)	Изъятие в бюджет 70 % разницы между экспортной (индикативной) и базовой ценой отсечения. Базовые цены регулярно повышаются для поддержки аграриев (до 18 000 руб/т для пшеницы и 17 875 руб/т для ячменя/кукурузы в 2025 г.)	Сдерживающий. «Срезает» пиковые сверхдоходы экспортеров при высоких мировых ценах, предотвращая скачкообразный рост стоимости зерна внутри страны
Квотирование экспорта	Прямое административное ограничение физических объемов вывоза зерна (действует с 15 февраля по 30 июня). В 2025 г. квота составила 20 млн тонн (плюс 5 млн тонн дополнительно)	Понижательный. Формирует гарантированный профицит сырья на внутреннем рынке, не позволяя ценам расти из-за искусственно созданного дефицита
Государственный интервенционный фонд	Двусторонний рыночный балансир. Государство осуществляет закупочные интервенции (выкуплено 932,7 тыс. тонн в 2023-2024 гг.) или товарные интервенции (продажа до 500 тыс. тонн для охлаждения рынка)	Стабилизирующий. Устанавливает жесткий ценовой «пол» (защита аграриев от убытков при перепроизводстве) и «потолок» (защита переработчиков)

ционально сильный рост внутренних цен. Это позволяет выжившим сельскохозяйственным предприятиям компенсировать потери в физических объемах за счет более высокой цены реализации каждой оставшейся тонны.

С качественной стороны климат жестко регулирует внутреннюю архитектуру цен, формируя систему премий и дисконтов. Так, стрессовые погодные условия 2024 г. привели к парадоксальному экономическому эффекту: общее количество зерна снизилось, но его классность возросла. По данным мониторинга, доля продовольственной пшеницы достигла 78 %, а на высококачественную пшеницу (1–3 классов) пришлось почти треть всего урожая. С точки зрения ценообразования это привело к перенасыщению премиального сегмента рынка. По законам спроса и предложения, когда качественного (высокобелкового) зерна в избытке, мукомольные и перерабатывающие предприятия отказываются платить за него высокую премию. В результате ценовой спред – историческая разница в стоимости между дорогой пшеницей 3-го класса и массовой пшеницей 4-го класса – стремительно сужается, лишая аграриев ожидаемой сверхприбыли за высокое качество [10].

Вторым, а в условиях глобальной нестабильности зачастую и определяющим, фактором ценообразования на рынке РФ является институциональное государственное регулирование. Государство использует комплекс фискальных и административных инструментов для искусственной балансировки спроса и предложения, изолируя внутренние цены от мировой конъюнктуры.

Архитектура этого регуляторного комплекса состоит из четырех взаимосвязанных структурных компонентов, каждый из которых выполняет свою специфическую функцию в процессе ценообразования. Для системного анализа этих институциональных факторов сформирована табл. 3.

Анализ показывает, что государственное регулирование в России носит всеобъемлющий характер и способно полностью перекрыть сигналы мирового рынка. Механизм демпфера демонстрирует высокую эластичность: в периоды благоприятной внешней конъюн-

ктурой государство активно изымает маржу, а при падении мировых цен ставки автоматически обнуляются, снижая фискальную нагрузку.

Квотирование в середине 2025 г. стало реакцией государства на проседание глобального спроса. Параллельно с этим четко зафиксированные цены закупочных интервенций, такие как установленные Приказом Минсельхоза № 158 предельные уровни на 2025–2026 гг. (13 750 рублей за тонну ячменя), выступают надежным страховочным механизмом для сельскохозяйственных производителей. В совокупности эти три составляющие создают изолированную экосистему, в которой внутренние цены на зерно обладают значительно меньшей волатильностью, чем мировые биржевые котировки [2].

Несмотря на высокую степень изоляции внутреннего рынка, обеспечиваемую механизмами государственного регулирования, процесс ценообразования не происходит в вакууме. Агроклиматические условия и институциональные барьеры задают лишь базовые рамки, внутри которых действуют рыночные агенты. Окончательная стоимость зерна для конечного потребителя и фактическая рентабельность экспортных операций формируются под мощным воздействием глобальных макроэкономических трендов и физических инфраструктурных ограничений. Таким образом, для выстраивания целостной картины ценообразования необходимо проанализировать влияние логистических издержек и макроэкономических индикаторов, которые сопровождают физическое движение урожая.

Стоимость доставки зерна от элеватора до перерабатывающего завода или экспортного терминала составляет значительную долю в конечной цене. На ценообразование в России сегодня оказывает мощное давление перманентный рост транспортных и портовых тарифов. Так, по оценкам Российского зернового союза, стоимость перевалки зерна в южных глубоководных портах России достигла \$18–19 за тонну, что в два раза превышает среднемировые бенчмарки.

Завершающим звеном в системе ценообразования выступают макроэкономические показатели, определяющие финансовую устойчивость сектора. Макроэкономическая среда формирует финансовые границы воспроизводства в зерновом секторе, определяя как себестоимость производства (через кредитные ресурсы), так и экспортную выручку (через валютные курсы).

Ключевым макроэкономическим фактором 2024–2025 гг. стала политика Банка России. Повышение ключевой ставки до уровня 21 % в конце 2024 г. оказало прямое давление на цены производителей. В начале 2024 г. Минсельхоз принял стратегическое решение привязать ставку льготного кредитования аграриев к ключевой ставке Центрального банка (ЦБ), что фактически удвоило стоимость обслуживания долга для многих хозяйств. При ключевой ставке 21 % стоимость льготных кредитов для неприоритетных направлений выросла до 12,5 % годовых. Это ведет к росту себестоимости и формирует «цену отсечения», ниже которой производство становится нерентабельным.

Валютный курс является фундаментальным медиатором между мировыми и внутренними ценами. Действует обратная зависимость: ослабление национальной валюты (рост курса доллара) стимулирует экспорт и толкает внутренние цены вверх. В 2025 г. наблюдается относительная стабильность рубля при сохранении экспортных ограничений, что сдерживает темпы роста внутренних цен.

Ценообразование на рынке зерна в Российской Федерации формируется не стихийно, а под контролем сложного набора факторов. Ключевую роль играют внутренние агроклиматические условия, определяющие сдвиги кривой предложения. Жесткие механизмы государственного регулирования (экспортные пошлины, квоты и интервенции) демпфируют влияние внешних кризисных явлений и изолируют внутренний рынок. Наконец, логисти-

ческие издержки (растущие тарифы на перевалку и железнодорожные перевозки) и макроэкономические показатели (стоимость фондирования при ставке 21 % и валютные колебания) выступают главными ограничителями доходности аграриев, формируя глубокие дисконты в регионах, удаленных от портовой инфраструктуры. Понимание предложенной классификации позволяет более точно прогнозировать ценовую динамику на внутреннем рынке РФ.

Список литературы

1. Алтухов, А.И. Зерно России / А.И. Алтухов, А.С. Васютин. – М. : ЭКОНДС-К, 2002. – 418 с.
2. Аналитические материалы компании «ПроЗерно» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prozerno.ru>.
3. Гайсарова, А.А. О специфике ценообразования в современных условиях / А.А. Гайсарова, Г.А. Штофер // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2025. – Т. 11(21). – Вып. 1. – С. 147–157.
4. Жидков, С.А. Приоритетные направления развития рынка зерна в России / С.А. Жидков. – Мичуринск : Изд. ООО «БИС», 2018. – 313 с.
5. Зюкин, Д.А. Факторы конкурентоспособности российского зерна на мировом рынке и перспективы развития зернового хозяйства / Д.А. Зюкин // Аграрный вестник Урала. – 2024. – № 24(04). – С. 531–541.
6. Ловчикова, Е.И. Механизмы и инструменты государственной поддержки развития отрасли растениеводства / Е.И. Ловчикова, Г.П. Зверева // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 29(6). – С. 187–192.
7. Особенности ценообразования на рынке зерна / Э.Ф. Амирова, И.Н. Сафиуллин, Е.В. Губанова, М.М. Ханнанов // Аграрная наука. – 2023. – № 7. – С. 163–167.
8. Острецова, А.В. Понятие цены и процесс ценообразования / А.В. Острецова, К.С. Юсупов // Вектор экономики. – 2023. – № 2(80).
9. Пыжова, А.Д. Цены в рыночной экономике: проблемы контроля ценообразования в рыночной экономике / А.Д. Пыжова, М.Е. Поленникова // Студенческий. – 2023. – № 42-5(254). – С. 52–54.
10. Российский рынок пшеницы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.zol.ru/review/rossijskij-rynok-pshenitsy-v-2024-godu-klyuchevye-tendentsii-i-prognozy-247330>.
11. Рынок зерна в РФ: место России в мире, перспективы экспорта, крупнейшие игроки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-mirovogo-rynka-zerna-i-eksporta-iz-rf>.
12. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rosstat.gov.ru>.

References

1. Altukhov, A.I. Zerno Rossii / A.I. Altukhov, A.S. Vasyutin. – M. : EKONDS-K, 2002. – 418 s.
2. Analiticheskiye materialy kompanii «ProZerno» [Electronic resource]. – Access mode : <http://prozerno.ru>.
3. Gaysarova, A.A. O spetsifike tsenoobrazovaniya v sovremennykh usloviyakh / A.A. Gaysarova, G.A. Shtofer // Geopolitika i ekogeodinamika regionov. – 2025. –

T. 11(21). – Vyp. 1. – S. 147–157.

4. Zhidkov, S.A. Prioritetnyye napravleniya razvitiya rynka zerna v Rossii / S.A. Zhidkov. – Michurinsk : Izd. OOO «BIS», 2018. – 313 s.

5. Zyukin, D.A. Faktory konkurentosposobnosti rossiyskogo zerna na mirovom rynke i perspektivy razvitiya zernovogo khozyaystva / D.A. Zyukin // Agrarnyy vestnik Urala. – 2024. – № 24(04). – S. 531–541.

6. Lovchikova, Ye.I. Mekhanizmy i instrumenty gosudarstvennoy podderzhki razvitiya otrasli rasteniyevodstva / Ye.I. Lovchikova, G.P. Zvereva // Vestnik Akademii znaniy. – 2018. – № 29(6). – S. 187–192.

7. Osobennosti tsenoobrazovaniya na rynke zerna / E.F. Amirova, I.N. Safiullin, Ye.V. Gubanova, M.M. Khannanov // Agrarnaya nauka. – 2023. – № 7. – S. 163–167.

8. Ostretsova, A.V. Ponyatiye tseny i protsess tsenoobrazovaniya / A.V. Ostretsova, K.S. Yusupov // Vektor ekonomiki. – 2023. – № 2(80).

9. Pyzhova, A.D. Tseny v rynochnoy ekonomike: problemy kontrolya tsenoobrazovaniya v rynochnoy ekonomike / A.D. Pyzhova, M.Ye. Polennikova // Studencheskiy. – 2023. – № 42-5(254). – S. 52–54.

10. Rossiyskiy rynek pshenitsy [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.zol.ru/review/rossijskij-rynok-pshenitsy-v-2024-godu-klyuchevye-tendentsii-i-prognozy-247330>.

11. Rynek zerna v RF: mesto Rossii v mire, perspektivy eksporta, krupneyshiye igroki [Electronic resource]. – Access mode : <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-mirovogo-rynka-zerna-i-eksporta-iz-rf>.

12. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Electronic resource]. – Access mode : <https://rosstat.gov.ru>.

Pricing Factors in the Grain Market

M.V. Grishin, L.A. Alexandrova
(Russia)

Key words and phrases: grain market; pricing; pricing factors; government regulation; grain damper; logistical costs.

Abstract: This article presents a comprehensive study of the determinants of grain price formation in the Russian Federation for the period 2023–2026. The relevance of this topic is driven by the transformation of the agricultural sector and the need to ensure food security in the face of high macroeconomic uncertainty. The aim of the study is to identify and systematize the specific factors determining grain price dynamics in the domestic and export markets. In recent years, the Russian market has been experiencing a process of price adjustment related to the balance between domestic supply, fluctuations in global prices, and changes in the structure of logistics costs. Understanding the factors determining grain prices (primarily wheat, barley, and corn) is critical for profitability planning for agricultural enterprises, the processing industry, and the development of effective public policy.

The object of this study is the grain market of the Russian Federation as a key component of the domestic agricultural market.

The subject of this study is the combination of economic, institutional, and agroclimatic relations and processes that determine the formation of grain prices in the domestic and export markets. The study's methodological framework utilized a systems approach, economic analysis

and synthesis methods, and statistical processing of empirical data. A multi-level classification of pricing factors was conducted, divided into four fundamental clusters: agroclimatic, government-regulatory, infrastructure-logistics, and macroeconomic. The economic mechanism by which weather anomalies influence the quantitative and qualitative transmission channels that shape base prices and price spreads was revealed. The effectiveness of institutional instruments, such as the grain damper, quotas, and the intervention fund, was analyzed. The practical significance of the study lies in the potential application of the findings to forecasting market conditions and optimizing government agricultural policy.

© М.В. Гришин, Л.А. Александрова, 2026



УДК 332.14

Управление инновациями с учетом организационных особенностей и практических аспектов их реализации на предприятии

Хайдар Фаузи, Ю.Е. Семенова
(Россия)

E-mail: fawzi.haidar.fh@gmail.com



...

Ключевые слова и фразы: инновационный потенциал; инновации; предприятие; реализация; управление.



Аннотация: В статье разграничиваются категории «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие», а также обосновывается необходимость учета организационных особенностей в процессе управления инновациями на предприятии и определяются организационные изменения, происходящие при реализации инноваций. Особое внимание уделяется рассмотрению практических аспектов реализации инноваций. Цель исследования – проанализировать механизм организации системы управления инновациями на предприятиях. В работе использованы труды, посвященные вопросам управления инновациями на предприятии. Методологической основой выступили сравнительный и аналитический подходы. Анализ статей и текстов позволил установить влияние ряда организационных особенностей на процесс управления инновациями на предприятии и выявить ключевые аспекты реализации инноваций на практике. Выяснено, что, несмотря на словесную схожесть, содержание категорий «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие» отличается. Понятие «инновационно активное предприятие» по содержанию более широко, чем понятие «инновационное предприятие». Успех реализации инноваций на практике подразумевает необходимость учета некоторых важных аспектов, в том числе организационных особенностей конкретного предприятия. Но перед тем, как приступить к реализации инноваций и организации процесса управления инновациями на практике, важно понимать, что из себя представляет «инновационное предприятие» и чем оно отличается от «инновационно активного предприятия», принимать во внимание и быть готовым к вызовам реализации инноваций, а также учитывать организационные особенности и адаптировать стратегии управления инновациями под

конкретное предприятие и отрасль. В противном случае желаемый эффект от осуществления инновационной деятельности не будет достигнут.

...

При осуществлении инновационной деятельности предприятие должно обладать инновационным потенциалом [3]. Но сложившаяся сегодня кризисная ситуация не позволяет большинству промышленных предприятий обеспечить воспроизводство своего экономического потенциала, важнейшим элементом которого в современных условиях выступает инновационный потенциал. В настоящее время российские фабрики и заводы осознают необходимость сосредоточения на разработке новых идей и технологий, поскольку они способствуют адаптации к изменяющимся условиям и улучшению продуктивности производственных процессов [5].

Так, за 2019–2024 гг. (последние данные Федеральной службы государственной статистики) уровень инновационной активности организаций Российской Федерации вырос с 9,1 % в 2019 г. до 12,5 % в 2024 г. – на 3,4 % [6] (рис. 1).

В 2024 г., согласно данным Федеральной службы государственной статистики, ведущие направления инновационной деятельности российских компаний включают следующие области:

- научные исследования и разработки (44,1 %);
- производство товаров и продукции (23,7 %);
- создание программного обеспечения, консультационные услуги в области информационных технологий и связанные услуги (19,8 %);
- промышленное производство (примерно 18,1 %);
- телекоммуникационный сектор (около 14,8 %) [6].

По мнению Ю.Ю. Лашмановой, инновационная деятельность промышленных предприятий представляет собой систематическую работу сотрудников, направленную на изменение и совершенствование имеющихся ресурсов и методов их использования. Эти мероприятия позволяют предприятию создавать продукцию более высокого качества. Далее такие разработки либо реализуются через продажу, либо внедряются в производственный процесс [5].

Как и любой процесс, происходящий внутри предприятия, осуществление инновационной деятельности нуждается в грамотном управлении. Е.М. Евтушенко отмечает, что инновационное управление представляет собой метод организации деятельности предприятия, предусматривающий активное участие сотрудников в совершенствовании рабочих процессов, реализацию их потенциала и профессиональный рост, а также способствующий рациональному использованию трудового потенциала, его развитию и развитию организации [4].

Однако предприятие, планирующее внедрять инновации в практику своей деятельности, должно учитывать свои организационные особенности и принимать во внимание практические аспекты реализации инноваций. Иначе мероприятия по реализации инноваций не принесут планируемой эффективности или вовсе принесут убытки предприятию.

Сейчас развитие новых идей и технологий очень важно не только для отдельных компаний, но и для всей экономики страны, поскольку инновации способствуют росту экономики и повышению уровня жизни населения [3].

Поэтому сегодня вопросы организации системы управления инновациями на пред-



Рис. 1. Динамика уровня инновационной активности организаций Российской Федерации

приятиях являются крайне актуальными, особенно на фоне политики развития импортозамещения и необходимости поиска новых каналов сбыта, вызванных санкционным давлением со стороны Запада. Важной составляющей развития инновационных идей и технологий является возможность повышения эффективности работы предприятий и оптимизации расходов, что необходимо российским предприятиям, поскольку финансовые ограничения, перерасход бюджета и высокая стоимость производственных процессов, характерные для экономики России сегодня, создают дополнительные сложности для бизнеса [1].

Цель данного исследования заключается в анализе механизма организации системы управления инновациями на предприятиях. В частности, необходимо:

- обосновать важность учета организационных особенностей в процессе управления инновациями на предприятии и определить, какие организационные изменения происходят при реализации инноваций;
- рассмотреть практические аспекты реализации инноваций.

Вопросам инновационного управления на предприятии посвящены труды многих отечественных специалистов. В частности, для написания статьи использованы результаты исследований, посвященных:

- вопросам определения сущности, видов и критериев инновационно активных предприятий [7];
- управлению инновациями на предприятии [2; 4; 5];
- оценке современного состояния инновационной деятельности [3];
- совершенствованию систем управления инновационным развитием организаций [1];
- другим аспектам по исследуемой теме.

Методологической основой выступили сравнительный и аналитический подходы. Анализ статей и текстов позволил установить влияние ряда организационных особенностей на процесс управления инновациями на предприятии и выявить ключевые аспекты реализации инноваций на практике.

Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в разграничении категорий «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие» и обосновании их принципиального различия.

Полученные результаты исследования могут найти активное применение на практике,

Таблица 1. Сравнение трактовок категорий «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие»

Наименование категории	Инновационное предприятие	Инновационно активное предприятие
Трактовка	Инновационное предприятие – это предприятие (объединение предприятий), разрабатывающее, производящее и реализующее инновационные продукты и (или) продукцию или услуги	Инновационно-активные предприятия – компании, обладающие комплексом взаимосвязанных элементов, отражающих возможности организации для осуществления инновационной деятельности, интенсивность разработки и внедрения новых продуктов и технологий [7]
Сходства	Схожая трактовка с понятием «инновационно активное предприятие»	Схожая трактовка с понятием «инновационное предприятие»
Отличия	Более узкое по содержанию по сравнению с категорией «инновационно активное предприятие»	Шире по содержанию по сравнению с категорией «инновационное предприятие»

а именно во время проведения лекционных и семинарских занятий, посвященных региональной и отраслевой экономике в условиях современных реалий.

Для начала обратимся к вопросу разграничения категорий «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие». Несмотря на словесную схожесть, содержание данных понятий отличается. В результате проведенного теоретического исследования были выделены некоторые отличия трактовок категорий «инновационное предприятие» и «инновационно активное предприятие» (табл. 1), что, в свою очередь, позволило прийти к выводу о том, что понятие «инновационно активное предприятие» по содержанию более широко, чем понятие «инновационное предприятие».

Несмотря на то что реализация инноваций открывает множество перспектив и возможностей для предприятия, которое примет решение пойти по пути инновационного развития, особенно в современных реалиях, практика показывает, что не всегда ожидаемая эффективность оказывается достигнута. Это связано с тем, что успех реализации инноваций на практике подразумевает необходимость учета некоторых важных аспектов (табл. 2).

Необходимо обратить внимание на то, что зачастую при осуществлении процесса управления инновациями на предприятиях специалисты не учитывают организационные особенности каждого конкретного предприятия, тем самым подвергая их нецелесообразным расходам на инновации, нередко приводящим к убыткам. Между тем сегодня существует множество типов организационных структур предприятия [4]. Все инновационные мероприятия основаны на нововведениях и оказывают влияние на организационную структуру предприятия.

Анализируя различные типы организационных структур, можно заключить, что внедрение новой системы управления инновациями предполагает выполнение нескольких этапов:

- создание специализированных отделов, ответственных за разработку и внедрение нововведений;
- определение требований к компетенциям и знаниям сотрудников этих подразделений;
- распределение обязанностей и ответственности в рамках команд;

Таблица 2. Ключевые аспекты реализации предприятиями инноваций на практике

Практический аспект	Обоснование необходимости учета
Необходимость достижения высокого уровня производительности [2]	В противном случае затраты на внедрение инноваций не смогут быть компенсированы
Необходимость точного определения объекта инновационного управления (улучшения или обновления) [2]	Эффективность осуществления управления инновациями напрямую зависит от того, насколько правильно был определен объект управления. Иначе не точно определенный объект приведет к нецелесообразным управленческим решениям в части реализации инноваций
Необходимость учета внешних и внутренних факторов [2]	При осуществлении процесса реализации инноваций важно учитывать как внешние, так и внутренние факторы, в том числе организационные особенности предприятия. Иначе существует вероятность упущения влияния рисков, нивелировать которые впоследствии будет уже невозможно
Необходимость проведения оценки новизны продукции при условии отсутствия стандартов [2]	Важно быть готовым разрабатывать и применять собственные алгоритмы оценки новизны нового вида продукции или адаптировать подходы, предложенные специалистами в области управления инновациями. В противном случае ожидаемая конкурентоспособность нового вида продукции не подтвердится
Необходимость последующего формирования секторов сбыта [2]	При оценке потенциально возможных объемов реализации инноваций критически важно оценить перспективы сбыта инновационной продукции. Иначе затраты на внедрение инноваций не смогут быть компенсированы доходами от реализации продукции

– налаживание взаимодействия между всеми структурными подразделениями компании.

Полученные результаты обобщают и уточняют результаты других авторов, занимающихся исследованием вопросов менеджмента, в частности инновационного управления на предприятиях различных отраслей промышленности, а также других смежных аспектов.

Таким образом, рано или поздно каждое предприятие сталкивается если не с необходимостью, то с желанием развития инновационного потенциала. Перед тем как приступить к реализации инноваций и организации процесса управления инновациями на практике, важно:

- понимать, что из себя представляет «инновационное предприятие» и чем оно отличается от «инновационно активного предприятия»;
- принимать во внимание и быть готовым к вызовам реализации инноваций;
- учитывать организационные особенности и адаптировать стратегии управления инновациями под конкретное предприятие и отрасль.

В противном случае желаемый эффект от осуществления инновационной деятельности не будет достигнут, а необоснованные управленческие решения приведут к потере денежных средств в результате совершения нецелесообразных расходов на реализацию инноваций, вплоть до убытков.

Ожидаемые результаты исследования в полной мере достигнуты. Следует отметить, что автор не будет останавливаться на достигнутых результатах и планирует продолжить исследования в данной предметной области по следующему основному направлению: рассмотрение практических аспектов реализации инноваций на предприятиях газовой и нефтедобывающей промышленности. Новые идеи и технологии в нефтегазовой от-

расли представляют собой относительно новое направление для российских компаний. В его рамках осуществляются исследования и открытия, поиск новых месторождений, а также реализуются меры по снижению затрат и повышению эффективности добычи и производства.

Список литературы

1. Альберто, Г.Э. Пути совершенствования систем управления инновационным развитием организаций нефтяной промышленности / Г.Э. Альберто, М.П. Армандо // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 10. – С. 94–98.
2. Дацаева, Р.Ш. Аспекты управления инновационной деятельностью предприятий / Р.Ш. Дацаева, А.Р. Цугаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 5(158). – С. 49–56.
3. Дацаева, Р.Ш. Оценка современного состояния инновационной деятельности ПАО «НК «Роснефть» / Р.Ш. Дацаева, А.Р. Цугаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 3(156). – С. 93–100.
4. Евтушенко, Е.М. Методический подход к организации инновационного производственного менеджмента в угольной компании / Е.М. Евтушенко // Горная промышленность. – 2025. – № 3. – С. 124–131.
5. Лашманова, Ю.Ю. Создание системы управления инновационным потенциалом как направление развития и активизации инновационной деятельности промышленного предприятия / Ю.Ю. Лашманова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5(49). – С. 169–176.
6. Наука, инновации и технологии // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.
7. Степанникова, О.А. Инновационно активное предприятие: сущность, виды, критерии / О.А. Степанникова // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 2.

References

1. Al'berto, G.E. Puti sovershenstvovaniya sistem upravleniya innovatsionnym razvitiem organizatsiy neftyanoy promyshlennosti / G.E. Al'berto, M.P. Armando // Finansovyye rynki i banki. – 2021. – № 10. – S. 94–98.
2. Datsayeva, R.SH. Aspekty upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu predpriyatiy / R.SH. Datsayeva, A.R. Tsugayev // Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya. – 2025. – T. 13, № 5(158). – S. 49–56.
3. Datsayeva, R.SH. Otsenka sovremennogo sostoyaniya innovatsionnoy deyatel'nosti PAO «NK «Rosneft'» / R.SH. Datsayeva, A.R. Tsugayev // Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya. – 2025. – T. 13, № 3(156). – S. 93–100.
4. Yevtushenko, Ye.M. Metodicheskiy podkhod k organizatsii innovatsionnogo proizvodstvennogo menedzhmenta v ugol'noy kompanii / Ye.M. Yevtushenko // Gornaya promyshlennost'. – 2025. – № 3. – S. 124–131.
5. Lashmanova, YU.YU. Sozdaniye sistemy upravleniya innovatsionnym potentsialom kak napravleniye razvitiya i aktivizatsii innovatsionnoy deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya / YU.YU. Lashmanova // Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya. – 2023. – № 5(49). – S. 169–176.
6. Nauka, innovatsii i tekhnologii // Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki

[Electronic resource]. – Access mode : <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

7. Stepannikova, O.A. Innovatsionno aktivnoye predpriyatiye: sushchnost', vidy, kriterii / O.A. Stepannikova // Vestnik yevraziyskoy nauki. – 2023. – T. 15. – № 2.

Innovation Management in the Context of Organizational Features and Practical Aspects of their Implementation at Enterprise

Haidar Fawzi, Yu.E. Semenova
(Russia)

Key words and phrases: innovation management; implementation; innovations; enterprise; innovation potential.

Abstract: The article distinguishes between the categories of an “innovative enterprise” and an “innovation-active enterprise” and substantiates the need to take organizational specifics into account in the process of innovation management at an enterprise. It also identifies the organizational changes that occur during the implementation of innovations. Special attention is paid to the practical aspects of innovation implementation in real business conditions. The purpose of the study is to analyze the mechanism of organizing an innovation management system at enterprises. The research is based on scholarly works devoted to innovation management at enterprises. The methodological foundation of the study includes comparative and analytical approaches. The analysis of academic articles and texts made it possible to determine the influence of a number of organizational characteristics on the process of innovation management at an enterprise and to identify the key aspects of innovation implementation in practice. It was found that, despite their linguistic similarity, the meanings of the terms “innovative enterprise” and “innovation-active enterprise” are different. The concept of an “innovation-active enterprise” is broader in scope than that of an “innovative enterprise.” Successful innovation implementation in practice requires consideration of several important aspects, including the organizational characteristics of a specific enterprise. Before proceeding with innovation implementation and organizing the innovation management process in practice, it is important to understand what an “innovative enterprise” is and how it differs from an “innovation-active enterprise”, to take into account and be prepared for the challenges of innovation implementation, and to adapt innovation management strategies to the specific enterprise and industry. Otherwise, the desired effect of innovation activity will not be achieved.

© Хайдар Фаузи, Ю.Е. Семенова, 2026



УДК 372.881.1

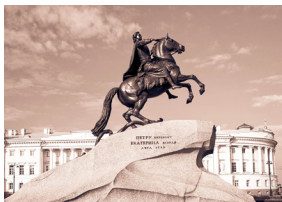
Методическое решение формирования культуроведческой компетенции на уроках башкирского языка в полилингвальных образовательных организациях



З.Р. Абдрахманова, С.А. Тагирова
(Россия)

E-mail: zagira.bulyakbayeva@mail.ru

...



Ключевые слова и фразы: билингвизм; культуроведческая компетенция; межкультурное взаимодействие; методическое решение; полилингвальное образование.



Аннотация: В статье рассматривается проблема формирования культуроведческой компетенции обучающихся в полилингвальных образовательных организациях. Подчеркивается значимость развития у таких детей не только языковых, но и культурных знаний, умений и ценностей, необходимых для успешной социализации и интеграции в многонациональное общество. Цель исследования – с помощью фразеологизмов развить у обучающихся культуроведческую компетенцию. Задачи исследования: определить содержание понятия «культуроведческая компетенция» и установить критерии ее оценки, подготовить практические рекомендации для преподавателей полилингвальных образовательных учреждений. В статье предлагается методическое решение, основанное на интеграции культуроведческого материала в образовательный процесс, использовании межпредметных связей, проектных и игровых технологий, а также на создании поликультурной образовательной среды. В итоге в ходе исследования разработан методический сборник упражнений для 5 класса с сопоставительными таблицами на башкирском, русском и английском языках. Также разработана настольная игра «Фразеология иленэ сәйәхәт».

...

В условиях глобализации и роста культурного многообразия особую значимость приобретает формирование культуроведческой компетенции. Полилингвальные образовательные организации призваны не только развивать языковые навыки, но и обеспечивать глубокое понимание культурных традиций, связанных с каждым из языков. Это способ-

ствуется становлению толерантной, поликультурной личности, способной эффективно взаимодействовать в многоязычном обществе.

В научных кругах культуроведческая компетенция, или культурная компетентность, рассматривается как совокупность знаний, навыков и ценностных ориентиров, позволяющих понимать взаимосвязь между языком и культурой, а также использовать языковые средства в контексте культурных реалий. Различные исследователи выделяют разные аспекты этого понятия.

Так, А.В. Воронина, в свою очередь, определяет культуроведческую компетенцию как «понимание культурных аспектов, отраженных в языке; формирование языковой картины мира, развитие национального самосознания, осознание тенденций культурной универсализации в современном мире; способность выполнять функции культурного посредника» [2].

По мнению Е.А. Быстровой, культуроведческая компетенция направлена на изучение и понимание стереотипов поведения, норм этикета и культурных реалий, присущих жизни своего народа, с целью выявления уникальных особенностей родного языка [1].

Таким образом, культуроведческая компетентность объединяет знания о культуре, отраженной в языке, умения анализировать и использовать языковые единицы с учетом их культурного контекста, а также ценностное отношение к языку и культуре как к элементам национальной идентичности.

В Башкортостане активно развивается работа по повышению культуроведческой грамотности. Это происходит через реализацию государственных программ, внедрение учебных курсов в школах и дополнительные образовательные инициативы. Важную роль играют научные исследования и методическая помощь педагогам. Особое внимание уделяется изучению фольклора, традиций, истории и языков региона. Эти усилия направлены на сохранение культурного наследия и воспитание у жителей республики уважительного отношения к своим культурным ценностям.

Министерство культуры Республики Башкортостан разработало государственную программу «Развитие культуры и искусства в регионе» на период с 2021 по 2026 г. В рамках этой инициативы предусмотрены меры по охране и продвижению культурного наследия.

В образовательных учреждениях проводятся специализированные курсы и программы, направленные на изучение культуры Башкортостана:

- курс «Культура Башкортостана» посвящен формированию патриотизма, знакомству с культурными ценностями республики, изучению ее истории, литературы, искусства и национальных традиций;
- программа «История и культура Башкортостана» ориентирована на изучение особенностей культуры и быта народов республики, развитие любознательности и творческого мышления;
- курс «Основы духовно-нравственной культуры народов России» включает изучение нравственных и духовных ценностей, а также традиционных религий, их значимости в культуре и истории.

Несмотря на все это, процесс формирования культуроведческой компетенции сталкивается с рядом сложностей, которые характерны как для всей России, так и для отдельных регионов, в том числе и для Башкортостана. Эти трудности охватывают методические, социальные, технологические и инфраструктурные аспекты. Среди молодежи наблюдается снижение мотивации к изучению родного языка и культуры.

Исходя из этой проблемы, нами проведено исследование, чтобы выяснить, насколько хорошо у учащихся сформированы культуроведческие навыки на уроках башкирского

Таблица 1. Упражнение, направленное на улучшение навыков говорения

Юха йылан	От добра добра не ищут	<i>Random act of kindness</i>
Юлға аркыры төшөү	Слепая доброта	<i>Lend someone a helping hand</i>
Оло йөрәкле	Сердечная доброта	<i>Save the day</i>
Ак күңелле	Пользоваться добротой	<i>The milk of human kindness</i>
Ай за кояш	До добра не доведет	<i>A forced kindness deserves no thanks</i>

Таблица 2. Упражнение, направленное на развитие навыков аудирования

Башкорт фразеологизмы	Рус фразеологизмы	Инглиз фразеологизмы
керпек тө какмаған	и глазом не моргнуть	<i>not sleep a wink</i>

языка.

Анализ показывает, что уровень культуроведческих навыков у детей низкий. Это требует разработки методических подходов и создания специализированных материалов для их улучшения.

Для устранения значительного недостатка в этой области мы создали методическое решение, которое направлено на развитие культуроведческой компетенции у учащихся полилингвальных школ на уроках родного башкирского языка. Это пособие включает в себя методические материалы и предназначено для учащихся.

Мы формируем культуроведческие компетенции у учеников с помощью фразеологических единиц. Фразеологизмы являются важной частью языка, помогающей лучше понять национальные особенности мировосприятия, исторические корни и культурную самобытность народа. Они складывались на протяжении многих веков и содержат множество образов, символов и ассоциаций, отражающих историю, природу, быт и духовную жизнь этноса. Для башкирского языка фразеологизмы особенно значимы, так как они тесно переплетаются с традиционной культурой, народными легендами и мифологией.

Приведем упражнение, направленное на улучшение навыков чтения.

Упражнение 1. Прочитайте предложения из литературных произведений, найдите фразеологические единицы и назовите их русские эквиваленты.

Һибәт ағай, эш эзләп, каланың астын-өскә килтерзе, ләкин эш таба алманы. (Д. Юлтый) Аллаяр бер кыш эсендә һөлөк кеүек ике-өс атты яндыра. (Ф. Иҫәнғолов) Ел кыуып, күккә карап, үткән ғүмерзе белмәйем. (Ш. Бабич) Сабый ғынаһы йәл. Тас атаһы бит әле ул бына. Һуйған да каплаған, был тиклем окшар икән. (Ж. Кейекбаев).

Приведем упражнение, направленное на улучшение навыков говорения.

Упражнение 1. Работайте в группах. Расскажите о добре и зле, используя эти фразеологизмы. Одна группа говорит на башкирском языке, вторая – на русском, третья группа – на английском (табл. 1).

Приведем упражнение, направленное на развитие навыков аудирования.

Упражнение 1. Прослушайте аудиозапись и найдите в ней башкирские фразеологизмы, заполнив таблицу (табл. 2).

Отрывок аудиозаписи:

«Төлкө генә керпек тә какмаған. Шул ерҙә ул үзенә бөтә тәне буйлап май һаркып сыға башлауын күргән. Һизеп калһалар, миңә яҡшылыҡ булмаҫ, тип курккан. Эсенән сыккан майҙы комғанына йыйып барған, шунан уны айыу естөнә илтөп койған...».

Приведем упражнения, направленные на развитие навыков письма.

Упражнение 1. Напишите небольшое сочинение по одному из фразеологизмов.

1. «Артык бүрәнә башы».
2. «Пятое колесо в телеге».
3. «*Superfluous*».

Упражнение 2. Используя следующие фразеологизмы, напишите письмо для друга на башкирском или найдите русский эквивалент и напишите на русском языке.

Башты юғалтыу		ике ут араһында	
кан-йәш түтеү	икенсе күз менән карау	ике кулһыз	балауыз
һузыу	араға бозло һыу һибөү		

Фразеологические единицы: красота неземная, крепкий орешек, сложа руки, сию минуту, развязался язык.

Далее приведем творческие задания.

Упражнение 1. Нарисуйте картинки к фразеологическим единицам.

Ауызы колағына етеү – рот до ушей.

Серек сабата – глаза на мокром месте.

Ике йөзлө – волк в овечьей шкуре.

Упражнение 2. Постарайтесь подобрать по рисунку башкирскую идиому и ее русский и английский эквиваленты. Придумайте, ситуации для этих идиом.



Таблица 3. Упражнение для средних классов

Рус фразеологизмы	Башкорт фразеологизмы
Делать из мухи слона	атмаған куянға қазан асыу
Делить шкуру неубитого медведя	ер астына төшөп китерзэй булдым
Бить баклуши	энәләй нәмәне дейәләй итеү
Готов сквозь землю провалиться	кулға эш бармау
Валиться из рук	эт һуғарыу

Таблица 4. Упражнение для средних классов

Башкорт фразеологизмы	Рус фразеологизмы	Инглиз фразеологизмы
Ни аллаға ни муллаға	Ни к селу ни к городу	
Куян йөрәкле		
	На край света	

Далее идет исследовательская, поисковая работа.

Упражнение 1. Подготовьте сообщение об истории возникновения фразеологизмов, связанных со словами «Кот», «душа», и проведите исследование.

Упражнение 2. Выпишите из словаря фразеологизмы со словами «күз», «глаз», «eyes».

Практическое упражнение, которое можно применить в средних классах.

Упражнение 1. Сопоставьте башкирские фразеологизмы с русскими эквивалентами (табл. 3).

Практическое упражнение, которое можно применить в старших классах.

Упражнение 1. Заполните пустые окошки (табл. 4).

Итоговый эксперимент, проведенный в конце учебного года, выявил, что ученики экспериментального класса значительно лучше освоили культуроведческие навыки.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенное методическое решение эффективно способствует формированию культуроведческой компетентности у детей-билингвов, обеспечивая гармоничное сочетание языкового и культурного развития в полилингвальной образовательной среде. Результаты исследования могут быть использованы педагогами дошкольных и школьных учреждений, методистами и разработчиками образовательных программ.

Список литературы

1. Быстрова, Е.А. Какую компетенцию мы формируем / Е.А. Быстрова // Русская словесность. – 2003. – № 1. – С. 35–41.
2. Воронина, А.В. Методическая система изучения заимствованной лексики в начальной школе / А.В. Воронина // Ярославский педагогический вестник. – 2006. – № 4(49). – С. 114.

References

1. Bystrova, Ye.A. Kakuyu kompetentsiyu my formiruyem / Ye.A. Bystrova // Russkaya slovesnost'. – 2003. – № 1. – S. 35–41.
2. Voronina, A.V. Metodicheskaya sistema izucheniya zaimstvovannoy leksiki v nachal'noy shkole / A.V. Voronina // Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik. – 2006. – № 4(49). – S. 114.

Methodological Solution for Forming Cultural Competence in Bashkir Language Lessons in Polylingual Educational Organizations

Z.R. Abdrakhmanova, S.A. Tagirova
(Russia)

Key words and phrases: bilingualism; cultural competence; intercultural interaction; methodological solution; and multilingual education.

Abstract: The article discusses the problem of developing cultural competence in multilingual educational institutions. It emphasizes the importance of developing not only linguistic but also cultural knowledge, skills, and values necessary for successful socialization and integration into a multicultural society. The purpose of the study is to use idioms to develop cultural competence in students. Research objectives: to determine the content of the concept of “cultural competence” and establish criteria for its assessment, to prepare practical recommendations for teachers of multilingual educational institutions. The article proposes a methodological solution based on the integration of cultural material into the educational process, the use of interdisciplinary connections, project and game technologies, as well as the creation of a multicultural educational environment. As a result, the study developed a methodological collection of exercises for 5th grade students.

© 3.Р. Абдрахманова, С.А. Тагирова, 2026



УДК 327.008

Трехмерный анализ международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина

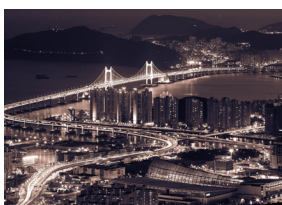
Ван Цзинжун (Китай)

E-mail: 23960170@qq.com



...

Ключевые слова и фразы: культурная идея Си Цзиньпина; международное распространение; обмен цивилизациями.



Аннотация: Эта статья исследует стратегии повышения эффективности международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина – ключевого элемента «мягкой силы» Китая. Мы предлагаем комплексный подход, включающий создание координированного механизма распространения, разработку культурно насыщенных повествовательных продуктов с международным резонансом и оптимизацию алгоритмов рекомендаций. Анализ барьеров межкультурного восприятия и проблем привлекательности контента позволяет сформулировать пути преодоления зависимости от глобальных платформ. Опираясь на идею сообщества единой судьбы человечества, исследование демонстрирует, как Китай может укрепить свое влияние в глобальном культурном управлении и внести уникальный вклад в построение многополярного мира.



...

В октябре 2023 г. на Всекитайском совещании по идеологической и культурной работе впервые была сформулирована «культурная идея Си Цзиньпина», ставшая основным руководством для культурного строительства и международного распространения в новую эпоху. В настоящее время в академических кругах широко исследуются ее теоретическое содержание, инновации и связь с марксистской культурной теорией, однако исследования в области международного распространения остаются относительно слабыми. На фоне глубоких изменений в структуре международного распространения и критики западной культурной гегемонии построение новой парадигмы глобального обмена цивилизациями остро нуждается в теоретической поддержке. Как новейшее достижение марксистской культурной теории, международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина не только способствует повышению китайского права на высказывание, но и имеет важное значение для инновации парадигмы обмена человеческими цивилизациями. На основе междисциплинарного подхода в данной статье анализируются основные ценности, реальные препятствия и оптимизационные пути ее международного распространения с целью повышения эффективности распространения и укрепления национальной культурной

«мягкой силы».

Основные ценности международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина

1. Построение новой парадигмы обмена человеческими цивилизациями.

В сложной международной обстановке культурная идея Си Цзиньпина благодаря теоретическим инновациям преодолевает глобальные трудности в сфере цивилизаций и вносит китайский опыт. Эта идея настаивает на сочетании основных положений марксизма с китайской реальностью и выдающимися традициями китайской культуры, преодолевает западнцентристскую концепцию цивилизаций и способствует инновации парадигмы человеческих цивилизаций.

С одной стороны, культурная идея Си Цзиньпина с помощью концепции «согласие при различиях» разрешает «теорию столкновения цивилизаций» посредством творческой трансформации традиционных ценностей, таких как «всеобщее единство под небом», в сочетании с марксистской теорией всемирной истории и на основе практики «Одного пояса и одного пути» формирует концепцию общей судьбы человечества, способствует гармоничному сосуществованию многообразных цивилизаций и предоставляет научное руководство для глобального обмена и взаимного обогащения цивилизаций.

С другой стороны, культурная идея Си Цзиньпина в гносеологическом плане предлагает новый взгляд на развитие человеческих цивилизаций, превращая различия между цивилизациями в движущую силу инноваций. В методологическом плане она открывает новые пути обмена и взаимного обогащения цивилизаций, способствует формированию инклюзивного международного культурного порядка, перестраивает глобальный ландшафт диалога цивилизаций, служит примером для развивающихся стран в поиске пути модернизации и демонстрирует китайский опыт.

2. Инновация новых путей международного распространения.

Культурная идея Си Цзиньпина углубляет гуманитарный обмен в рамках «пяти взаимосвязей» в контексте «Одного пояса и одного пути»: политическая взаимосвязь формирует механизмы культурного диалога; инфраструктурная взаимосвязь создает платформы, такие как Международный театральный союз; торговая взаимосвязь стимулирует торговлю культурными продуктами; взаимопонимание между народами обеспечивает проведение тысяч мероприятий ежегодно. Проект «Цифровой покровитель» в Дуньхуане использует цифровые технологии для глобального доступа, привлекая пользователей из более чем 100 стран к сохранению культурных памятников, инновировав модель распространения «технологии + культура». Это позволяет оживить культурное наследие и объединить цивилизации в цифровом пространстве.

Более того, международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина способствует формированию образа «цивилизованной, восточной, ответственной и социалистической великой державы». В содержательном плане реализуется программа цифровизации выдающихся традиций китайской культуры, преобразующая концепции «всеобщее единство под небом» и «гармоничное сосуществование» в цифровые культурные продукты и углубляющая международное восприятие через эстетический опыт. В канальном плане формируется матрица распространения в новых медиа: основные медиа открывают тысячи аккаунтов на платформах *YouTube*, *Facebook* и *X* и публикуют миллионы видео. В результативном плане создается система оценки на основе больших данных для точной оптимизации стратегий распространения, использующая формы, популярные среди по-

коления Z, для успешного рассказа китайских историй, что значительно повышает идентификацию зарубежных граждан с китайской культурой.

3. Руководство новым глобальным культурным порядком.

Культурная идея Си Цзиньпина пропагандирует равенство цивилизаций, противостоит культурной гегемонии и настаивает на том, чтобы диалог преодолевал разобщенность, взаимное обогащение – конфликты, а сосуществование – превосходство.

17 июня 2025 г. на втором Китайско-Центральноазиатском саммите Си Цзиньпин подчеркнул необходимость поддержания справедливого, разумного, равноправного и упорядоченного международного порядка, содействия равноправной и упорядоченной глобальной многополярности и инклюзивной экономической глобализации, внося китайский опыт в построение многообразного цивилизационного порядка.

С одной стороны, создаются постоянные платформы для диалога цивилизаций в рамках ООН, с другой – укрепляется официальный и народный обмен, противостоит дискриминации цивилизаций, охраняется многообразие человеческих цивилизаций, что закладывает основу для мирного взаимодействия мировых цивилизаций.

Культурная идея Си Цзиньпина на основе общих ценностей всего человечества преодолевает «западноцентризм», пропагандирует равноправный диалог цивилизаций. Посредством цифровых технологий укрепляется сохранение культурного наследия, а искусственный интеллект способствует диалогу цивилизаций, обеспечивая интеграцию традиций и современности. Предложенная Китаем новая форма человеческой цивилизации подчеркивает сосуществование и развитие с другими цивилизациями, предоставляя глобальному сообществу... (текст обрывается в оригинале).

Вызовы международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина

1. Барьеры межкультурного восприятия.

Первый вызов – геополитические риски и идеологические предубеждения. Западные страны, опасаясь роста китайского влияния, часто политизируют культурное распространение, рассматривая его как инструмент «мягкой экспансии». Это приводит к искажению таких концепций, как «общая судьба человечества», в западном контексте, где их трактуют как «китайское доминирование».

Второе: недостаточная координация субъектов распространения и низкая вовлеченность неофициальных организаций затрудняют формирование трехсторонней модели международного распространения «правительство – аналитические центры – предприятия».

Наконец, различия в восприятии между Востоком и Западом создают препятствия для международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина: конфликт линейного и спирального мышления; противоречие между коллективистскими и индивидуалистическими ценностями; высокая частота неверного толкования культурных символов, что снижает эффективность распространения.

2. Узкие места в эффективности контентного распространения.

В настоящее время международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина сталкивается с проблемой недостаточной адаптации политической дискурсивной системы.

С одной стороны, официальный контент распространения носит характер «внутренней пропаганды, выходящей за рамки»: преобладают формулировки в стиле политических документов, отсутствует универсальное повествование, что затрудняет понимание международной аудиторией. Западные медиа, такие как BBC, разъясняют абстрактные концеп-

ции через примеры и истории, а идеологическое противостояние усугубляет трудности адаптации дискурса. Международное пространство распространения наполнено идеологической напряженностью. Таким образом, международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина сталкивается с западными идеологическими вызовами: некоторые медиа клеймят «Один пояс и один путь» как «ловушку долгов», а ответы Китая используют преимущественно строгую политическую лексику, отсутствие гибких стратегий, что усиливает предубеждения международной аудитории.

С другой стороны, в современном международном распространении преобладает подход «от отправителя». Например, в репортажах о борьбе с бедностью преобладают макроданные и политические термины, отсутствуют индивидуальные истории и эмоциональные детали, что снижает уровень запоминания. Недостаточная трансляция культурных символов, например прямой перевод «общего процветания» как *common prosperity*, легко воспринимается как «эгалитаризм», вызывая концептуальные расхождения, снижая эмпатию и даже провоцируя враждебность.

Генеральный секретарь Си Цзиньпин отметил: «Современный мир неспокоен, разжигание ненависти и предрассудков не прекращается, а возникающие в результате блокировки, давление и даже противостояние наносят лишь вред миру и безопасности». Эти негативные настроения, несомненно, усложняют международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина. Поэтому для повышения эффективности такого распространения необходимо преодолеть ограничения традиционного политического дискурса, перейти к более дружелюбным, выразительным и адаптированным формам выражения, обеспечив трансформацию повествования от «жесткого распространения» к «умному распространению».

3. Трудности трансформации международного дискурса.

Международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина также сталкивается с трудностями трансформации дискурса, обусловленными двойными ограничениями – структурным дефицитом кадров и технологическим отставанием. С точки зрения системы подготовки кадров, острый дефицит многофункциональных специалистов в области международного распространения стал основным узким местом, ограничивающим эффективность трансформации дискурса. Как отмечается в источнике: «В новую эпоху, когда взаимосвязь международного распространения с международной политикой, экономикой и культурой усиливается, а скорость обновления информационных технологий ускоряется, рассматривать подготовку кадров в области международного распространения исключительно как подготовку журналистов, занимающихся такой деятельностью, уже недостаточно для удовлетворения реальных потребностей». Это свидетельствует о несоответствии между системой подготовки кадров в области международного распространения и общественными потребностями, что приводит к «тройному разрыву» у выпускников. Такой структурный дефект вызывает высокий уровень семантических потерь при трансляции ключевых концепций в межкультурном пространстве. Более того, западные медиа, используя языковое преимущество, посредством избирательного перевода китайских политических терминов ставят Китай в длительное пассивное положение в международном информационном пространстве – когда «есть аргументы, но их нельзя высказать; сказанное – не распространяется».

Пути международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина

1. Формирование многоуровневой системы распространения с доминированием офи-

циальных медиа и координацией многообразных субъектов.

Официальные медиа обеспечивают авторитетное толкование культурной идеи Си Цзиньпина, создавая флагманские глобальные внешнеполитические издания. Координируются усилия правительства, предприятий, общественных организаций и отдельных лиц для формирования системы международного распространения с «ведущим ядром, многообразной координацией и матричным охватом», что повышает международное влияние китайской культуры.

2. Использование потенциала народного распространения.

Формирование механизма «ведущие профессиональные медиа, координация блогеров, резонанс инфлюенсеров»: профессиональные медиа контролируют качество контента; блогеры внедряют инновации в формы подачи и повышают оперативность распространения; инфлюенсеры с помощью эмоционального выражения преодолевают культурные барьеры, усиливая дружелюбие распространения. Исследования показывают, что эффективность распространения для западной аудитории имеет следующий градиент: «иностранные инфлюенсеры > китайские инфлюенсеры > китайские медиа». Это подчеркивает важность принципа культурной близости в международном распространении.

3. Следование принципу гармоничного взаимодействия в международном распространении.

Международное распространение культурной идеи Си Цзиньпина требует формирования диалектического единства «самовыражения» и «восприятия другими». Эта практика по сути является межкультурным духовным взаимодействием. Как отмечали Маркс и Энгельс, подлинный культурный обмен должен обеспечить замену «локальных индивидов на всемирно исторических, эмпирически универсальных индивидов».

Таким образом, исследование международного распространения культурной идеи Си Цзиньпина является важной практикой инновации современной китайской марксистской культурной теории и построения глобальной парадигмы диалога цивилизаций. На основе концепции «общей судьбы человечества», практики «Одного пояса и одного пути» и призывов к многополярному цивилизационному порядку эта идея предлагает китайский опыт в преодолении западной гегемонии в сфере культурного распространения. Несмотря на вызовы, связанные с культурными различиями и эффективностью распространения, формирование многообразной координированной системы, инновация форм выражения и оптимизация механизма трансформации дискурса позволяют успешно повысить эффективность распространения. В будущем необходимо:

- сосредоточиться на инновации моделей распространения на основе цифровых технологий;
- углублять исследования для содействия международной идентификации с китайской культурой;
- способствовать формированию справедливой и инклюзивной глобальной экосистемы распространения.

Данная статья подготовлена при финансовой поддержке Специального научного фонда Университета Хэйхэ в рамках программы базовых научных исследований высших учебных заведений провинции Хэйлуньцзян. Номер проекта: 2025 KYWF RWSK 518.

Список литературы

1. Лю Цзюньцзюнь. О том, что социализм с китайскими особенностями создал новую

форму человеческой цивилизации / Лю Цзюньцзюнь // Китайские общественные науки. – 2023. – № 3. – С. 60–74.

2. Си Цзиньпин. О государственном управлении. Т. 4. – Пекин : Издательство иностранной литературы, 2022. – 486 с.

3. Дуань Пэн. Вызовы, проблемы и меры противодействия международному распространению Китая в настоящее время / Дуань Пэн // Современные коммуникации (Вестник Китайского университета коммуникаций). – 2021. – № 8. – С. 1–8.

4. Ван Цзинюнь. Меры по повышению эффективности международного распространения китайской культуры / Ван Цзинюнь // Идеологическое и теоретическое воспитание. – 2023. – № 12. – С. 48–54.

5. Цзэн Цинъюнь. Комплексные меры для повышения способности к международному распространению / Цзэн Цинъюнь // Газета «Китайские общественные науки». – 2022. – № 3.

6. Маркс, К. Избранные произведения. Т. 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Пекин : Издательство народов, 2012. – 166 с.

References

1. Lyu TSzyun'tszyun'. O tom, chto sotsializm s kitayskimi osobennostyami sozdal novuyu formu chelovecheskoy tsivilizatsii / Lyu TSzyun'tszyun' // Kitayskiye obshchestvennyye nauki. – 2023. – № 3. – S. 60–74.

2. Si TSzin'pin. O gosudarstvennom upravlenii. T. 4. – Pekin : Izdatel'stvo inostrannoy literatury, 2022. – 486 s.

3. Duan' Pen. Vyzovy, problemy i mery protivodeystviya mezhdunarodnomu rasprostraneni-yu Kitaya v nastoyashcheye vremya / Duan' Pen // Sovremennyye kommunikatsii (Vestnik Kitayskogo universiteta kommunikatsiy). – 2021. – № 8. – S. 1–8.

4. Van TSzinyun'. Mery po povysheniyu effektivnosti mezhdunarodnogo rasprostraneniya kitayskoy kul'tury / Van TSzinyun' // Ideologicheskoye i teoreticheskoye vospitaniye. – 2023. – № 12. – S. 48–54.

5. TSzen Tsin"yun'. Kompleksnyye mery dlya povysheniya sposobnosti k mezhdunarodnomu rasprostraneniyu / TSzen Tsin"yun' // Gazeta «Kitayskiye obshchestvennyye nauki». – 2022. – № 3.

6. Marks, K. Izbrannyye proizvedeniya. T. 1 / K. Marks, F. Engel's. – Pekin : Izdatel'stvo narodov, 2012. – 166 s.

Three-Dimensional Analysis of the International Spread of Xi Jinping's Cultural Idea

Wang Jingrong (China)

Key words and phrases: Xi Jinping's cultural idea; international dissemination; exchange of civilizations.

Abstract: This article explores strategies to enhance the international dissemination of Xi Jinping's cultural message, a key element of China's soft power. We propose a comprehensive approach that includes creating a coordinated dissemination mechanism, developing culturally

rich narrative products with international resonance, and optimizing recommendation algorithms. By analyzing the barriers to cross-cultural perception and the challenges of content appeal, we identify ways to overcome the dependence on global platforms. Drawing on the idea of a community with a shared destiny, this study demonstrates how China can strengthen its influence in global cultural governance and make a unique contribution to building a multipolar world.

© Ван Цзинжун, 2026

List of Authors

Ильин И.В. – доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: ivi2475@yandex.ru

Ilyin I.V. – Doctor of Economics, Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, E-mail: ivi2475@yandex.ru

Дубгорн А.С. – кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: dubgorn@spbstu.ru

Dubgorn A.S. – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, E-mail: dubgorn@spbstu.ru

Сафаров Э.А. – студент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: ElinSafarov@yandex.ru

Safarov E.A. – Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, E-mail: ElinSafarov@yandex.ru

Гусейнов Д.Н. – студент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: guseynov.davidka@mail.ru

Guseynov D.N. – Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, E-mail: guseynov.davidka@mail.ru

Петров В.И. – студент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: Monkeymen.vip@mail.ru

Petrov V.I. – Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, Email: Monkeymen.vip@mail.ru

Богачкин М.Н. – студент кафедры менеджмента и инноваций Московского государственного строительного университета, г. Москва (Россия), E-mail: matvey.bogachkin@mail.ru

Bogachkin M.N. – Student, Department of Management and Innovation, Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia, Email: matvey.bogachkin@mail.ru

Бернюкевич Т.В. – доктор филологических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и инноваций Московского государственного строительного университета, г. Москва (Россия), E-mail: bernyukevich@inbox.ru

Bernyukevich T.V. – Doctor of Philology, Associate Professor, Professor, Department of Management and Innovation, Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia, Email: bernyukevich@inbox.ru

Воскобойникова М.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры проектного менеджмента и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Voskoboinikova M.Yu. – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Department of Project Management and Quality Management, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, Email: Sychkova95@mail.ru

Антонова Е.А. – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры проектного менеджмента и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Antonova E.A. – Candidate of Science (Economics), Senior Lecturer, Department of Project Management and Quality Management, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg (Russia), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Лихачева С.К. – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Likhacheva S.K. – Student, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg (Russia), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Шепелев Р.Е. – кандидат экономических наук, доцент кафедры проектного менеджмента и управления качеством Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Shepelev R.E. – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Department of Project Management and Quality Management, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg (Russia), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Алексеев А.С. – студент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», г. Москва (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Alekseev A.S. – Student, National Research University Higher School of Economics, Moscow (Russia), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Рочев В.В. – начальник информационно-аналитического центра ООО «Газпром трансгаз Томск», г. Томск (Россия), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Rochev V.V. – Head of Information and Analytical Center, Gazprom Transgaz Tomsk LLC, Tomsk (Russia), E-mail: Sychkova95@mail.ru

Гришин М.В. – сотрудник Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, г. Саратов (Россия), E-mail: grishinmv@vavilovsar.ru

Grishin M.V. – Employee, N.I. Vavilov Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering, Saratov (Russia), E-mail: grishinmv@vavilovsar.ru

Александрова Л.А. – доктор экономических наук, профессор кафедры проектного менеджмента и внешнеэкономической деятельности в АПК Саратовского государственного университета генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, г. Саратов (Россия), E-mail: teacheralexandrova@yandex.ru

Alexandrova L.A. – Doctor of Economics, Professor, Department of Project Management and Foreign Economic Activity in the Agro-Industrial Complex, N.I. Vavilov Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering, Saratov (Russia), E-mail: teacheralexandrova@yandex.ru

Хайдар Фаузи – аспирант Российского государственного гидрометеорологического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: fawzi.haidar.fh@gmail.com

Haidar Fawzi – Postgraduate Student, Russian State Hydrometeorological University, St. Petersburg (Russia), E-mail: fawzi.haidar.fh@gmail.com

Семенова Ю.Е. – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления Российского государственного гидрометеорологического университета, г. Санкт-Петербург (Россия), E-mail: semenjulia69@mail.ru

Semenova Yu.E. – Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of Department of Economics and Management, Russian State Hydrometeorological University, St. Petersburg (Russia), E-mail: semenjulia69@mail.ru

Абдрахманова З.Р. – магистрант Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы, г. Уфа (Россия), E-mail: zagira.bulyakbayeva@mail.ru

Abdrakhmanova Z.R. – Master's Student, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla, Ufa (Russia), E-mail: zagira.bulyakbayeva@mail.ru

Тагирова С.А. – кандидат педагогических наук, доцент кафедры башкирского языка и литературы Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы, г. Уфа (Россия), E-mail: sali-t@mail.ru

Tagirova S.A. – Candidate of Science (Pedagogy), Associate Professor, Department of Bashkir Language and Literature, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla, Ufa (Russia), E-mail: sali-t@mail.ru

Ван Цзинжун – кандидат юридических наук, доцент Института марксизма Хэйхэского университета, г. Хэйхэ (Китай), E-mail: 23960170@qq.com

Wang Jingrong – Candidate of Science (Law), Associate Professor, Institute of Marxism, Heihe University, Heihe (China), E-mail: 23960170@qq.com

REPORTS SCIENTIFIC SOCIETY

№ 6(74) 2026

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Журнал «Reports Scientific Society»
выходит 12 раз в год.

Главный редактор: О.В. Воронкова
Корректурa: В.С. Солодова

Подписано в печать 23.06.2026
Формат 60×84/8
Усл. печ. л. 9,94. Уч.-изд. л. 4,63
Тираж 100 экземпляров
Цена 350 руб.

ООО «НТФ РИМ».