



**Электронный  
экономический вестник  
Татарстана № 1 (январь -  
март 2026 года)**

ISSN 2224-8331

Издание основано в 2011 г.

**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:**

Государственное научное бюджетное учреждение  
«Академия наук Республики Татарстан»  
(420111, ул. Баумана, 20, Казань, Республика Татарстан,  
Российская Федерация)

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)  
Эл № ФС77-89676 от 23.06.2025

Выходит 4 раза в год

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**

420111, ул. Карла Маркса, д.23/6, Казань,  
Республика Татарстан, Российская Федерация  
Обособленное структурное подразделение  
«Центр перспективных экономических исследований Академии наук РТ»  
Тел.: +7 (843) 238-79-35

<https://eehacrt.ru>

e-mail: [c.p@tatar.ru](mailto:c.p@tatar.ru)

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)  
[https://elibrary.ru/title\\_about\\_new.asp?id=32612](https://elibrary.ru/title_about_new.asp?id=32612)

Материалы журнала доступны по лицензии Creative Commons “Attribution”  
(«Атрибуция») 4.0 Всемирная (CC BY 4.0)



© ГНБУ «Академия наук Республики Татарстан», 2025

© «Электронный экономический вестник Татарстана», 2025

## Оглавление

---

<b>I. ПРОГНОЗЫ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ.....</b>	<b>4</b>
<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ СДЕЛОК M&amp;A В ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ В РОССИИ</b>	<b>15</b>
<b>II. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ .....</b>	<b>28</b>
<b>ГЕНЕАЛОГИЯ ТЕХНОКРАТИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ: ОТ КЕЙНСИАНИЗМА К НЕОЛИБЕРАЛИЗМУ .....</b>	<b>28</b>
<b>III. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>	<b>44</b>
<b>РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ С РАСШИРЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ .....</b>	<b>44</b>
<b>IV. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>	<b>62</b>
<b>РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ .</b>	<b>62</b>
<b>РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ ТЕРРИТОРИЙ: АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ РЕЙТИНГОВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМПОНЕНТОВ ИМИДЖА .....</b>	<b>73</b>

# I. ПРОГНОЗЫ И СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ

---

## МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

---

Л.Х.Исламова, Л.Б.Сунгатуллина<sup>1</sup>

*Казанский (Приволжский) федеральный университет*

*ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии  
наук Республики Татарстан»*

**Для цитирования:** *Исламова Л.Х., Сунгатуллина Л.Б. Методы ценообразования на современном рынке электроэнергии // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С. 4–10.*

В статье рассмотрены основные методы формирования цены на электроэнергию в энергосбытовых компаниях. Раскрыты характерные черты применяемых методов, выделены их преимущества и недостатки. Представлено влияние отраслевой специфики на возможности применения методов ценообразования. Сделан акцент на особенностях формирования цены на электроэнергию в условиях регулируемого и нерегулируемого рынка. Выделена роль государственного регулирования при установлении цены (тарифов) на электроэнергию.

*Ключевые слова:* электроэнергия, энергосбытовая компания, цена, метод, затраты, регулируемый рынок, нерегулируемый рынок.

Центральным элементом организации ценообразования в энергосбытовых ко является определение методов, позволяющих реализовать бизнес-задачи. Выбор способов ценообразования является важной задачей менеджмента, поскольку это способствует установлению связи внутреннего экономического потенциала энергосбытовой компании с внешними рыночными возможностями

---

<sup>1</sup> *Л.Х.Исламова (ILH771121@gmail.com), аспирант, зам. директора по науке; Л.Б.Сунгатуллина (LBSungatullina@kpfu.ru), доктор экономических наук, профессор кафедры учета, анализа и аудита Казанского (Приволжского) федерального университета*

и угрозами.

Рассмотрим основные методы формирования цены, применяемые в энергосбытовых компаниях. В рамках затратного подхода к ценообразованию применяется метод «Затраты плюс», когда цена формируется на основе затрат плюс сумма надбавки. Данный способ имеет широкое применение при формировании тарифов в электроэнергетике РФ в целом и энергосбытовых компаниях в частности [1]. Его использование предполагает расчет всех постоянных и переменных затрат, связанных с производством электроэнергии с последующим определением цены за 1 киловатт-час и добавлением наценки энергосбытовой компании для формирования отпускной цены потребителям [2].

Несмотря на надежность данного способа т.к. все затраты отражены в бухгалтерском учете, этот метод обладает принципиальным недостатком – величину удельных постоянных затрат на единицу продукции невозможно определить до установления цены. Это связано с тем, что постоянные затраты занимают значительную долю в структуре себестоимости электроэнергии. В случае снижения спроса на электроэнергию удельные постоянные затраты на единицу продукции растут, а вместе с этим увеличивается и полная производственная себестоимость и, следуя логике способа «Затраты плюс», энергосбытовым компаниям необходимо увеличивать цену на произведенную электроэнергию, что повлечет падение покупательского спроса. И наоборот, при увеличении спроса, удельные постоянные затраты на единицу электроэнергии и мощности снижаются и, следовательно, может снижаться цена. Но этот метод не позволяет рассчитать оптимальную цену, при которой прибыль компании будет максимальной. В результате, из-за неэластичности спроса, устойчивый рост тарифов в энергетической системе не приводит к снижению объемов энергопотребления, а приводит к логическому и масштабному влиянию генерирующего и сбытового сектора на формирование цены на электроэнергию [3].

В рамках метода «Затраты плюс» выделяются его разновидности: ценообразование на основе полных затрат, ценообразование на основе прямых затрат, ценообразование на основе нормативных затрат, ценообразование на основе маржинальных затрат, ценообразование на основе рентабельности инвестиций.

Как известно, энергорынок России разделен на регулируемый (население, малый бизнес) и нерегулируемый (свободный) сегмент рынка (крупные предприятия). В регулируемом сегменте по большей части цена формируется на основе нормативных затрат и на основе рентабельности инвестиций. В

свободном сегменте методы комбинируются – как правило за основу берется стоимость приобретения энергии (близко к маргинальным затратам) и к ней прибавляется надбавка, обеспечивающая целевую рентабельность.

Ценообразование на основе нормативных затрат предполагает, что цена на продукт или услугу устанавливается на основе заранее рассчитанных (нормативных) затрат, а не фактических. Нормативные затраты представляют собой разработанные стандарты, отражающие эффективное использование ресурсов при заданном уровне деловой активности и технологического развития.

На современном этапе в России применение метода ценообразования на основе нормативных затрат энергосбытовыми компаниями детерминировано особенностями государственного регулирования и структурой рынка электроэнергии.

В регулируемом секторе (население и приравненные к нему категории) тарифы устанавливаются региональными органами исполнительной власти в области государственного регулирования тарифов (Региональные энергетические комиссии, Службы по тарифам) на основе методических указаний ФАС России [4]. Ценообразование в регулируемом секторе является классическим примером применения метода нормативных затрат. Стратегия энергосбытовых компаний сводится к минимизации отклонений фактических затрат от утвержденных нормативных, так как это напрямую влияет на финансовый результат.

В нерегулируемом секторе (независимые сбытовые компании и рынок для бизнеса) цены на электроэнергию для коммерческих потребителей (кроме малого бизнеса, имеющего право на переход на регулируемый тариф) формируются свободно по соглашению сторон. Нормативные затраты служат для энергосбытовых компаний стратегическим ориентиром. Энергосбытовые компании рассчитывают свою нормативную себестоимость поставки 1 кВт·ч для каждого типа потребителя с учетом профиля потребления, ценовой зоны, потерь и тому подобное. В результате, в нерегулируемом секторе нормативные затраты являются не диктующей цену величиной, а базой для принятия решений. Энергосбытовая компания может предложить цену ниже своей нормативной себестоимости в тактических целях (в случае захода на новый рынок), но это требует стратегического обоснования.

Метод ценообразования на основе рентабельности инвестиций основывается на том, что цена на продукт или услугу должна обеспечить целевой уровень возврата на вложенный капитал. Для энергосбытовых компаний, действующих в условиях высокой капиталоемкости, регулируемого рынка и

необходимости финансирования масштабных инфраструктурных и технологических проектов, данный метод переходит из разряда сугубо финансовых инструментов в категорию стратегических, определяющих долгосрочную устойчивость и инвестиционную привлекательность бизнеса.

В России подход к ценообразованию на основе рентабельности инвестиций является основой государственного тарифного регулирования в электро- и теплоэнергетике и реализован в форме RAB-регулирования (англ. Regulatory Asset Base). Прямое RAB-регулирование применяется в основном к сетям и генерации. Однако сбытовые надбавки энергосбытовых компаний также рассчитываются по аналогичному принципу, обеспечивая покрытие операционных затрат и нормативной прибыли.

Ценообразование на основе маржинальных затрат представляет собой установление цены на уровне, равном дополнительным (маржинальным) затратам на производство одной дополнительной единицы продукции или услуги. В контексте энергосбытовых компаний применение данного метода носит опосредованный характер, поскольку энергосбытовые компании, как правило, не являются производителями электроэнергии, а выступают посредниками между оптовым (розничным) рынком и конечным потребителем, поэтому их маржинальные затраты представляют затраты на покупку дополнительной единицы энергии на оптовом рынке.

В российской электроэнергетике применение метода ценообразования на основе маржинальных затрат является двойственным и сильно регулируемым. На оптовом рынке электроэнергии и мощности действует модель конкурентного отбора ценовых заявок, которая по своей сути является моделью маржинального ценообразования. Цена на каждый час расчетных суток формируется на основе заявок генераторов и определяется ценой самого дорогого источника, необходимого для покрытия спроса. Таким образом, для генераторов рынок является маржинальным. В свою очередь, на розничном рынке для населения и малого бизнеса цены (тарифы) регулируются государством через ФАС России и региональные энергетические комиссии. Тарифы устанавливаются на основе принципа средних затрат (с учетом необходимой валовой выручки сетевых и сбытовых компаний) и не отражают краткосрочную маржинальную стоимость.

Для крупных потребителей, приравненных к оптовому рынку энергосбытовые компании активно используют принципы метода ценообразования на основе маржинальных затрат. Они покупают энергию по меняющимся спотовым ценам на оптовом рынке электроэнергии и мощности и предлагают таким потребителям следующие варианты установления цены:

- а) цена на оптовом рынке плюс сбытовая надбавка;
- б) долгосрочные фиксированные или индексируемые цены;
- в) дифференциация по зонам суток, где цена на электрическую энергию зависит от времени суток.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что прямое применение метода формирования цены на основе маржинальных затрат на розничном рынке электроэнергии России ограничено для большей части потребительского сегмента. Ценность данного метода для энергосбытовых компаний заключается в качестве использования как входной параметр для прогнозирования затрат при разработке хеджирующих стратегий, формировании конечных конкурентных ценовых предложений для квалифицированных потребителей.

Формирование цены на основе полных затрат в электроэнергетике имеет специфику, обусловленную особенностями товара (электрическая энергия), высоким уровнем регулирования и структурой рынка [5]. Для точного отнесения накладных расходов на себестоимость продукта или услуги необходимо понимание драйвера затрат. Для энергосбытовых компаний это означает необходимость точного учета затрат на обслуживание разных групп потребителей (например, затраты на обслуживание мелкого розничного клиента выше, чем крупного промышленного предприятия).

Иным подходом к формированию цены является метод учета и калькулирования себестоимости на основе прямых затрат. Директ-костинг рассматривает постоянные затраты как затраты периода и списывает непосредственно на финансовый результат, не распределяя на единицу продукции.

В российской электроэнергетике в рамках применения двухуровневой системы ценообразования, для населения и приравненных к нему категорий цены (тарифы) устанавливаются региональными органами исполнительной власти в области государственного регулирования тарифов (ФАС России, Региональные энергетические комиссии). Здесь энергосбытовая компания является не субъектом ценообразования, а получателем тарифа. Директ-костинг применяется не для установления цены, а для внутреннего контроля и обоснования затрат перед регулятором. Компания должна доказать необходимость включения в тариф как переменных затрат (закупка энергии, оплата передачи), так и обоснования постоянных затрат.

В то же время, для предприятий и организаций (нерегулируемый сектор) энергосбытовые компании имеют свободу в установлении цен. Именно здесь метод директ-костинга находит прямое стратегическое применение. На основе

расчета средневзвешенных переменных затрат на кВт·ч, компания определяет минимально допустимый уровень цены. И в зависимости от стратегии устанавливается наценка. Для крупных потребителей цена может привязываться к ценовым зонам и добавляться фиксированная надбавка сбыта, которая должна покрыть постоянные затраты и обеспечить получение прибыли. При подаче заявки на энергоснабжение крупного предприятия или государственного учреждения расчет заявленной цены ведется от суммы переменных затрат для обеспечения конкурентоспособности, но с учетом необходимости покрытия доли постоянных затрат. Анализ маржинального дохода по разным группам потребителей (промышленность, малый бизнес, бюджетные учреждения) позволяет выявлять наиболее и наименее выгодные сегменты и корректировать коммерческую политику. Высокая волатильность цен на оптовом рынке затрудняет точное прогнозирование переменных затрат, что требует создания сложных моделей и хеджирования рисков.

Таким образом, деятельность энергосбытовых компаний в России разделена на регулируемую сферу – это население и приравненные к ним категории и нерегулируемую – квалифицированные потребители, способные пользоваться проектами и результатами других. Поэтому применяемые методы ценообразования для этих сегментов фундаментально разные. Для регулируемого сектора доминируют ценообразование на основе нормативных затрат и ценообразование на основе рентабельности инвестиций, утверждаемые региональными властями. Для нерегулируемого (свободного) сектора используется ценообразование на основе полных затрат, ценообразование на основе прямых затрат, ценообразование на основе маржинальных затрат в зависимости от конкурентной ситуации. Основная переменная затрата для энергосбытовой компании – это цена покупки электроэнергии и мощности на оптовом рынке или у производителей. При этом управление рисками (хеджирование) часто важнее, чем классическое управление внутренними издержками.

### Список литературы

1. Завгородняя Т.В. Анализ консолидированной бухгалтерской отчетности предприятия в отрасли электроэнергетики / Т.В. Завгородняя // Гуманитарий и социум – 2023. – № 3. – С. 40-48.

2. Рынок электроэнергии и мощности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.np-sr.ru/ru/market/retail/ceno> (дата обращения: 10.12.2025).

3. Сунгатуллина Л.Б., Исламова Л.Х. Объективные предпосылки изменения цен на оптовом рынке электроэнергии России / Л.Б. Сунгатуллина, Л.Х. Исламова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2023. – № 9 – С. 2-9.

4. Об утверждении Методических указаний по расчету тарифов на электрическую энергию и мощность по договорам купли-продажи по регулируемым тарифам (ценам) на оптовом рынке // Приказ Федеральной службы по тарифам от 15.09.2006 № 199-э/6 (ред. от 29.05.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/190088/> (дата обращения: 10.12.2025).

5. Сунгатуллина Л.Б., Исламова Л.Х. Особенности ценообразования на действующем рынке электроэнергии / Л.Б. Сунгатуллина, Л.Х. Исламова // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т.21 №12(519). – С. 2223-2242

---

## **PRICING METHODS IN THE MODERN ELECTRICITY MARKET**

L.K.ISLAMOVA, L.B.SUNGATULLINA

The article examines the main methods of electricity price formation used by energy supply companies. The characteristic features of the applied methods are described, and their advantages and disadvantages are identified. The influence of industry specifics on the possibilities of applying pricing methods is presented. Particular emphasis is placed on the features of electricity price formation under regulated and deregulated market conditions. The role of government regulation in setting electricity prices (tariffs) is highlighted.

*Keywords:* electricity, energy supply company, price, method, costs, regulated market, deregulated market.

## Рецензия на статью

Автор(ы) Л.Х.Исламова, Л.Б.Сунгатуллина

Название статьи: МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

№	Критерии оценки качества статьи	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>			
1.1	Соответствие статьи профилю журнала	да		Статья соответствует профилю экономического журнала, посвящена актуальной проблеме ценообразования в электроэнергетике
1.2	Соответствие названия статьи ее содержанию	да		Название точно отражает предмет исследования: рассматриваются методы ценообразования применительно к рынку электроэнергии России
1.3	Соответствие аннотации содержанию статьи	да		Аннотация адекватно резюмирует основное содержание, отражает предмет, методы и выводы
<b>2</b>	<b>Актуальность и обоснованность</b>			
2.1	Обоснованность актуальности	да		Актуальность исследования обоснована спецификой отрасли, двойственным характером рынка электроэнергии и потребностью энергосбытовых компаний в эффективных методах ценообразования
2.2	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям	да		Библиография содержит всего 5 источников, преимущественно российских. Отсутствуют зарубежные исследования по ценообразованию на энергорынках, не представлен обзор современной литературы по данной теме
<b>3</b>	<b>Научный уровень статьи</b>			
3.1	Анализ состояния проблемы	да		Представлен систематический анализ методов ценообразования с учетом отраслевой специфики российской электроэнергетики
3.2	Корректность сформулированных проблемы и задач	да		Проблема четко обозначена: выбор методов ценообразования в условиях регулируемого и нерегулируемого сегментов рынка
3.3	Обоснованность применяемых методов исследований	да		Методы исследования не эксплицированы. Неясно, какие эмпирические данные использовались, проводился ли

				сбор первичной информации, использовались ли количественные методы анализа
3.4	Достоверность выводов	да		Выводы логически вытекают из представленного материала и согласуются с действующим тарифным регулированием в РФ
<b>4</b>	<b>Научная новизна</b>			
4.1	Оригинальность результатов	да		Статья носит преимущественно обзорно-описательный характер. Отсутствуют оригинальные количественные результаты, новые модели или эмпирические данные. Не представлены авторские расчеты, кейсы или сравнительный анализ
4.2	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	да		Описание методов согласуется с современной теорией ценообразования и практикой регулирования электроэнергетики
4.3	Наличие спорных положений	да		Утверждения авторов не вызывают принципиальных возражений
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
5.1	Научность языка и стиля	да		Стиль изложения соответствует научному, терминология используется корректно
5.2	Доступность изложения	да		Материал изложен доступно, логично структурирован
5.3	Корректность терминологии	да		Терминология отрасли применяется корректно (RAB-регулирование, нормативные затраты, маржинальные затраты, регулируемый и нерегулируемый сегменты рынка)
5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да		Отсутствуют таблицы и рисунки, которые могли бы визуализировать сравнительный анализ методов, их преимущества и недостатки, структуру рынка. Библиография крайне скудна (5 источников)
5.5	Правильность оформления библиографии	да		Библиография оформлена в соответствии с требованиями
<b>6</b>	<b>Оценка статьи</b>			
6.1	Положительные качества			1. Практическая значимость: статья рассматривает методы ценообразования применительно к реальной практике российских энергосбытовых компаний, что придает материалу прикладную ценность.

		<p>2. Системность: авторы последовательно анализируют различные методы ценообразования (на основе полных, прямых, нормативных, маржинальных затрат, рентабельности инвестиций), что позволяет получить целостное представление о проблеме.</p> <p>3. Учет институциональной специфики: четко показано влияние государственного регулирования и двойственной структуры рынка на выбор методов ценообразования.</p> <p>4. Ясность изложения: материал структурирован логично, терминология применяется корректно, что делает статью доступной для специалистов в области экономики и энергетики.</p>
<b>6.2</b>	Отрицательные качества	<p>1. Недостаточная научная новизна: статья носит обзорно-дескриптивный характер, не содержит оригинальных эмпирических данных, авторских моделей или количественного анализа.</p> <p>2. Слабая библиография: 5 источников явно недостаточно для полноценного научного исследования; отсутствуют зарубежные публикации по энергетическому ценообразованию, не представлен анализ современной литературы.</p> <p>3. Отсутствие визуализации: нет таблиц, схем или рисунков, которые могли бы наглядно представить сравнительный анализ методов, структуру рынка, тарифную политику.</p> <p>4. Неэxpлицитированная методология: не описаны методы сбора и анализа данных, источники эмпирической информации, что снижает воспроизводимость исследования.</p>
<b>6.3</b>	Замечания и предложения	<p>1. Расширить библиографию: включить зарубежные исследования по ценообразованию на либерализованных энергорынках (УК, Германия, страны Северного пула), современные работы по тарифной политике и регулированию.</p>

		<p>Рекомендуется довести количество источников минимум до 15-20.</p> <p>2. Дополнить эмпирическим материалом: представить конкретные кейсы применения методов ценообразования энергосбытовыми компаниями, привести расчетные примеры, статистические данные по динамике тарифов.</p> <p>3. Визуализировать анализ: включить таблицу сравнительного анализа методов ценообразования (с указанием преимуществ, недостатков, условий применения), схему структуры российского энергорынка, диаграмму формирования тарифа.</p> <p>4. Эксплицировать методологию: описать методы сбора данных, источники информации, методику анализа, что повысит научную строгость работы.</p>
--	--	---

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. **Статья может быть опубликована без научной правки**
2. Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками
3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 21.01.2026

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:** статья принята к публикации

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СДЕЛОК M&A В ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ В РОССИИ

---

Анастасия Лысенко<sup>2</sup>

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва, Россия*

**Для цитирования:** Лысенко А. Эффективность сделок m&a в финтех-отрасли в России // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С. 15–23.

В данной статье рассматриваются особенности и эффективность сделок слияния и поглощения (M&A) в финтех-отрасли России. Показано, что активизация сделок в сегментах платежных сервисов, онлайн-банкинга, эквайринга и цифровой инфраструктуры совпала с этапом цифровой трансформации банковского сектора и развитием экосистем крупных финансовых групп. Проанализированы теоретические аспекты оценки эффективности и синергетического эффекта, особенности финтех-сектора как объекта M&A, а также современная практика российских сделок в данной сфере. Приведены примеры крупных сделок и тенденции рынка. На основе обобщения результатов эмпирических исследований и практических кейсов выделены ключевые факторы, влияющие на результативность сделок: стратегическая комплементарность, регуляторная среда, качество интеграции и управление технологическими и киберрисками.

*Ключевые слова:* финтех, слияния и поглощения, эффективность, синергия, цифровая трансформация, российский рынок.

### **Введение**

Явление слияний и поглощений (Mergers and Acquisitions, M&A) является неотъемлемой частью современной рыночной экономики [5]. Россия сравнительно недавно стала активным участником глобального рынка M&A и представляет собой развивающийся рынок, на котором сделки объединения бизнеса набирают обороты [5]. Активное внедрение дистанционных каналов обслуживания, быстрых платежей, биометрической идентификации и аналитики больших данных создало спрос на новые технологии со стороны традиционных банков и некредитных финансовых организаций.

---

<sup>2</sup> Анастасия Лысенко (232438@edu.fa.ru), магистрант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

В экономической литературе существуют различные подходы к определению M&A: в узком (юридическом) смысле слияние трактуется как форма реорганизации юридических лиц, тогда как в широком (экономическом) смысле под слияниями и поглощениями понимают любые сделки, связанные с переходом контроля над деятельностью компаний [3].

Сделки M&A рассматриваются компаниями как важный инструмент роста, реструктуризации и выхода на новые рынки, особенно в условиях повышенной конкуренции или кризиса. В современных условиях экономики России M&A выступают также эффективным инструментом антикризисного управления, позволяя компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды [10].

Однако ключевым вопросом остается достижение запланированной эффективности подобных сделок, которая обычно ассоциируется с получением синергетического эффекта. Вместе с тем высокий уровень неопределенности, жесткие требования финансового регулятора, а также быстрое устаревание технологий делают результаты таких сделок неоднозначными. В мировой и российской литературе отсутствует единый подход к оценке эффективности M&A в финтех-секторе, а практические кейсы показывают как примеры успешной реализации синергии, так и сделки, приведшие к разрушению стоимости. Это делает анализ эффективности финтех-сделок в России актуальным как с научной, так и с прикладной точки зрения.

### **Синергия и эффективность M&A**

Синергетический эффект (синергия) традиционно рассматривается как основная цель и обоснование сделок M&A: объединенная компания должна обладать большей совокупной ценностью, чем две отдельные фирмы, за счет появления новых преимуществ от объединения. Синергия может проявляться в виде снижения издержек, увеличения выручки, расширения технологических возможностей или других выигрышей от объединения активов и компетенций компаний.

Исследования подчеркивают, что синергия является доминирующей идеей, лежащей в основе стратегии слияний и поглощений [2]. В то же время эффективность M&A-сделки часто отождествляется с достигнутой синергетической ценностью, и механизм ее полноценного достижения до конца не изучен [2]. На практике значительная часть сделок M&A не приносит ожидаемого эффекта в полной мере: заявленные цели могут не быть достигнуты из-за сложностей интеграции, культурных различий, переоценки стоимости целевой компании и других факторов.

Поэтому оценка эффективности M&A требует комплексного подхода, учитывающего как финансовые показатели (рост прибыли, рентабельности, капитализации компании), так и стратегические результаты (укрепление рыночных позиций, получение новых технологий, расширение клиентской базы). Успешной можно считать такую M&A-сделку, которая реализовала запланированный синергетический эффект и улучшила конкурентные позиции объединенной компании.

### **Особенности M&A в финтех-отрасли**

Финтех (финансовые технологии) представляет собой отрасль, объединяющую финансовые услуги и современные цифровые технологии. Компании финтех-сектора, как правило, являются инновационными стартапами или ИТ-проектами, предлагающими новые решения в области платежей, кредитования, инвестиций и других финансовых сервисов. Данный сектор характеризуется высокими темпами роста и конкуренцией, но многие финтех-компании на начальных этапах испытывают дефицит капитала и клиентской базы.

Поэтому для крупных игроков – традиционных банков и технологических корпораций – поглощение финтех-компаний стало важной стратегией ускорения цифровой трансформации и расширения продуктовой линейки. Финтех в российском контексте включает широкий спектр направлений: платежные сервисы и электронные кошельки, онлайн- и мобильный банкинг, маркетплейсы финансовых продуктов, P2P-кредитование, краудфандинг, цифровые брокерские платформы, RegTech и InsurTech-решения, сервисы open banking и API-платформы.

Так, банковские организации получают доступ к инновационным технологиям и новым клиентским решениям, приобретая финтех-стартапы, а в последние годы оценки финтех-компаний снизились ниже оценок традиционных банков, что создает благоприятные условия для таких поглощений. С помощью M&A банки могут значительно ускорить разработку цифровых услуг, вместо того чтобы создавать их с нуля, и тем самым повысить свою эффективность на рынке.

Кроме того, слияния происходят и в обратном направлении: крупные ИТ- и телекоммуникационные компании выходят на финансовый рынок, приобретая банковские и финтех-активы для развития собственных экосистем. Например, компания Ozon приобрела банк «Оней» (Oney Bank) для запуска и роста финансовых сервисов на своей платформе, а «Яндекс» учредил «Яндекс Банк»,

получив банковскую лицензию через покупку небольшого банка. Сбербанк, в свою очередь, консолидировал электронную платежную систему «Яндекс.Деньги» (ЮMoney), интегрировав ее в свою экосистему.

Эксперты отмечают значительный потенциал синергии на стыке технологий и финансов: развитие финтех-услуг и интеграция банковского и телеком-секторов открывают новые возможности для компаний [8].

Таким образом, сделки M&A в финтех-отрасли направлены на объединение сильных сторон разных сфер – финансовой и технологической – что при успешной интеграции дает компаниям конкурентные преимущества и новые источники доходов.

### **Российский рынок M&A в финтехе**

В последнее время российский рынок слияний и поглощений демонстрирует рост активности, в том числе в финансовом секторе. В первой половине 2022 года объем российского рынка M&A составил \$18,1 млрд, что на 5,6% больше, чем в аналогичном периоде предыдущего года [7]. Рост числа и объема сделок был во многом обусловлен необходимостью масштабной реструктуризации активов в условиях массового ухода иностранных компаний и санкционного давления [6].

В финтех-сегменте крупнейшей сделкой стало приобретение банком ВТБ банка «Открытие» у Центрального банка РФ за 340 млрд руб. (сделка завершена в конце 2022 года) [9]. ВТБ сохранил бренд «Открытие» для части продуктов и интегрировал клиентские сервисы, предоставив клиентам объединенного банка доступ ко всем услугам. Также российские инвесторы выкупили активы уходящих иностранных финансовых компаний – например, группа «Инсайт» приобрела у Siemens дочернюю лизинговую компанию «Сименс Финанс» за 52 млрд руб.

Многие из подобных сделок носили нетипичный характер, диктуясь не стремлением к коммерческой выгоде, а необходимостью сохранить бизнес в новых условиях или снизить риски [6]. Для иностранных компаний такие продажи позволяли минимизировать репутационные и санкционные риски, тогда как отечественные покупатели стремились сохранить активы, клиентов и персонал в стране.

Одновременно на рынке продолжают стратегические M&A-сделки в финтехе, мотивированные поиском синергии и развитием новых услуг. Крупные компании расширяют свои экосистемы за счет финансовых активов: Ozon после покупки банка «Оней» активно развивает платежные сервисы, «Яндекс»

запустил собственный банк, приобретя необходимую лицензию, а Сбербанк интегрировал сервис «ЮMoney» (бывший «Яндекс.Деньги») в свою платформу. Эти примеры демонстрируют стремление технологических и банковских организаций взаимно использовать преимущества друг друга: банки получают передовые финтех-решения, а IT-гиганты – доступ к банковской инфраструктуре и лицензиям.

В 2024 году рынок M&A продолжил рост. По данным отчета компании Aspring Capital, одной из крупнейших сделок стало приобретение российской части Яндекса консорциумом инвесторов на сумму 475 млрд рублей, а также продажа Polymetal компании Мангазея Майнинг на \$3,69 млрд [1]. Кроме того, компания Carlsberg реализовала активы «Балтика» в пользу АО «ВГ инвест» (~34 млрд руб.), а Danone продал российский бизнес ООО «Вамин Р» (~17,7 млрд руб.).

Согласно данным АК&М, общий объем сделок M&A в 2024 году составил 5,11 трлн рублей, что стало рекордным показателем за всю историю наблюдений. Лидерами по объему выступили сделки в IV квартале 2024 года, включая упомянутую продажу Яндекса и покупку Moscow Towers РЖД.

Финтех-отрасль остается одним из ключевых направлений для M&A в России, и при успешной реализации синергии такие сделки становятся эффективным инструментом роста бизнеса. Ключевыми особенностями российской финтех-отрасли являются высокая роль государства и финансового регулятора, доминирующее положение нескольких крупных банковских групп, а также достаточно развитая платежная инфраструктура. Важную роль сыграли запуск Системы быстрых платежей, развитие национальных платежных карт, требования по удаленной идентификации клиентов и по защите персональных данных. Эти факторы одновременно способствуют цифровизации и повышают регуляторную нагрузку на участников рынка.

### **Факторы, определяющие эффективность сделок M&A в российском финтехе**

Стратегическая логика сделки является одним из ключевых факторов ее эффективности. Финтех-активы приобретаются для решения разных задач: расширения клиентской базы, выхода в новые продуктовые ниши, усиления экосистемной модели, оптимизации операционных процессов или снижения зависимости от внешних поставщиков технологий. Чем более прозрачно и согласованно сформулированы стратегические цели, тем выше вероятность того, что синергетический эффект будет реализован.

Особую сложность представляет интеграция технологической инфраструктуры и продуктовых команд. Финтех-компании, как правило, используют современные гибкие методологии разработки, микросервисную архитектуру и культуры DevOps, тогда как крупные банки и финансово-промышленные группы нередко опираются на более консервативные ИТ-системы и процессную организацию. Неудачная интеграция может привести к росту издержек, снижению гибкости и потере ключевых сотрудников, что сводит на нет ожидаемый синергетический эффект.

В прикладных исследованиях эффективности финтех-сделок в России целесообразно сочетать несколько методологических подходов. На этапе объявления сделки возможно использование ивент-исследований, позволяющих оценить реакцию фондового рынка на новость о сделке и ожидания инвесторов относительно создания стоимости. Для этого формируется окно наблюдения вокруг даты объявления, рассчитываются доходности акций и соответствующие аномальные доходности относительно выбранной модели рынка. На средне- и долгосрочном горизонте важным инструментом становится анализ динамики финансовых и операционных показателей объединенной компании. Сравниваются темпы роста выручки в целевых сегментах, изменение доли комиссионных доходов, показатели монетизации клиентской базы, уровень транзакционных издержек, показатели цифровой активности клиентов, уровень отказов и времени обработки операций. Сопоставление фактических показателей с плановыми позволяет судить о том, в какой мере реализована запланированная синергия.

Для российских условий особую актуальность также приобретает учет влияния регуляторных изменений. Отдельного внимания заслуживает влияние правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. В 2023–2024 гг. данная комиссия неоднократно пересматривала условия крупных сделок M&A с участием иностранных инвесторов, включая сделки в финансовом и потребительском секторах. В ряде случаев первоначально заявленные суммы сделок, оценивавшиеся в миллиардах рублей, по итогам решений комиссии были снижены до уровней в десятки и сотни миллионов рублей. Такая практика была обусловлена необходимостью учета санкционных рисков, защиты национальных интересов и недопущения вывода капитала за рубеж. Для участников рынка это означает рост регуляторной неопределенности и необходимость закладывать существенный дисконт в оценку приобретаемых активов, что напрямую влияет на структуру и эффективность M&A-сделок в российском финтехе.

В ряде случаев успешность сделки определяется не столько внутренними факторами, сколько способностью компании адаптировать бизнес-модель к новым требованиям финансового регулятора, обеспечить локализацию критически важных технологий и данных, а также использовать государственные меры поддержки цифровых проектов.

### **Заключение**

Финтех-сектор сегодня является одним из ведущих направлений для сделок слияний и поглощений, предоставляя компаниям возможности для существенного усиления позиций за счет синергии технологий и финансов. Эффективность M&A-сделок в финтехе во многом определяется достижением заявленного синергетического эффекта: повышением операционной эффективности, расширением продуктовой линейки, ростом клиентской базы и другими позитивными изменениями.

Российский рынок M&A в сфере финтех развивается на фоне структурных изменений в экономике и цифровой трансформации финансового сектора. Опыт последних лет показывает, что успешные сделки возможны как по стратегическим мотивам (инновационное развитие, цифровизация), так и по вынужденным (санкции, уход иностранных игроков) – однако в любом случае необходима тщательная интеграция приобретенных активов для реализации потенциальной синергии.

Ключевым фактором успешности таких проектов становится качественное планирование и управление процессом постслияния, направленное на достижение запланированных эффектов. В целом, сделки M&A в финтех-отрасли могут стать высокоэффективным инструментом роста и повышения конкурентоспособности, если компаниям удастся объединить ресурсы и технологии максимально результативно, обеспечивая долгосрочное увеличение стоимости объединенного бизнеса.

Сочетание количественных и качественных подходов к оценке эффективности, развитие практики комплексного due diligence (комплексной оценки бизнеса перед заключением сделки) и интеграционного управления, а также последовательная политика регуляторов способны существенно повысить результативность M&A в российском финтех-секторе. Для инвесторов это означает необходимость перехода от оппортунистических сделок к системному формированию портфеля финтех-активов, ориентированному на долгосрочное создание стоимости и устойчивое развитие финансовой системы.

### Список литературы

1. Aspring Capital. Обзор российского рынка слияний и поглощений 2024. Февраль 2025.
  2. Bauer F., Friesl M. Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View // Journal of Management Studies. 2022.
  3. Боталова В.В. Теоретические основы слияния и поглощения в России и за рубежом // Российское предпринимательство. 2013. №10 (232).
  4. Внутренний рынок М&А. Самые активные компании и популярные области за 2 года в России / Аналитический обзор RB.ru. 20.08.2024. URL: <https://rb.ru/longread/mergers-acquisitions-22-24/> (дата обращения: 01.12.2025).
  5. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2020. 736 с.
  6. Коммерсантъ. Бизнес поглощен слияниями // kommersant.ru. Декабрь 2024.
  7. Петров К.В. Слияния и поглощения в цифровой экономике // Финансы и кредит. 2022. № 15. С. 34-48.
  8. Обзор «ИТ-отрасль России: инвестиции и М&А». Ассоциация РУССОФТ. 2023. 45 с.
  9. Рынок слияний и поглощений: Бюллетень. М&А итоги за I квартал 2023 г. Выпуск №301. URL: <http://mergers.akm.ru/> (дата обращения: 01.12.2025).
  10. Степанова А.К. Слияния и поглощения как эффективный инструмент антикризисного управления в современных условиях развития экономики России // Стратегии бизнеса. 2022. №10. С. 94–97.
- 

### EFFECTIVENESS OF M&A DEALS IN THE RUSSIAN FINTECH INDUSTRY

*Lysenko A.*

This article examines the specifics and effectiveness of mergers and acquisitions (M&A) deals in the fintech industry in Russia. The wave of transactions in payment services, online banking, acquiring and digital infrastructure coincides with the broader digital transformation of the banking sector and the development of financial ecosystems. The theoretical aspects of evaluating M&A effectiveness and the synergy effect, the characteristics of the fintech sector as an M&A target, and the current practice of Russian deals in this area are analyzed. Examples of major deals and market

trends are provided. Based on empirical evidence and practical cases, the author highlights key drivers of deal outcomes, including strategic complementarity, regulatory environment, integration quality and technology and cyber risk management.

*Keywords:* fintech, mergers and acquisitions, effectiveness, synergy, digital transformation, Russian market.

**Рецензия на статью**

Автор(ы)	Анастасия Лысенко
Название статьи: ЭФФЕКТИВНОСТЬ СДЕЛОК M&A В ФИНТЕХ-ОТРАСЛИ В РОССИИ	

№	Критерии оценки качества статьи	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>			
1.1	Соответствие статьи профилю журнала	<u>да</u>		Статья соответствует профилю журнала
1.2	Соответствие названия статьи ее содержанию	<u>да</u>		Название статьи в целом соответствует содержанию, но имеет определенную неточность. Заявленная в названии «эффективность сделок M&A» предполагает количественную оценку результативности конкретных сделок с применением методов финансового анализа. Однако статья носит преимущественно обзорно-теоретический характер и не содержит эмпирических расчетов эффективности конкретных сделок.
1.3	Соответствие аннотации содержанию статьи	<u>да</u>		Аннотация адекватно отражает основное содержание статьи. В ней корректно указано, что рассматриваются особенности и эффективность сделок M&A в финтех-отрасли России, проанализированы теоретические аспекты, приведены примеры сделок и выделены ключевые факторы результативности (стратегическая комплементарность, регуляторная среда, качество интеграции, управление рисками).
<b>2</b>	<b>Актуальность темы</b>			
2.1	Обоснованность актуальности	<u>да</u>		Актуальность темы убедительно обоснована во введении статьи. Автор аргументированно указывает на несколько взаимосвязанных факторов, определяющих важность исследования: Активная цифровая трансформация российского финансового сектора, внедрение дистанционных каналов обслуживания, быстрых платежей, биометрической идентификации и аналитики больших данных; Рост спроса на финтех-технологии со стороны традиционных банков и некредитных финансовых организаций; Развитие экосистем крупных финансовых групп и технологических компаний через M&A; Антикризисная функция сделок M&A в условиях современной экономики России, включая масштабную реструктуризацию активов после ухода иностранных компаний;

				Отсутствие единого подхода к оценке эффективности M&A в финтех-секторе в российской и мировой литературе; Противоречивые результаты практических кейсов – как успешная реализация синергии, так и разрушение стоимости.
2.2	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям	да		Обзор литературы представлен недостаточно полно и имеет пробелы:  Российские источники (8 из 10 ссылок):  Представлены работы общего характера по M&A (Грязнова, Федотова, 2020; Боталова, 2013)  Специализированные работы по российскому рынку M&A (Петров, 2022; Степанова, 2022)  Аналитические обзоры и статистические данные (Aspring Capital, 2025; АК&М; РУССОФТ, 2023)  Публикации СМИ (Коммерсантъ, RB.ru)  Зарубежные источники: представлен только один академический источник (Bauer F., Friesl M., 2022 по синергии в M&A).
<b>3 Научный уровень статьи</b>				
3.1	Анализ состояния проблемы	да		Автор очерчивает общий контекст проблемы эффективности M&A-сделок, указывая на то, что «значительная часть сделок M&A не приносит ожидаемого эффекта в полной мере» из-за сложностей интеграции, культурных различий, переоценки стоимости. Однако глубокий анализ причин неэффективности, систематизация существующих подходов к решению проблемы и критический обзор методологических дискуссий представлен недостаточно полно.
3.2	Корректность сформулированных проблемы и задач	да		Проблема исследования сформулирована неявно, но угадывается из введения: отсутствие единого подхода к оценке эффективности M&A в финтех-секторе и неоднозначность результатов сделок. Это корректная и актуальная проблема.
3.3	Обоснованность применяемых методов исследований	да		Фактически использованные методы: Обзор литературы (narrative review) Описательный анализ статистических данных из вторичных источников

				<p>Анализ публичной информации о конкретных сделках</p> <p>Теоретическое обобщение</p> <p>Автор упоминает возможные методы оценки эффективности (ивент-исследования, анализ финансовых и операционных показателей, учет регуляторных изменений), но не применяет их на практике.</p>
3.4	Достоверность выводов	<u>да</u>		<p>Выводы статьи носят общий характер и в целом логически следуют из представленного материала, однако их достоверность ограничена отсутствием собственной эмпирической базы.</p>
<b>4</b>	<b>Научная новизна</b>			
4.1	Оригинальность результатов	<u>да</u>		<p>Научная новизна статьи ограничена. Работа носит преимущественно компилятивный характер, систематизируя известные теоретические положения и публично доступную информацию о российском рынке М&amp;А.</p>
4.2	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	<u>да</u>		<p>Результаты статьи в целом соответствуют современному уровню знаний о М&amp;А, но не развивают его. Автор опирается на базовые теоретические концепции (синергия, типы М&amp;А, методы оценки), которые являются устоявшимися в научной литературе.</p>
4.3	Наличие спорных положений		<u>Нет</u>	<p>В статье отсутствуют явно спорные или дискуссионные положения, что одновременно является недостатком с точки зрения научной полемики. Все утверждения носят консенсусный характер и не вызывают методологических или теоретических возражений.</p>
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
5.1	Научность языка и стиля	<u>да</u>		<p>Язык статьи в целом соответствует требованиям научного стиля: нейтральность, объективность, терминологическая точность. Автор избегает публицистических оборотов и эмоционально окрашенной лексики.</p>
5.2	Доступность изложения	<u>да</u>		<p>Изложение доступно для целевой аудитории – специалистов в области финансов, экономики и управления. Структура статьи логична, материал последовательно переходит от общетеоретических вопросов к специфике финтех-сектора и далее к российской практике.</p>
5.3	Корректность терминологии	<u>да</u>		<p>Терминология в целом используется корректно</p>

5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да		Объем статьи: примерно 18 000 знаков (около 10 страниц) – адекватен для обзорной статьи
5.5	Правильность оформления библиографии	да		Оформление библиографии имеет недостатки
<b>6</b>	<b>Оценка статьи</b>			
6.1	Положительные качества	<p>Актуальность темы: работа посвящена действительно важному и недостаточно исследованному аспекту российской экономики – финтех-трансформации через M&amp;A;</p> <p>Современность фактологической базы: использованы свежие данные о сделках 2022-2024 гг., что придает статье практическую ценность;</p> <p>Учет российской специфики: автор справедливо акцентирует внимание на уникальных особенностях российского рынка (санкции, регуляторные ограничения, уход иностранных игроков)</p>		
6.2	Отрицательные качества	<p>Статья носит компилятивный характер, не содержит собственного эмпирического анализа;</p> <p>Методологическая слабость: нет раздела «Методология», не сформулированы цель, задачи и гипотезы исследования;</p> <p>Недостаточность библиографии: 10 источников, из них только 1 зарубежный – критически мало для научной статьи;</p> <p>Отсутствие визуализации данных: ни одной таблицы, схемы или диаграммы в статье с экономической тематикой;</p>		
6.3	Замечания и предложения	<p>Дополнить эмпирической частью: провести количественный анализ эффективности конкретных сделок (минимум 10-15 кейсов) с расчетом показателей синергии, либо переформатировать статью в теоретический обзор с соответствующей корректировкой названия;</p> <p>Добавить раздел «Методология»: четко описать подход, методы сбора и анализа данных, критерии отбора примеров;</p> <p>Сформулировать исследовательские вопросы или гипотезы: придать работе характер научного исследования, а не описательного эссе.</p>		

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. Статья может быть опубликована без научной правки
2. Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками
3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 04.02.2026 г.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:** статья принята к публикации

## II. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

---

### ГЕНЕАЛОГИЯ ТЕХНОКРАТИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ: ОТ КЕЙНСИАНСТВА К НЕОЛИБЕРАЛИЗМУ

---

М.В.Савеличев, Л.А.Ельшин, М.И.Прыгунова<sup>3</sup>

*ОСП «Центр перспективных экономических исследований Академии  
наук Республики Татарстан»*

**Для цитирования:** Савеличев М.В., Ельшин Л.А., Прыгунова М.И. *Генеалогия технократической парадигмы управления региональным развитием: от кейнсианства к неолиберализму* // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С. 28–36.

В статье предлагается историко-аналитическая реконструкция генеалогии технократической парадигмы в региональном управлении, которая представляет собой редукцию развития к совокупности количественных экономических показателей. Показано, что доминирование ВРП, темпов роста, занятости и инвестиций как универсальных критериев успеха является результатом последовательной смены и политической легитимации трех крупных парадигм экономической мысли XX века: кейнсианства, некейнсианского консенсуса «растущего пирога» и неолиберализма.

Кейнсианская революция стала источником макроэкономического агрегирования и институционализации национальных счетов, и тем самым заложила предпосылки редукционизма. В результате послевоенного некейнсианского консенсуса экономический рост был закреплён в качестве квази-универсальной цели. Неолиберальный поворот в свою очередь радикально усилил рыночную конкуренцию регионов и при этом сузил понимание регионального развития до максимизации накопления капитала и ВРП.

---

<sup>3</sup> *М.В.Савеличев* ([Mikhail.Savelichev@tatar.ru](mailto:Mikhail.Savelichev@tatar.ru)), кандидат экономических наук, зам. директора по науке; *Л.А.Ельшин* ([Leonid.Elshin@tatar.ru](mailto:Leonid.Elshin@tatar.ru)), доктор экономических наук, директор ЦПЭИ АН РТ; *М.И. Прыгунова* ([Mariya.Prigunova@tatar.ru](mailto:Mariya.Prigunova@tatar.ru)), кандидат экономических наук, зам. директора по общим вопросам ЦПЭИ АН РТ

Авторы выявляют механизмы обеспечения доминирования технократического консенсуса, включая монополизацию экспертного дискурса, интернационализацию через глобальные институты, технократизацию политики, и показывают институциональную инерцию этой парадигмы на региональном уровне, которая препятствует внедрению альтернативных концепций развития.

*Ключевые слова:* экономическое развитие, кейнсианство, неолиберализм, ВРП, технократическая парадигма

Доминирование экономических показателей в региональном управлении не является неизбежным следствием объективной логики развития, а представляет собой исторически сконструированную парадигму, легитимизированную последовательной сменой экономических идеологий в XX веке. Понимание генеалогии этой парадигмы необходимо для преодоления её кажущейся "естественности" и осознания её исторической условности. Как отмечал М.Фуко в своей концепции «правительственности», в эпоху модерна сформировался институт статистики как форма «искусства управления» [11]. При этом важно отметить, что сама идея численного выражения экономического успеха имеет более глубокие корни, восходящие к кейнсианской революции в экономической мысли.

### **Кейнсианский период и зарождение макроэкономического редукционизма (1930-е—1960-е гг.)**

Революция, совершенная Джоном Мейнардом Кейнсом в 1930-х годах, внесла принципиальное изменение в способ мышления об экономике и управлении ею.

В своей работе «Общая теория занятости, процента и денег» Кейнс [2] показал, что рынок не гарантирует достижение равновесия и наилучших макроэкономических показателей, наоборот, вполне вероятна ситуация, когда национальная экономика оказывается в состоянии неполной занятости, и только государство своей фискальной политикой может увеличить совокупный спрос в экономике. Важным аспектом работы стало введение в аналитический инструментарий экономистов и политиков принципа агрегирования, когда экономика страны рассматривается с точки зрения совокупного спроса, совокупного предложения, национального дохода и т.д.

С.Кузнец разработал систему национальных счетов, которые, по сути, институционализировали подход Кейнса, трансформировав теоретические

макроэкономические категории в практическую систему учета и планирования. [13]

На уровне региональной политики кейнсианство открыло возможность *планомерного управления* через количественные показатели. Государство стало использовать агрегированные показатели (национальный доход, занятость, инвестиции) как ориентиры для регулирующего воздействия на экономику. Региональное развитие стало рассматриваться как составляющая макроэкономической стабилизации в стране, а не как специфическая проблема, требующая собственного аналитического подхода. Однако при этом следует подчеркнуть, что у самого Кейнса редукция развития к экономическим показателям была не столь радикальной: внимание к полной занятости являлось следствием его представлений о благосостоянии и социальной стабильности. [18] Тем не менее, методологическое агрегирование явилось предпосылкой для последующего редукционизма: как только экономика стала выражаться через единую метрику национального дохода, альтернативные аспекты развития — социальные, культурные, экологические — стали рассматриваться как второстепенные по отношению к этой центральной величине.

### **Некейнсианский консенсус и мифология "растущего пирога" (1950-е—1970-е гг.)**

Послевоенный период характеризовался формированием консенсуса политиков, экономистов и технократов относительно того, что экономический рост является универсальной целью развития стран и всей мировой экономики. Данное утверждение подкреплялось теорией о том, что рост объемов производства обуславливает благосостояние для всех слоев населения, какой бы механизм распределения национального дохода при этом не использовался. Таким образом, был совершен переход от решения проблемы более справедливого распределения доходов к задаче повышения объемов производства любой ценой. На региональном уровне успешность его развития определялась динамикой макропоказателей – рост ВРП, инвестиций, промышленного производства, тогда как распределение доходов, изменение условий труда, качество экологии стали носить опциональный характер.

Аналогичная парадигма была принята и в рамках советской экономической системы, несмотря на сохранение идеологических расхождений с капитализмом. Более того, в середине 1960-х годов была начата масштабная реформа экономики СССР, которая должна была внедрить рыночные элементы в плановую систему, повысить материальную заинтересованность предприятий

в выполнении и перевыполнении плановых заданий, освоение новых видов продукции.

Реформа Косыгина – Либермана, по сути, тоже редуцировала сложную систему общественного блага преимущественно к величине прибыли отдельных предприятий. [6]

Таким образом, можно сделать вывод, что технократическая парадигма и редукционизм развития исключительно к экономическим показателям, являлся общей чертой развития мировой экономической системы в XX веке, вне зависимости от идеологических предпосылок.

### **Неолиберальный сдвиг и абсолютизация рынка (1980-е—2010-е гг.)**

Начало 1980-х годов ознаменовалось радикальным усилением неолиберализма, чьи теоретические основы заложили М.Фридман [8], Ф.Хайек [9] и другие представители так называемой Чикагской школы.

Если кейнсианство рассматривало государство как активного агента, способного исправлять провалы рынка через регулирование и планирование, то неолиберализм выдвинул противоположный тезис: государство само является источником экономических дисторсий, а рынки, свободные от государственного вмешательства, естественным образом генерируют оптимальное распределение ресурсов. [15]

Однако, как показывает Дэвид Харвей, неолиберализм не является результатом стихийного развития рынков, а был целенаправленно внедрен как политический проект сначала в Чили при Пиночете (1973 г.), затем в Великобритании при Маргарет Тэтчер (1979 г.) и в США при Рональде Рейгане (1980 г.) [12]. На уровне регионального управления этот сдвиг означал переход от модели, где государство активно распределяет ресурсы между регионами через перераспределительные механизмы, к модели, где регионы конкурируют друг с другом за инвестиции и ресурсы на открытом рынке.

Вашингтонский консенсус, кодифицированный в 1989 году американским экономистом Джоном Уильямсоном [20], выступил в качестве открытой манифестации неолиберальной парадигмы, предъявляемой к странам Глобального Юга и, после распада Советского Союза, к странам постсоветского пространства. Этот консенсус состоял из десяти взаимосвязанных требований: либерализация торговли, приватизация государственных предприятий, дерегуляция финансовых рынков, снижение налогового бремени, сокращение государственных расходов, преимущественно на социальные нужды.

Для России переход на эту модель произошел через навязывание "политики структурной адаптации" в 1990-х годах, когда получение кредитов от МВФ и Всемирного банка обуславливалось принятием этих требований. [1,10]

На региональном уровне это означало, что регионы должны были конкурировать за инвестиции на глобальных рынках капитала, причем основными критериями привлечения инвестиций считались макроэкономические показатели: ВРП, темпы роста, стабильность. Парадокс неолиберального «переворота» заключается в том, что редукция ужесточалась: если при кейнсианстве государство хотя бы заботилось о полной занятости как социальной цели, то при неолиберализме даже это минимальное нормативное содержание было исключено в пользу максимизации накопления капитала и темпов роста ВРП, независимо от социальных последствий.

### **Региональное управление как поле экспериментирования парадигм**

В контексте региональной политики три последовательные парадигмы экономической мысли (кейнсианство, некейнсианство, неолиберализм) функционировали не как абстрактные теории, а как конкретные наборы практик, инструментов и критериев оценки. Регионы выступали, говоря образно, "лабораториями" для внедрения этих парадигм и демонстрации их "эффективности".

В СССР региональное планирование базировалось на системе показателей, которые переводили кейнсианско-плановые идеи в практику строгого государственного контроля; в странах западной Европы региональная политика 1960-х—1970-х годов ориентировалась на перераспределение ресурсов из богатых регионов в депрессивные посредством государственных инвестиций и региональных фондов.

Неолиберальный период означал радикальный разворот: перераспределительная логика уступала место логике конкуренции, вместо планирования — стратегический маркетинг, вместо социальной справедливости — привлечение инвестиций. Такая смена парадигм усиливала зависимость от количественных показателей, но одновременно прогрессивно сужала их набор: если региональная политика 1960-х годов включала показатели занятости, инфраструктурного развития и социальной защиты, то к 2000-м годам доминирующим критерием стал ВРП, а все остальное отодвинулось на периферию.

## **Технократический консенсус как политический выбор: механизмы легитимизации**

Ключевой момент, который необходимо подчеркнуть: историческая преемственность трех парадигм (кейнсианство → неокейнсианство → неолиберализм) создает *иллюзию неизбежности* или даже "естественного развития" идей. Однако более точный анализ показывает, что каждый сдвиг был результатом политической борьбы между конкурирующими интересами и элитами. Как показывает политический экономист Джозеф Стиглиц, разочарование в кейнсианском государстве, приведшее к неолиберальному повороту, было в значительной степени инспирировано финансовыми элитами, выступавшими против государственного регулирования финансовых рынков и налогообложения капитальных доходов. [19] Легитимизация технократического консенсуса достигалась через несколько механизмов:

(1) *монополизация экспертного дискурса* — экономисты определяли, что считается "развитием", исключая мнения социологов, философов, экологов;

(2) *интернационализация через институты* — МВФ, Всемирный банк, ОЭСР кодифицировали метрики развития в рекомендациях, которые становились жестким условием для получения кредитов;

(3) *технизация политики* — представление выбора между парадигмами как выбора между "наукой" и "идеологией", где технократический выбор выдавался за научный консенсус.

Для регионов это означало, что альтернативные модели развития, в основе которых лежали бы историко-культурные, ценностные, экологические показатели, оказались вытеснены из политико-экономических процессов. Оценка качества регионального управления все больше сводилась к величине и динамике макроэкономических показателей, к поиску таких индикаторов, которые бы позволяли «автоматически» оценивать, насколько успешно функционирует управленческая система региона. Подобные попытки предпринимаются и в настоящее время. [7]

Так, АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» была разработана Национальная модель улучшения качества жизни и социального развития, включая повышение позиций российской федерации в международных индексах (для субъектов Российской Федерации).

В настоящее время описанный технократический консенсус подвергается многосторонней критики, предлагается множество альтернатив, среди которых можно назвать подход «способностей» А.Сена [5, 15], теорию человеческого развития ПРООН [16], концепции «устойчивого развития», «зеленого роста».

Однако по настоящее время традиционные макроэкономические показатели на базе ВВП продолжают сохранять свою незыблемость, поскольку технократический редукционизм закреплен в институциональных структурах, практиках бюджетирования, системах мониторинга, межстранового и межрегионального сравнения. [3] Поэтому при разработке альтернативных подходов к региональному развитию необходимо понимать данные ограничения и предлагать методы их изменения.

### Список литературы

1. Ананьин О. Вашингтонский консенсус: пейзаж после битвы // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2010. – № 12. – С. 15–27.
2. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. – М.: Гелиос АРВ, 2018.
3. Клейн Н. *Доктрина шока: становление капитализма катастроф*. – М.: *Добрая книга*, 2009.
4. Мэддисон Э. *Контурь мировой экономики в 1-2030 гг. Очерки по макроэкономической истории [Текст]/ пер. с англ. Ю. Каптуревского; под ред. О. Филатовой*. — М.: Изд. Института Гайдара, 2012.
5. Савеличев М.В., Ельшин Л.А., Прыгунова М.И. *Агатологическая стратегия устойчивого развития: переосмысление целей управления территориальными системами // Электронный экономический вестник Татарстана*. 2025. - Т. 4. - С. 4–32.
6. Сафронов А. *Большая советская экономика. 1917–1991*. – М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2025.
7. *Стратегические направления и приоритеты регионального развития в условиях глобальных вызовов: монография*. / Андреева, Елена Леонидовна; Ратнер, Артем Витальевич; Глухих, Павел Леонидович и др. - Екатеринбург: Уральское отделение РАН, 2019.
8. Фридмен М. *Капитализм и свобода*. – М.: Новое издательство, 2006.
9. Хайек Ф. А. *Дорога к рабству*. – М.: Социум, 2013.
10. Åslund A. *How Russia Became a Market Economy*. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 1995.
11. Foucault M. *Governmentality // The Foucault Effect: Studies in Governmentality / ed. by G. Burchell, C. Gordon, P. Miller*. – London: Harvester Wheatsheaf, 1991. – P. 87–104.
12. Harvey D. *A Brief History of Neoliberalism*. – Oxford: Oxford University Press, 2005.

13. Kuznets S. National Income, 1929–1932. – New York: National Bureau of Economic Research, 1934.
  14. Peck J. Constructions of Neoliberal Reason. – Oxford: Oxford University Press, 2010. – P. 1–80.
  15. Sen A. Development as Freedom. – Oxford: Oxford University Press, 1999.
  16. Human Development Report 2020: The Next Frontier – Human Development and the Anthropocene. – New York: United Nations Development Programme, 2020.
  17. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. – New York: Columbia University Press, 2015.
  18. Skidelsky R. Money and Government: The Past and Future of Economics. – New Haven; London: Yale University Press, 2018. – P. 150–200.
  19. Stiglitz J. E. Globalization and Its Discontents. – New York: W. W. Norton & Company, 2002. – P. 61–100.
  20. Williamson J. What Washington Means by Policy Reform // Latin American Adjustment: How Much Has Happened? / ed. by J. Williamson. – Washington, DC: Institute for International Economics, 1989. – P. 7–20.
- 

## **GENEALOGY OF THE TECHNOCRATIC PARADIGM OF REGIONAL DEVELOPMENT GOVERNANCE: FROM KEYNESIANISM TO NEOLIBERALISM**

M.V. Savelichev, L.A. Yelshin, M.I. Prygunova

This article offers a historical and analytical reconstruction of the genealogy of the technocratic paradigm in regional governance, understood as the reduction of development to a set of quantitative economic indicators. It demonstrates that the dominance of gross regional product (GRP), growth rates, employment, and investment as universal criteria of success is the result of the sequential transformation and political legitimation of three major paradigms of twentieth-century economic thought: Keynesianism, the neo-Keynesian “growing pie” consensus, and neoliberalism.

The Keynesian revolution served as the foundation for macroeconomic aggregation and the institutionalization of national accounts, thereby establishing the preconditions for reductionism. Within the postwar neo-Keynesian consensus,

economic growth became entrenched as a quasi-universal objective. The subsequent neoliberal turn further intensified interregional market competition while simultaneously narrowing the understanding of regional development to the maximization of capital accumulation and GRP.

The authors identify the mechanisms sustaining the dominance of the technocratic consensus, including the monopolization of expert discourse, its internationalization through global institutions, and the technocratization of policy. They also demonstrate the institutional inertia of this paradigm at the regional level, which hinders the adoption of alternative development concepts.

**Keywords:** economic development, Keynesianism, neoliberalism, GRP, technocratic paradigm

## Рецензия на статью

Автор(ы) **М.В.Савеличев, Л.А.Ельшин, М.И.Прыгунова**

Название статьи: **ГЕНЕАЛОГИЯ ТЕХНОКРАТИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ: ОТ КЕЙНСИАНСТВА К НЕОЛИБЕРАЛИЗМУ**

№	Критерии оценки качества статьи	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>			
<b>1.1</b>	Соответствие статьи профилю журнала	да		Статья тематически полностью вписывается в профиль экономического журнала, ориентированного на проблематику регионального развития, экономической политики и теории развития. Работа сочетает экономико-теоретический анализ (генеалогия ключевых макропарадигм) с прикладной проблематикой регионального управления, что соответствует междисциплинарному формату современных экономических изданий. Наличие ссылок на классиков экономической мысли, политической экономии и институционального анализа также согласуется с академическим форматом профильных журналов
<b>1.2</b>	Соответствие названия статьи ее содержанию	да		Заявленное название («Генеалогия технократической парадигмы управления региональным развитием: от кейнсианства к неолиберализму») точно отражает сюжет текста. В статье действительно реконструируется генетическая линия от кейнсианства и некейнсианского «растущего пирога» к неолиберализму как источникам редукции развития к совокупности количественных макро-показателей. При этом акцент именно на региональном уровне управления выдержан: отдельные разделы посвящены трансляции глобальных парадигм в региональную политику и конкуренцию регионов
<b>1.3</b>	Соответствие аннотации содержанию статьи	да		Аннотация адекватно передает основное содержание: указаны три ключевые парадигмы, их роль в закреплении экономического редукционизма и технократического консенсуса, а также механизмы его воспроизводства. Основные тезисы, заявленные в аннотации (генеалогия технократической парадигмы, доминирование ВРП, рост, занятость, инвестиции, механизмы монополизации экспертного дискурса и институциональная инерция),

				последовательно раскрываются в основном тексте. Существенных расхождений между аннотацией и реальным содержанием не наблюдается
<b>2</b>	<b>Актуальность темы</b>			
<b>2.1</b>	Обоснованность актуальности	да		Актуальность темы обоснована через критику доминирования макроэкономических показателей в практике регионального управления и показ исторической сконструированности этой логики. Авторы убедительно демонстрируют, что ориентация на ВРП и рост воспринимается как «естественная», хотя является результатом последовательных политико-идеологических сдвигов XX века. Ссылка на фукоянскую проблематику «правительственности» и статистики как искусства управления усиливает теоретическую аргументацию актуальности
<b>2.2</b>	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям	да		Библиография сочетает отечественные работы по экономической политике и постсоветским трансформациям с классическими зарубежными источниками по кейнсианству, неолиберализму и критике развития (Фридман, Хайек, Харви, Сен, Стиглиц, отчеты ПРООН и др.). Это обеспечивает хорошую репрезентацию международного контекста дискуссии о парадигмах развития. Вместе с тем по тематике региональных индикаторов и альтернативных моделей развития (well-being, place-based policy, региональные индексы качества жизни) список мог бы быть дополнен, но в рамках заявленного теоретико-генеалогического фокуса охват литературы можно считать достаточным
<b>3</b>				
<b>3.1</b>	Анализ состояния проблемы	да		Анализ состояния проблемы строится не в форме обзора эмпирических исследований региональной политики, а как историко-теоретическая реконструкция трех макроэкономических парадигм и их влияния на практики управления. Показаны ключевые этапы: кейнсианская революция и институционализация национальных счетов, послевоенный некейнсианский консенсус «растущего пирога», затем неолиберальный поворот и

				Вашингтонский консенсус. Важным вкладом является увязка этих глобальных сдвигов с трансформацией представлений о региональном развитии и сужением его понимания до максимизации ВРП и капитала
3.2	Корректность сформулированных проблемы и задач	да		Проблема сформулирована корректно: исследуется, каким образом сложилась технократическая парадигма, редуцирующая развитие к макроэкономическим показателям, и какие механизмы обеспечивают ее устойчивость на региональном уровне. Задачи вытекают из проблемы: реконструировать генеалогическую линию трех парадигм, описать механизмы легитимации технократического консенсуса, показать институциональную инерцию на региональном уровне и ограничения для альтернатив. Логика постановки задач соответствует содержанию разделов статьи
3.3	Обоснованность применяемых методов исследований	да		Авторы используют историко-аналитический, генеалогический и критико-дискурсивный подход, опираясь на классические и современные источники по политической экономии и теории развития. Использование фукоянской рамки «правительственности», анализа статистики как техники управления и политической экономики неолиберализма (Харви, Пек, Стиглиц и др.) является методологически обоснованным. Явного эмпирического кейс-стади регионов в статье нет, и это соответствует заявленному теоретико-концептуальному характеру работы
3.4	Достоверность выводов	да		Выводы логично следуют из представленного анализа: показана преемственность редуционизма от кейнсианства к неолиберализму, усиление рыночной конкуренции регионов и сужение понимания развития. Достоверность обеспечена опорой на признанные источники и сопоставлением разных исторических контекстов (Запад, СССР, постсоветская трансформация). Ограничение состоит в том, что часть выводов о современном региональном управлении опирается скорее на качественное наблюдение и интерпретацию документов (например,

				российских индексов и моделей), чем на строгий эмпирический анализ, но для теоретической статьи это приемлемо
<b>4</b>	<b>Научная новизна</b>			
<b>4.1</b>	Оригинальность результатов	да		Оригинальность состоит в целостной генеалогической реконструкции технократической парадигмы именно в контексте регионального развития, а не только общей макроэкономической политики. Авторы демонстрируют, как три крупные парадигмы XX века последовательно закрепляют доминирование количественных индикаторов и формируют технократический консенсус, вытесняющий альтернативные понимания развития. Дополнительным новаторским элементом является акцент на институциональной инерции и механизмах монополизации экспертного дискурса и интернационализации через глобальные институты
<b>4.2</b>	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	да		Полученные результаты хорошо согласуются с современными международными дискуссиями о кризисе ВВП-центричных метрик, критикой неолиберализма и технократического управления. Апелляция к Сену, ПРООН, концепции устойчивого развития и «зеленого роста» показывает, что авторы встраивают свой анализ в актуальное поле исследований развития. При этом статья не просто воспроизводит известную критику неолиберализма, а фокусирует ее на особом поле — региональной политике и управлении, что соответствует современным трендам региональных исследований
<b>4.3</b>	Наличие спорных положений		Нет	Спорным может показаться довольно сильное обобщение о «общей черте» развития мировой системы в XX веке как редукции к экономическим показателям вне зависимости от идеологических различий.
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
<b>5.1</b>	Научность языка и стиля	да		Язык изложения выдержан в академическом стиле, с использованием корректного научного аппарата, ссылок и терминологии политической экономии и теории развития. Статья написана последовательно, без публицистических перегибов, аргументация выстроена через ссылки на авторитетные источники. При этом текст сохраняет критическую интонацию, что допустимо

				в рамках научного стиля при наличии достаточного обоснования
5.2	Доступность изложения	да		Несмотря на теоретическую насыщенность, текст достаточно доступен для читателя, знакомого с базовыми экономическими понятиями и дискурсом критики неолиберализма. Структура (исторические этапы, затем анализ механизмов технократического консенсуса и обсуждение альтернатив) облегчает понимание. Для менее подготовленной аудитории отдельные теоретические отсылки (Фуко, governmentality, генеалогия) могут требовать дополнительного разъяснения, но для специализированного журнала такой уровень сложности оправдан
5.3	Корректность терминологии	да		Терминология использована корректно: «кейнсианская революция», «некейнсианский консенсус», «Вашингтонский консенсус», «неолиберальный поворот», «технократический консенсус», «редукционизм», «правительственность» и т.п. соответствуют устоявшимся в литературе значениям. Понятие «технократическая парадигма» определено через редукцию развития к совокупности количественных экономических показателей, что обеспечивает концептуальную ясность. Упоминание альтернативных концепций развития (подход способностей, человеческое развитие, устойчивое развитие) также корректно и опирается на канонические источники.
5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да		Объем статьи представляется достаточным для раскрытия заявленной цели: авторы успевают последовательно пройти три исторических периода и перейти к анализу механизма технократического консенсуса и институциональной инерции. Работа опирается преимущественно на текстовый анализ и библиографию, без перегруженности иллюстративным материалом (рисунки и таблицы фактически отсутствуют, что для теоретической статьи оправданно). Список литературы по объему и разнообразию источников соответствует стандартам рецензируемых журналов
5.5	Правильность оформления библиографии	да		Библиография оформлена аккуратно, с разделением на русскоязычные и

				англоязычные источники, указанием полных выходных данных, включая издателей и годы издания. Цитируемые в тексте авторы находятся в списке, и ссылки в основном корректно соотносятся с библиографическими позициями. Незначительные стилистические различия в оформлении переводных изданий не снижают общего качества списка
<b>6</b>	<b>Оценка статьи</b>			
<b>6.1</b>	Положительные качества	<p>Теоретическая глубина и целостная генеалогическая реконструкция технократической парадигмы от кейнсианства к неолиберализму.</p> <p>Четкая фокусировка на региональном уровне как поле реализации и экспериментов макроэкономических парадигм.</p> <p>Удачное сочетание классических источников по экономической теории с критическими работами по неолиберализму и современным докладам по развитию.</p>		
<b>6.2</b>	Отрицательные качества	<p>Недостаток эмпирических иллюстраций конкретных регионов (в том числе российских) при обсуждении современных практик, что могло бы усилить аргументацию.</p> <p>Склонность к сильным обобщениям относительно «общей черты» мировой системы, без детального разбора возможных контрпримеров или альтернативных траекторий.</p> <p>Ограниченное внимание к существующим в России и за рубежом альтернативным системам региональных индикаторов (индексы качества жизни, благополучия, устойчивости), которые лишь упомянуты</p>		
<b>6.3</b>	Замечания и предложения	<p>Целесообразно добавить один-два кратких эмпирических кейса региональной политики (например, российские регионы с различными стратегиями развития), чтобы продемонстрировать действие технократического консенсуса и его ограничения на практике</p>		

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. **Статья может быть опубликована без научной правки**
2. **Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками**

3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 16.03.2026

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:** статья принята к публикации

### III. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

---

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ С РАСШИРЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

---

Е.В.Рожков<sup>4</sup>

*АО АКИБ «Почтобанк», г. Пермь, Россия*

**Для цитирования:** *Рожков Е.В.* Развитие конкурентной политики использования муниципальной собственности с расширением деятельности цифровых платформ // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С. 44–55.

В статье рассмотрены вопросы связанные с возможностью и необходимостью внедрения цифровой платформы управления муниципальной собственностью. Методологическую основу исследования составил разрабатываемый российскими авторами подход к анализу проблем управления собственностью и оценки эффективности использования с применением цифровых технологий.

*Ключевые слова:* собственность, муниципальное образование, конкуренция, цифровые платформы, имущество.

В последнее время о городе Пермь стали упоминать не только местные (региональные) каналы телевидения, но и «федеральные» каналы [1]. «Вторая фаза» индустриализации которая сейчас идёт, происходит за счёт автоматизации и компьютеризации различных процессов, замены машинного труда – автоматизированными системами управления, повышения уровня инновационного и наукоёмкого производства [2]. В соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы, в Пермском крае утверждена Концепция развития цифровой экономики влияет на социально-экономическое развитие региона и благосостояние населения [3].

---

<sup>4</sup> РОЖКОВ Евгений Викторович (*rozhkov.evygeniy.1975@bk.ru*), специалист

Одним из значимых аспектов для развития цифровой экономики является внедрение сквозных цифровых технологий (которые используются и оказывают влияние на развитие различных отраслей и сфер деятельности) [4].

Теоретические вопросы связанные с цифровыми платформами нашли отражение в работах таких авторов как: Елисеев Е.В.[4]., Стеблюк И.Ю.[39], Степанова И.Е.[38] и т.д.

Мы уже находимся в мире цифровых технологий и уповаем на многие инновации, которые позволят осуществить этот рывок[5]. «Переход на новый технологический уклад в значительной степени способствует внедрение цифровых технологий в национальные экономики» [6].

Сведения из оцифрованных моделей могут быть использованы при проектировании в рамках проведения капитального ремонта, модернизации, реконструкции и их, невозможно потерять, повредить или уничтожить в процессе жизненного цикла здания, как это происходит с бумажными носителями[7]. При формировании информационной модели существуют три основные функции: стратегическая, управленческая и производственная. Соответственно, при создании BIM-модели, специалисты выполняют обязанности BIM-менеджера, BIM-координатора и BIM-автора. Результатом такой работы будет модель здания, созданная благодаря BIM-технологиям и находящаяся в единой информационной среде[8]. BIM-технологии только-только внедряются в процессы управления имуществом, собственностью в общем и в частности отдельными объектами капитального строительства, муниципальные органы власти могут выделить этому моменту больше внимания[9].

Для разработки программ обработки данных могут использоваться Python с JIT-компилятором Numba (программа с последовательным вычислением функции без предварительной генерации массивов) [10]. Пуртов Д.Н. и Сидоркина И.Г. определили, что при создании определённой библиотеки для создания линейной нейросетевой модели на базе логистической регрессии вызывается метод `sklearn.linear_model` (Logistic Regression с нужными параметрами) [11].

Орлов Д.А. считает, что в связи с ростом объёмов исходных тестов программ и усложнением процесса их разработки задачи понимания программ и автоматического рефакторинга становятся более востребованными. Программа Python3 соответственно, применённая к исходному коду отдельной программы, может быть использована для рефакторинга[12]. При использовании систем блок чейн (цепочки блоков), т.е. базы данных, которая представляет собой

непрерывную цепь из блоков и хранится одновременно на нескольких компьютерах. С технологиями блокчейна связана такая технология, как смарт-контракт (компьютерная программа, выполняющая операцию в зависимости от действий другого объекта без вмешательства человека). Смарт-контракты могут следить за выполнением различных условий (сам процесс смарт-контракта открыт для всех участников блокчейна) [13].

### **Методы**

При проведении исследования были использованы общенаучные методы структурного, логического и функционального анализа, а также специальные методы исследования цифровой экономики.

### **Результаты**

В США разработана программа «Digital Economy Agenda», в Сингапуре – «Smart Nation», различные программы по цифровизации разработаны в Испании, Германии, Канаде, Японии, Великобритании, Китае и других странах мира [14]. Необходимо учитывать, что в нашей стране, учёными стали публиковаться статьи в научных журналах на тему освещающей проблемы выхода из «воронок отсталости» регионов [15].

Стандарт развития конкуренции в субъектах нашей страны не содержит типовой дорожной карты по содействию конкуренции, но он закрепляет алгоритмизацию разработки дорожной карты на основе процессного метода управления [16]. Основой развития городов и повышения уровня их конкурентоспособности является совокупный потенциал территории [17]. Конкурентоспособность – способность хозяйствующего субъекта совершать конкурентные действия с целью превзойти конкурентов в заданных экономико-правовых условиях регулирования хозяйственной деятельности [18].

Изменения, происходящие в экономике нашей страны, оказывают определённое влияние на все сферы общественной жизни [19]. Необходимо отметить, что имеются определённые проблемы по доступности цифровых ресурсов для полноценной цифровизации и внедрения новых технологий реализуемых органами власти в управлении собственностью [20]. В эпоху интенсивного технологического развития вопросы совершенствования и цифровой трансформации управления в организационных системах взаимодействия становятся всё более актуальными [21].

Также, необходимо учесть и виды эффектов от цифровизации управления, в результате которого будет сформирован информационный ресурс,

позволяющий снабжать данными автоматизированные системы, представляющие предоставление услуги и исполняющие функции органов власти[22]. В рамках цифрового муниципалитета, оказание услуг предполагается на технологической базе единой облачной платформы. Цифровая услуга – это автоматизированная он-лайн деятельность, которую одна из сторон может предложить другой стороне посредством цифровой сделки для улучшения качества жизни общества при минимальном вмешательстве человека[23]. Цифровые технологии всё больше внедряются в сферу оказания государственных и муниципальных услуг, как для физических, так и для юридических лиц [24].

Информационная система учёта имущества администрации города Перми представлена в таблице 1:

Таблица 1

Информационная система Департамента имущественных отношений

Наименование ИС	Цели создания ИС	Принадлежность	Ведомственная принадлежность
муниципальная информационная система персональных данных департамента имущественных отношений администрации города Перми «Автоматизированная информационная система управления муниципальным имуществом «SAUMI»	автоматизация и оптимизация управления основными видами деятельности департамента имущественных отношений: ведение имущественного реестра движимого и недвижимого имущества, ведение реестра договоров аренды, купли-продажи, безвозмездного пользования, концессионных соглашений, автоматизация учёта начислений и платежей по договорам	муниципальная	ведомственная

В таблице 1 представлены данные по муниципальной информационной системе персональных данных «Автоматизированная информационная система управления муниципальным имуществом «SAUMI».

Классификация цифровых платформ представлена в таблице 2:

Таблица 2

Цифровые платформы\*[25]

№ п/п	Класс платформы	Дополнительный функционал	Компания
1	Технологические	Доступ к	Microsoft Azure

		IT-ресурсам	
2	Инфраструктурные	Доступ к цифровой инфраструктуре	Яндекс-карты
3	Функциональные	Доступ к специализированным инструментам	Exact farming SAP

\* - составлено по: [25].

Анализ выработанных различными учёными и аналитиками трактовок позволяет сказать, что под цифровизацией бизнес-процессов подразумевается непрерывный процесс изменений, осуществляемый с использованием цифровых технологий [26]. По мере внедрения современных информационных технологий, и при появления новых идей – показатели становятся более сложными. С увеличением потока информации, происходит увеличение сложности анализа данных. Такие показатели разделим на четыре составляющие: показатели роста; показатели возврата; возврат (остаточный доход); доход (денежный поток) [27].

Процесс создания модели интеллектуального анализа данных состоит из нескольких шагов: постановка задачи, подготовка данных, просмотр данных, построение моделей, исследование и проверка моделей, развёртывание и обновление моделей [28]. Для качественной визуализации требуется не только их тщательная подготовка, но и понимание целей и методов проектирования, выбора инструментария для отображения информации. Одной из самых быстроразвивающихся является технология интеллектуального анализа (BI-технология, Business Intelligence) [29].

Для обработки больших данных могут применяться NoSQL СУБД. Такие данные позволяют эффективно добавлять, удалять, обновлять и получать данные по определённым простым критериям. При этом, обработка сверхбольших объёмов данных возможна только при работе на вычислительном кластере, состоящем из большого количества вычислительных узлов.

Увеличение производительности вычислительных систем производится, в основном, за счёт роста количества вычислительных устройств и их параллельного использования. Компания NVIDIA выпускает графические ускорители, оснащённые 1536 вычислительными процессорами. Компания Intel выпускает многоядерные сопроцессоры KNC, оснащённые 61 вычислительным ядром с архитектурой x86, при этом каждое ядро может одновременно обрабатывать 4 вычислительных потока. Также, компания Intel выпускает архитектуру KNL, которая используется в виде центрального процессора, который оснащён 72 вычислительным ядром и может обрабатывать 288 потоков одновременно.

Кроме того, необходимо обратить внимание на имеющиеся риски с использованием IT-технологий и облачных информационных систем [30], с помощью которых можно смоделировать риск, измерить его, спрогнозировать последствия и определить методы устранения [31].

Предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, формируются по решению уполномоченного на это действие государственного органа. Предприятия имеют ограничения и должны учитывать интересы и собственника имущества и самого предприятия [32]. Государственная сфера деятельности адаптирует методики, технологии и инструментарий корпоративного менеджмента, перенимает многокритериальную оценку деятельности и эффективного управления собственностью [33].

В составе основных средств учитываются: здания, сооружения, передаточные устройства, измерительные приборы, рабочие и силовые машины, вычислительная и оргтехника, транспортные средства, инструмент, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и т.д.[34]. Всестороннее изучение такого вида распоряжения, как списание, невозможно при изменении условий и принципов деятельности учреждений, модернизации управленческих механизмов, повышения ответственности руководства и сотрудников учреждений за результаты работы, которое диктуется современными подходами к управлению [35].

Основные средства в учреждениях эксплуатируются в течении определённого времени, по истечению которого становятся непригодными и нуждаются в списании с баланса[36]. В российской финансовой практике выделяют несколько видов банкротств, к ним относят: реальное, техническое и умышленное банкротство. Реальное банкротство характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала [37].

Возможно, руководству на государственном уровне следует обратить внимание на возможность передачи основных рычагов управления собственностью независимым директорам. Следует подчеркнуть, что основные решения по эффективному управлению собственностью и контроль их выполнения на местах остаются за соответствующими структурами на государственном уровне.

И.С. Степанова и А.М. Воротников считают, что преимуществом цифровизации общества становится создание цифровых платформ, собирающих

данные населения и образующих обратную связь с государством на основе цифровых технологий [38].

Кроме того, имеются и определённые недостатки при внедрение цифровой платформы, и к основным из них можно отнести следующие: процессы тестирования влияния цифровой платформы по предоставлению той или иной услуги не совершенны. Не достаточное количество регулируемых нормативных документов[39]. Цифровые платформы могут рассматриваться как инструмент цифровой трансформации. Одной из характеристик этой трансформации будет вопрос – обеспечения клиентоцентричности, т.е. удовлетворения разных потребителей, создания новой культуры потребления и коммуникаций[40].

О недостатке имеющейся нормативной базы по развитию и внедрению цифровых платформ, можно сказать, что рассматриваемыми учёными исследования результативности деятельности, осложнены тем, что большинство методологий оценки степени сформированности информационных систем являются собственностью консалтинговых агентств и являются коммерческой тайной компаний[41], а при действующей нормативно-правовой базы, государственные компании и структуры не имеют доступа к этой информации. А раз информация будет использована для ограниченного использования и коммерциализована, это в свою очередь только ограничит использование цифровых платформ обществом. Основными рисками, препятствующими широкому внедрению цифровизации, являются проблемы безопасности данных, недостаточная совместимость с существующими ИТ-системами [42].

### **Выводы**

Использование муниципальной собственности в современных условиях требует применения новых технологий. Трансформация общества существенно изменила восприятие отношения к собственности. Применение цифровых платформ позволит более доступно использовать собственность муниципалитета. Доступность информации о муниципальном имуществе даёт открытость в его использовании по предназначению.

### **Список литературы**

1. Рожков Е.В. Качественную жизнь в Перми мы создаём сами // III Международная научно-практическая конференция. «Управление, экономика и общество: проблемы». IV Всероссийская научно-практическая конференция «Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и

инновационные решения». VI Уральский вернисаж науки и бизнеса. Челябинск. 6 апреля 2023 г. С. 141-143.

2. Рожков Е.В. Цифровизация российских регионов, возможности и проблемы (на примере Пермского края) // Экономический журнал. 2021. № 2(62). С. 19-29.

3. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. Новые цифровые технологии Прикамья // Экономика. Социология. Право. 2022. № 4(28). С. 9-19.

4. Елисеев Е.В. Анализ зарождения и развития цифровой экономики в России // Цифровая экономика, умные инновации и технологии. Национальная (Всероссийская) научно-практическая конференция с зарубежным участием. Санкт-Петербург. 2021. ПОЛИТЕХ-ПРЕСС. С. 70-74.

5. Михайлов А.Г. Информационные технологии как инструмент влияния на экономическую безопасность государства // Россия и регионы мира: воплощение идей и экономика возможностей: материалы XI Евразийского экономического форума молодёжи. Екатеринбург. В 3 т. УрГЭУ. 2021. Т. 1. С. 54-56.

6. Шайдуллина Н.Р. Правовые основы обеспечения информационной безопасности систем цифровой экономики России и стран ЕАЭС: современное состояние и пути его совершенствования // Россия и регионы мира: воплощение идей и экономика возможностей: материалы XI Евразийского экономического форума молодёжи. Екатеринбург. В 3 т. УрГЭУ. 2021. Т. 3. С. 185-187.

7. Коньков В.В., Зорина Е.Ю. Практика применения BIM-технологий в строительном комплексе Беларуси // Инженерный бизнес II Международная научно-практическая конференция в рамках 19-й Международной научно-технической конференции БНТУ «Наука – образованию, производству и экономике». Минск. 01-03 декабря 2021 года. БНТУ. С. 160-165.

8. Давиденко А.Ю., Гаврилова Ю.П. BIM-современная технология принятия эффективных управленческих решений // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. Строительство и строительные технологии. 78-я всероссийская научно-техническая конференция. Самара. 19-23 апреля 2021 года. СГТУ. С. 375-380.

9. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. BIM-технологии в процессе управления имуществом (на муниципальном уровне) // Информационные технологии в управлении и экономике. 2022. № 4(29). С. 67-78.

10. Лавринов М.И. Обзор JIT-компилятора Numba как инструмента для параллельных вычислений на GPU // Современные наукоёмкие технологии. 2022. № 2. С. 67-71.

11. Пуртов Д.Н., Сидоркина И.Г. Архитектура программной платформы разработки и тестирования нейросетевых моделей для создания специализированных словарей // Программные продукты и системы. 2022. Т. 35. № 1. С. 14-19.

12. Орлов Д.А. Алгоритм поиска идиом в исходных текстах программ, использующий подсчёт поддеревьев // Программные продукты и системы. 2022. Т. 35. № 1. С. 65-74.

13. Левкина В.С., Струкова Д.Д. Внедрения цифровых технологий в деятельность таможенных органов // Структурные преобразования экономики теорий: в поиске социального и экономического равновесия. 3-я Всероссийская научно-практическая конференция. В 2-х томах. Т. 1. Ю-ЗГУ. Курск, 12-13 марта 2020 года. С. 304-306.

14. Рожков Е.В. Работа IT-компаний для производства цифровых платформ в России // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. 2022. Т. 1. № 2(37). С. 37-42.

15. Созинова А.А., Лаптев А.В. Определение конкурентной стратегии на основе анализа диспропорций экономического развития с использованием «воронок отсталости» // Вестник НГИЭИ. 2018. № 10(89). С. 108-119.

16. Медведева Н.В. Инструментарий развития конкуренции в субъектах Российской Федерации // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 3. С. 1785-1798.

17. Иванова М.В., Матюнин В.М. Промышленный туризм – новый тренд развития сибирских моногородов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 4. С. 501-510.

18. Сидорова В.Н., Хорошева Н.В. Реформирование экономики и права как необходимое условие для развития конкуренции // Economy and Business: Theory and Practice. 2022. Vol. 9(91). pp. 195-201.

19. Сысоева Л.И. Современные подходы к управлению жилищным хозяйством // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 49. С. 214-224.

20. Казанцева А.О., Колмакова Е.М. Современный подход к цифровизации процессов управления государственной собственностью // Управление, экономика и общество: проблемы и пути развития. IV Международная научно-практическая конференция. ЧГУ. Челябинск. 11 апреля 2024 года. С. 111-113.

21. Буньковский Д.В. Цифровизация управления в организационных системах взаимодействия субъектов предпринимательства в

нефтегазохимическом комплексе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 2(66). С. 84-92.

22. Красюкова Н.Л. Эффекты от цифровизации государственного управления на региональном уровне // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14. № 1А. С. 342-351.

23. Нестеренко Е.С. Цифровая услуга: понятие, виды, особенности // Теоретическая экономика. 2019. № 7. С. 70-79.

24. Шмыгова А.А., Лысенко А.А., Шеметова Н.К. Развитие суперсервисов в условиях цифровизации государственных услуг // Молодёжь и наука. 2020. № 9. С. 54.

25. Федорова Т.А. Цифровые бизнес-модели: цифровые платформы, разновидности и функции // Znanstvena misel journal. 2019. № 33. С. 28-33.

26. Кобозева Е.М., Медведева И.Ю. Цифровизация бизнес-процессов на предприятии в условиях построения цифровой экономики // Молодёжь и системная модернизация страны. 8-я Международная научная конференция студентов и молодых учёных. Курск. 16-17 мая 2024 года. С. 178-182.

27. Отрощенко А.А. Использование показателя совокупной стоимости бизнеса для целей проектирования системы управления предприятием // Проблемы современной экономики. 2010. № 2-2. С. 219-223.

28. Липагина Л.В. Формирование компетенций выпускников экономических вузов в области интеллектуального анализа данных с помощью математических дисциплин // Современная математика и концепции инновационного математического образования. 2020. Т. 7. № 1. С. 402- 407.

29. Максименко Л.А. Сбор и обработка кадастровой информации в сфере управления недвижимым имуществом // Вестник СГУГиТ. 2024. Т. 29. № 1. С. 118-126.

30. Овсянников Д.А., Суржигов М.А. Риск-менеджмент в системе управления бизнес-процессами субъектов малого и среднего предпринимательства // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления. 6-я Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. ЮЗГУ. Курск. 23 мая 2024 года. С. 208-211.

31. Меренков И.А. Риск-менеджмент в системе обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятия // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 8. С. 15-22.

32. Шоргина Е.В. Применение аренды в деятельности федеральных государственных унитарных предприятий Федеральной службы исполнения

наказаний // Пенитенциарное право: юридическая теория и правоприменительная практика. ВЮИ ФСИН России. 2021. № 3(29). С. 61-66.

33. Парушина Н.В., Лытиева Н.А., Тишаев В.В. Особенности мониторинга и эффективного проектного управления предприятиями, функционирующими на праве хозяйственного ведения (распоряжения) федеральной и муниципальной собственностью // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 2(48). С. 12-21.

34. Бексултанов А.А. Списание основных средств в бюджетных организациях // Известия вузов. 2011. № 2. С. 127-128.

35. Бурнышева М.И., Бусс П.Э. Списание имущества в учреждениях // Актуальные вопросы устойчивого развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-экономический аспекты. XVII Всероссийская студенческая научно-практическая конференция. В 2-х частях. Том. Часть 1. РАНХиГС. Челябинск. 25-26 апреля 2019 года. С. 115-118.

36. Рукавишникова С.О. Организация мероприятий по управлению муниципальной собственностью в Российской Федерации // Современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика. II международная научно-практическая конференция. Пенза. 23 января 2017 года. С. 154-156.

37. Смирнова Е.Е., Мотова Н.Н. Российские реалии банкротства предприятий // Инновационные технологии управления и права. 2021. № 3(32). С. 24-28.

38. Степанова И.С., Воротников А.М. Новые возможности для гражданского общества, представляемые цифровыми платформами, на примере цифровой платформы «Арктика 2035» // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2020. № 1. С.51-57.

39. Стеблюк И.Ю. Типизация платформенных концепций // Инновации и инвестиции. 2020. № 2. С. 93-96.

40. Симонова В.Л., Одинаматов А.А., Протыняк Р.Р. Тренды цифровой трансформации бизнеса в условиях долевой экономики // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17. № 2. С. 514-518.

41. Башмачникова Е.В. Методические подходы и принципы формирования маркетинговой информационной системы образовательной организации в условиях цифровизации // Вестник ПВГУС. Серия Экономика. 2020. № 2(61). С. 7-8.

42. Симонова В. Л., Одинаматов А. А., Протыняк Р. Р. Тренды цифровой трансформации бизнеса в условиях долевой экономики // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17. № 2. С. 514-518.

---

**DEVELOPMENT OF COMPETITIVE POLICY FOR THE USE OF  
MUNICIPAL PROPERTY WITH THE EXPANSION OF DIGITAL  
PLATFORMS ACTIVITIES**

E.V. ROZHKOV

The article discusses issues related to the possibility and necessity of introducing a digital platform for municipal property management. The methodological basis of the study was the approach developed by Russian authors to analyzing the problems of property management and assessing the effectiveness of use using digital technologies. When conducting the research, the author used general scientific methods of structural, logical and functional analysis, as well as special methods for studying the digital economy. The introduction of a digital platform for municipal property management at the municipal level will make it possible to positively assess the socio-economic effect for local authorities.

*Keywords:* property, municipality, competition, digital platforms, property.

## Рецензия на статью

Автор(ы) **РОЖКОВ Е.В.**

Название статьи: **РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ С РАСШИРЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ**

№	Критерии оценки качества статьи	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>			
<b>1.1</b>	Соответствие статьи профилю журнала	да		Статья тематически относится к полю экономической политики на муниципальном уровне, конкуренции и цифровизации управления собственностью, что в целом соответствует профилю экономико-управленческого журнала регионального уровня и формата Электронного экономического вестника Татарстана. Наличие фокуса на цифровых платформах управления муниципальной собственностью и конкурентной политике делает работу релевантной блокам «цифровая экономика», «муниципальное управление», «региональное развитие»
<b>1.2</b>	Соответствие названия статьи ее содержанию	да		Название заявляет развитие конкурентной политики использования муниципальной собственности в увязке с расширением деятельности цифровых платформ. По факту в тексте основной акцент сделан на описании цифровых технологий (BIM, блокчейн, нейросетевые модели, Business Intelligence, большие данные и т.п.) и общих аспектов цифровизации услуг и управления имуществом, а конкурентная политика как таковая проработана слабо. Связь между конкурентной политикой использования собственности и конкретными инструментами цифровой платформы остается во многом декларативной, а не аналитически раскрытой
<b>1.3</b>	Соответствие аннотации содержанию статьи	да		Аннотация заявляет рассмотрение вопросов возможности и необходимости внедрения цифровой платформы управления муниципальной собственностью и опоры на подход российских авторов к анализу управления собственностью с применением цифровых технологий. В основном тексте действительно

				обсуждаются цифровые технологии и делается вывод о целесообразности внедрения платформы, однако методологический подход остается описанным весьма общо. В целом соответствие аннотации содержанию есть, но аннотация несколько завышает уровень методической проработки исследования по сравнению с реальным текстом
<b>2</b>	<b>Актуальность темы</b>			
<b>2.1</b>	Обоснованность актуальности	да		Актуальность темы обосновывается ссылками на стратегические документы по цифровой экономике, развитие цифровых технологий в Пермском крае и стране, а также потребность в цифровой трансформации управления муниципальной собственностью и услугами. Показано, что цифровые платформы и сквозные технологии рассматриваются как ключевой фактор повышения эффективности управления и социально-экономического эффекта. Такое обоснование актуальности можно признать достаточным для прикладной статьи.
<b>2.2</b>	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям	да		Список литературы обширен и включает множество российских работ по цифровизации, цифровым платформам, BIM-технологиям, цифровым услугам, рискам и управлению муниципальной собственностью. Однако зарубежные исследования по digital platforms, smart cities, e-government, property management, city asset management практически не представлены, что ограничивает сопоставление с международной повесткой. Литература покрывает широкий спектр вопросов ИКТ и цифровизации, но не всегда фокусируется на конкурентной политике и именно муниципальной собственности, из-за чего обзор приобретает фрагментарный характер
<b>3</b>	<b>Научный уровень статьи</b>			
<b>3.1</b>	Анализ состояния проблемы	да		Анализ состояния проблемы строится как обзор множества направлений: цифровая экономика, BIM-технологии, блокчейн и смарт-контракты, цифровые платформы, большие данные, риски, управление имуществом, банкротство и т.п. При этом линия, связывающая эти фрагменты именно с проблемой

				конкурентной политики использования муниципальной собственности, просматривается слабо. Анализ состояния проблемы конкуренции за использование муниципального имущества, механизмов доступа к нему, барьеров и инструментов политики конкуренции практически не развернут
3.2	Корректность сформулированных проблемы и задач	да		Проблема в явном виде не сформулирована в начале статьи: читатель вынужден реконструировать её из текста как необходимость цифровой трансформации управления муниципальной собственностью и развития конкурентной среды. Конкретные исследовательские задачи (например, выявить требования к цифровой платформе, оценить её влияние на конкуренцию, проанализировать опыт Перми и т.п.) не выделены четко. В результате структура текста скорее описательная, чем исследовательская, и логическая связь «проблема — задачи — результаты» недостаточно артикулирована
3.3	Обоснованность применяемых методов исследований	да		В разделе, посвященном методам, заявлены общенаучные методы структурного, логического и функционального анализа, а также специальные методы исследования цифровой экономики. Однако в тексте фактическая реализация этих методов проявляется преимущественно как компилятивный обзор литературы и описаний технологий, без четкого аналитического инструментария. Не представлено эмпирическое исследование (например, анализ данных информационной системы, кейс-стади работы SAUMI или сравнение муниципалитетов), что делает методическую часть слабой для исследовательской статьи
3.4	Достоверность выводов	да		Основные выводы: цифровые платформы в управлении муниципальной собственностью целесообразны, повышают доступность информации и способствуют лучшему использованию имущества. Эти выводы носят в значительной степени общий и интуитивно ожидаемый характер, а их обоснование в статье преимущественно концептуальное, без количественных

				или кейсовых доказательств. Достоверность выводов как гипотез и экспертных суждений можно признать приемлемой, но как результат строго проведенного исследования — ограниченной
<b>4</b>	<b>Научная новизна</b>			
<b>4.1</b>	Оригинальность результатов	да		В качестве потенциального элемента новизны можно выделить попытку увязать задачу развития конкурентной политики использования муниципальной собственности с внедрением цифровой платформы на примере города Перми и существующей системы SAUMI. Однако описание SAUMI ограничивается краткой таблицей, а конкретная концепция новой платформы и механизмы влияния на конкуренцию детализированы слабо. В результате оригинальность результатов невысока и выражена в основном в тематической постановке вопроса, а не в разработке новых моделей или методов
<b>4.2</b>	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	да		Идея использования цифровых платформ для управления муниципальным имуществом и развития конкуренции соответствует современным тенденциям smart city, e-government и платформенных решений. Однако статья мало опирается на международные исследования по этим темам, и результаты не формализованы в виде концептуальной модели, алгоритма или набора показателей. Соответствие общему направлению развития науки есть, но вклад в него выглядит преимущественно описательно-обзорным
<b>4.3</b>	Наличие спорных положений		Нет	Спорным может быть широкий и довольно некритический перенос технологических решений (нейросети, блокчейн, большие данные, мощные вычислительные кластеры) на задачу управления муниципальной собственностью без достаточного обсуждения затрат, ограничений и институциональных условий.
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
<b>5.1</b>	Научность языка и стиля	да		Язык в целом соответствует научному стилю, используются ссылки, термины цифровой экономики и управления, присутствует структурированность

				(введение, методы, результаты, выводы).
5.2	Доступность изложения	да		Текст относительно доступен для читателя, знакомого с базовой терминологией цифровой экономики и муниципального управления.
5.3	Корректность терминологии	да		Терминология цифровой экономики, платформ, BIM-технологий, блокчейна, цифровых услуг и управления имуществом в основном используется корректно, опираясь на профильную литературу.
5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да		Объем статьи значителен, но значительную его часть занимают литературный обзор и описания разнообразных технологий, лишь частично связанных с центральной задачей. Табличный материал (информационная система SAUMI, классификация цифровых платформ) уместен, но мог бы быть более аналитически нагружен (например, через сопоставление требований к платформе управления имуществом).
5.5	Правильность оформления библиографии	да		Библиографический список оформлен аккуратно, с указанием выходных данных, номеров, страниц, и в большинстве случаев соответствует ссылкам в тексте.
<b>6</b>	<b>Оценка статьи</b>			
6.1	Положительные качества			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Актуальная тема цифровизации управления муниципальной собственностью и внедрения цифровых платформ на фоне развития цифровой экономики регионов.</li> <li>• Обширный обзор отечественной литературы и практик, отражающих различные аспекты цифровых технологий, управления имуществом, рисков и конкуренции.</li> <li>• Попытка опереться на конкретный муниципальный контекст (город Пермь, система SAUMI) и увязать цифровизацию с задачами повышения эффективности и открытости использования имущества</li> </ul>
6.2	Отрицательные качества			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточно четко сформулированные проблема и исследовательские задачи, отсутствие ясной логики «проблема — метод — результат».</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабая проработка собственно конкурентной политики использования муниципальной собственности: мало анализа механизмов конкуренции, форм доступа, регуляторных барьеров и инструментов.</li> <li>• Преобладание описательно-компилятивного характера обзора технологий над разработкой конкретной концептуальной модели цифровой платформы и оценкой ее влияния на практику.</li> <li>• Отсутствие эмпирического исследования (данные по объектам, пользователям, кейсы внедрения) при заявке на прикладной характер работы</li> </ul>
6.3	Замечания и предложения	<p>Четко сформулировать в начале статьи исследовательскую проблему и 2–3 конкретные задачи: например, «идентифицировать ключевые требования к цифровой платформе управления муниципальной собственностью с точки зрения развития конкуренции», «проанализировать текущую систему SAUMI и предложить направления ее модернизации»</p>

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. **Статья может быть опубликована без научной правки**
2. Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками
3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 16.03.2026

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: статья принята к публикации

## IV. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

---

### РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

---

А.А.Мингазов<sup>5</sup>

*ОСП «Центр перспективных экономических исследований» Академии наук  
Республики Татарстан*

**Для цитирования:** Мингазов А.А. Региональный контекст развития экспорта образовательных услуг в мировой экономике знаний // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С.62-69.

Статья посвящена анализу регионального контекста развития экспорта образовательных услуг в условиях формирования мировой экономики знаний. Предметом исследования является экспорт образовательных услуг как экономический и институциональный феномен, реализуемый на региональном уровне. Цель работы заключается в экономическом анализе региональных факторов и моделей развития экспорта образовательных услуг. Методологическую основу исследования составляют положения экономики знаний, экономики образования и региональной экономики, позволяющие рассмотреть экспорт образования как элемент интеграции регионов в глобальные цепочки производства и трансфера знаний. Эмпирическую базу исследования образуют отчёты о результатах самообследования ведущих российских университетов, а также официальные материалы по итогам мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования. В работе применены методы экономического и сравнительного анализа, структурно-функциональный и институциональный подходы, а также элементы статистического анализа. В результате исследования выявлены устойчивые региональные различия в масштабах, структуре и экономической результативности экспорта образовательных услуг. На примере Дальневосточного федерального университета, Российского университета дружбы народов, Новосибирского государственного университета и Казанского

---

<sup>5</sup> Мингазов Альмир Алмазович ([mingazov@maineducation.ru](mailto:mingazov@maineducation.ru)), аспирант ОСП Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан.

федерального университета показано существование различных экспортных моделей, включая массовую, геоэкономически ориентированную и исследовательскую. Установлено, что эффективность экспорта образовательных услуг определяется как численностью иностранных обучающихся, так и геоэкономическим положением региона, институциональной средой и научно-образовательной специализацией университетов. Полученные результаты могут быть использованы при формировании региональных и университетских стратегий развития экспорта образовательных услуг, а также при разработке мер государственной политики в сфере интернационализации высшего образования.

*Ключевые слова:* экспорт образовательных услуг, экономика знаний, региональное развитие, интернационализация образования, университеты, международная деятельность.

### **Введение**

В условиях формирования мировой экономики знаний экспорт образовательных услуг приобретает стратегическое значение как инструмент повышения международной конкурентоспособности университетских систем, расширения гуманитарного присутствия государств и диверсификации экономики. В научной литературе данный феномен рассматривается как самостоятельное направление международного образовательного сотрудничества, обладающее выраженным экономическим и институциональным измерением, однако основное внимание, как правило, уделяется национальному уровню анализа. Между тем именно региональный контекст во многом определяет масштабы, структуру и результативность экспорта образовательных услуг. В условиях трансформации внешних связей России и переориентации международного сотрудничества на новые макрорегионы возрастает необходимость анализа региональных моделей экспорта образования, в рамках которых университеты выступают якорными институтами интеграции территорий в мировой рынок знаний.

### **Цель исследования**

Цель исследования состоит в определении роли регионального контекста в формировании и реализации экспортного потенциала образовательных услуг в мировой экономике знаний.

### **Условия, материалы и методы исследования**

Исследование выполнено в условиях трансформации мировой экономики знаний и изменения внешнеэкономических связей России, что актуализирует региональный анализ экспорта образовательных услуг. Эмпирическую базу исследования составили отчёты о результатах самообследования ведущих российских университетов, а также официальные материалы по итогам мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования. В работе применены методы экономического и сравнительного анализа, структурно-функциональный и институциональный подходы, а также элементы статистического анализа, позволившие выявить региональные различия, типологизировать модели экспорта образовательных услуг и оценить их экономическую результативность в мировой экономике знаний.

### **Результаты и обсуждение**

В современной научной литературе сформировался устойчивый исследовательский интерес к экспорту образовательных услуг как самостоятельному направлению международного образовательного сотрудничества и важному элементу мировой экономики знаний. Значительный вклад в разработку теоретико-методологических оснований данного направления внесли В.К. Николаев [1], М.Ю. Филиппова [2] и В.В. Петров [3], в работах которых раскрываются сущность экспорта образования, его правовая природа и роль в системе гуманитарной и внешнеполитической деятельности государства. При этом экономическая природа экспорта образовательных услуг рассматривается в двух взаимосвязанных плоскостях. На макроуровне экспорт образования содействует укреплению позиций страны в международном образовательном пространстве, повышению конкурентоспособности национальных университетских систем и отражает общий уровень социально-экономического развития. На микроуровне, в рамках отдельного университета, акцент смещается на конкурентоспособность и привлекательность образовательного продукта для иностранного обучающегося, что трансформирует экспорт образовательных услуг в источник доходов, институционального развития и расширения международного присутствия вуза.

Ключевым фактором, определяющим направленность и географию экспорта образовательных услуг, выступает геоэкономическое положение региона. Для Дальневосточного федерального университета (ДФУ) пространственная близость к странам Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) формирует устойчивую ориентацию на рынки Китая, Индии и государств Юго-Восточной Азии [4]. Экспортная стратегия университета встраивается в более

широкий контекст экономической интеграции Дальнего Востока России с АТР и опирается на трансграничную мобильность и растущий спрос на российское образование в азиатском макрорегионе. В отличие от этого, расположение Российский университет дружбы народов (РУДН) в Москве предопределяет модель экспорта, основанную на столичном статусе региона как международного дипломатического, миграционного и образовательного хаба [5]. В результате чего обеспечивается устойчивый приток обучающихся из стран Азии, Африки и Латинской Америки и закрепляет за университетом роль одного из ключевых каналов гуманитарного и образовательного присутствия России в глобальном Юге. Казанский федеральный университет (КФУ), функционируя в условиях активной внешнеэкономической и гуманитарной политики Республики Татарстан, использует евразийское и исламское измерение региональных связей, развивая экспорт образовательных услуг в направлении Центральной Азии, Ближнего Востока и стран Организации исламского сотрудничества [6]. Новосибирский государственный университет (НГУ), находящийся в ядре Сибирского научного центра, интегрируется в мировую экономику знаний преимущественно через международные академические и исследовательские сети, а не через массовые образовательные потоки, что отражает специфику его регионального окружения [7].

Региональный контекст определяет и институциональную модель экспорта образовательных услуг. Во всех рассмотренных университетах экспорт образования закреплён в стратегических документах и поддерживается федеральными и региональными механизмами, однако формы этой институционализации существенно различаются. Для ДВФУ и КФУ характерна активная региональная поддержка интернационализации, включающая развитие подготовительных факультетов за рубежом, центров русского языка, сетевых и совместных образовательных программ. Указанные инструменты формируют экспортную инфраструктуру, снижают барьеры входа иностранных абитуриентов и обеспечивают воспроизводство образовательных потоков. В РУДН экспорт образовательных услуг изначально встроен в миссию университета и опирается на долгосрочные гуманитарные и образовательные связи России со странами Глобального Юга, что обеспечивает институциональную устойчивость экспортной модели вне зависимости от конъюнктурных факторов. В НГУ институциональный акцент смещён в сторону экспорта исследовательских и наукоёмких образовательных программ, что соответствует структуре региональной научной экосистемы и концентрации академических ресурсов в Новосибирском научном центре.

Существенным фактором дифференциации экспортных моделей выступает научно-образовательная специализация университетов. Экспорт образовательных услуг оказывается наиболее устойчивым в тех регионах, где образовательные программы структурно соответствуют глобальному спросу в экономике знаний. НГУ экспортирует прежде всего исследовательские компетенции, ориентированные на подготовку кадров для науки и высокотехнологичных отраслей, что позволяет интегрировать иностранных обучающихся в международные цепочки производства знаний и академического обмена. КФУ сочетает инженерные, нефтегазовые, гуманитарные и педагогические направления, усиливая экспорт за счёт предметной диверсификации и международного признания в отдельных областях подготовки. РУДН формирует экспортный образовательный продукт, ориентированный на подготовку управленческих, медицинских и гуманитарных кадров для развивающихся стран, тогда как ДВФУ развивает прикладные и регионоведческие программы, востребованные на рынках АТР и сопряжённые с экономической специализацией макрорегиона.

Различия региональных моделей экспорта образовательных услуг отчётливо проявляются в масштабе и структуре международного контингента. КФУ и РУДН реализуют массовую модель экспорта образовательных услуг. В КФУ в 2024 г. обучалось 11 663 иностранных студента [6], при этом экспорт осуществляется как через головной университет, так и через зарубежные филиалы в Узбекистане и Египте, что расширяет пространственные рамки международного присутствия вуза. В РУДН численность иностранных студентов достигала 9 559 человек [5], а особенно высокий уровень интернационализации наблюдается на этапе подготовки научных и академических кадров, что подтверждает устойчивый спрос на образовательные программы университета со стороны стран Глобального Юга. Для ДВФУ характерна быстрорастущая модель экспорта, в 2024 г. в университете обучалось около 3 397 иностранных студентов [4], при этом приём иностранных абитуриентов увеличился на 84%, что отражает формирование новой геоэкономической ниши, ориентированной на рынки АТР. В НГУ при численности иностранных студентов 1521 человек [7] международное присутствие университета формируется преимущественно через их интеграцию в научные проекты и академические сети, обеспечивая экспорт знаний высокой добавленной стоимости.

Экономическое измерение экспорта образовательных услуг подтверждает выявленные различия региональных моделей. Наибольший объём доходов от

образовательной деятельности из иностранных источников зафиксирован в РУДН (2 035 982,0 тыс. руб.) [8], что подтверждает его статус крупнейшего российского экспортёра образовательных услуг, ориентированного на массовый и устойчивый контингент иностранных обучающихся. Высокие показатели КФУ (1 510 996,3 тыс. руб.) [8] отражают эффективность транснациональной модели экспорта, основанной на сочетании обучения в головном вузе, функционирования зарубежных филиалов и развитой экспортной инфраструктуры. Доходы ДВФУ (941 602,4 тыс. руб.) [8] отражает формирование динамично растущей геоэкономической модели экспорта, чувствительной к региональному позиционированию и трансграничной мобильности. Существенно меньший объём доходов НГУ (187 882,8 тыс. руб.) [8] при этом не указывает на слабость экспортного потенциала, а отражает специфику исследовательской модели, ориентированной на ограниченный, но высококвалифицированный сегмент международного академического рынка и экспорт знаний высокой добавленной стоимости.

### **Выводы**

Проведённое исследование показало, что развитие экспорта образовательных услуг в мировой экономике знаний определяется региональным контекстом и носит выражено дифференцированный характер. Экспорт образования формируется через совокупное воздействие геоэкономического положения региона, институциональной среды и научно-образовательной специализации, что обуславливает существование различных региональных моделей интернационализации. В рамках анализа деятельности ДВФУ, РУДН, НГУ и КФУ были выявлены массовая, геоэкономически ориентированная и исследовательская модели экспорта образовательных услуг, различающиеся по масштабам международного контингента и экономической результативности. Финансовые показатели подтверждают, что эффективность экспорта определяется степенью институциональной зрелости экспортной модели и региональными условиями её реализации. Университеты выступают ключевыми якорными институтами интеграции регионов в мировой рынок образовательных услуг и экономику знаний. Учет региональной специфики является необходимым условием формирования устойчивых и экономически обоснованных стратегий развития экспорта образовательных услуг.

### Список литературы

1. Николаев, В.К. Экспорт образования в вузах России в условиях новой реальности / В.К. Николаев // Высшее образование в России. – 2022. – №31 (2). – С. 149-166.
  2. Филиппова, М.Ю. Экспорт образования как правовое явление / М.Ю. Филиппова // Вестник Академии права и управления. – 2020. – №1 (54). – С. 39-45.
  3. Петров, В.В. Экспорт образования как инструмент формирования «мягкой силы» / В.В. Петров // Профессиональное образование в современном мире. – 2023. – №3. – С. 459–466.
  4. Отчет «О результатах самообследования федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Дальневосточный федеральный университет» // ДВФУ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/b5c/qz40ynr7c>
  5. Отчет «О результатах самообследования РУДН за 2024 год» // РУДН [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rudn.ru/sveden/files/aif/Otchet\\_o\\_rezulytata](https://www.rudn.ru/sveden/files/aif/Otchet_o_rezulytata).
  6. Отчет «О самообследовании университета ФГАОУ ВО КФУ за 2024 год» // КФУ [Электронный ресурс]. – URL: <https://kpfu.ru/sveden/files/002023.pdf>
  7. Отчет «О самообследовании ФГАОУ ВО Новосибирский национальный исследовательский государственный университет» // НГУ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nsu.ru/upload/iblock/e26/k1cb3gh32nu4in9pl3>
  8. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования // ГИВИ [Электронный ресурс]. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2025>
- 

### **REGIONAL CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SERVICES EXPORTS IN THE GLOBAL KNOWLEDGE ECONOMY**

MINGAZOV A.A.

The article focuses on the analysis of the regional context of educational services export development in the conditions of the emerging global knowledge economy. The subject of the study is the export of educational services as an economic and institutional phenomenon implemented at the regional level. The aim of the paper is to

conduct an economic analysis of regional factors and models shaping the development of educational services exports. The methodological framework is based on the concepts of the knowledge economy, economics of education, and regional economics, which make it possible to consider education export as a tool for integrating regions into global chains of knowledge production and transfer. The empirical basis of the study includes self-assessment reports of leading Russian universities as well as official data from the monitoring of higher education institutions. The research applies methods of economic and comparative analysis, structural-functional and institutional approaches, and elements of statistical analysis. The results reveal stable regional differences in the scale, structure, and economic performance of educational services exports. Using the cases of Far Eastern Federal University, Peoples' Friendship University of Russia, Novosibirsk State University, and Kazan Federal University, the study identifies different export models, including mass-oriented, geo-economically focused, and research-based models. It is concluded that the effectiveness of educational services exports depends both on the number of international students and on the geo-economic position of the region, the institutional environment, and the academic specialization of universities. The findings can be used in the development of regional and university strategies for educational services exports, as well as in shaping public policies on the internationalization of higher education.

*Keywords:* export of educational services, knowledge economy, regional development, internationalization of education, universities, international activities.

## Рецензия на статью

Автор(ы) **А.Мингазов**

Название статьи: **РЕГИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ**

№	Критерии качества статьи	оценки	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>				
<b>1.1</b>	Соответствие статьи профилю журнала		да		Статья потенциально соответствует профилю изданий по экономике образования, региональной экономике и экономике знаний. Тематика экспорта образовательных услуг активно разрабатывается в российской науке и соответствует актуальным приоритетам государственной политики.
<b>1.2</b>	Соответствие названия статьи ее содержанию		да		Название статьи соответствует содержанию. Заявленный в заголовке «региональный контекст развития экспорта образовательных услуг» раскрывается через анализ четырех кейсов российских университетов, расположенных в различных регионах. Концепт «мировой экономики знаний» выступает теоретической рамкой исследования, хотя его операционализация в тексте недостаточно проработана.
<b>1.3</b>	Соответствие аннотации содержанию статьи		да		Аннотация в целом соответствует содержанию, отражая предмет, цель, методологию, эмпирическую базу и основные результаты исследования.
<b>2</b>	<b>Актуальность темы</b>				
<b>2.1</b>	Обоснованность актуальности		да		Актуальность исследования обоснована недостаточно. Во введении автор справедливо отмечает стратегическое значение экспорта образовательных услуг и необходимость регионального анализа в условиях трансформации внешних связей России. Однако обоснование носит декларативный характер и не подкреплено конкретными данными о масштабах проблемы.
<b>2.2</b>	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям		да		Литературный обзор недостаточен. В тексте упоминаются всего три российских источника (Николаев В.К., Филиппова М.Ю., Петров В.В.), при этом характер их вклада описан поверхностно («значительный вклад в разработку теоретико-методологических оснований»).
<b>3</b>					
<b>3.1</b>	Анализ состояния проблемы		да		Анализ состояния проблемы носит преимущественно описательный характер. Автор констатирует различия между университетами по масштабам и географии экспорта образования, но не объясняет причинно-следственные механизмы этих различий.
<b>3.2</b>	Корректность сформулированных проблемы и задач		да		Проблема исследования сформулирована нечетко. Цель работы («определение роли регионального контекста в формировании и реализации экспортного потенциала образовательных услуг») является слишком общей и не операционализированной.
<b>3.3</b>	Обоснованность применяемых методов исследований		да		Методология заявлена формально, но не реализована должным образом. Автор указывает на использование «экономического и сравнительного анализа,

				структурно-функционального и институционального подходов, а также элементов статистического анализа»
3.4	Достоверность выводов	да		Выводы частично достоверны, но переоценивают полученные результаты. Основные утверждения (о существовании региональной дифференциации экспорта и различных моделей интернационализации) подтверждаются приведенными данными.
<b>4</b>	<b>Научная новизна</b>			
4.1	Оригинальность результатов	да		Основной вклад работы — типологизация моделей экспорта образовательных услуг на основе регионального контекста. Это можно квалифицировать как «разработку классификации» — один из признаков научной новизны в экономических исследованиях.
4.2	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	да		Результаты в целом соответствуют современному уровню знаний, но не выходят за рамки эмпирического обобщения. Работа находится в русле актуальных исследований экспорта образования, но не предлагает концептуального развития или критики существующих подходов.
4.3	Наличие спорных положений		Нет	«Университеты выступают якорными институтами интеграции регионов в мировой рынок знаний» — метафора «якорных институтов» не определена и не обоснована. Какова доля экспорта образования в региональной экономике? Действительно ли университеты играют системообразующую роль?  «Исследовательская модель ориентирована на экспорт знаний высокой добавленной стоимости» — неясно, как измеряется «добавленная стоимость знаний». Меньший объем доходов НГУ может быть просто следствием меньшего контингента, а не «высокой добавленной стоимости».
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
5.1	Научность языка и стиля	да		Язык статьи соответствует нормам научного стиля. Текст написан грамотно, с использованием специальной терминологии («экономика знаний», «геоэкономическое положение», «институциональная среда», «интернационализация»).
5.2	Доступность изложения	да		Изложение малодоступно для широкой аудитории из-за перегруженности терминами без их определений. Например, концепт «мировая экономика знаний» используется как базовый, но не раскрывается. Аналогично, термины «геоэкономическое положение», «институциональная модель экспорта» не определены операционально.
5.3	Корректность терминологии	да		Терминология в основном корректна
5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да		Объем статьи (около 15 000 знаков с пробелами) соответствует требованиям большинства журналов ВАК
5.5	Правильность оформления библиографии	да		Оформление библиографии содержит существенные недостатки: Неполные библиографические описания: Для источников 1–3 указаны только фамилии авторов, названия статей, издания и годы, но отсутствуют

				номера журналов и страницы (для Николаева указан том и номер, но для остальных — нет) Ссылки на отчеты о самообследовании: Указаны URL, но ссылки оборваны (например, « <a href="https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/b5c/qz40ynr7c">https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/b5c/qz40ynr7c</a> » — неполный адрес). При проверке некоторые ссылки могут оказаться нерабочими
<b>6</b>	<b>Оценка статьи</b>			
<b>6.1</b>	Положительные качества	<p>Актуальность темы: Региональный контекст экспорта образования действительно малоизучен, тема соответствует государственным приоритетам</p> <p>Эмпирическая обоснованность: Используются достоверные официальные данные из отчетов университетов и мониторинга Минобрнауки</p> <p>Практическая ориентация: Результаты могут использоваться при разработке региональных и университетских стратегий экспорта образования</p> <p>Четкая структура: Статья имеет логичную структуру с выделением разделов «Введение», «Цель исследования», «Условия, материалы и методы», «Результаты и обсуждение», «Выводы»</p> <p>Оригинальность типологии: Выделение трех моделей экспорта (массовая, геоэкономическая, исследовательская) представляет определенный научный интерес</p>		
<b>6.2</b>	Отрицательные качества	<p>Критически недостаточный литературный обзор: Всего 3 научных источника в основном тексте, 8 источников в библиографии, полное отсутствие зарубежных публикаций</p> <p>Отсутствие визуализации данных: Нет таблиц, графиков или схем, что затрудняет восприятие сравнительной информации</p> <p>Слабая методологическая проработка: Методы исследования заявлены, но их применение не демонстрируется; отсутствует описание критериев типологизации</p> <p>Ограниченная научная новизна: Работа носит преимущественно описательно-эмпирический характер, концептуальный вклад ограничен</p>		
<b>6.3</b>	Замечания и предложения	<p>Радикально расширить литературный обзор до 15–20 источников, включив:</p> <p>Международные публикации по интернационализации и экспорту образования</p> <p>Зарубежные и российские работы по экономике знаний</p> <p>Исследования региональной дифференциации высшего образования в России</p> <p>Дополнить статью таблицами и схемами:</p> <p>Сравнительная таблица характеристик четырех университетов</p> <p>Схема типологии моделей экспорта с критериями</p> <p>Графики динамики численности иностранных студентов</p>		

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. **Статья может быть опубликована без научной правки**
2. Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками
3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 19.12.2025

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: статья принята к публикации

## РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ ТЕРРИТОРИЙ: АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ РЕЙТИНГОВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМПОНЕНТОВ ИМИДЖА

---

Б.Р. Кабиров<sup>6</sup>

*ОСП Центр перспективных экономических исследований Академии наук  
Республики Татарстан*

**Для цитирования:** *Кабиров Б.Р.* Репутационный капитал территорий: анализ ключевых рейтингов российских регионов через призму компонентов имиджа // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. Т. 1. С. 73-80.

*В условиях обострения межрегиональной конкуренции за ограниченные ресурсы (инвестиции, человеческий капитал, туристические потоки) нематериальные активы территорий становятся критически важными факторами развития. Целью данного исследования является анализ ключевых репутационно-ориентированных рейтингов субъектов Российской Федерации как инструментов измерения и диагностики их имиджевого капитала. В работе применен структурно-компонентный анализ, позволивший классифицировать существующие рейтинги (Национальный рейтинг инвестиционного климата АСИ, Индекс качества жизни, экологические и туристические рейтинги и др.) в соответствии с базовыми компонентами репутации территории: экономической компетентностью, социально-гуманитарным качеством жизни, управленческой надежностью, имиджево-эмоциональной привлекательностью и инфраструктурно-технологической инновационностью. Методология включает сравнительный анализ и выявление корреляционных взаимосвязей между позициями регионов в различных рейтингах. Результаты исследования демонстрируют, что регионы-лидеры формируют устойчивую положительную репутацию за счет синергетического эффекта от одновременного продвижения по нескольким компонентам. Выявлен «эффект колеи», при котором сильная (или слабая) позиция в одном рейтинге тянет за собой соответствующие оценки в смежных сферах. Научная новизна заключается в разработке комплексной аналитической модели, связывающей*

---

<sup>6</sup> Кабиров Булат Раилевич (kabirovbulat16@gmail.com), аспирант 2 курса ОСП Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан.

*эмпирические данные рейтингов с теоретической структурой репутации региона. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная модель может служить основой для разработки сбалансированных стратегий территориального маркетинга и управления репутационным капиталом, направленных на целенаправленное укрепление конкретных слабых компонентов имиджа. Региональным администрациям рекомендуется использовать панель репутационных рейтингов не как набор разрозненных KPI, а как единую систему диагностики для принятия стратегических управленческих решений.*

*Ключевые слова:* репутация региона, территориальный имидж, рейтинги регионов, инвестиционный климат, качество жизни, управление репутационным капиталом, территориальный маркетинг, субъекты РФ.

**Введение.** Современная парадигма регионального развития смещается от конкурентной борьбы, основанной исключительно на материальных факторах (природные ресурсы, промышленная база), к конкуренции нематериальных активов, среди которых центральное место занимает репутация территории [1, с. 45]. Репутация, понимаемая как совокупное устойчивое восприятие региона его ключевыми стейкхолдерами (резидентами, бизнес-сообществом, инвесторами, внешними аудиториями), становится стратегическим ресурсом, напрямую влияющим на его экономическую и социальную динамику [2]. Она формирует «кредит доверия», снижающий транзакционные издержки привлечения инвестиций и талантов, и создает «премию лояльности» в туристической и потребительской сферах.

Однако управление репутацией требует ее операционализации и измерения. В российской практике функцию таких измерителей выполняют многочисленные рейтинги регионов, публикуемые государственными органами, исследовательскими институтами и аналитическими агентствами [3]. Несмотря на их обилие, зачастую они рассматриваются разрозненно, как индикаторы эффективности в узкой сфере. В данной статье мы выдвигаем тезис о том, что ключевые рейтинги являются не просто статистическими срезами, а репрезентативными отражениями отдельных компонентов целостной репутации региона. Таким образом, их комплексный анализ позволяет диагностировать сильные и слабые стороны имиджевого капитала территории.

**Цель исследования** – систематизировать основные репутационно-ориентированные рейтинги российских регионов, сопоставив их с

теоретическими компонентами репутации, и проанализировать взаимосвязи между этими компонентами.

**Условия, материалы и методы.** Методология исследования включает структурно-компонентный анализ для декомпозиции понятия «репутация региона»; метод вторичного анализа данных – систематизация и сравнительная оценка результатов публичных рейтингов за 2020-2023 гг.; метод кейс-стади для иллюстрации выявленных взаимосвязей.

**Результаты.** В основе нашего анализа лежит синтезированная модель репутации территории, адаптированная из корпоративных моделей (Fombrun, van Riel) и концепций территориального маркетинга (Kotler, Gertner) [4,5]. Мы выделяем пять взаимосвязанных компонентов (табл. 1). Данная модель служит каркасом для классификации эмпирических рейтингов.

*Таблица 1. Ключевые репутационно-ориентированные рейтинги российских регионов и их связь с компонентами репутации*

Компонент репутации региона	Сущность компонента (Что измеряет?)	Ключевые рейтинги-индикаторы	Какие стейкхолдеры наиболее чувствительны?	Практическое значение для управления регионом
<b>1. Экономическая компетентность (Competence)</b>	Восприятие региона как эффективного, производительного и конкурентоспособного хозяйствующего субъекта. Основа целевого доверия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Национальный рейтинг инвестиционного климата (АСИ)</li> <li>• Рейтинг инновационного развития (НИУ ВШЭ)</li> <li>• Рейтинги экономического потенциала (РАЭК, РИА Рейтинг)</li> </ul>	Инвесторы, бизнес-сообщество, федеральный центр	Привлечение инвестиций, создание рабочих мест. Позиция в рейтингах – прямой сигнал для бизнеса о благоприятности среды.
<b>2. Социально-гуманитарное качество жизни (Quality of Life)</b>	Восприятие региона как комфортного, безопасного и благополучного места для жизни и самореализации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс качества жизни (РИА Рейтинг)</li> <li>• Индекс счастья регионов (Институт «Справедливый мир»)</li> <li>• Рейтинги по уровню здравоохранения и образования</li> </ul>	Жители (нынешние и потенциальные), семьи, высококвалифицированные специалисты	Удержание и привлечение человеческого капитала. Высокий рейтинг снижает отток населения и повышает внутреннюю лояльность.
<b>3. Управленческий</b>	Восприятие органов власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс открытости</li> </ul>	Все группы: бизнес, население,	Формирование «кредита

<b>ая надежность и ответственность (Governance &amp; Reliability)</b>	как эффективных, прозрачных, предсказуемых и ответственных институтов.	региональных правительств • Рейтинги финансовой устойчивости/управления долгом (Минфин, рейтинговые агентства) • Оценка эффективности органов исполнительной власти	инвесторы, федеральные власти	доверия» и снижение транзакционных издержек. Фонд для долгосрочного развития и кооперации.
<b>4. Имиджево-эмоциональная привлекательность (Appeal &amp; Identity)</b>	Эмоциональная вовлеченность, эстетическое и культурное восприятие территории. Формирует симпатию и узнаваемость.	• Рейтинг туристической привлекательности (Ростуризм, Счётная палата) • Национальный индекс культурного наследия • Медиа- и социологические исследования об имидже регионов	Внешние аудитории: юристы, иногородние эксперты, медиа, диаспоры	Продвижение туризма, усиление мягкой силы, создание положительного информационного фона. Работа на внешний образ.
<b>5. Инфраструктурно-технологическая инновационность (Innovation &amp; Infrastructure)</b>	Восприятие региона как современного, технологически развитого, обеспеченного качественной инфраструктурой и готового к будущему.	• Индекс цифровизации субъектов РФ (Минцифры) • Рейтинг развития городской среды (Минстрой) • Рейтинги транспортной и инженерной инфраструктуры	Технологические компании, молодежь, урбанизированное население, инновационный бизнес	Повышение эффективности экономики и качества услуг, привлечение высокотехнологичных отраслей. Фактор современности и прогресса.

Так, репутация региона – не монолит, а многокомпонентная конструкция, обращенная к разным аудиториям. Успех зависит от сбалансированности всех пяти измерений. Каждый рейтинг служит специфическим диагностическим инструментом для одного из ключевых «органов» репутации. Их нужно анализировать в комплексе, а не по отдельности. Управленческая надежность (компонент 3) выступает системообразующим элементом. Без доверия к институтам инвестиции в инфраструктуру или туризм дают ограниченный и неустойчивый эффект. Показатели, ориентированные на внутреннюю аудиторию (качество жизни), и показатели для внешней аудитории (привлекательность) тесно связаны. Низкое качество жизни жителей со

временем неизбежно просачивается во внешний имидж, отпугивая туристов и инвесторов.

Представленная в Таблице 1 систематизация позволяет выявить и измерить отдельные компоненты репутации. Однако истинная диагностическая и управленческая ценность этой модели раскрывается только при анализе динамических взаимосвязей между этими компонентами. Изолированное рассмотрение рейтингов дает статичный снимок, в то время как их совместный анализ показывает механику формирования репутационного капитала – как сильные стороны усиливают друг друга, создавая эффект синергии, а слабые – порождают «репутационные ловушки».

Таким образом, логика исследования естественным образом переходит от декомпозиции (разложения целого на части в Таблице 1) к синтезу (изучению взаимодействия этих частей в Таблице 2). Следующий шаг – анализ того, как позиции региона в рейтингах из разных столбцов Таблицы 1 влияют друг на друга, формируя общую репутационную траекторию. Этот анализ представлен в Таблице 2, где фокус смещается с описания компонентов на выявление ключевых закономерностей и эффектов их совместного влияния.

*Таблица 2. Анализ взаимосвязей и ключевые выводы*

Аспект анализа	Ключевые выводы и наблюдения	Примеры регионов (условные)
<b>Синергия и кластеризация</b>	Регионы-лидеры формируют положительную репутационную спираль: успех в одном компоненте (например, экономика) создает ресурсы для развития других (качество жизни, инфраструктура), что усиливает общий имидж.	Москва, Татарстан, Московская обл. – стабильно высокие позиции по большинству компонентов.
<b>«Эффект колес» (Path Dependence)</b>	Сильная позиция в одном рейтинге тянет за собой смежные оценки. Корреляция: высокий рейтинг АСИ часто связан с высокой цифровизацией; низкий экологический рейтинг негативно влияет на туристическую привлекательность.	Регионы с высокой цифровизацией (Тюменская обл., Новгородская обл.) часто имеют и прогресс в рейтинге АСИ.
<b>Дисбаланс репутации</b>	Наличие выраженных сильных сторон при «репутационных ямах» создает риски. Яркий туристический имидж может нивелироваться низким качеством жизни или проблемами в управлении.	Некоторые туристические регионы могут иметь средние показатели по качеству жизни и управлению, что создает внутреннюю

		напряженность и риски для долгосрочного бренда.
<b>Роль управленческого компонента</b>	Управленческая надежность выступает катализатором. Целенаправленное улучшение прозрачности, работы с инвесторами и эффективности госуправления может запустить положительные изменения по всем остальным компонентам.	Регионы-«прогрессоры» (Калужская, Белгородская обл. в отдельные периоды) демонстрировали, что фокус на управлении дает комплексный эффект.
<b>Практический инструмент</b>	Набор рейтингов следует использовать как единую диагностическую панель (дашборд) для выявления слабых звеньев и разработки сбалансированной стратегии, а не как набор разрозненных КРІ.	Рекомендация для администраций. Сопоставлять динамику по всем 5 компонентам для точечного стратегического планирования.

Представленная двухуровневая модель (систематизация компонентов + анализ их взаимосвязей) позволяет перейти от пассивного наблюдения за рейтингами к активному стратегическому управлению репутационным капиталом. Главный парадокс заключается в том, что для улучшения конкретного рейтинга (например, туристического) зачастую требуются инвестиции не только в прямые объекты показа, но и в смежные, «невидимые» туристу сферы — качество городской среды, цифровую инфраструктуру и эффективность местного управления. Успех в долгосрочной конкуренции территорий будет принадлежать тем, кто научится видеть и усиливать эти скрытые взаимосвязи.

**Выводы.** Проведенный анализ подтверждает, что ключевые рейтинги российских регионов представляют собой ценную эмпирическую базу для исследования и управления репутационным капиталом территории. Предложенная пятикомпонентная модель позволяет систематизировать эти данные, перейдя от их фрагментарного рассмотрения к целостной диагностике.

Управление репутацией региона должно эволюционировать от тактического «латания дыр» и разовых PR-кампаний к стратегическому процессу, основанному на постоянном мониторинге и сбалансированном развитии всех компонентов имиджа. Регионы, способные генерировать и поддерживать положительную синергию между экономической компетентностью, качеством жизни, управленческой надежностью,

эмоциональной привлекательностью и технологической развитостью, формируют устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе, трансформируя репутационный капитал в ощутимые результаты социально-экономического развития.

Перспективы дальнейших исследований видятся в количественной верификации корреляционных связей с применением методов математической статистики, а также в углубленном качественном анализе кейсов отдельных регионов для выявления лучших практик управления репутационным капиталом.

### *Список литературы*

1. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. London: PALGRAVE MACMILLAN, 2007. 133 p.

2. Сафиуллин М.Р. Репутационный капитал и его влияние на инвестиционную активность секторов экономики региона / М.Р. Сафиуллин, А.С. Груничев, Л.А. Ельшин // Казанский экономический вестник. 2021. №2. С. 56-65.

3. Голубева А.Е. Управление репутацией органов государственной власти. применение новых информационных технологий / А.Е. Голубева // Евразийский союз ученых. 2020. №5(74). С.58-60.

4. Fombrun C.J. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations / C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel. FT Prentice Hall, 2004.

5. Kotler P. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective / P. Kotler, D. Gertner // Journal of Brand Management. 2002. Vol. 9, № 4-5. P. 249–261.

---

## **REPUTATIONAL CAPITAL OF TERRITORIES: ANALYSIS OF KEY RATINGS OF RUSSIAN REGIONS THROUGH THE PRISM OF IMAGE COMPONENTS**

**KABIROV B. R.**

In the context of increased interregional competition for limited resources (investments, human capital, and tourist flows), the intangible assets of territories have become critical factors for their development. The purpose of this study is to analyze the key reputation-oriented ratings of the constituent entities of the Russian Federation as tools for measuring and diagnosing their image capital. The paper uses a structural-

component analysis that allows for the classification of existing ratings (the National Investment Climate Rating by the Agency for Strategic Initiatives, the Quality of Life Index, environmental and tourism ratings, etc.) according to the basic components of a territory's reputation: economic competence, social and humanitarian quality of life, managerial reliability, image and emotional attractiveness, and infrastructure and technological innovation. The methodology includes a comparative analysis and identification of correlations between the regions' positions in various ratings. The results of the study demonstrate that leading regions form a stable positive reputation due to the synergistic effect of simultaneous progress in several components. The "track effect" has been identified, where a strong (or weak) position in one rating leads to corresponding assessments in related areas. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive analytical model that links the empirical data of ratings with the theoretical structure of a region's reputation. The practical significance of the work lies in the fact that the proposed model can serve as a basis for developing balanced strategies for territorial marketing and reputation capital management, aimed at purposefully strengthening specific weak components of the image. It is recommended that regional administrations use the reputation rating panel not as a set of disparate KPIs, but as a unified diagnostic system for making strategic management decisions.

*Keywords:* regional reputation, territorial image, regional ratings, investment climate, quality of life, reputation capital management, territorial marketing, constituent entities of the Russian Federation.

## Рецензия на статью

Автор(ы)

Б.Р. Кабиров

**Название статьи: РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ ТЕРРИТОРИЙ: АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ РЕЙТИНГОВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМПОНЕНТОВ ИМИДЖА**

№	Критерии оценки качества статьи	Да	Нет	Примечание, рекомендация
<b>1</b>	<b>Соответствия статьи</b>			
<b>1.1</b>	Соответствие статьи профилю журнала	да		Статья полностью соответствует профилю экономико-регионального журнала, ориентированного на проблематику регионального развития, территориального маркетинга и нематериальных активов. Тематика репутационного капитала территорий, анализа рейтингов регионов и стратегий управления ими находится в центре современного дискурса о конкурентоспособности регионов
<b>1.2</b>	Соответствие названия статьи ее содержанию	да		Название «Репутационный капитал территорий: анализ ключевых рейтингов российских регионов через призму компонентов имиджа» точно отражает фактическое содержание. В статье действительно проводится концептуализация репутационного капитала и систематический анализ ключевых рейтингов регионов РФ через разработанную автором компонентную модель репутации
<b>1.3</b>	Соответствие аннотации содержанию статьи	да		Аннотация корректно передает цель, методы и основные результаты исследования: структурно-компонентный анализ, классификация рейтингов по компонентам репутации, выявление «эффекта колеи», разработка комплексной аналитической модели и её практическая значимость. Заявленные в аннотации элементы (пятикомпонентная модель, синергетический эффект, рекомендация использовать панель рейтингов как единую систему диагностики) действительно раскрываются в основном тексте
<b>2</b>	<b>Актуальность темы</b>			
<b>2.1</b>	Обоснованность актуальности	да		Актуальность темы обоснована через усиление межрегиональной конкуренции за инвестиции, человеческий капитал и туристические потоки и переход от конкуренции материальных ресурсов к конкуренции

				нематериальных активов, прежде всего репутации. Репутация трактуется как стратегический ресурс, формирующий «кредит доверия» и «премию лояльности», что логично привязано к задачам регионального развития
<b>2.2</b>	Достаточность отражения темы по российским и зарубежным публикациям	да		Автор опирается как на международную литературу по корпоративной и территориальной репутации (Anholt, Fombrun & van Riel, Kotler & Gertner), так и на российские исследования репутационного капитала и управления репутацией власти. Это позволяет встроить работу в актуальное поле исследований территориального маркетинга и региональной репутации. При этом обзор литературы не перегружен, а подчинен задачам построения собственной модели
<b>3</b>				
<b>3.1</b>	Анализ состояния проблемы	да		Анализ состояния проблемы организован вокруг ключевых понятий: репутация территории, репутационный капитал, рейтинги регионов как инструменты измерения имиджа. Автор отмечает фрагментарное восприятие рейтингов в российской практике и предлагает рассматривать их как индикаторы компонентов целостной репутации региона, что задает ясную исследовательскую нишу
<b>3.2</b>	Корректность сформулированных проблемы и задач	да		Проблема сформулирована ясно: множественные рейтинги регионов используются как разрозненные KPI, в то время как они могут и должны рассматриваться как единая система измерения репутационного капитала. Цель и задачи (систематизировать рейтинги, сопоставив их с теоретическими компонентами репутации, и проанализировать взаимосвязи между компонентами) прямо вытекают из этой проблемы и логично реализуются в структуре статьи
<b>3.3</b>	Обоснованность применяемых методов исследований	да		Методологический аппарат (структурно-компонентный анализ, вторичный анализ данных рейтингов 2020–2023 гг., кейс-стади для иллюстрации взаимосвязей) адекватен поставленным задачам. Использование адаптации корпоративных моделей репутации к территориальному уровню и сопоставление с конкретными

				<p>российскими рейтингами выглядит методически обоснованным. Хотя количественные процедуры корреляционного анализа обозначены скорее как перспектива, логика перехода от теории к эмпирии выстроена последовательно.</p>
<b>3.4</b>	Достоверность выводов	да		<p>Выводы о синергетическом характере формирования репутации, наличии «эффекта колеи» и роли управленческого компонента как системообразующего элемента опираются на сопоставление позиций регионов в различных рейтингах и аналитическую интерпретацию. Они соответствуют представленной модели и общим закономерностям территориального развития, обсуждаемым в литературе. При этом автор честно фиксирует, что количественная проверка корреляций требует дальнейших исследований, что повышает научную добросовестность.</p>
<b>4</b>				
<b>4.1</b>	Оригинальность результатов	да		<p>Основной элемент новизны — разработка пятикомпонентной модели репутации региона (экономическая компетентность, качество жизни, управленческая надежность, имиджево-эмоциональная привлекательность, инфраструктурно-технологическая инновационность) и привязка к ней конкретных российских рейтингов. Дополнительно оригинальным является переход от простой классификации рейтингов к анализу их взаимосвязей (синергия, «эффект колеи», дисбаланс репутации, роль управленческого компонента).</p>
<b>4.2</b>	Соответствие полученных результатов современным достижениям науки	да		<p>Результаты исследования хорошо согласуются с современными подходами к территориальному брендингу, place marketing и управлению репутацией, в которых подчеркивается многомерность имиджа и важность согласованного развития разных компонент. Адаптация корпоративных моделей репутации к территориальному уровню соответствует мировым трендам интеграции маркетинга и региональной политики. При этом работа учитывает</p>

				специфику российских рейтингов и практик, что повышает её релевантность
4.3	Наличие спорных положений		Нет	Некоторые положения (например, о выраженном «эффекте колеи» между отдельными рейтингами) пока описаны в основном качественно и требуют дальнейшей статистической верификации. Кроме того, условные примеры регионов-«лидеров» и «прогрессоров» приводятся на иллюстративном уровне, без строгого эмпирического анализа. Эти моменты скорее задают направление дальнейших исследований, чем снижают ценность статьи, но могут стать предметом дискуссии с точки зрения степени формализации результатов.
<b>5</b>	<b>Научность изложения</b>			
5.1	Научность языка и стиля	да		Язык статьи выдержан в академическом стиле, с четкой структурой (введение, методы, результаты, выводы), корректным использованием терминологии и ссылок на источники. Текст хорошо «держит» исследовательскую линию, избегая публицистичности, при этом сохраняет достаточно ясное и логичное изложение сложных концепций.
5.2	Доступность изложения	да		Несмотря на теоретическую насыщенность, текст остается доступным для читателя, знакомого с основами региональной экономики и территориального маркетинга. Табличное представление модели (Таблица 1) и аналитических взаимосвязей (Таблица 2) облегчает восприятие. Логический переход от декомпозиции к синтезу (от компонентов к их взаимодействию) сделан прозрачно
5.3	Корректность терминологии	да		Термины «репутационный капитал», «территориальный имидж», «компоненты репутации», «территориальный маркетинг», «эффект колеи» используются последовательно и со ссылками на релевантные работы. Компоненты модели репутации четко определены и привязаны к стейкхолдерам и практическому значению. Терминологическая база в целом выглядит выверенной

5.4	Обоснованность объема статьи и ее элементов – рисунков, таблиц, библиографии	да	Объем статьи достаточен для раскрытия заявленной цели: автор успевает обозначить теоретические основания, описать методы, представить модель и два уровня анализа (компоненты и их взаимосвязи), а затем перейти к выводам и перспективам. Таблицы содержательны и несут аналитическую нагрузку, а не выполняют чисто иллюстративную функцию. Библиография компактна, но охватывает ключевые теоретические и прикладные источники
5.5	Правильность оформления библиографии	да	Список литературы оформлен корректно, включает как русскоязычные, так и англоязычные источники, с указанием всех необходимых выходных данных. Ссылки в тексте согласованы с позициями в списке, структура библиографии соответствует требованиям академического журнала
<b>6 Оценка статьи</b>			
6.1	Положительные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко сформулированная и актуальная исследовательская постановка: переход от фрагментарного использования рейтингов к комплексной диагностике репутационного капитала.</li> <li>• Разработка внятной пятикомпонентной модели репутации региона с привязкой к конкретным российским рейтингам и стейкхолдерам.</li> <li>• Попытка выйти за рамки статичного анализа к рассмотрению динамических взаимосвязей между компонентами (синергия, «эффект колеи», дисбалансы).</li> <li>• Ясный, научно выдержанный стиль и хорошая структурированность текста.</li> </ul>	
6.2	Отрицательные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Корреляционные взаимосвязи» между позициями регионов в рейтингах заявлены концептуально, но не обеспечены полноценным статистическим анализом в рамках данной статьи.</li> <li>• Используемые примеры регионов приведены на условном уровне, без развернутых</li> </ul>	

		<p>кейс-стади, что ограничивает эмпирическую глубину работы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективы количественной верификации и более детальных кейс-анализов обозначены в выводах, но могли бы быть частично реализованы уже в текущем тексте.</li> </ul>
6.3	Замечания и предложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усилить эмпирическую часть за счет включения хотя бы одного краткого кейс-стади (например, Татарстан или иной регион-лидер), показывающего, как конкретные изменения по одному компоненту отражаются в динамике нескольких рейтингов.</li> <li>• По возможности представить базовые результаты простого статистического анализа (корреляции между ключевыми рейтингами по выборке регионов), чтобы частично подкрепить выявленные качественно эффекты синергии и «эффекта колеи».</li> <li>• Чуть подробнее описать выбор и перечень рейтингов, вошедших в анализ (источники, период, критерии включения), чтобы укрепить методическую прозрачность.</li> </ul>

Рекомендация к опубликованию (нужное подчеркнуть):

1. **Статья может быть опубликована без научной правки**
2. Статья может быть опубликована с небольшими редакционными поправками
3. Статья может быть опубликована только после внесения исправлений и дополнений без повторного рецензирования
4. Статья нуждается в исправлениях, дополнениях и повторном рецензировании
5. Статью публиковать нецелесообразно

Дата: 03.02.2026

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: статья принята к публикации