

**Теплова Л.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, проректор по экономике и развитию вуза, профессор кафедры теории и истории кооперативного движения

**Колос Н.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой информационных систем и технологий

**Нечипоренко Г.Г.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры информационных систем и технологий

**Управление образовательной деятельностью вуза в логике бизнес-процессов реинжиниринга. С. 9-19.**

**Аннотация.** В статье исследуются преимущества управления образовательной деятельностью вуза на основе процессного подхода, который в условиях стратегической неопределенности позволяет в наибольшей степени учитывать коренное изменение экономических условий функционирования образовательных учреждений. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и практической реализации реинжиниринга ключевых бизнес-процессов в управлении образовательной деятельностью высших учебных заведений в условиях цифровой трансформации. В процессе разработки были использованы следующие методы исследования: метод логических абстракций и метод функциональной декомпозиции (нисходящее проектирование), метод функционального синтеза (восходящего проектирования), который характеризуется принципом «от простого к сложному», метод логических абстракций, системного и ситуационного анализа, синтеза, абстрактно-логический, экспертных оценок, моделирования, структурного анализа и применения стандартов качества ISO 9000. Приводится пример успешной практики внедрения реинжиниринга, в рамках которой выделены бизнес-процессы в вузе, которые наиболее подвержены эффекту цифровой трансформации, и разработана формализованная модель межфункциональных бизнес-процессов, которая позволяет представить в структурном виде всю совокупность взаимосвязей частных бизнес-процессов, трансформируемых в межфункциональные. Отмечено, что методология выбора процессов, принципы проектирования и внедрения цифровых решений определяют роль данных и аналитики, управление изменениями и измерение результатов. Предложена модель управления данными и рекомендована методика оценки качества данных.

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов, управление вузом, цифровая трансформация, управление данными, качество данных, моделирование бизнес-процессов.

***Снитко Л.Т.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики

***Прижигалинская Т.Н.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, декан факультета заочного обучения, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и статистики

***Доценко А.Н.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики

**Управление оборотными активами предприятий в рамках системы сбалансированных показателей. С. 20-33**

**Аннотация.** Результативное функционирование предприятия в любой сфере деятельности возможно лишь при создании адекватных моделей управления оборотными активами, гарантирующих принятие экономически аргументированных решений с наращиванием эффективности и созданием фундамента устойчивой работы. Целью статьи является совершенствование методических подходов к управлению оборотными активами предприятий в рамках системы сбалансированных показателей (ССП). Методологической основой исследования являются общенаучные приемы научного познания и специальные методы научного исследования: диалектический метод, метод анализа и синтеза, метод логических обобщений, метод абстрагирования и формализации, метод декомпозиции, статистический метод. Главной задачей ССП является уравнивание финансовых данных с факторами финансового успеха, позволяющими предприятию успешно реализовать выбранную стратегию. В статье рассмотрены преимущества и недостатки использования ССП на предприятии. В рамках метода оценки управления оборотными активами (ОА) предприятий с применением ССП представлены конкретные этапы (блоки) разработки адаптивной модели управления ОА посредством ССП. Важной составляющей успешного внедрения системы сбалансированных показателей является использование компьютерной модели. Потенциал концепции может быть реализован посредством системы управления эффективностью предприятия СРМ. При помощи диаграммы Исикавы в статье отражены основные составляющие ССП управления ОА посредством операционной деятельности, финансового обеспечения, клиентской перспективы и блока развития и обучения. Доказано, что каскадирование ССП позволяет повысить качество стратегического управления на всех организационных уровнях посредством передачи целей и стратегических мероприятий на более низкие организационные уровни. Обоснованы преимущества использования стратегических карт в контексте ССП. Основываясь на характерных чертах стратегических карт и особенностях менеджмента в области оборотных активов, разработаны стратегические карты обобщенного типа на уровне предприятия. Дальнейшим уровнем каскадирования стратегии является уровень отделов предприятий. Для решения проблем внедрения ССП предложено использование существующих систем бизнес-моделирования Business Studio, ARIS, Microsoft Office Business ScoreCard Manager.

**Ключевые слова:** оборотные активы, стратегия управления, система сбалансированных показателей (ССП), каскадирование СПП, стратегические карты.

**Нюренбергер Л.Б.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой бизнеса в сфере услуг

**Архинов А.Е.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнеса в сфере услуг

**Петренко Н.Е.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бизнеса в сфере услуг

### **Государственно-частное партнерство как ключевой механизм развития сферы туризма и гостеприимства. С. 34-42**

**Аннотация.** В современных условиях развития отечественной экономики государственно-частное партнерство рассматривается одним из ведущих механизмов реализации инфраструктурных и социально значимых проектов, так как представляет собой институционально-организационную форму сотрудничества между властными и бизнес-структурами, направленную именно на совместную практическую реализацию различных инфраструктурных проектов как отраслевого, так и регионального значения. Особую роль формат государственно-частного партнерства играет в индустрии туризма и гостеприимства, где сочетание государственного регулирования и частных инвестиций напрямую способствует формированию конкурентоспособных туристических кластеров посредством развития транспортной инфраструктуры, связи, сегмента средств размещения, что в свою очередь повышает привлекательность регионов как туристских дестинаций. В представленной статье обосновано содержание и значение государственно-частного партнерства для развития сферы туризма и гостеприимства на примере мирового туристского опыта, а также отдельных российских регионов, где практика реализации государственно-частного партнерства дала положительные, пролонгированные результаты. Практика ГЧП в отечественной сфере туризма и гостеприимства описывается с позиции ее нормативно-правового регулирования и с точки зрения отражения приоритетов социально-экономического развития страны. В этом смысле отмечается выраженная региональная специфика реализации значимых туристских проектов, обусловленная значительным разнообразием туристских ресурсов и рекреационного потенциала регионов страны. В качестве показательных проектов, реализованных с помощью государственно-частного партнерства, выделены региональные проекты Томской области, Алтайского и Краснодарского края.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, ГЧП, сфера туризма и гостеприимства, инфраструктурные проекты, инвестиции, туристский кластер.

**Шнорр Ж.П.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнеса в сфере услуг

**Иммерсивность в туризме и гостеприимстве: форматы, технологии, отраслевая специфика. С. 43-56**

**Аннотация.** Цель статьи – систематизация современных форматов и технологий иммерсивности в туризме и гостеприимстве, учитывая отраслевую специфику, как важного концептуального элемента парадигмы развития, соответствующего экономике впечатлений. В статье рассматриваются сущность, содержательные характеристики, организационное оформление, иммерсивные технологии и практики в туризме и гостеприимстве. Научная новизна статьи заключается в рассмотрении иммерсивности в туризме и гостеприимстве в контексте экономики впечатлений. Предложены авторское определение дефиниции «иммерсивность» и организационные форматы иммерсивности применительно к сфере услуг туризма и гостеприимства. Обосновано, что в туризме и гостеприимстве применяются интерактивный формат иммерсивности и театрализация, даны их характеристика и функциональные области использования в условиях цифровизации. Особое внимание автором уделено технологиям и практикам иммерсивности, в частности, технологиям расширенной реальности, включая виртуальную, дополненную и смешанную реальность. Перечислены катализаторы внедрения иммерсивных технологий и практик в туризме и гостеприимстве. Подчеркнуто, что технологии и практики иммерсивности наиболее распространены в деятельности музейных институций и выставочных площадок. Рассмотрены технологии «живого» музея, музейные ИКТ-средства с акцентом на внедрение и совершенствование футуристических музейных «инноваций будущего», способных привлекать туристские потоки, в частности, выставки-блокбастеры, в перспективе – музеи-блокбастеры, выделена их туристская составляющая. Уделено внимание театрализации с трансформацией бизнес-процессов субъектов отраслевой индустрии в театральную постановку с использованием сценария и исполнителями для вовлечения туристов и экскурсантов в туристско-экскурсионную деятельность. Сделан вывод о перспективности и экономической ценности иммерсивности в туризме и гостеприимстве, что следует учитывать при разработке и продвижении туристских продуктов городского, культурного и научно-познавательного туризма, развитии экономики туристских дестинаций.

**Ключевые слова:** экономика впечатлений, иммерсивность, туризм, гостеприимство, иммерсивные технологии, интерактивность, театрализация.

**Архипов А.Е.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнеса в сфере услуг

**Биттер Н.В.**

Алтайский государственный университет (г. Барнаул), канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой рекреационной географии, сервиса, туризма и гостеприимства

**Севрюков И.Ю.**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бизнеса в сфере услуг

**Развитие кадрового потенциала предприятий сферы услуг туризма и рекреации (на примере Алтайского края). С. 57-65**

**Аннотация.** Сложившиеся экономические и социальные условия функционирования сферы услуг туризма и рекреации указывают на назревшую необходимость наращивания кадрового потенциала предприятий данной отрасли как фактора повышения их конкурентоспособности, который полноправно может рассматриваться в качестве инструмента динамизации показателей деятельности субъектов туристской индустрии. Процессы активизации кадрового потенциала в сфере туризма и рекреации должны занимать одно из главных мест в общей системе управления организацией. Отметим, что основополагающей целью совершенствования структуры и состава трудового коллектива предприятий туризма и рекреации является возможность проявления способностей и профессиональных компетенций сотрудников для достижения стратегических целей организации. Повышать эффективность работы персонала следует посредством создания благоприятной среды как для коллектива в целом, так и для отдельных работников в частности, обращая внимание на индивидуальные особенности личности. В статье представлены обобщенные результаты авторских исследований, выделены условия и факторы, способствующие регулированию и развитию трудовых ресурсов предприятий сферы услуг туризма и рекреации, проведено анкетирование топ-менеджеров и ключевых специалистов Алтайского края и сформулированы рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала туристско-рекреационных предприятий региона. Целью настоящего исследования является анализ процессов регулирования профессионального развития кадров предприятий сферы услуг туризма и рекреации для разработки комплекса рекомендаций по формированию программы реализации кадрового потенциала предприятий туристско-рекреационной сферы для повышения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** сфера услуг, туризм, рекреация, кадровый потенциал, повышение квалификации, региональная экономика.

***Висторобская Е.Н.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, проректор по учебно-методической работе, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

***Ледовская М.Е.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

***Соломонов А.А.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Управленческие преобразования компаний, детерминированные вызовами и возможностями цифровой трансформации. С. 66-77**

**Аннотация.** Цифровая среда требует принципиально новых управленческих подходов, так как внедрение новых технологий без изменения системы управления приводит только к механической автоматизации устаревших процессов, но не создает ценности. Цель работы состоит в обосновании необходимости управленческих преобразований в процессе цифровой трансформации и отражении ключевых аспектов этих преобразований с учетом проблем и возможностей цифровой реальности. Цифровизация бизнес-процессов рассматривается не как исключительно технологический проект, а как комплексный организационный процесс, требующий фундаментальных изменений в системе управления современных российских компаний. Статья затрагивает управленческие аспекты цифровой трансформации с позиций стратегического планирования цифровых инициатив, организационных изменений и адаптации сотрудников к новым технологиям, вовлечения и их непрерывного обучения в процесс цифровой трансформации, пересмотра организационной структуры, развития цифровой культуры, пересмотра методов принятия управленческих решений, формирования цифровых компетенций управленческого состава и персонала в целом. Проведенное исследование, основанное на методах структурно-функционального, системного и сравнительного анализа, дедукции, индукции, наблюдения и контент-анализа, позволило выявить ключевые проблемы и барьеры, возникающие на пути цифровой трансформации, предложить варианты управленческих действий для их преодоления, а также определить ожидаемый эффект от их реализации. В статье доказывается, что успешная цифровая трансформация невозможна без предваряющих и сопутствующих изменений в управленческой парадигме.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, цифровизация, цифровая трансформация, управленческие преобразования, организационная структура, цифровая культуры, методы принятия управленческих решений, формирование цифровых компетенций, управленческая парадигма.

***Золотарева Е.О.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, декан факультета среднего профессионального образования № 2, доцент кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

***Переверзева Е.С.***

Ленинградский областной филиал Санкт-Петербургского университета МВД России (г. Мурино), канд. экон. наук, заместитель начальника кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин

***Цуканов Д.И.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Проблемы развития и механизмы обеспечения экономической устойчивости сферы туризма в новой реальности. С. 78-86**

**Аннотация.** Новая экономическая ситуация, сложившаяся на национальном туристическом рынке, выступила драйвером развития внутреннего туризма как одного из основных приоритетов укрепления национальной экономики, обладая высоким мультипликативным экономическим эффектом. Развитие внутреннего туризма в Российской Федерации активизирует экономический рост и пополнение бюджетов регионов, напрямую оказывает влияние на развитие смежных отраслей и новых видов туризма, а также способствует созданию новых рабочих мест. Авторы считают, что наряду с положительными эффектами от развития внутреннего туризма существует ряд проблем, препятствующих его более успешному развитию, что, в свою очередь, требует детального их анализа и выработки механизмов, обеспечивающих экономическую устойчивость сферы туризма. Целью исследования является анализ проблем развития и выработки механизмов обеспечения экономической устойчивости сферы туризма. Для достижения поставленной цели авторами проведено исследование состояния сферы туризма в Российской Федерации в разрезе показателей, оказывающих влияние на экономическую устойчивость. Проведенное исследование позволило авторам сделать вывод, что сфера туризма сталкивается с рядом вызовов, требующих новых подходов к обеспечению экономической устойчивости. Для оценки экономической устойчивости сферы туризма используются различные показатели, которые характеризуют финансовую стабильность и рентабельность туристской деятельности: объем туристских потоков, доходы от туризма, вклад туризма в ВВП, рентабельность туристских предприятий, средние расходы туриста и др. Авторы считают, что ключевыми направлениями обеспечения экономической устойчивости сферы туризма в новой реальности являются выработка комплекса мер, направленных на диверсификацию туристского предложения, разработка и реализация мер государственной поддержки, а также внедрение цифровых технологий ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** проблема, тенденция, механизм, устойчивость туризма, туризм, экономическая устойчивость, новая реальность.

**Ледовская И.И.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент  
кафедры маркетинга и менеджмента

**Ерошенко Д.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Организационные аспекты и особенности разработки корпоративной стратегии в иерархии стратегического управления. С. 87-95**

**Аннотация.** Целью данного исследования является анализ организационных аспектов разработки корпоративной стратегии в системе стратегического управления на примере ведущих металлургических компаний России. В работе рассматриваются особенности формирования и реализации стратегий в условиях высокой волатильности рынков и геополитической нестабильности, что представляет значительный теоретический и практический интерес для современного менеджмента. Методологическую основу исследования составил комплексный подход, включающий анализ публичных материалов компаний (годовые отчеты, презентации для инвесторов, выступления руководства). Особое внимание уделялось изучению практик таких компаний, как ПАО «Норникель», ПАО «Северсталь», ПАО «ММК» и Evraz Group за период 2018–2023 гг. Для обеспечения достоверности результатов использовался метод триангуляции данных. Результаты исследования выявили ключевые факторы успешной реализации корпоративных стратегий: глубокую интеграцию операционного и стратегического планирования, создание гибких организационных структур и развитие внутренних аналитических компетенций. Особый практический интерес представляют выявленные типичные ошибки стратегического управления, включая переоценку темпов цифровой трансформации и недостаточное внимание к стратегическому контроллингу. Выводы исследования подтверждают необходимость перехода от жестких стратегических планов к адаптивным моделям управления, сочетающим долгосрочные ориентиры с возможностью оперативной корректировки. Полученные результаты имеют значительную практическую ценность для руководителей компаний и могут быть использованы для совершенствования процессов стратегического управления не только в металлургической отрасли, но и в других секторах экономики.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, стратегическое управление, металлургические компании, адаптивное управление, цифровая трансформация, организационные аспекты, стратегическое планирование, конкурентные преимущества, антикризисное управление.

**Гомонко Э.А.**

Российский университет дружбы народов (г. Москва), канд. экон. наук, доцент, доцент  
кафедры финансов и кредита

**Анализ социально-культурного и ресурсного потенциала системы образования и эффективности его использования. С. 96-115**

**Аннотация.** В условиях продолжающейся дискуссии по поводу развития взаимовыгодного сотрудничества стран-членов и партнеров БРИКС возникает потребность в комплексном анализе ресурсного потенциала отраслей сферы услуг и эффективности его использования. Значимую долю в сфере услуг занимает образование,



которое охватывает широкий спектр деятельности: от дошкольного образования до высшего и дополнительного образования системы образования. В рамках сотрудничества стран-членов и партнеров БРИКС создаются консорциумы, разрабатываются и реализуются совместные образовательные программы, программы академической мобильности. В то же время имеет место обоюдный недостаток знаний о системах образования, что препятствует быстрому развитию взаимодействия в этой важнейшей гуманитарной области. Нигерия присоединилась к БРИКС в качестве страны-партнера на 16-м саммите БРИКС, состоявшемся в Казани в октябре 2024 года. Данная статья посвящена особенностям формирования и развития системы образования Нигерии, оценке ее социально-культурного и ресурсного потенциала. Задача данной статьи состоит в том, чтобы дать оценку факторам, оказавшим влияние на становление системы образования Нигерии. Образование в Нигерии, с одной стороны, обладает значительным потенциалом для своего развития, консолидации и совершенствования, оно смогло в себе воплотить все многообразие национальных и исторических аспектов, характерных для страны. С другой стороны, действующая система образования не может полностью удовлетворить потребность населения в образовательных услугах и обеспечить равный доступ всех категорий населения к получению образования. Одновременно с этим важно отметить значительные успехи и достижения проводимой правительством Нигерии образовательной политики. Подобный анализ современной системы образования Нигерии также позволяет не только углубить знания о ней, но и определить возможные направления двустороннего сотрудничества образовательных организаций России и Нигерии.

**Ключевые слова:** образование, Федеративная Республика Нигерия, система образования, расходы на образование, международное сотрудничество, экспорт образования, рынок труда, саммит Россия-Африка.

***Шалыгина Н.П.***

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Санкт-Петербург), канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры таможенного администрирования

***Селюков М.В.***

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Санкт-Петербург), канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры таможенного администрирования

**Развитие информационных технологий в таможенной сфере в рамках механизма «единого окна»: проблемы и перспективы. С. 116-128**

**Аннотация.** Несмотря на турбулентность современной мировой торговли, структурные сдвиги, связанные с изменением роли отдельных стран и регионов, логистические барьеры, внешнеэкономическая деятельность остается одной из важнейших отраслей национальной экономики любого государства. В связи с этим появляется возможность даже в таких условиях повышать эффективность управления таможенными процессами. В этом контексте развитие механизма «единого окна» в Евразийском экономическом союзе (далее – ЕАЭС) и в России в частности представляет собой одну из наиболее значимых инициатив, направленных на упрощение и ускорение

процедур, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Таким образом, данная концепция предполагает создание единой информационной платформы, где каждый участник внешнеэкономической деятельности сможет взаимодействовать с государственными органами. Это позволит уменьшить административные барьеры и повысить уровень прозрачности и в конечном итоге будет способствовать экономическому росту стран. В работе рассмотрены ключевые проблемы внедрения и развития механизма «единого окна» в странах-членах ЕАЭС и определены пути их решения. Особое внимание уделено определению актуальных трендов развития данной концепции, а именно необходимости ее гибкого реагирования на кризисы, ужесточение экологических стандартов и требований к безопасности, а также применение искусственного интеллекта (далее – ИИ) и других информационных технологий в сфере совершения таможенных операций через единую электронную платформу с целью повышения уровня автоматизации процессов и в целом упрощения и унификации таможенных процедур.

**Ключевые слова:** таможенная деятельность, таможенное дело, управление таможенным делом, внешнеэкономическая деятельность, информационное обеспечение.

***Ледовская И.И.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

***Скрипченко Т.Л.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

***Шевляков Н.Д.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Особенности влияния организационной культуры как идеологии управления на эффективность деятельности предприятия. С. 129-139**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию особенностей воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия. Цель работы заключалась в структурировании и обобщении информации об эволюционировании организационной культуры, выявлении особенностей влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия. Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением общенаучных методов исследования, таких как: обзор, систематизация и обобщение данных, классификационный метод, сравнительный анализ, анализ профильных публикаций, метод интерпретации. На основании анализа российских и зарубежных исследований систематизированы подходы к определению содержания термина «организационная культура», сгруппированы принципы формирования и развития в целях повышения результативности исполнения стратегических, тактических и оперативных задач. Определены и охарактеризованы направления воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия, представленные степенью мотивации и удовлетворенности, развитием трудовой дисциплины, повышением степени благоприятности социально-психологического климата, обозначены эффекты, получаемые в результате реализации охранной, регламентирующей, коммуникативной,

мотивационной, адаптационной, имидже- и смыслообразующей, интегрирующей, образовательной функций организационной культуры, а также выделены характеристики организационной культуры как социальной технологии в контексте управления человеческими ресурсами, как важнейшей составляющей эффективной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, феноменологический подход, рационально-прагматический подход, когнитивный подход, символический подход, культурологический подход, эффективность деятельности, удовлетворенность трудом, мотивация, ценности, интеграция.

*Джамалудинова М.Ю.*

Дагестанский государственный университет (г. Махачкала), канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

**Отраслевая профессионализация госслужащих в условиях конкуренции и повышенной неопределенности. С. 140-148**

**Аннотация.** Целью исследования является определение кадрового пути оптимизации государственного аппарата с наименьшими организационными и финансовыми потерями как для национальной экономики, так и для руководителей госструктур. Исследование проводилось методами обобщения имеющейся теоретической базы, конкретизации критериев полезности госслужащего, анализа ключевых аспектов мотивации в государственном секторе, индукции, а также выявления и разрешения противоречий. Изучение теоретической базы позволило сформулировать вывод об отсутствии решений в рамках нематериального стимулирования госслужащих, которые учитывали бы одновременно несколько факторов: необходимость сохранения мотивации среди госслужащих, повышения их компетентности, усиления способности к конкурентной борьбе в условиях цифровизации и готовности решать общественные задачи при повышенной неопределенности национальной экономики. В результате предложена отраслевая профессионализация, сущность которой состоит в комплексном погружении госслужащего исключительно в одну отрасль экономики, что позволяет повысить его отраслевую компетентность при решении общественных задач с учетом получения цифровых и иных навыков, необходимых по причине модернизации государственного сектора. Предложены смягчающие условия внедрения отраслевой профессионализации в государственном секторе, учитывающие ситуацию повышенной неопределенности в национальной экономике и конкурентную борьбу между госслужащими в процессе их профессионального развития. Дополнительно предложены меры для согласования смягчающих условий отраслевой профессионализации госслужащих с аспектами конкурентной борьбы между ними.

**Ключевые слова:** государственный служащий, национальная экономика, конкурентная борьба, профессионализация, отраслевой принцип, государственный сектор, стимулирование труда, повышение квалификации.

***Сальников И.И.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики

***Коптелова Л.В.***

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры информационных систем и технологий

**Использование онтологического подхода при автоматизации деятельности предприятий сферы услуг. С. 149-159**

**Аннотация.** Динамика роста конкуренции в сфере услуг, особенно в торговле и оказании платных услуг, диктует необходимость поиска направлений по повышению эффективности и конкурентоспособности деятельности хозяйствующих субъектов. Важным направлением в реализации указанных целей является автоматизация экономических и хозяйственных процессов предприятий данной отрасли, что обуславливает актуальность применения онтологии. В условиях современного рынка, нацеленного на оптимизацию бизнес-процессов, онтологический подход является важным инструментом при выборе пути автоматизации бизнес-процессов. Внедрение онтологий способствует формализации терминологии внутри структурных подразделений, что обеспечивает четкое и согласованное понимание предметной области. Целью написания статьи является исследование подходов и методов использования онтологии для автоматизации предприятий сферы услуг, а также разработка путей повышения организованности и эффективного управления IT-проектами в рамках автоматизации хозяйствующих субъектов сферы услуг. Методы исследования включают анализ существующих подходов к управлению проектами, сравнительный анализ международных стандартов управления IT-проектами. В исследовании рассматриваются теоретические основы онтологии с вовлечением в процессное управление хозяйствующих субъектов сферы услуг. Обсуждаются также вызовы, которые могут возникнуть при выборе одного из стандартов (PMBOK, ISO 21500 или PRINCE 2) в рамках жизненного цикла программного обеспечения, включая обучение персонала и интеграцию с другими системами. В статье подчеркнуто, что внедрение онтологий способствует унификации терминологии внутри предприятия сферы услуг, что критически важно для формирования регламента автоматизации бизнес-процессов для предприятия сферы услуг.

**Ключевые слова:** сфера услуг, онтология, IT-проект, информационные системы, системный анализ, конкурентоспособность, поддержка принятия решений.

**Качан Н.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и статистики

**Тресницкий А.Б.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета, анализа и статистики

**Самойлов А.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Совершенствование порядка формирования учетной информации о доходах в соответствии с фсбу 9/2025 «Доходы». С. 160-169**

**Аннотация.** Бухгалтерский учет в России продолжает свой путь интеграции в международную практику. Одним из ключевых этапов данного процесса является введение нового Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы», который призван заменить собой действующее на протяжении многих лет ПБУ 9/99 «Доходы организации». Это изменение вызвано необходимостью адаптации к современным экономическим реалиям, повышению прозрачности и информативности бухгалтерской (финансовой) отчетности для всех групп пользователей. Целью статьи является разработка научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию действующего порядка формирования учетной информации о доходах в соответствии с требованиями ФСБУ 9/2025 «Доходы», направленных на повышение достоверности, полезности и прозрачности бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов. Основу методологии данного исследования составил логико-структурный анализ. В процессе написания статьи проведен всесторонний анализ как теоретических данных (научные публикации, монографии, учебники и учебные пособия, положения ФСБУ 9/2025 и международных стандартов бухгалтерской (финансовой) отчетности), так и эмпирических данных, представленных в открытом доступе (публичная финансовая отчетность российских компаний, обзоры практики применения стандартов, аналитические материалы консалтинговых и аудиторских фирм). В результате проведенного исследования аргументированно доказана целесообразность предложенного авторами комплекса действий, направленного на совершенствование порядка формирования учетной информации о доходах в соответствии с ФСБУ 9/2025 «Доходы».

**Ключевые слова:** доходы, ФСБУ, ПБУ, МСФО, стандарт, выручка, доходы, не включаемые в выручку, учетная политика, бухгалтерская (финансовая) отчетность.

**Попадюк А.Ю.**

консультант ООО «Артур Консалтинг»

**Малышева Т.В.**

Казанский национальный исследовательский технологический университет, д-р техн. наук, канд. экон. наук, профессор кафедры логистики и управления

**Новый подход к оценке расходов на обеспечение качества данных о перевозочном процессе на базе метода стоимости качества а. Фейгенбаума. С. 170-179**

**Аннотация.** Целью исследования является разработка новой методики экономической оценки расходов на обеспечение качества данных о перевозочном процессе на железнодорожном транспорте для ОАО «РЖД». В рамках научной работы применялись методы стоимости качества А. Фейгенбаума, метод экономико-математического моделирования, метод сравнительного анализа, а также метод экспертных оценок. В ходе исследования был сформирован новый подход к оценке расходов на обеспечение качества данных о перевозочном процессе на железнодорожном транспорте. Определено, что стоимость качества данных на ж/д транспорте складывается из двух элементов – «хорошего» (затраты на недопущение искажений) и «плохого» качества (затраты на устранение последствий искажений). Отмечено, что стоимость «хорошего» качества включает в себя затраты на диагностику учетного процесса ОАО «РЖД» и внедрение авторской концепции цифровых «оракулов», в том числе на развитие методологии, техническую реализацию, доработку ИТ-систем, обучение работников и формирование нормативной базы. Указано, что стоимость «плохого» качества состоит из затрат на разборы случаев искажения данных, подготовку актов проверки, исправление отчетных форм, судебные издержки, а также на расходы, связанные с искусственным завышением фонда оплаты труда как следствием искажения первичных данных, на базе которых определяется KPI. По результатам сравнительного анализа определена укрупненная стоимость «плохого» качества данных в ОАО «РЖД», а также скрытые издержки перевозчика в виде упущенной ценности от затрат на ФОТ. Предложенный подход позволит рассчитать совокупные издержки, возникающие вследствие использования «плохих» данных о перевозочном процессе в ОАО «РЖД». На базе новой методики руководители ОАО «РЖД» смогут оптимизировать бюджеты компании, а также повысить качество управленческих решений.

**Ключевые слова:** теория управления качеством, качество данных, качество данных на железнодорожном транспорте.

**Волченко Т.А.**

Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», аспирант

**Хайруллина Е.Г.**

Казанский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации», аспирант

### **Влияние спортивной индустрии на развитие регионального туризма. С. 180-195**

**Аннотация.** В условиях интенсификации региональной конкуренции возрастающее значение приобретает синергия спорта и туризма как инструмент пространственного развития. Целью представленного исследования стало выявление ключевых направлений интеграции спортивной индустрии в туристскую стратегию субъектов Российской Федерации. В качестве предмета рассмотрено влияние спортивных мероприятий, инфраструктурных преобразований и институциональных механизмов на устойчивость и динамику туристского сектора. Методологическая база

включает сравнительный анализ, интерпретацию научных источников и эмпирических данных, отобранных с учетом российской специфики. Научные и практические результаты подтверждают наличие мультипликативного эффекта от спортивных инициатив, способствующих укреплению имиджа региона, активизации туристических потоков и расширению делового туризма. Показано, что формирование спортивно-туристических кластеров, реализация событийных программ и развитие современной инфраструктуры обеспечивают дополнительные точки роста для региональной экономики. Особое внимание уделено барьерам, связанным с институциональной разобщенностью, ограниченными инвестиционными возможностями и несбалансированностью инфраструктурных ресурсов. Исследование выявило, что устойчивое развитие возможно при условии межсекторального партнерства, адаптивного программного планирования и включения спортивного туризма в долгосрочные модели территориального маркетинга. Представленные выводы обладают высоким прикладным потенциалом и могут быть использованы при проектировании стратегий социально-экономического роста, основанных на потенциале спортивной индустрии как катализаторе туристской активности.

**Ключевые слова:** спортивный туризм, территориальный бренд, инфраструктура, кластер, инвестиции, события регионального туризма, межведомственное взаимодействие.

*Чернуха Е.С.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Методологические основания комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий. С. 196-204**

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования методологических подходов к оценке эффективности аграрных предприятий в условиях перехода к устойчивому развитию сельского хозяйства. Современные вызовы, связанные с изменением климата, истощением природных ресурсов, социально-демографическими проблемами сельских территорий, требуют интеграции экономических, социальных и экологических аспектов в оценке эффективности. Целью настоящего исследования является развитие отдельных методологических положений комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, учитывающих многоаспектность и специфику сельскохозяйственного производства. Методологической основой исследования послужили фундаментальные положения общей экономической теории, теории эффективности, системного анализа, концепции устойчивого развития, методологические разработки отечественных и зарубежных ученых в области оценки эффективности аграрных предприятий. Работа выполнена с использованием общенаучных методов познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование и конкретизация, систематизация), контекстного, хронологического, структурно-функционального, сравнительного анализа. Обобщены современные подходы к оценке эффективности в аграрной экономике, выявлены ключевые принципы комплексной оценки. Обоснована необходимость интеграции экономических, социальных, экологических и организационно-управленческих аспектов при оценке эффективности сельскохозяйственных предприятий. Предложена концептуальная модель комплексной оценки эффективности, основанная на системе

интегральных показателей. Результаты исследования могут быть использованы при разработке методик оценки эффективности аграрных предприятий и формировании стратегий их устойчивого развития.

**Ключевые слова:** методология, комплексная оценка, эффективность, аграрные предприятия, интегральные показатели, устойчивое развитие.

*Щербакова Е.С.*

Казанский национальный исследовательский технологический университет, аспирант

**Модульная система показателей успешности инновационных проектов с применением технологий искусственного интеллекта. С. 205-217**

**Аннотация.** Статья посвящена показателям успешности инновационных проектов для оперативного реагирования на изменения, связанные с тестированием экспериментальных концепций и адаптацией к новым условиям с использованием нейронных сетей. Сформулирована гипотеза относительно внедрения AI-агентов в качестве полноценного члена команды для решения задач компании и анализа данных на всем процессе трансфера научно-технической разработки от момента создания до фазы коммерциализации. Цель исследования состоит в разработке системы показателей для успешного развития проектов с применением технологий искусственного интеллекта, позволяющей оперативно внедрять инновационные технологии и осуществлять мониторинг состояния компании в информативных срезах. Методы исследования включают обзор литературных источников и метод описания трендов, системный подход к анализу мезосистемы показателей, сравнительный анализ работы AI-агента нейронными сетями и техническими специалистами, контент-анализ ключевых понятий, а также методы эмпирических исследований и верификации. Предложена семимодульная система аналитики с апробацией в IT-стартапе с AI-агентом Imagemaker GrigSo – виртуальным имиджмейкером на базе ООО «ТОФЕКТ»: «оценка экономической эффективности»; «анализ юнит-экономики»; «оценка рисков и неопределенностей»; «оценка инновационности»; «внедрение ИИ»; «нейропсихологическая эффективность персонала, взаимодействующего с ИИ-агентами»; «клиентская удовлетворенность и эффективность ИИ-сервиса».

**Ключевые слова:** модульная система, показатели успешности, юнит-экономика, технологии искусственного интеллекта, AI-агенты, нейронные сети, инновационный проект, стартапы.

*Зоров М.Д.*

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Институт экономики и туризма, аспирант

**Взаимосвязь кластерного и экосистемного подхода в развитии туристско-рекреационного кластера в регионе. С. 218-228**

**Аннотация.** В исследовании предпринята попытка выявить взаимосвязь кластерного и экосистемного подходов при создании и развитии туристско-рекреационного кластера на определенной территории. Интерес к рассматриваемой проблематике обусловлен необходимостью изыскания внутренних ресурсов и траекторий развития территорий и национальной экономики в целом. Целью данного исследования



является определение точек соприкосновения кластерного и экосистемного подхода в развитии туристско-рекреационного сегмента на региональном уровне. Для достижения поставленной цели был выбран ряд научных методов, среди которых логический анализ, сравнительный метод, системный подход, методы обобщения и т.д. В ходе исследования были выявлены особенности кластерного метода при формировании туристско-рекреационного кластера. Кроме того, был описан инновационный туристический продукт, который является основным результатом функционирования кластера. Отмечены отличительные черты экосистемного подхода в сравнении с кластерным, что позволило определить точки соприкосновения двух методов. Акцент сделан на особенности применения цифровых технологий в туристической отрасли и при получении непосредственно туристической услуги. Поэтому рассматривается платформенный подход (цифровых экосистем), его особенности и возможности использования в процессе формирования туристско-рекреационного кластера. Утверждается, что применение отдельных инструментов кластерного, экосистемного и платформенного подходов позволит повысить эффективность функционирования туристско-рекреационных кластеров.

**Ключевые слова:** туристско-рекреационный кластер, кластерный подход, экосистемный подход, платформенный подход, туристический поток, синергетический эффект.

**Балинов Л.Н.**

Московский университет «Синергия», аспирант

**Цифровая экосистема антикризисного управления: архитектура, цифровой двойник и сценарная апробация на открытых данных. С.229-236**

**Аннотация.** Цель исследования – спроектировать и эмпирически апробировать референсную цифровую экосистему антикризисного управления, которая связывает открытые корпоративные данные (на примере Rusprofile и «РБК Компании») с контуром сбора, прогнозирования, сценарного моделирования и автоматизированного исполнения решений. Методически экосистема реализована через ETL-платформу Apache NiFi (ежедневная интеграция и очистка данных), формирование единого хранилища признаков, применение алгоритмов машинного обучения XGBoost (скоринг рисков кассового разрыва и срывов сервисных уровней) и LSTM (14-дневные прогнозы денежных поступлений и аварийных заявок), построение цифрового двойника предприятия на основе алгоритма Proximal Policy Optimization, а также роботизированную автоматизацию процессов UiPath для оперативного исполнения предписаний и ведения журнала цифровых следов. На сценарной выборке, калиброванной открытыми метриками реальной российской управляющей компании, экосистема обеспечила сокращение времени управленческого цикла до 1–2 часов и автоматизацию около 70% рутинных операций; дополнительно зафиксировано улучшение соблюдения сервисных уровней на 6–8 п.п. Полученные результаты подтверждают гипотезу о преимуществе проактивного цифрового подхода над реактивными практиками и демонстрируют воспроизводимость архитектуры для предприятий с различным масштабом и отраслевой спецификой при соблюдении требований качества данных, прозрачности происхождения данных и регулируемых рамок автоматизации.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, цифровая трансформация, цифровая экосистема, искусственный интеллект, цифровой двойник, big data, RPA, автоматизация.

*Пешков М.М.*

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, аспирант

**Направления реализации организационно-управленческой модели структурных изменений в отрасли приборостроения. С. 237-248**

**Аннотация.** Российские приборостроительные заводы представляют собой важную составляющую машиностроения, производящую: измерительные приборы; приборы для быта и медицинских учреждений; приборы для мониторинга, контроля, регулировки технологических процессов; оборудование для АЭС; электрическую технику, электронику и другое. В связи с чем необходима диагностика технологического развития крупнейших предприятий отрасли России в контексте глобальных концепций и трендов для оценки потенциала достижения технологического суверенитета в рамках современных концепций развития, таких как Индустрия 5.0, устойчивое развитие, цифровая трансформация и другие. Целью статьи является апробация организационно-управленческой модели структурных изменений в приборостроительной промышленности. Основными методами исследования выступают методы системного анализа, синтеза, сравнительного анализа, статистического анализа. В исследовании приведен обзор отечественных исследований, посвященных изучению структурных сдвигов в отрасли приборостроения; определены проблемы и обоснована актуальность выбранной тематики исследования; определен круг показателей оценки технологического развития предприятий приборостроения; проведена диагностика эффективности технологической деятельности крупнейших предприятий приборостроения и оценены их структурные сдвиги; разработана организационно-управленческая модель структурных изменений в отрасли приборостроения; сформированы направления апробации организационно-управленческих инструментов достижения структурных изменений на примере крупнейших приборостроительных предприятий России. Полученные результаты могут быть использованы для совершенствования политики государственного регулирования развития приборостроительной отрасли. Разработанные инструменты достижения структурных изменений позволят увеличить объемы производства, повысить уровень инновационного, технологического, цифрового и экологического развития предприятий.

**Ключевые слова:** организационно-управленческая модель, структурные изменения, промышленность, предприятия приборостроения, технологическое развитие, глобальные концепции.

**Старикова М.С.**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, д-р экон. наук, профессор, ведущий научный сотрудник кафедры менеджмента и маркетинга

**Смирнов Е.Ю.**

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, аспирант

### **Оценка конкурентов на рынке FMCG с учетом современных трендов развития маркетинговой деятельности. С.249-259**

**Аннотация.** Авторы статьи исходят из того, что скорость происходящих в маркетинговых процессах изменений в сочетании с нестабильностью и непредсказуемостью экономического развития обуславливают необходимость формализации источников конкурентных преимуществ компаний сетевого ритейла как основного канала продаж товаров широкого потребления (FMCG) в динамических параметрах, измеряющих не статическую эффективность, а способность к адаптации в рыночной среде. На основе систематизации актуальных конкурентных преимуществ (развитие СТМ, омниканальность, локализация, клиентоориентированность, AI-технологии и пр.) и рыночных трендов (рост e-grocery, ценовая чувствительность, спрос на экологичность и пр.) разработана ICE-модель (Innovation Velocity, Cluster Synergy, Ecosystem Resilience) оценки конкурентов на рынке FMCG, выделяющая скорость внедрения инноваций, кластерную синергию, устойчивость экосистемы как главные аргументы конкурентоспособности торговых сетей. Модель апробирована на ведущих российских ритейлерах (X5, «Магнит», «Лента», «Самокат», «Вкусвилл»), выявив лидеров по интегральному индексу (X5 и «Магнит») и их уязвимости. Практические рекомендации включают экспансию в регионы, инвестиции в «зеленые» технологии и развитие синергии с маркетплейсами. Направлениями дальнейших исследований могут стать углубленный анализ динамических факторов с исследованием взаимосвязи между ними и оценкой влияния рисков, расширение сферы применения модели, интеграция с ESG-повесткой, создание программных решений для автоматизированного расчета и мониторинга ICE-индексов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, FMCG-ритейл, оценка конкурентов, ICE-модель, динамическая оценка, инновационная скорость, кластерная синергия, устойчивость экосистемы, потребительские тренды, конкурентные преимущества.

**Боровских Н.В.**

Омский государственный технический университет, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики и организации труда

### **Цифровые инструменты маркетинговых коммуникаций на рынке хлеба и хлебобулочной продукции. С. 260-271**

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость использования цифровых инструментов маркетинговых коммуникаций на рынке хлеба и хлебобулочной продукции. Выделены особенности функционирования рынка, заключающиеся в: наличии постоянного спроса на продукцию; сезонности спроса на продукцию; низкой сохранности продукции; взаимозаменяемости различных сортов хлеба и хлебобулочных изделий. Цель

исследования – выявить современные подходы к использованию и определить возможность применения интернет-технологий маркетинговых коммуникаций при взаимодействии с потребителями на рынке хлеба и хлебобулочной продукции. При проведении исследования были использованы абстрактно-логические методы, метод контент-анализа и метод группировок. В работе проанализирован состав участников рынка, выделены основные стратегические зоны хозяйствования для данного рынка. Сделан вывод о том, что производителям при работе с покупателями необходимо дифференцировать используемые цифровые маркетинговые коммуникации в зависимости от той стратегической зоны хозяйствования, в которой предприятие работает. На основании результатов исследования было сделано заключение о том, что наиболее актуальными для работы с покупателями на рынке хлеба и хлебобулочной продукции являются следующие цифровые инструменты: контекстная реклама, медийная реклама, SMM-продвижение, вирусный маркетинг, рассылки, веб-сайты предприятия. В статье дана характеристика основным цифровым маркетинговым коммуникациям, используемым в настоящее время на рынке хлеба и хлебобулочной продукции.

**Ключевые слова:** рынок хлеба и хлебобулочной продукции, цифровые маркетинговые коммуникации, цифровой маркетинг, маркетинговая стратегия, стратегическая зона хозяйствования, контекстная реклама, веб-сайт, медийная реклама, вирусный маркетинг.

**Суворова Т.В.**

Московский университет «Синергия», канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики

**Воинов А.В.**

Московский университет «Синергия», аспирант

**Адаптация методов оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российским условиям. С. 272-281**

**Аннотация.** В работе рассматривается вопрос адаптации методов оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российской практике. В последние годы международные подходы к монетизации в сфере инфлюенс-маркетинга значительно трансформировались. Ранее основным источником дохода считалась фиксированная плата за размещение рекламных публикаций. Сегодня на первый план выходят более гибкие и многоуровневые схемы: оплата за совершенные покупки, клики по ссылкам, партнерские программы и другие модели с переменной компенсацией. Российский рынок рекламы у блогеров подстраивается под изменения поведенческих паттернов, стремительно растет, характеризуется высокой динамичностью и непредсказуемостью. Однако применительно к практике российских компаний одних количественных метрик явно не достаточно, так как для потребителя очень важен характер блогера, его ценностные установки, искренность и соответствие ценностям рекламируемого бренда. Цель исследования – предложить гибридную модель оценки эффективности инфлюенс-маркетинга применительно к российским условиям ведения бизнеса. В работе использованы: метод анализа научных источников, метод изучения вторичных данных и анализа трендов мирового и российского рынка инфлюенс-маркетинга, объединение количественных и качественных подходов в гибридную модель оценки эффективности рекламных кампаний. К результатам работы стоит отнести: разработку гибридной и адаптивной к практике

российского бизнеса модели эффективности инфлюенс-маркетинга, а также обоснование применимости модели на примере кейсов российских компаний. Авторы обозначают основные выводы о том, что для более точного анализа эффективности рекламных кампаний и дальнейшего развития ценности бренда рекомендовано использовать гибридную модель, сочетающую количественные и качественные методы оценки.

**Ключевые слова:** инфлюенс-маркетинг, рекламная кампания, модель оценки эффективности, количественные и качественные методы, адаптация, ценность бренда.