

ISSN 2223-5639

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ВЕСТНИК



БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

№ 2(111)

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ

FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH

2025

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



## ВЕСТНИК БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

---

Журнал предназначен для опубликования результатов фундаментальных и прикладных научных исследований профессорско-преподавательского состава высшей школы, научных работников, аспирантов и соискателей ученой степени доктора и кандидата экономических наук.

### Основные тематические рубрики журнала:

- экономика, организация и управление в отраслях и сферах деятельности;
- экономика труда и трудовые отношения;
- маркетинг, коммерция и логистика;
- коопeração и предпринимательство.

Приглашаем к сотрудничеству авторов научных и практических материалов в сфере экономики.



# ВЕСТИК

## БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. ИЗДАЕТСЯ С ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА

---

Выпуск 2(111)

2025

---

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-63329 от 09 октября 2015 г.

**Издание входит в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.**

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). Бесплатный доступ к полному тексту статей предоставляется на технической платформе Научной электронной библиотеки в сети Интернет на сайте elibrary.ru.

Статьям, опубликованным в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права», присваивается цифровой идентификатор объекта – DOI, закрепленный в стандарте ISO 26324:2012 «Информация и документирование. Система цифровых идентификаторов объектов».

Учредитель журнала – Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права».

Адрес редакции, издателя, типографии:  
308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116а

Свободная цена

Распространяется по подписке

Периодичность выхода издания – шесть раз в год.

Журнал внесен в Объединенный каталог «Пресса России»,  
индекс 18037

Online-подписка: <https://www.pressa-rf.ru/cat/1/edition/t18037/>;

[https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat\\_sii-y\\_ekonomiki-i-prava/](https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat_sii-y_ekonomiki-i-prava/)

---

**Главный редактор**

В.И. Теплов

д.э.н., проф., Заслуженный работник Высшей школы РФ, действительный член Российской академии естественных наук, президент Белгородского университета кооперации, экономики и права

**Научный редактор**

Е.Е. Тарасова

д.э.н., проф., Заслуженный работник Высшей школы РФ, действительный член Российской академии естественных наук, академик Российской экологической академии, первый проректор по научной работе Белгородского университета кооперации, экономики и права

**Члены редакционной коллегии:**

Аймагамбетов Е.Б., д.э.н., проф., член-корреспондент Международной академии наук высшей школы, академик Международной экономической академии «Евразия», ректор Карагандинского университета Казпотребсоюза, Республика Казахстан

Алифанова Е.Н., д.э.н., проф., профессор кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

Алтонаян Абрахам, Ph.D., член консультативного совета Университета имени короля Халида, Королевство Саудовская Аравия  
Брагин Л.А., д.э.н., проф., профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического

университета имени Г.В. Плеханова

Бычкова С.М., д.э.н., проф., Заслуженный работник Высшей школы РФ, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета Санкт-Петербургского государственного аграрного университета

Дорошенко Ю.А., д.э.н., проф., член-корреспондент Российской академии естественных наук, директор Института экономики и менеджмента, заведующий кафедрой стратегического управления Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова

Зимакова Л.А., д.э.н., проф., профессор кафедры инновационной экономики и финансов Белгородского государственного национального исследовательского университета

Иванченко И.С., д.э.н., доц., профессор кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

Исаенко Е.В., д.э.н., проф., Заслуженный работник Высшей школы РФ, действительный член Российской академии естественных наук, академик Российской экологической академии, ректор Белгородского университета кооперации, экономики и права

Клименко О.И., д.э.н., проф., действительный член Российской академии естественных наук, руководитель центра дистанционного обучения Белгородского университета кооперации, экономики и права

Кононенко Р.В., к.э.н., доц., заведующий кафедрой экономики Белгородского университета кооперации, экономики и права  
Лебедева С.Н., д.э.н., проф., ректор Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации,

Республика Беларусь

Макринова Е.И., д.э.н., проф., действительный член Российской академии естественных наук, академик Российской академии естествознания, заведующий кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы Белгородского университета кооперации, экономики и права

Матвеева О.П., к.э.н., доц., доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

Белгородского университета кооперации, экономики и права

Прижигалинская Т.Н., д.э.н., проф., член-корреспондент Российской академии естественных наук, декан факультета заочного обучения, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и статистики Белгородского университета кооперации, экономики и права

Роздольская И.В., д.э.н., проф., действительный член Российской академии естественных наук, академик Российской академии естествознания, заведующий кафедрой маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права

Семенюта О.Г., д.э.н., проф., заведующий кафедрой банковского дела Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)

Синенко Л.Т., д.э.н., проф., член-корреспондент Российской академии естественных наук,

профессор кафедры экономики Белгородского университета кооперации, экономики и права

Терновский Д.С., д.э.н., доц., ведущий научный сотрудник Центра агропродовольственной политики Института прикладных экономических исследований РАНХиГС

Тресницкий А.Б., к.э.н., доц., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и статистики Белгородского университета кооперации, экономики и права

Третьякова Л.А., д.э.н., проф., член-корреспондент Российской академии естественных наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета

Хайруллина М.В., д.э.н., профессор, и.о. директора Института управления, директор Дирекции «Проектный офис ректора» РАНХиГС

Ходыревская В.Н., д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента, маркетинга и управления персоналом Курского государственного университета

Шарифзода М.М., д.э.н., профессор, член-корреспондент Российской академии естествознания, ректор Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики, Республика Таджикистан  
Шеховцов В.В., к.э.н., доц., заведующий кафедрой финансов и таможенных доходов

Белгородского университета кооперации, экономики и права

Корректоры: Н.В. Сергеева, Т.Е. Пелищенко  
Компьютерный набор и верстка А.В. Матюшечкина

Дата выхода 20.03.2025.

Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 26,7

Тираж 1000 экз. Заказ 6155

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### **Экономика, организация и управление в отраслях и сферах деятельности**

<i>Макринова Е.И., Золотарева Е.О., Симонова Т.Ю.</i> Развитие каналов и инструментария электронной коммерции в отечественном гостиничном бизнесе в условиях санкционных ограничений.....	9
<i>Роздольская И.В., Висторобская Е.Н., Ледовская М.Е.</i> Изменение подхода к обучению персонала в компаниях в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма.....	19
<i>Зимакова Л.А., Визницкая Е.А., Тресницкий Г.Б.</i> Модель информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций.....	37
<i>Токарь Е.В., Белокопытова О.А., Вербицких М.Н.</i> Устойчивое развитие территории: теоретические аспекты.....	48
<i>Алябьева М.В., Самойлов И.Н., Белокопытова О.А.</i> Трансформация стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях VUCA- и BANI-мира.....	58
<i>Квон Г.М., Поздеева О.Г.</i> Исследование структурных сдвигов промышленности региона.....	69
<i>Кононенко Р.В., Сальников И.И., Пономаренко С.В.</i> Управление рисками экономической безопасности предприятия на основе обеспечения информационной безопасности.....	82
<i>Пчелинцева С.А.</i> Особенности методов оценки и учета репутационных активов компаний в цифровой экономике.....	93
<i>Матвеева О.П., Тихонович Е.В., Прушковская Е.Е.</i> Экспорт продовольственных товаров в условиях геоэкономической нестабильности: состояние, проблемы, перспективы развития.....	103
<i>Симонова Т.Ю., Золотарева Е.О., Чурсина Е.В.</i> Формирование современного туристско-экскурсионного пространства на основе использования цифровых технологий.....	119
<i>Чернуха Е.С.</i> Биоэкономика сельскохозяйственного производства: обзор передовых практик развития, проблемы и направления их решения.....	127
<i>Чижиков Д.Д.</i> Внедрение инструментов оптимизации бизнес-процессов.....	137

### **Маркетинг, коммерция и логистика**

<i>Боровских Н.В.</i> Использование цифровых каналов распределения продукции как направление повышения конкурентоспособности.....	151
<i>Плетнева Н.А., Божук С.Г., Капустина Л.М.</i> Маркетинговый стратегический анализ проекта развития федеральных морских круглогодичных курортов «Пять морей и озеро Байкал».....	161
<i>Холмовский С.Г.</i> Особенности программ лояльности продавцов, предлагаемых российскими маркетплейсами .....	173
<i>Суворова Т.В., Филиппов М.В.</i> Исследование отношения целевой аудитории к стратегии бренда – амбассадорингу.....	184
<i>Теванян Г.А.</i> Эффективность контекстной и таргетированной рекламы в медицинском туризме: анализ рекламной кампании оператора медицинского туризма.....	193

## **Кооперация и предпринимательство**

<i>Дроздова М.И.</i> Кооперативные принципы и ценности – основа сохранения социальной базы потребительских кооперативов.....	201
<i>Чистякова О.А, Шнорр Ж.П.</i> Мировой опыт функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг: системно-инновационный библиометрический анализ и картографирование научной литературы.....	211
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	224



# HERALD

BELGOROD UNIVERSITY  
OF COOPERATION, ECONOMICS AND LAW

INTERNATIONAL RESEARCH AND THEORETICAL JOURNAL. PUBLISHED SINCE 2002

**Issue 2(11)**

**2025**

The journal is registered with the Federal Service for Supervision in the Sphere of Communications, Information Technologies and Mass Communications. Certificate on the registration of the Media PI No. FS77-63329 of October 9, 2015.

**The publication is included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main results of dissertations for the scientific degree of a candidate of sciences and a doctor of sciences must be published.**

The journal is included in the Russian Scientific Citation Index (RINC). Free access to the full text of the articles is provided on the technical platform of the Scientific Electronic Library on the Internet at elibrary.ru.

The articles published in the journal «Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law» are assigned the digital identifier of the object - DOI, fixed in the standard ISO 26324: 2012 «Information and Documentation. System of digital identifiers of objects».

The founder of the journal is the Autonomous Non-profit Organization of Higher Education «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law».

Address of the editorial office, publisher, printing house:  
116a Sadovaya str. Belgorod, 308023

Free price

Distributed by subscription

The periodicity of publication is six times a year.

The journal is included in the United Catalogue «Press of Russia»  
index 18037

Online subscription: <https://www.pressa-rf.ru/cat/1/edition/t18037/>;  
[https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat\\_sii-y\\_ekonomiki-i-prava/](https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat_sii-y_ekonomiki-i-prava/)

---

---

**Chief Editor**

Teplov V.I.

Ph.D. in Economics, Professor, Merited Employee of Higher School of the Russian Federation, Member of Russian Academy of Natural Sciences, President, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

**Science Editor**

Tarasova E.E.

Ph.D. in Economics, Professor, Merited Employee of Higher School of the Russian Federation, Member of Russian Academy of Natural Sciences, Academician of the Russian Ecological Academy, First Vice-Rector for Research, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

**Editorial Board:**

Aimagambetov E.B., Ph.D. in Economics, Professor, Corresponding Member of the International Academy of Higher School, Academician of the International Academy of Economics «Eurasia», Rector, Karaganda University

(Kazpotrebsoyuz), Republic of Kazakhstan

Alifanova E.N., Ph.D. in Economics, Professor, Professor of the Chair of Financial Monitoring and Financial Markets, Rostov State University of Economics (RINH)

Althonayan Abraham, Ph.D., Member of the Advisory Board, King Khalid University, Saudi Arabia

Bragin L.A., Ph.D. in Economics, Professor, Professor of the Base Chair of Trade Policy, G.V. Plekhanov Russian University of Economics  
Bychkova S.M., PhD in Economics, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Professor

of the Chair of Economics and Accounting, St. Petersburg State Agrarian University

Doroshenko Yu.A., Ph.D. in Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Director of the Institute of Economics and Management, Head of the Chair of Strategic

Management, V.G. Shukhov Belgorod State Technological University

Zimakova L.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor, Chair of Innovative Economics and Finance,  
Belgorod State National Research University

Ivanchenko I.S., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor of the Chair of Financial Monitoring and Financial Markets, Rostov State University of Economics (RINH)

Isaenko E.V., Ph.D. in Economics, Professor, Member of Russian Academy of Natural Sciences, Academician of the Russian Ecological Academy, Rector, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Klimenko O.I., PhD in Economics, Professor, Full Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Distance Learning Center, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Kononenko R.V., Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Economics,  
Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Lebedeva S.N., Ph.D. in Economics, Professor, Rector, Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives, Republic of Belarus

Makrinova E.I., Ph.D. in Economics, Professor, Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Science, Head of the Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Matveyeva O.P., Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Customs Operations and Customs Control

Przhigalinskaya T.N., Ph.D. in Economics, Professor, Corresponding Member of Russian Academy of Natural Sciences, Dean of the Faculty of Correspondence Studies, Professor of the Chair of Accounting, Analysis and Statistics, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Rozdolskaya I.V., Ph.D. in Economics, Professor, Member of Russian Academy of Natural Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Science, Head of the Chair of Marketing and Management, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Semenyuta O.G., Ph.D. in Economics, Professor, Head of the Chair of Banking, Rostov State University of Economics (RINH)

Snitko L.T., Ph.D. of Economics, Professor, Corresponding Member of Russian Academy of Natural Sciences, Professor, Chair of Economics, Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Ternovsky D.S., Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher at the Center for Agricultural Policy of the Institute of Applied Economic Research RANEPA

Tresnitsky A.B., Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Statistics  
Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Khairullina M.V., Doctor of Economics, Professor, Acting Director of the Institute of Management,  
Director of the Directorate «Project Office of the Rector» RANEPA

Tretiakova L.A., PhD in Economics, Professor, Corresponding Member of Russian Academy of Natural Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Science, Professor, Chair of Management and Marketing, Belgorod State National Research University

Khodyrevskaya V.N., Ph.D. in Economics, Professor, Professor of the Chair of Management, Marketing and Personnel Management,  
Kursk State University

Sharifzoda M.M., PhD in Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Science, Rector, Tajik University of Law, Business and Policy, Republic of Tajikistan

Shekhovtsov V.V., Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Finance and Customs Revenues,  
Belgorod University of Cooperation, Economics and Law

Proofreaders: N.V. Sergejeva, T.E. Pelyushenko  
Computer typesetting and layout A.V. Matyshechkina

Release date 20.03.2025.

Format 60x84 1/8. Offset paper. Conditional printed page 26,7  
Circulation 1,000 copies. Order 6155

---

---

## CONTENTS

### **Economics and Management in Branches and Spheres of Activity**

<i>Makrinova E.I., Zolotareva E.O., Simonova T.Yu.</i> Development of e-commerce channels and tools in the domestic hotel business under the conditions of sanction restrictions.....	9
<i>Rozdolskaya I.V., Vistorobskaya E.N., Ledovskaya M.E.</i> Changing the approach to staff training in companies in the conditions of digital reality based on the principles of connectivism.....	19
<i>Zimakova L.A., Viznitskaya E.A., Tresnitsky G.B.</i> Production activity internal control information support model in construction companies.....	37
<i>Tokar E.V., Belokopytova O.A., Verbitskikh M.N.</i> Sustainable development of the territory: theoretical aspects.....	48
<i>Alyabieva M.V., Samoilov I.N., Belokopytova O.A.</i> Transformation of strategies for ensuring economic security of industrial enterprises in the conditions of VUCA and BANI worlds.....	58
<i>Kvon G.M., Pozdeeva O.G.</i> A study of the structural shifts of the region's industry.....	69
<i>Kononenko R.V., Salnikov I.I., Ponomarenko S.V.</i> Management of enterprise economic security risks based on ensuring information security.....	82
<i>Pchelintseva S.A.</i> Features of methods for assessing and accounting for a company's reputational assets in the digital economy.....	93
<i>Matveyeva O.P., Prushkovskaya E.E., Tikhonovich E.V.</i> Food export in conditions of geoeconomic instability: status, problems, development prospects.....	103
<i>Simonova T.Yu., Zolotareva E.O., Chursina E.V.</i> Formation of a modern tourist and excursion space based on the use of digital technologies.....	119
<i>Chernukha E.S.</i> Bioeconomics of agricultural production: a review of best development practices, problems and directions for their solution.....	127
<i>Chizhikov D.D.</i> Implementation of business processes optimization tools.....	137

### **Marketing, Commerce and Logistics**

<i>Borovskikh N.V.</i> Using digital product distribution channels as a way to increase competitiveness.....	151
<i>Pletneva N.A., Bozhuk S.G., Kapustina L.M.</i> Marketing strategic analysis of the federal year-round marine resorts development project «Five seas and lake Baikal».....	161
<i>Kholmovsky S. G.</i> Features of seller loyalty programs offered by Russian marketplaces.....	173
<i>Suvorova T.V., Filiptsov M.V.</i> Research of the target audience's attitude to brand strategy – ambassadoring.....	184
<i>Tevanyan G.A.</i> Effectiveness of contextual and targeted advertising in medical tourism: analysis of the advertising campaign of a medical tourism operator.....	193

## **Cooperation and Entrepreneurship**

<i>Drozdova M.I.</i> Cooperative principles and values are the basis for preserving the social base of consumer cooperatives.....	201
<i>Chistyakova O.A., Shnorr Zh.P.</i> Systematization of world experience in the functioning and development of consumer cooperation in the services market.....	211
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» .....	224

**ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ  
И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

УДК 640.4:(339.16:004.738.5)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-2-9-18

*Макринова Е.И.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

*Золотарева Е.О.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, декан факультета среднего профессионального образования

*Симонова Т.Ю.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

**РАЗВИТИЕ КАНАЛОВ И ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ  
КОММЕРЦИИ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ  
В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

**Аннотация.** Целью исследования явился анализ развития электронной коммерции в отечественном гостиничном бизнесе в условиях санкционной политики ряда зарубежных государств и выработка рекомендаций по использованию инструментов продвижения услуг предприятий гостиничного бизнеса в новых экономических реалиях. Стремительное развитие цифровых технологий ведения гостиничного бизнеса способствует автоматизации, ускорению и повышению качества обслуживания гостей, а также достижению экономических целей деятельности предприятий. Авторами определены элементы электронной коммерции гостиничного предприятия, выявлена взаимосвязь отрицательного и положительного влияния санкционной политики на развитие отечественного гостиничного бизнеса. Авторы считают, что отрицательное влияние санкционной политики стало драйвером развития внутреннего туризма, что, в свою очередь, определило новые векторы развития гостиничного бизнеса, направленные на совершенствование отечественных систем бронирования и создание новых программных продуктов для автоматизации деятельности гостиничного бизнеса: Bnovo PMS, Контур.Отель, OtelMS, Shetler, TravelLine, Lite PMS, 1C: Предприятие. Отель и другие. По мнению авторов, развитие электронной коммерции в гостиничном бизнесе невозможно без применения инструментов интернет-продвижения, которые позволяют привлечь новых посетителей, выстроить быстрый и удобный процесс взаимодействия между отелем и клиентом, а также организовать бронирование и оплату гостиничных услуг.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, цифровая трансформация, электронная коммерция, система бронирования, банкинг.

**Введение.** Гостиничная индустрия сегодня переживает нелучшие времена, сначала ее затронули антковидные ограничения, что привело к резкому сокращению числа тури-

стов, на смену которым пришли жесткие санкции со стороны ряда зарубежных государств.

Развитие отечественного гостиничного бизнеса напрямую связано с изменени-

ем внешней и внутренней политики Российской Федерации.

Весной 2022 года ряд зарубежных стран выдвинул пакет санкций в отношении Российской Федерации, что привело к разрыву торгово-экономических отношений, прекращению авиасообщения в приграничных регионах, уходу с рынка крупных иностранных гостиничных сетей и т.д.

Описанные выше обстоятельства требовали незамедлительных и эффективных решений со стороны государства с целью поддержки отечественного гостиничного бизнеса.

В первую очередь со стороны государства были введены нулевые ставки НДС, кроме того, в ряде регионов снизили на три года ставки УСН с 6 до 1% для доходов и с 15 до 5% для расходов.

Теоретической и методологической основой исследования явились нормативные акты РФ в сфере развития гостиничного бизнеса, туризма и цифровой экономики.

Исследованиям тенденций развития отечественного гостиничного бизнеса и туризма посвящены труды российских ученых, среди которых: Е.О. Золотарева, Е.А. Джанджугазова [2, 3], Е.И. Макринова [4, 5, 6], М.М. Морозов и др. Вопросам, связанным с электронной коммерцией, в том числе в гостиничном бизнесе, посвящены исследования таких ученых, как: Н.К. Боярчук [1], А.В. Воронков, Е.В. Матузенко, И.В. Пенькова [8], И.П. Nikolaeva [7], А.В. Родионова и др.

Целью исследования явился анализ электронной коммерции в отечественном гостиничном бизнесе в условиях санкционной политики ряда зарубежных государств.

**Методы исследования.** Информационной и аналитической базой для написания данной статьи послужили данные из открытых источников и коммуникационных агентств, среди которых: национальный портал поддержки малого и среднего бизнеса «Мой бизнес», мсп.рф, коммуникацион-

ное агентство Breaking Trends, блог для отельеров Bnovo и др.

Методологическую основу исследования составили системный подход к изучению проблем, связанных с развитием электронной коммерции в гостиничном бизнесе в условиях санкций; общенаучные методы познания: синтез и анализ, а также методы экономического анализа – группировка, сравнения и обобщения.

**Результаты исследования.** Стремительное развитие цифровых и информационных технологий привело к возникновению нового вида экономической деятельности – электронной коммерции.

Под электронной коммерцией в гостиничном бизнесе следует понимать отрасль экономики, которая включает в себя торговые и финансовые операции, реализуемые с высокой скоростью посредством компьютерных и интернет-сетей, без физического контакта участников рынка [2, 4].

Электронная коммерция включает в себя несколько взаимосвязанных элементов, что позволяет автоматизировать, ускорить и сделать максимально быстрым процесс обслуживания посетителей гостиничного предприятия (рис. 1).

Следует отметить, что электронная торговля позволяет: повысить конкурентоспособность гостиничного предприятия, совершенствовать качество обслуживания, а также сократить штат работников.

В связи с обострившейся geopolитической ситуацией в Российской Федерации ряд зарубежных государств выдвинул жесточайшие санкции, что привело к уходу с рынка крупных гостиничных сетей, закрытию систем онлайн-бронирования (OTA – online travel agencies), сокращению потока иностранных туристов, снижению уровня деловой активности граждан, а также блокировке системы SWIFT. Все это, несомненно, негативно отразилось на развитии гостиничного бизнеса, но кроме отрицательных моментов можно выделить и положительные (рис. 2) [9].



Рис. 1. Элементы электронной коммерции гостиничного предприятия

Более подробно рассмотрим развитие электронной коммерции в условиях санкционной политики ряда государств по отношению к Российской Федерации.

Отключение Российской Федерации от банковской системы SWIFT привело к затруднениям в проведении экспортных платежных операций и международных расчетов. В связи с чем произошло вынужденное перераспределение клиентов в банки, не попавшие в санкционный список.

Кроме того, возникли сложности с оплатой гостиничных услуг с зарубежных карт.

На текущий момент российские банки могут проводить транзакции без использования банковской системы SWIFT, но это является достаточно дорогим и трудоемким процессом, требующим высокого уровня доверия между организаторами.



Рис. 2. Последствия санкционной политики в отечественном гостиничном бизнесе

Для решения обозначенной проблемы Россия предприняла ряд действий по снижению зависимости от системы SWIFT, так еще в 2014 году ЦБ РФ была создана Система передачи финансовых сообщений (СПФС). Данная система позволяет организовать обмен финансовыми сообщениями между отечественными банками и внешними партнерами в обход банковской системы SWIFT.

Также налажена возможность использования китайской системы CIPS (China International Payments System). Отметим, что количество отечественных платежных организаций, подключенных к китайской системе CIPS, постоянно растет.

Еще одним способом решения проблем, возникших в результате отключения РФ от банковской системы SWIFT, могут стать блокчейн-технологии, так как криптовалюта – это полноценная альтернатива традиционным платежным системам, использование которой позволит проводить международные операции также безопасно, быстро и анонимно. Но, к сожалению, на текущий момент процесс принятия и внедрения блокчейн-технологий в Российской Федерации все еще ведется.

Сегодня практически любая компания имеет личный интернет-сайт. В гостиничном бизнесе сайт – один из основных инструментов электронной коммерции, позволяющий гостям подробно изучить номерной фонд и его оснащенность, посетить виртуальные экскурсии, узнать о скидках и акциях и, как следствие, забронировать номер и совершить оплату [2, 6].

Для бесперебойного и быстрого функционирования интернет-сайтов гостиничных предприятий необходимо качественное и современное серверное оборудование, на стоимость и возможность которого также негативно повлияли санкции в отношении Российской Федерации [7, 8].

Сначала произошел резкий скачок цен, а после некоторые крупные компании, занимающиеся производством серверов,

видеокарт, процессоров, жестких дисков и прочего оборудования, ушли с российского рынка, а некоторые и вовсе запретили поставки. Также возникли проблемы с покупкой и обновлением лицензионного программного обеспечения [3, 4].

Описанные выше проблемы не говорят о полном прекращении функционирования серверов и прочего оборудования на территории РФ, на текущий момент оно стало медленнее. Кроме того, в результате амортизации оборудования происходит его износ и со временем выход из строя, в связи с чем со стороны общества и государства требуется незамедлительный поиск решений сложившейся проблемы.

В марте 2022 года на территории России прекратили свою деятельность сначала агрегатор по бронированию отелей Booking.com., а следом и система по аренде жилья Airbnb. Тем не менее большинство представителей гостиничной индустрии сходятся во мнении, что это никак не повлияет на отечественный рынок бронирования жилья, так как крупные отели, как правило, предпочитают диверсифицировать предложение за счет их продвижения через различные каналы.

Более того, ситуация с уходом вышеупомянутых агрегаторов способствует стремительному развитию существующих и разработке новых отечественных аналогов (рис. 3).

В 2019 году Тинькофф Банк представил российским интернет-пользователям собственное онлайн-агентство путешествий. Пользоваться им могут все желающие, а клиенты банка смогут получить повышенный кэшбэк и бонусы. Также в сервисе Тинькофф. Путешествия можно приобрести страховку путешественника.

В марте 2022 года РЖД запустили сервис для бронирования отелей и экскурсий, работающий на отечественном программном обеспечении, на текущий момент к нему подключились уже более 60 тыс. гостиниц.

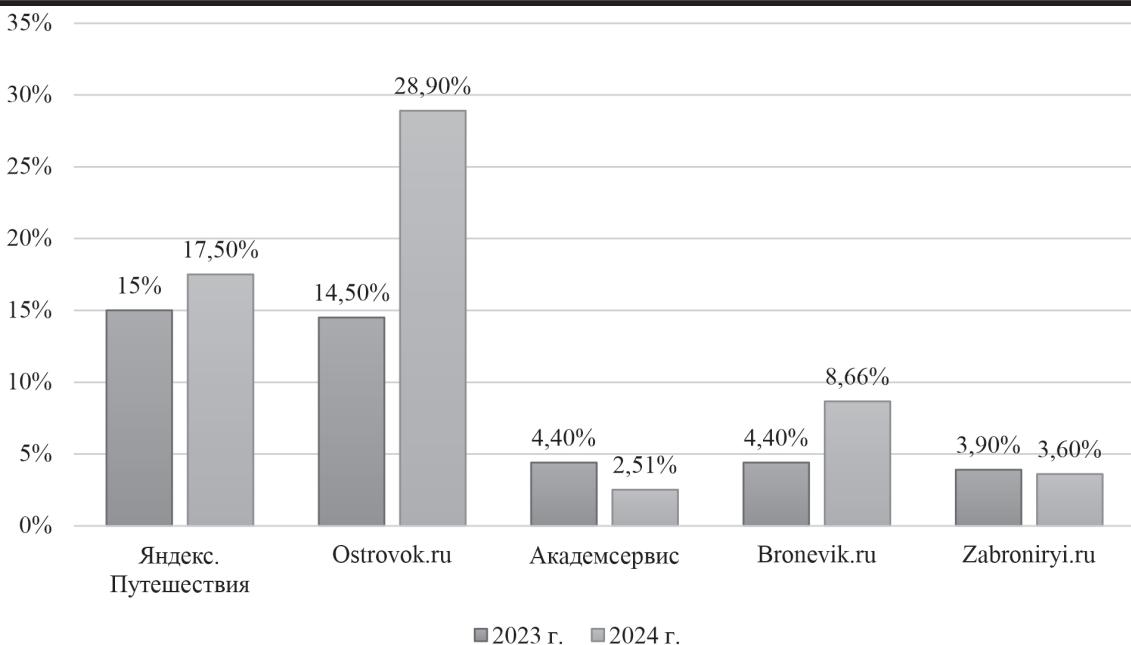


Рис. 3. Рейтинг российских систем бронирования, лето 2023–2024 гг.

\*Составлено по: [9].

Устойчивое развитие электронной коммерции в гостиничном бизнесе невозможно без полноценной автоматизации всех рабочих процессов, в современных условиях наблюдается рост и развитие рынка отечественного программного обеспечения для автоматизации деятельности гостиничного предприятия. Наиболее востребованными на российском рынке являются: Bnovo PMS, Контур.Отель, OtelMS, Shetler, TravelLine, Lite PMS, 1C: Предприятие. Отель и другие.

Отечественные автоматизированные системы ни в чем не уступают зарубежным. Например, Bnovo PMS – первая в России облачная система управления гостиничным бизнесом, что позволяет управлять всеми процессами отеля без привязки к рабочему месту.

Развитие электронной коммерции в гостиничном бизнесе невозможно без применения инструментов интернет-продвижения, которые позволяют привлечь новых посетителей, выстроить быстрый и удобный процесс взаимодействия между отелем и клиентом, а также организовать бронирование и оплату гостиничных услуг (рис. 4).

Основным инструментом, позволяющим выстроить успешную коммуникацию

между гостиничным предприятием и потенциальным клиентом, является интернет-сайт. Современный интернет-сайт гостиничного предприятия должен быть адаптирован под любые устройства, это позволит потребителю ознакомиться с услугами отеля, а также произвести бронирование номера. Кроме того, на сайте необходимо постоянно размещать актуальную информацию об услугах и ценах, а также фотографии [1, 5].

Поисковая оптимизация (SEO) – комплекс мероприятий, направленных на поднятие позиций сайта гостиничного предприятия в результате поисковой выдачи по конкретным запросам интернет-пользователей.

Крауд-маркетинг – способ продвижения посредством размещения рекомендаций, ссылок и комментариев о гостиничном предприятии на тематических сайтах и форумах. Преимуществами этого способа являются его бесплатность и присутствие на данных площадках целевой аудитории.

Крауд-маркетинг позволяет поднять интернет-сайт гостиничного предприятия в поисковой выдаче и число переходов на него, сделать отель более известным и узнаваемым, а также увеличить количество совершенных целевых действий и продаж.

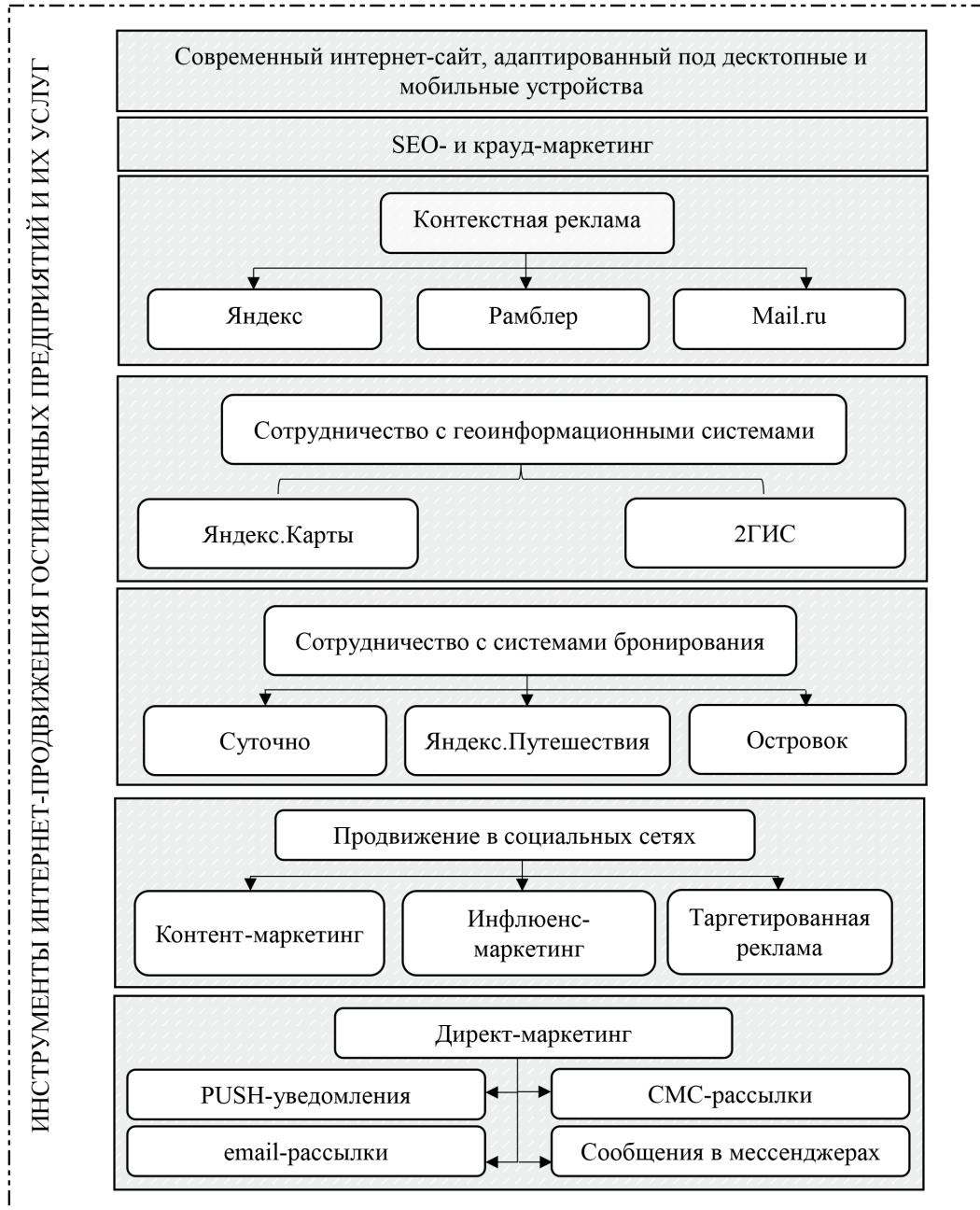


Рис. 4. Инструменты интернет-продвижения гостиничных предприятий/услуг

Контекстная реклама – неотъемлемый инструмент продвижения любого предприятия, в том числе и гостиничного. Ее суть состоит в размещении рекламных объявлений, которые выдает поисковая система при конкретном запросе пользователя, то есть сфера его интересов частично или полностью совпадает с тематикой рекламируемых услуг.

Сотрудничество с отечественными системами бронирования гостиничных услуг

позволит упросить для пользователей поиск средств размещения по ключевым запросам.

Геоинформационные системы – инструмент, которым пользуются все потребители для упрощения поиска гостиничных предприятий, которые находятся в непосредственной близости. Такие инструменты, как Яндекс.Карты и 2ГИС, позволяют узнать расположение предприятия, пути подъезда к нему, график работы, способы оплаты, найти сайт.

В настоящее время практически каждый житель Российской Федерации зарегистрирован в одной или нескольких социальных сетях. Гостиничные предприятия активно используют инструментарий социальных сетей для продвижения своих услуг, инфлюенс-маркетинг, контент-маркетинг и таргетированную рекламу.

Инфлюенс-маркетинг – это маркетинг влияния, суть данного инструмента состоит в привлечении лидеров общественного мнения, которые создают рекламные обращения, где демонстрируют гостиницу или гостиничный номер как потребители, обращая внимание пользователей социальных сетей на качество услуг и их преимущества.

Основным преимуществом инфлюенс-маркетинга является высокий уровень доверия потребителей к инфлюенсерам, а также нативность такого рода контента, так как потребителями он воспринимается не как реклама, а как полезная информация. В качества недостатка стоит выделить дорогоизнну данного вида рекламы.

Под контент-маркетингом следует понимать совокупность маркетинговых приемов, которые основаны на формировании и распространении важной и полезной информации для потребителя. Целью контент-маркетинга является завоевание доверия потребителей и привлечение новых клиентов.

Важно, чтобы контент в социальных сетях гостиничного предприятия не носил исключительно информационный характер, а делился на следующие категории: информационный, продающий и развлекательный. Это позволит разнообразить публикации и заинтересовать потребителей.

Таргетированная реклама – вид онлайн-рекламы, основной особенностью которой является использование настройки поиска целевой аудитории в соответствии с заданными параметрами. То есть таргетированная реклама показывается только целевой аудитории, что позволяет более рационально расходовать рекламный бюджет гостиничного предприятия.

Директ-маркетинг также является одним из востребованных инструментов продвижения гостиничных предприятий и услуг. В основе прямого маркетинга лежит личная коммуникация гостиничного предприятия с потребителем посредством СМС-сообщений, email-рассылки, PUSH-уведомлений и т.д.

**Выводы и заключение.** Результаты проведенного исследования подтверждают важность и необходимость внедрения в секторе гостиничного бизнеса инструментов электронной коммерции.

В условиях санкционной политики ряда зарубежных государств по отношению к Российской Федерации произошли резкие изменения некоторых бизнес-процессов гостиничных предприятий, что, в свою очередь, требует незамедлительных решений, направленных на стабилизацию рынка.

Отметим, что влияние санкционной политики имеет как негативный, так и позитивный характер. Закрытие банковской системы SWIFT и уход зарубежных систем бронирования привели к созданию отечественных, а также способствовали снижению транзакционных издержек. После ухода крупных зарубежных гостиничных сетей отечественные гостиницы освободились от необходимости оплачивать франшизу. Снижение потока иностранных туристов и закрытие въезда российским туристам в некоторые страны определили вектор к развитию и становлению внутреннего туризма.

Развитие электронной коммерции в гостиничном бизнесе невозможно без применения инструментов интернет-продвижения, которые позволяют привлечь новых посетителей, выстроить быстрый и удобный процесс взаимодействия между отелем и клиентом, а также организовать бронирование и оплату гостиничных услуг.

Инструменты электронной коммерции призваны упростить информационно-коммуникационный процесс между гостиничным предприятием и гостем, сделать его автоматизированным, быстрым и познава-

тельным, а также снизить стоимость гостиничных услуг за счет ухода от посредничества.

### **Список литературы**

1. **Боярчук, Н. К.** Эффективное применение цифрового маркетинга для увеличения конкурентоспособности гостиничного предприятия / Н. К. Боярчук, И. А. Корчак. – Текст : непосредственный // МедиаВектор. – 2023. – № 9. – С. 15–23. – EDN WCZXYY.
2. **Джанджугазова, Е. А.** Переформатирование и развитие каналов продвижения товаров и услуг в современных российских реалиях / Е. А. Джанджугазова. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2023. – Т. 11, № 3–4. – С. 54–63. – EDN REFCPS.
3. **Джанджугазова, Е. А.** Большой исход международных брендов в сфере услуг гостеприимства: катастрофа или новые возможности? / Е. А. Джанджугазова. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 1–12. – EDN UKCANU.
4. **Макринова, Е. И.** Модели и технологии развития туризма в мейнстриме цифровой экономики / Е. И. Макринова, А. П. Сотник, И. С. Хайдаров. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 3. – С. 72–77. – DOI: 10.17513/fr.42702. – EDN SNCTTG.
5. **Макринова, Е. И.** Направления развития электронной коммерции в туризме и гостеприимстве: тренды и новые решения / Е. И. Макринова, Т. Ю. Симонова, Е. О. Святая. – Текст : непосредственный //

Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 3(88). – С. 209–217. – DOI: 10.21295/2223-5639-2021-3-209-217. – EDN GLHCWC.

6. **Макринова, Е. И.** Тенденции развития и показатели деятельности российских маркетплейсов как основных конкурентов на рынке онлайн-торговли / Е. И. Макринова, Е. В. Матузенко, О. А. Глазунова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1(104). – С. 202–213. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-1-202-213. – EDN IJUXFP.

7. **Николаева, И. П.** Проблемы развития электронной торговли / И. П. Николаева, Ю. В. Лежнев. – Текст : непосредственный // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2013. – № 11(114). – С. 62–74. – EDN QIYUOR.

8. **Пенькова, И. В.** Электронная коммерция в гостиничном бизнесе / И. В. Пенькова, Е. П. Кобылицкая, А. В. Родионова. – Текст : непосредственный // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право : сборник научных трудов международной конференции (26–30 апреля 2018 года). – Севастополь : Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2018. – С. 366–368. – EDN RRTOXJ.

9. Рейтинг ОТА за май 2024 по данным Bnovo : [сайт]. – <https://bnovo.ru/blog/rating-ota-for-may-2024-according-to-bnovo/> (дата обращения: 22.01.2025). – Текст : электронный.

**Makrinova E.I.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

**Zolotareva E.O.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Secondary Vocational Education

**Simonova T.Yu.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

## **DEVELOPMENT OF E-COMMERCE CHANNELS AND TOOLS IN THE DOMESTIC HOTEL BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF SANCTION RESTRICTIONS**

**Abstract.** The aim of the study was to analyze the development of e-commerce in the domestic hotel business in the context of the sanctions policy of a number of foreign countries and to develop recommendations on the use of tools for promoting the services of hotel business enterprises in the new economic realities. The rapid development of digital technologies for running the hotel business contributes to the automation, acceleration and improvement of the quality of guest service, as well as the achievement of the economic goals of enterprises. The authors identified the elements of e-commerce of a hotel enterprise, revealed the relationship between the negative and positive impact of the sanctions policy on the development of the domestic hotel business. The authors believe that the negative impact of the sanctions policy has become a driver for the development of domestic tourism, which in turn has determined new vectors for the development of the hotel business aimed at improving domestic booking systems and creating new software products for automating the activities of the hotel business: Bnovo PMS, Kontur.Hotel, OtelMS, Shetler, TravelLine, Lite PMS, 1C: Enterprise. Hotel and others. According to the authors, the development of e-commerce in the hotel business is impossible without the use of Internet promotion tools that allow attracting new visitors, building a fast and convenient process of interaction between the hotel and the client, and organizing the booking and payment of hotel services.

**Keywords:** hotel business, digital transformation, e-commerce, booking system, banking.

### **References**

1. Boyarchuk, N.K., Korchak, I.A. (2023). Effektivnoe primenenie cifrovogo marketinga dlya uvelicheniya konkurentosposobnosti gostinichnogo predpriyatiya [Effective application of digital marketing to increase the competitiveness of a hotel company]. MediaVektor. 9, 15-23.
2. Dzhandzhugazova, E.A. (2023). Pereformatirovanie i razvitiye kanalov prodvizheniya tovarov i uslug v sovremennykh rossijskikh realiyah [Reformatting and

development of channels for promoting goods and services in modern Russian realities]. Rossijskie regiony: vzglyad v budushchee [Russian Regions: a Look into the Future]. 11 (3-4), 54-63. EDN REFCPs.

3. Dzhandzhugazova, E.A. (2022). Bol'shoj iskhod mezhdunarodnyh brendov v sfere uslug gostepriimstva: katastrofa ili novye vozmozhnosti? [The great exodus of international hospitality brands: disaster or opportunity?]. Rossijskie regiony: vzglyad v budushchee [Russian Regions: a Look into the Future]. 9 (1), 1-12. EDN UKCANU.

4. Makrinova, E.I., Sotnik, A.P., Haydarov, I.S. (2020). Modeli i tekhnologii razvitiya turizma v mejnstrime cifrovoj ekonomiki [Models and technologies of tourism development in the mainstream of the digital economy]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3, 72-77.
5. Makrinova, E.I., Simonova, T.Yu., Svyataya, E.O. (2021). Napravleniya razvitiya elektronnoj kommersii v turizme i gostepriimstve: trendy i novye resheniya [Directions of e-commerce development in tourism and hospitality: trends and new solutions]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(88), 209-217.
6. Makrinova, E.I. Matuzenko, E.V. Glazunova, O.A. (2024). Tendencii razvitiya i pokazateli deyatel'nosti rossijskikh marketplejsov kak osnovnyh konkurentov na rynke onlajn-torgovli [Development trends and performance indicators of Russian marketplaces as the main competitors in the online trading market]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(104), 202-213.
7. Nikolaeva, I.P., Lezhnev, Yu.V. (2013). Problemy razvitiya elektronnoj torgovli [Problems of e-commerce development]. Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [News of the Volgograd State Technical University]. 11(114), 62-74.
8. Pen'kova, I.V., Kobylickaya, E.P., Rodionova, A.V. (2018). Elektronnaya kommersiya v gostinichnom biznese [E-commerce in the hotel business]. Upravlenie v usloviyah global'nyh mirovyh transformacij: ekonomika, politika, pravo: Sbornik nauchnyh trudov Mezhdunarodnaya konferenciya, Sevastopol', 26–30 aprelya 2018 goda [Management in the context of global world transformations: economics, politics, law: Collection of scientific papers International conference, Sevastopol, April 26–30, 2018]. Sevastopol: Krymskij V.I. Vernadskyy Federal University. P. 366-368.
9. Rejting OTA za maj 2024 po dannym Bnovo. [OTA rating for May 2024 according to Bnovo]. Retrieved from: <https://bnovo.ru/blog/rating-ota-for-may-2024-according-to-bnovo/>.

---

e-mail: ivanickajaaa@yandex.ru

*Роздольская И.В.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и менеджмента

*Висторобская Е.Н.*

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

*Ледовская М.Е.*

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

## ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДА К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ КОННЕКТИВИЗМА

**Аннотация.** Современный этап формирования бизнеса ориентирует руководителей уделить пристальное внимание проблемам обучения и повышения квалификации персонала, а также освоению новейших технологий организации. Динамично развивающиеся компании должны особое внимание уделять такой кадровой технологии, как обучение персонала. Одной из главных задач компаний по отношению к своим сотрудникам является содействие в актуализации знаний и, соответственно, профессиональном совершенствовании персонала. Целью данной статьи является решение задачи обучения персонала в компаниях в цифровую эпоху с использованием основ коннективизма как теории обучения в постиндустриальном обществе. В работе применялись методы эмпирического и теоретического научного познания. Проведен анализ публикаций ученых и специалистов по управлению персоналом с целью изучения подхода к обучению персонала в компаниях в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма. Авторы приходят к основному выводу о том, что в условиях цифровой реальности выявлена возможность использования нового подхода к обучению – коннективизма. Определено, что сформированная система обучения персонала дает компании конкурентное преимущество за счет постоянного совершенствования и актуализации знаний сотрудников. Отражены тренды корпоративного обучения. Обозначены концептуальные основы коннективизма как нового течения информатизации образования. Продемонстрирована важность использования дистанционного обучения для развития сотрудников.

**Ключевые слова:** обучение персонала, организационные знания, организационное обучение, компетенции, неявные знания, явные знания, знания, непрерывное образование, адаптивное обучение, коучинг, наставничество, партисипативное лидерство, внешнее обучение, корпоративное обучение, дистанционный и гибридный формат обучения, коннективизм.

**Введение.** Как показывают результаты деятельности современных компаний, процессы их организационного развития [5] и определение стратегических целей нераз-

рывно связаны с обучением персонала [10] и повышением их квалификации.

По данным отчета Всемирного экономического форума «Будущее рабочих

мест», в 2025 году «50% всех сотрудников будут нуждаться в новом обучении, переподготовке из-за растущего внедрения цифровых технологий» [21].

Исходя из создавшейся ситуации, определенной части работников придется переквалифицироваться, поскольку изменения в экономике, вызванные пандемией и растущей автоматизацией, преобразуют рабочие места [29].

Главными трендами на российском рынке труда станут использование искусственного интеллекта и гибкость потенциальных сотрудников. Также будут востребованы кандидаты с развитыми soft-скайлами – адаптивностью, креативностью и умением взаимодействовать с коллегами.

Работодатели стараются создать психологический комфорт и атмосферу в коллективе, прозрачные внутренние процессы, четкие диапазоны зарплат, гибкие условия труда и пр.

Компании стремятся создать все необходимые условия, чтобы снизить текучесть кадров и усилить команду путем возвращения работников с помощью менторинга и программ корпоративного обучения. Это можно назвать «стратегической инвестицией».

Целью проведенного исследования является решение задачи обучения персонала в компаниях в условиях активизации процессов цифровизации с использованием основ коннективизма как теории обучения в постиндустриальном обществе.

Научная гипотеза исследования – изменение подхода к обучению персонала в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма способно обеспечить существенный рост конкурентоспособности и эффективности деятельности компаний.

Значительный вклад в исследование обучения персонала внесли такие отечественные исследователи, как А.Я. Кибанов, Е.И. Кудрявцева, С.В. Шекшия, Б.Р. Мандель и др.

Научные представления и инструментарий управления знаниями рассма-

тривались А. Лейпоненом, Б.З. Мильнером, С. Таггар, И. Нонаком, Н.Ю. Кауфман, А.С. Шуруповой, А.В. Волковым, Д.С. Сусловым и др.

Ключевым идеям коннективизма как новой теории для онлайн-обучения посвятили свои работы такие специалисты, как: Джордж Сименс, Стивен Даунс, Л.В. Гуреева, Н. А. Козьмина, К.С. Итинсон, О. Дзюбанюк, М. Иванова-Гонне, М. Найхолм, П. Верхаген, Н. Тотта, Г. Сименс, А. Шривастава и др.

Подтверждение способности коннективизма как теоретической основы для понимания обучения влиять на процессы обучения персонала в компаниях в цифровом экономическом пространстве требует дальнейших исследований.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялись методы эмпирического и теоретического научного познания. Проведен анализ публикаций ученых и специалистов с целью изучения подхода к обучению персонала в компаниях в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма.

**Результаты исследования.** В экономике знаний в качестве одного из самых значимых элементов любой системы управления можно выделить организационные знания, которые компании должны не только накапливать и сохранять, но и с их помощью быстро обучать своих сотрудников. Заметим, что организационные знания представляют особую ценность в области новых технологий, продуктов, услуг, в том числе маркетинговых и управлеченческих.

В общем виде организационные знания можно представить как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации.

Структурно организационные знания включают две части: организационные знания, не зависимые от отдельных сотрудни-

ков, и организационные знания, принадлежащие отдельным сотрудникам.

Подчеркнем тесную связь организационных знаний с компетенциями. Именно посредством создания модели компетенций компания определяет, что она хочет в части организационных знаний, принадлежащих сотрудникам.

В контексте заявленной проблемы отметим, что основой формирования кросскультурной компетенции специалистов выступает коннективизм.

Приобретение организационных знаний и непрерывная трансформация результатов обучения, что в основном отражается в динамичном процессе обнаружения, использования и создания знаний, в большей степени сосредоточены в области организационного обучения, имеющего довольно продолжительную историю в науке организации и администрирования.

Можно констатировать, что организационное обучение оказывает положительное влияние на возможности интеграции ресурсов компании.

Возвращаясь к организационным знаниям, обозначенным нами выше, обратим внимание на вторую их часть – знания, принадлежащие отдельным сотрудникам.

Знания, являясь важнейшим ресурсом внутри компании, могут быть созданы, сохранены и применены, становясь основным источником конкурентного преимущества.

Существует несколько типов знаний: неявные и явные, индивидуальные и колективные, внешние и внутренние, а также знания «как» и знания «почему».

Неявные знания генерируют эффективные производственные процессы и более эффективное самообучение, следовательно, помогая улучшить организационную эффективность [16].

С другой стороны, явные знания – это знания, которые сотрудники накапливают посредством обучения, специализированных курсов и баз данных. Кажется, ими

легче управлять, чем неявными знаниями. Накопление и управление обоими типами знаний оказывают влияние на организационную и общественную эффективность. Знания, почерпнутые из курсов или обучающих практик, могут генерировать новые возможности обучения и, следовательно, повышать вероятность повышения организационной эффективности. Сотрудникам необходимы технические навыки для создания решений на рабочем месте. Хотя явные знания легко переносимы, они также могут помочь повысить организационную эффективность [23, 24].

Оба типа знаний – явные и неявные, на которые выше нами было определено внимание и взаимосвязь между ними, могут помочь улучшить организационную эффективность [6].

Так, в частности Хейтон и Патон [20, 26], обнаруживают положительную связь между определенными факторами знаний и организационной эффективностью. Например, разнообразие может помочь сотрудникам приобретать новые знания и новые когнитивные подходы, которые способствуют организационной эффективности.

Таггар указывает, «что сотрудники со знаниями оказывают положительное влияние на организационную эффективность» [28].

Дайер и Шафер сообщают, «что сотрудники с высоким уровнем неявных знаний генерируют творческие идеи и стимулируют организационную эффективность» [18].

Обратим внимание на гибкие подходы, в числе которых непрерывное образование и адаптивное обучение, позволяющие менеджерам быть в курсе последних тенденций, технологий и методов управления. При этом имеет смысл обратить внимание на специализированные программы обучения, электронное обучение и самообучение, мастер-классы и семинары и др.

Участвуя в непрерывном процессе обучения, руководители компаний могут лучше понимать и использовать возможно-

сти, предоставляемые цифровыми технологиями, одновременно развивая повышенную чувствительность к вопросам устойчивого развития и потребностям людей в компании.

По данным исследования McKinsey, около 375 миллионов рабочих мест (14% всех рабочих мест в мире) могут быть автоматизированы к 2030 году, что требует от специалистов постоянного обновления своих знаний и навыков [22].

На наш взгляд, принципы коннективизма, о которых речь будет идти позже, отражают необходимость непрерывного обновления знаний и активного взаимодействия с различными источниками информации, что особенно важно в современных образовательных продуктах.

Одним из ключевых аспектов непрерывного обучения является его адаптивность.

Адаптивное обучение, применимое к потребностям каждого человека, укрепляет способность работать в постоянно меняющейся среде, решать проблемы и принимать стратегические решения.

В качестве подходов, способствующих созданию контекста, в котором обмен знаниями, практический опыт и коллективная приверженность являются движущими силами профессионального развития, можно выделить коучинг [9], наставничество [7] и лидерство [12].

В современных компаниях необходимо развивать культуру, в которой ценится коучинг, предоставляя обучение и ресурсы менеджерам и сотрудникам, поощряя открытое общение и постоянное обучение и развитие.

Коучинг предлагает персонализированное руководство и поддержку, помогая менеджерам преодолевать трудности, оттачивать навыки и достигать своих лидерских целей.

Наставничество облегчает передачу знаний и опыта, связывая менеджеров с опытными лидерами и позволяя последним делиться своими знаниями и опытом с новичками.

В то же время совместное лидерство поощряет включение и сотрудничество, позволяя командам активно участвовать в принятии сложных решений и инновациях. Такое демократическое управление укрепляет сплоченность команды, стимулирует креативность и способствует более гибкому и отзывчивому управлению.

Опрос представителей крупнейших компаний показал, что половина из них в планах по развитию сотрудников делает ставку именно на внутреннее обучение – прямо на рабочем месте с помощью наставников, а также во внутренних обучающих подразделениях [14].

Поощрению усвоения новых идей и стратегий, которые могут быть адаптированы и применены менеджерами в рамках их организационного контекста, обогащая их арсенал управленческих навыков, способствует такой подход, как внешнее обучение.

Отметим, что внешнее обучение может осуществляться посредством партнерства и профессиональных сетей, отраслевых конференций и мероприятий, сравнительного анализа и тематических исследований.

Внешнее обучение, развивая связи за пределами своего сектора и компании, открывает менеджерам возможность к широкому обмену знаниями и опытом. Оно не только позволяет им оставаться на переднем крае технологических и управленческих разработок, но и развивать особый дух инноваций.

Более широкое внедрение технологий в перспективе будет означать, что востребованные навыки на всех рабочих местах изменятся, но при этом дефицит навыков останется высоким.

Данные сети для поиска и установления деловых контактов и платформ онлайн-обучения позволили с беспрецедентной степенью детализации отслеживать типы специализированных навыков, необходимых для перспективной работы и востребованных во многих новых профессиях.

По мнению работодателей, возглавлять список навыков будут критическое мышление и решение проблем, которые станут все более важными в течение следующих пяти лет.

При исследовании [14] было выявлено, что часть компаний распределяют ресурсы между разными внешними провайдерами, из которых платформы онлайн-обучения

составляют 11,5%, а университеты и прочие учебные заведения – 9,5%.

Число работодателей, предоставляющих своим работникам возможности онлайн-обучения, увеличилось примерно в пять раз, а число учащихся, получающих доступ к онлайн-ресурсам в рамках государственных программ, увеличилось в девять раз [31] (рис. 1).

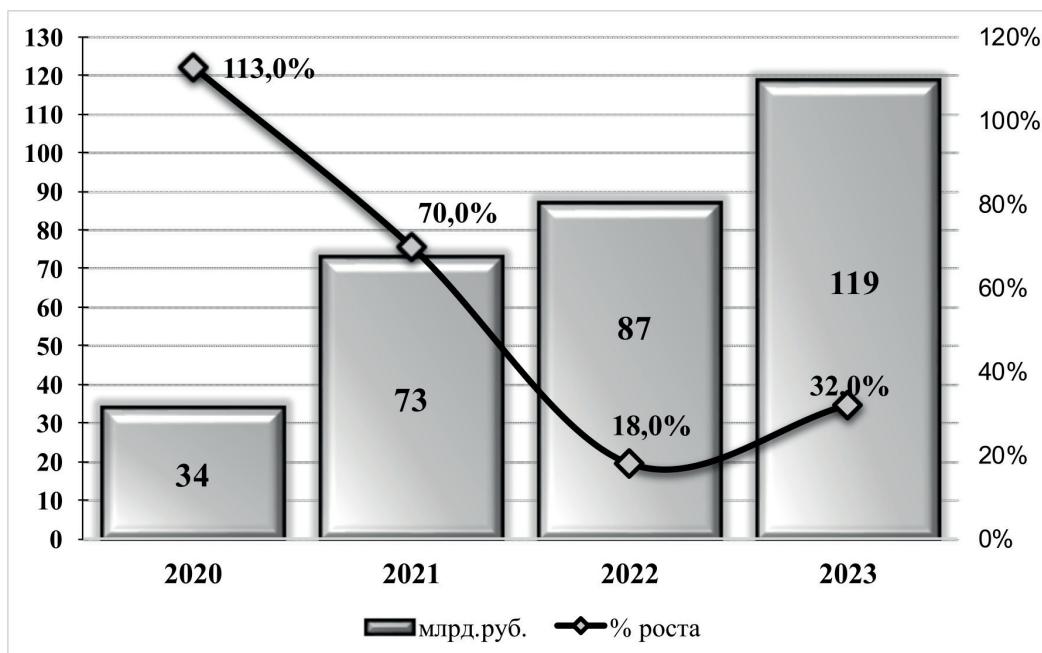


Рис. 1. Динамика рынка онлайн-образования за 2020–2023 гг.\*

\*Составлено по: [15].

Несмотря на то что освоение новых навыков становится все более доступным благодаря цифровым технологиям, людям также потребуется время и финансирование, чтобы иметь возможность использовать новые возможности.

К числу таких «сквозных» навыков относятся специализированные навыки в области маркетинга продукции, цифрового маркетинга и взаимодействия человека с компьютером. Вместе с тем появились новые навыки самоуправления, такие как активное обучение, устойчивость, стрессоустойчивость и гибкость.

Стратегическим инструментом, позволяющим компаниям адаптироваться к изменениям, развивать сотрудников и со-

хранять конкурентоспособность, становится корпоративное обучение [2]. Обратим внимание на то, что активное развитие технологий создало новые возможности для корпоративного обучения. В связи с этим в 2025 году основное внимание будет сосредоточено на технологиях, персонализации и гибкости.

Подчеркнем стремительное развитие и диверсификацию рынка корпоративного обучения. При этом выделим значимые тренды в рынке корпоративного обучения и продуктов:

- переход компаний к смешанному формату проведения программ;
- карьерные треки как традиционный формат корпоративного обучения заменяются микрообучением (microlearning);

- все большую популярность набирает иммерсивное обучение;
- качественная визуализация становится критически важна.

Обратим внимание на тренды корпоративного обучения в 2025 году (табл.), которые отражают глобальные изменения в

корпоративной культуре и технологическом развитии. Интеграция ИИ, персонализации и социальных методов обучения позволит не только повышать квалификацию сотрудников, но и готовить их к новым вызовам рынка.

Таблица

### Тренды корпоративного обучения сотрудников

ТРЕНДЫ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ЭФФЕКТЫ	ДЕЙСТВИЯ
Искусственный интеллект	Позволяет создавать адаптивные программы обучения, которые подстраиваются под индивидуальные потребности сотрудников. Такие программы анализируют прогресс, идентифицируют пробелы в знаниях и автоматически предлагают соответствующие учебные модули	экономия времени за счет исключения нерелевантного контента увеличение мотивации благодаря учету личных предпочтений и потребностей улучшение результатов обучения за счет точного определения пробелов	Целесообразно внедрение платформ для управления обучением, которые предлагают адаптивный контент и персонализированные рекомендации с помощью ИИ-алгоритмов
Обучение через взаимодействие	Позволяет достичь лучших результатов обучения сотрудников за счет того, что они обмениваются опытом и знаниями с коллегами. Эффективно организовать совместное обучение позволяют социальные платформы и корпоративные сети	усиление взаимодействия между командами ускорение передачи знаний повышение вовлеченности	Целесообразно использовать корпоративные мессенджеры и порталы для обсуждения кейсов, совместного решения задач и обмена материалами
Управление виртуальными командами	С ростом удаленной работы возрастает потребность в развитии навыков, которые помогают эффективно управлять распределенными командами. Менеджерам необходимо учиться мотивировать сотрудников, выстраивать коммуникацию и предотвращать конфликты	улучшение производительности команд снижение уровня выгорания сотрудников создание сплоченных и продуктивных команд	Целесообразно проводить мастер-классы с фокусом на виртуальную коммуникацию, установление доверия и решение конфликтов
Микрообучение	Этот метод заключается в предоставлении учебного контента небольшими порциями – видео, карточками или короткими тестами. Это особенно удобно для сотрудников с плотным графиком	легкость встраивания в рабочий процесс ускоренное усвоение информации снижение когнитивной нагрузки	Целесообразно при разработке нового учебного курса продумать уроки, которые можно завершить за 5–10 минут. Возможно использовать мобильные приложения для обучения
Пользовательский контент	Метод предполагает создание обучающих материалов самими сотрудниками, которые тем самым могут делиться знаниями и опытом. Такой контент лучше воспринимается коллегами, так как он основан на реальной практике	экономия средств на создании контента повышение доверия к материалам укрепление корпоративной культуры	Целесообразно создать обстановку, где сотрудники могут публиковать статьи, видео или проводить вебинары для своих коллег

Окончание табл.

ТRENДЫ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ЭФФЕКТЫ	ДЕЙСТВИЯ
↑ Персонализация обучения	Персонализация подразумевает индивидуальный подход, учитывающий цели, уровень знаний и стиль обучения каждого сотрудника	повышение мотивации сотрудников ускорение карьерного роста  увеличение эффективности обучения	Целесообразно воспользоваться LMS-системой, которая предлагает адаптивные программы. Следует позволить сотрудникам выбирать курсы, которые соответствуют их карьерным целям
↑ Фокус на soft skills	Метод заключается в развитии гибких навыков сотрудников, которые в условиях неопределенности и быстрого изменения технологий становятся важнее технических. Среди наиболее востребованных – коммуникация, креативность, критическое мышление и адаптивность	снижение конфликтов в командах повышение способности решать сложные проблемы  улучшение взаимодействия сотрудников внутри компании	Целесообразно разработать курсы, которые развивают эмоциональный интеллект, лидерство, навыки ведения переговоров и способность работать в команде. Следует использовать тренинги с элементами ролевых игр и кейс-методов
↑ Непрерывное обучение	Позволяет сотрудникам развиваться в течение всей карьеры, адаптируясь к изменениям и оставаясь конкурентоспособными. Компании должны интегрировать обучение в рабочие процессы и поощрять постоянное развитие	повышение производительности сотрудников усиление их вовлеченности и лояльности  подготовка компаний к будущим вызовам	Целесообразно включить в корпоративные программы элементы обучения через действия (learning by doing) и регулярные воркшопы

Элементом системы управления знаниями выступает обучение персонала (рис. 2) как целенаправленный, организованный, планируемый и систематически осуществляется процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников и руководителей. От перманентного обучения персонала в значительной степени зависит эффективность деятельности современных организаций.

Грамотно продуманная система обучения и развития персонала позволяет выявлять, развивать и удерживать таланты внутри компании [8], что обеспечивает большую ее устойчивость.

Совершенно очевидно, что в новую, цифровую эпоху нужен иной подход к обучению – и, возможно, это коннективизм, который принято рассматривать как принципы эффективного обучения в эпоху цифровых технологий.

Подсчитано, что количество информации, доступной в Интернете, увеличивается ежегодно примерно на 40%. Быстрый доступ к знаниям, оцифровка книг, методических разработок и других источников информации, разрыв между реальностью и виртуальным миром – все это делает традиционные модели образования все более неработоспособными.

Высокая степень вовлеченности населения в цифровую среду открывает довольно широкие возможности для маркетологов и бизнесменов [13].

Поскольку повсеместно используются цифровые устройства, это оказывает довольно сильное влияние не только на уровень концентрации внимания и самочувствие, но и непосредственно на работу мозга. Последствия такого состояния – это, прежде всего, проблемы с общением и пониманием чувств.

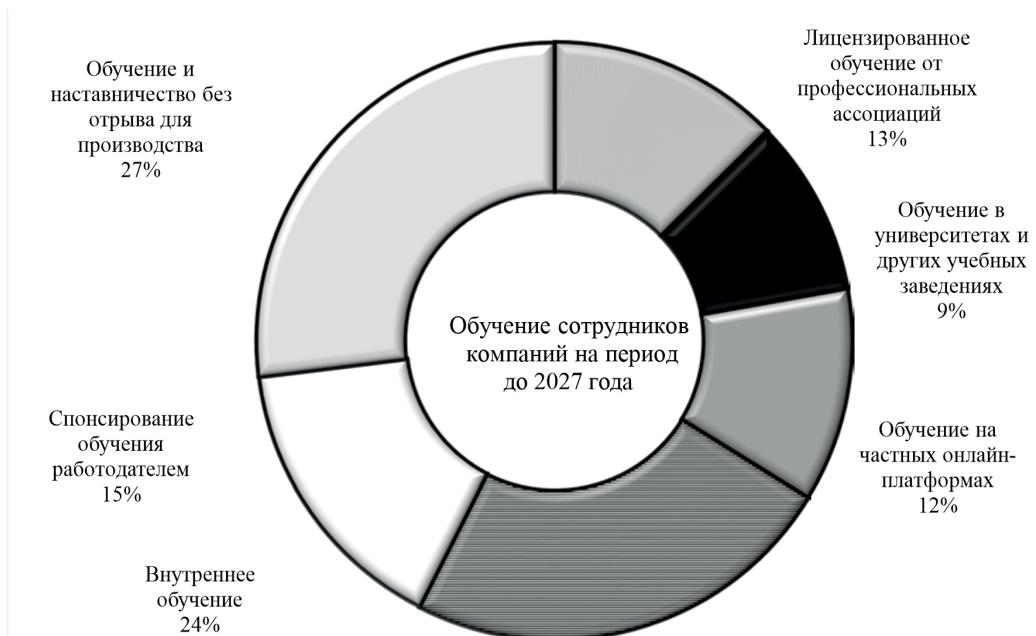


Рис. 2. Обучение сотрудников компаний\*

\*Составлено по: [30].

Нейробиолог Гэри Смолл часто говорит о «гипертекстовых разумах» [4]. Активные интернет – пользователи перестают мыслить линейно и начинают мыслить многопоточно. При этом они часто не могут использовать тот огромный объем знаний, которым их засыпают, так как не могут взглянуть на проблему в более широкой перспективе и не способны к более глубокому мышлению, так как испытывают трудности с анализом и интерпретацией потребляемой информации.

Здоровая среда обучения в организации зависит от использования современных технологий. В связи с этими обстоятельствами коннективизм как новое течение информатизации образования считает технологии главным фактором в процессе обучения (рис. 3). Более того, данная теория продвигает идею о том, что обучение может успешно происходить через цифровые каналы, включая социальные сети, форумы, видео и блоги.

Название этой концепции происходит от английского «connect», а ее создателями в современном виде являются канадские ученые Джордж Сименс и Стивен Даунс. По

их мнению, «коннективизм начинается, когда человек обращается к цифровым технологиям для решения проблемы. Это может включать в себя такие действия, как поиск ответа через поисковик, отправка текстового сообщения другу с вопросом или поиск актуального контента в социальных сетях» [27].

Теория коннективизма начала активно обсуждаться в блогосфере с 2005 года. Это, в свою очередь, привело к расширению дискурса вокруг термина «коннективизм» как новой теории обучения [6], который гласит «подключайся, чтобы учиться», исходит из того, что важнее традиционных знаний (знать что) и даже их практического использования (знать как) является способность знать где. Человек в век цифровых технологий должен, прежде всего, умело ориентироваться в информации. Создатели коннективизма метафорически определяют процесс обучения как «выстраивание связей» между ресурсами знаний. «Коннективизм помогает определить факторы, способствующие обучению, вытекающие из технологических достижений и проектирования соответствующей среды обучения» [19].

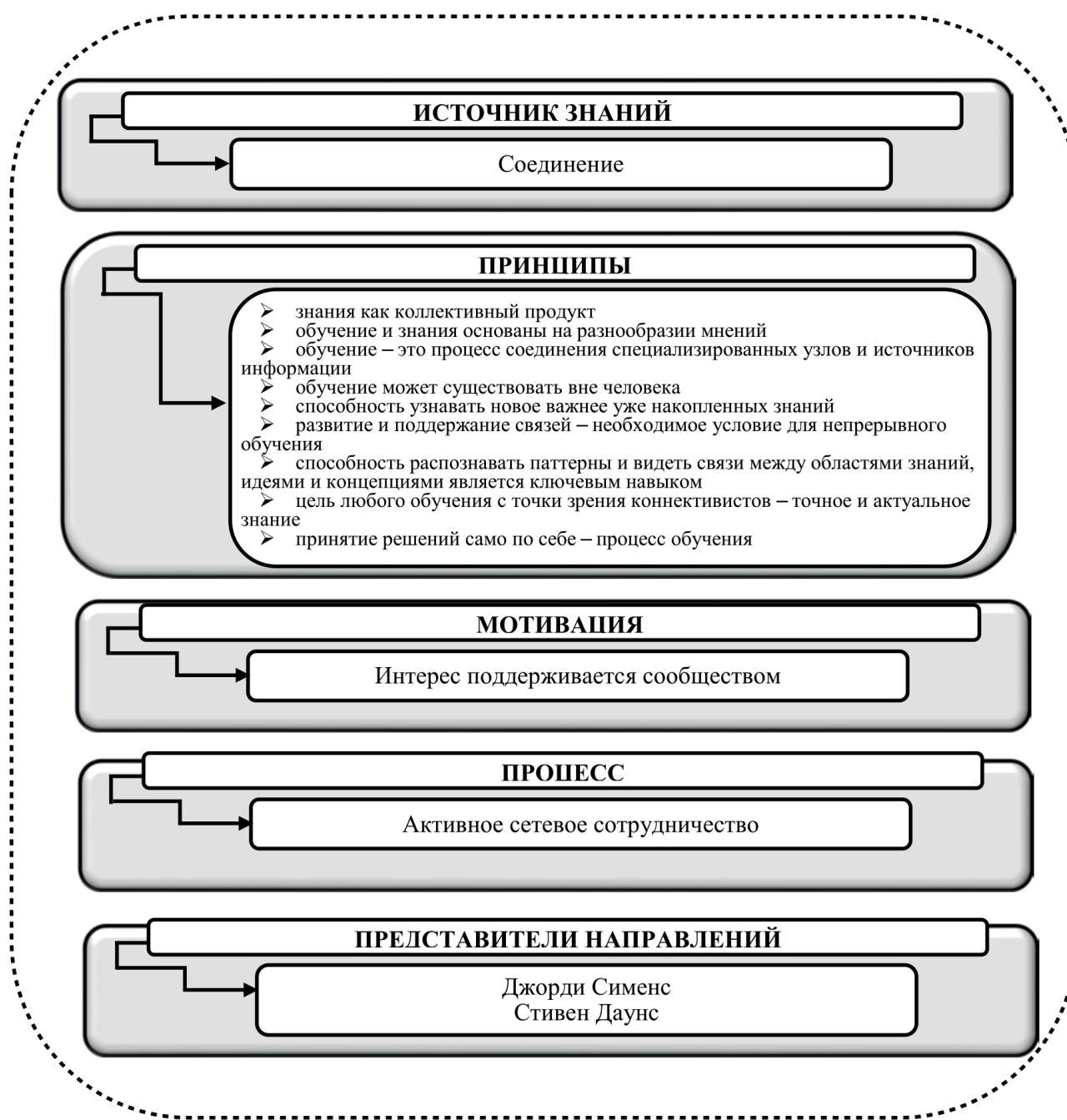


Рис. 3. Концептуальные основы коннективизма (connectivism)

По Стивену Даунсу, который определяет существование трех типов знаний (качественные, количественные, распределенные или связующие), «знания распределяются по сети связей, и поэтому обучение заключается в способности строить и пересекать эти сети» [17]. Это и есть суть коннективизма.

Коннективизм руководствуется трехмерным принципом: «что угодно, когда угодно, где угодно» – учись чему хочешь, когда хочешь и где хочешь. Каждый из нас имеет право самостоятельно определиться с условиями и окружением, а также с тем, чему именно он хочет научиться.

Определившись с тематикой, наступает время выбрать оптимальную технику. Согласно положениям коннективизма, обучение индивидуально и должно быть максимально персонализированным. Эффективность обучения выше, когда мы пытаемся решить существующую проблему на практике.

В модели коннективного обучения информация не хранится внутри нас, она хранится на внешних носителях.

В связи с большим количеством и разнокачественностью источников важно уметь эффективно ориентироваться среди ресурсов с информацией, а это значит, что необходимо совершенствовать навыки не только поиска, но и восприятия взаимо-связей между фактами или идеями. Критическое и творческое мышление лежит в основе создания вышеупомянутых связей и узлов.

Традиционная система образования приучила нас к тому, что учитель – это эксперт или источник, из которого можно черпать знания. Коннективизм использует другой подход. Учитель должен быть помощником, который поможет вам найти свой собственный путь образования. Его важная роль заключается в том, чтобы мотивировать вас на развитие.

Рассматривая коннективизм как философско-педагогический подход, обратим внимание на особенности подхода, которые заключаются в ориентации на обучающегося; самостоятельное обучение в Сети; не-предоставление материала преподавателем. Что касается методов, то отметим важность самостоятельного поиска информации, обмен информацией и источниками, совместное производство знаний.

Коннективизм, который в условиях цифровой реальности стремительно завоевывает все большую популярность, имеет ряд положительных качеств: обеспечение гибкости, ориентацию на обучающегося, новизну, воспитание самостоятельности, обеспечение обучающегося высокой мотивацией и обеспечение его включенности.

Не утратит своей актуальности использование дистанционного и гибридного форматов обучения.

Обратим внимание на то, что в связи с реалиями сегодняшнего дня дистанционное обучение (рис. 4) [11], приобретающее все большую актуальность и востребованность, заключается в том, что сегодня результаты общественного прогресса концентрируются в информационной сфере. Отсюда все повышающийся интерес к дистанционному обучению, к его самым различным формам, необходимым на протяжении всей жизни человека. В связи с этим отметим, что увеличивается необходимость в разработке интерактивных онлайн-курсов.

По оценкам BusinesStat, в 2019–2023 гг. российский рынок образовательных технологий, который трансформировался вслед за общим технологическим развитием и расширялся в ответ на меняющиеся потребности рынка труда, увеличился более чем в 3 раза: с 35 до 118 млрд руб. [1].

Выделяя основные виды онлайн-курсов, один из них называется коннективистским MOOC (массовые открытые онлайн-курсы) или cMOOC. На коннективистских онлайн-курсах преподаватель играет роль посредника во взаимодействии с обучающимися. Здесь образовательный процесс организуется таким образом, что обучающиеся берут на себя ответственность за организацию процесса обучения.

Обучение и развитие под новые задачи и вызовы остается в списке задач, которые ставят перед собой компании в отношении сотрудников на предстоящий период.

По утверждению Нонака [25], для компаний очень важно внедрять практики управления знаниями сотрудников, в результате чего этот ресурс может играть ключевую роль в устойчивой компании.

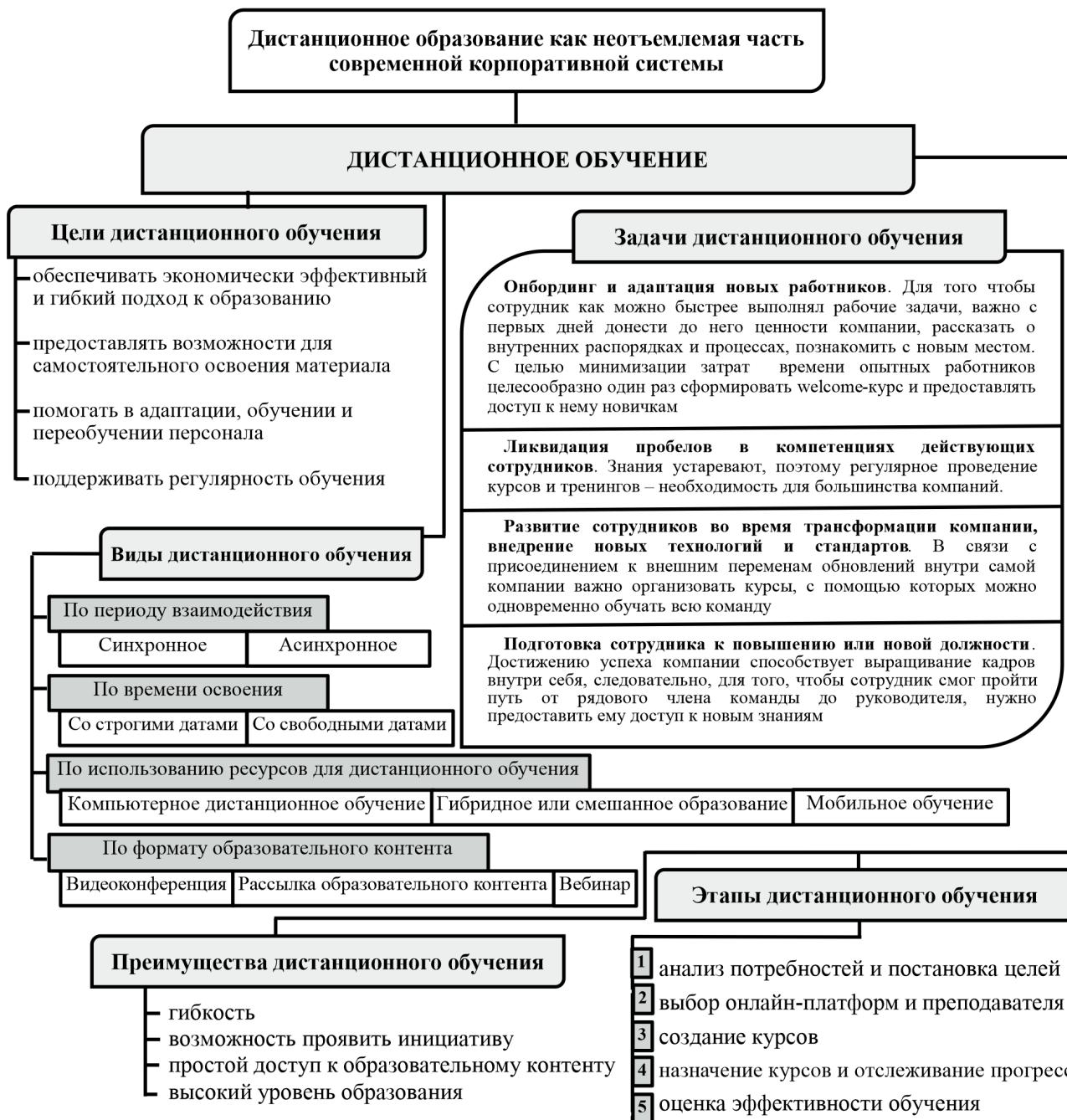


Рис. 4. Фрагментарное представление использования дистанционного обучения для развития сотрудников

**Выводы и заключение.** В условиях цифровой реальности как значимой тенденции современности отношение компаний к обучению сотрудникам становится более осознанным. Сформированная система обучения персонала дает компании конкурентное преимущество за счет постоянного

совершенствования и актуализации знаний сотрудников.

Тренды современного периода развития отражают глобальные изменения в корпоративной культуре и технологическом развитии. Интеграция ИИ, персонализации и социальных методов обучения позволит

не только повышать квалификацию сотрудников, но и готовить их к новым вызовам рынка.

В качестве дополнения к нормальному обучению лучше всего использовать цифровые технологии.

Самый актуальный принцип образования – информатизация – в свете коннективизма претерпел достаточно весомые изменения.

В современных реалиях работодатели особый акцент должны сделать на обучении руководящего состава сотрудников культуре непрерывных улучшений.

Технология сотрудничества на основе принципов коннективизма характеризуется высокой практикоориентированностью.

### **Список литературы**

1. Анализ рынка образовательных технологий (EdTech) в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. // BusinesStat. – URL: <https://businesstat.ru/catalog/id79069/?yclid=701189475948560383> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

2. Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ представила исследование корпоративных университетов // Forbes. – URL: <https://www.forbes.ru/education/518301-vyssaa-skola-biznesa-niu-vse-predstavila-issledovanie-korporativnyh-universitetov> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

3. Гуреева, Л. В. Коннективистская теория обучения / Л. В. Гуреева, Н. А. Козьмина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2014. – № 6(65). – С. 695–697.

4. Коннективизм – принципы эффективного обучения в эпоху цифровых технологий // Дзен. – URL: [https://dzen.ru/a/Y\\_jBi\\_ITTw1g43vD](https://dzen.ru/a/Y_jBi_ITTw1g43vD) (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

5. Ледовская, М. Е. Цифровая направленность в организационном развитии компаний / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский. – Текст : непосредственный // Проблемы обеспечения

эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения : сборник материалов международной научно-практической конференции (23 ноября 2023 года). – Курск : Курский государственный университет, 2023. – С. 94–102.

6. Новые возможности повышения организационной эффективности в условиях многовекторных изменений на основе использования результат-ориентированных маркетинговых технологий / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский, А. А. Волобуев. – Текст : непосредственный // Актуальные методы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях и в отраслях экономики / И. А. Слабинская, Е. В. Арская, Е. Л. Атабиева [и др.]. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – С. 166–177. – ISBN 978-5-361-01234-3.

7. Роздольская, И. В. Внедрение института наставничества как стратегически значимого элемента мотивации системы менеджмента персонала в сфере государственного и муниципального управления / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Е. Н. Дьячкова. – Текст : непосредственный // Наука, образование и инновации в современном мире : материалы национальной научно-практической конференции (20–21 марта 2018 года). – Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2018. – С. 229–234.

8. Роздольская, И. В. Направления маркетингово-управленческих воздействий в привлечении и удержании талантов в целях обеспечения организационной устойчивости компаний / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 2(105). – С. 239–257.

**9. Роздольская, И. В.**

Организационный коучинг как метод сопровождения изменений и внедрения инноваций в организации и как новый продукт на российском рынке консалтинга / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 4(56). – С. 31–39.

**10. Роздольская, И. В.**

Совершенствование процесса мотивации обучения и развития персонала в организации / И. В. Роздольская, Е. Н. Дьячкова, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Высшее образование и наука для устойчивого развития кооперативов : материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов (03–07 апреля 2017 года). – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2017. – С. 51–63.

**11. Роздольская, И. В.** Стратегическая трансформация и практическая направленность дистанционного менеджмента на базе цифровых технологий как новая форма управления персоналом в пространстве управленческих возможностей / И. В. Роздольская, Н. А. Однорал, И. С. Болотова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 5(84). – С. 24–36.

**12. Роздольская, И. В.**

Трансформационное лидерство как инновационный тип руководства в условиях активно формирующейся цифровой платформы в государственном и муниципальном управлении / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, Л. Р. Яковлева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 1(92). – С. 22–36.

**13. Цифровая Россия 2024: Интернет и социальные сети в цифрах //БЛОГ MANUFACT.** – URL: <https://blog.manufact.pro/2024/07/01/digital-russia-2024/> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

**14. Цифры: что будет с рабочими**

местами и обучением сотрудниками до 2027 года// Skillbox.– URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/tsifry-chto-budet-s-rabochimi-mestami-i-obucheniem-sotrudnikov-do-2027-goda/> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

**15. Экономика Рунета 23/24.**

Измерение объемов экосистемы цифровой экономики России // РАЭК. – URL: <https://raec.ru/upload/files/runet-economy-23-24.pdf> (дата обращения: 04.02.2025).

16. Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of organizational learning and dynamic capability on organizational performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation effect of technology environment and market environment. *Frontiers in Psychology*, 13. – <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>.

17. Downes, S. (2007c, February 6). Msg. 2, Re: What Connectivism Is. Online Connectivism Conference: University of Manitoba. – <http://ltc.umanitoba.ca/moodle/mod/forum/discuss.php?d=12>.

18. Dyer, L., & Shafer, R.A. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* : Suppl. 4, 145-174. Greenwich, CT : JAI.

19. Dziubaniuk, O., Ivanova-Gongne, M., & Nyholm, M. (2023). Learning and teaching sustainable business in the digital era: A connectivism theory approach. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1). – <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00390-w>.

20. Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R and D Management*, 35(2), 137–155. – <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>.

21. Industry 5.0 Management Skills: A Human Approach to Leadership // Proaction International Inc. – URL: [2025, № 2](https://blog.</a></p></div><div data-bbox=)

proactioninternational.com/en/industry-50-management-skills-human-approach (дата обращения: 14.02.2025).

22. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages // McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата обращения: 14.02.2025).

23. Leiponen, A. (2006). Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 238–258. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00196.x>.

24. Martín de Castro, G. y García, M. F. E. (2003). Hacia una visión integradora de las organizaciones: conceptos y componentes. *Boletín económico del ICE*, 7-16.

25. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.

26. Paton, S. (2012). Introducing Taylor to the knowledge economy. *Employee Relations*, 35(1), 20–38.

27. Siemens, G. (2006). *Knowing knowledge*. Vancouver, BC, Canada: Lulu Press.

28. Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330. <https://doi.org/10.2307/3069349>.

29. The Future of Jobs Report 2020 // World Economic Forum. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7/> (дата обращения: 20.02.2025).

30. The Future of Jobs Report 2023 // World Economic Forum : [сайт]. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/> (дата обращения: 20.02.2025).

31. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them // World Economic Forum. – URL: <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (дата обращения: 14.02.2025).

**Rozdolskaya I.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of Marketing and Management

**Vistorobskaya E.N.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor of the Chair of Marketing and Management

**Ledovskaya M.E.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor of the Chair of Marketing and Management

## **CHANGING THE APPROACH TO STAFF TRAINING IN COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL REALITY BASED ON THE PRINCIPLES OF CONNECTIVISM**

**Abstract.** Modern stage of business formation orients managers to pay close attention to the problems of training and advanced training of personnel, as well as mastering the latest technologies of the organization. Dynamically developing companies should pay special attention to such personnel technology as personnel training. One of the main tasks of the company in relation to its employees is to assist in updating knowledge and, accordingly, professional development of personnel. The purpose of this article is to solve the problem of personnel training in companies in the digital age using the basics of connectivism as a theory of learning in a post-industrial society. The work used methods of empirical and theoretical scientific knowledge. An analysis of publications of scientists and HR specialists was carried out in order to study the approach to personnel training in companies in the digital reality based on the principles of connectivism. The authors come to the main conclusion that in the digital reality, the possibility of using a new approach to training - connectivism - has been revealed. It has been determined that the formed personnel training system gives the company a competitive advantage due to the constant improvement and updating of employee knowledge. The trends in corporate training are reflected. The conceptual foundations of connectivism as a new trend in the informatization of education are outlined. The importance of using distance learning for employee development was demonstrated.

**Keywords:** personnel training, organizational knowledge, organizational learning, competencies, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge, continuous education, adaptive learning, coaching, mentoring, participatory leadership, external training, corporate training, distance and hybrid learning formats, connectivism.

### **References**

1. Analiz rynka obrazovatel'nykh tekhnologiy (EdTech) v Rossii v 2020-2024 gg, prognoz na 2025-2029 gg. [Analysis of the educational technology (EdTech) market in Russia in 2020-2024, forecast for 2025-2029]. BusinesStat. Retrieved from: [https://businesstat.ru/catalog/id79069/?ycl\\_id=701189475948560383](https://businesstat.ru/catalog/id79069/?ycl_id=701189475948560383).

2. Vysshaya shkola biznesa NIU VSHE predstavila issledovaniye korporativnykh universitetov [The Higher School of Business of the National Research University Higher School of Economics presented a study of corporate universities]. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.ru/education/518301-vyssaa-skola-biznesa-niu-vse-predstavila-issledovanie-korporativnyh-universitetov>.

3. Gureyeva, L.V., Kozmina, N.A. (2014). Konnektivistskaya teoriya obucheniya [Connectivist learning theory]. Molodoy uchenyy [Young Scientist]. 6(65), 695-697.
4. Konnektivizm - printsipy effektivnogo obucheniya v epokhu tsifrovych tekhnologiy [Connectivism - principles of effective learning in the digital age]. Retrieved from: [https://dzen.ru/a/Y\\_jBi\\_ITTw1g43vD](https://dzen.ru/a/Y_jBi_ITTw1g43vD).
5. Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A. (2023). Tsifrovaya napravленность в организационном развитии компаний [Digital focus in the organizational development of companies]. Problemy obespecheniya effektivnosti funktsionirovaniya sistem upravleniya v usloviyakh narastayushchey dinamiki vneshnego okruzheniya: Sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Kursk, 23 noyabrya 2023 goda [Problems of ensuring the efficiency of management systems in the context of increasing dynamics of the external environment: Collection of proceedings of the international scientific and practical conference, Kursk, November 23, 2023]. Kursk: Kursk State University. P. 94-102.
6. Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A., Volobuyev, A.A. (2023). Novyye vozmozhnosti povysheniya organizatsionnoy effektivnosti v usloviyakh mnogovektornykh izmeneniy na osnove ispol'zovaniya rezul'tat-oriyentirovannykh marketingovykh tekhnologiy [New possibilities of improving organizational efficiency in the context of multi-vector changes based on the use of result-oriented marketing technologies]. Aktual'nyye metody otsenki i povysheniya effektivnosti khozyaystvennoy deyatel'nosti na promyshlennykh predpriyatiyakh i v otrazlyakh ekonomiki [Current methods of assessing and improving the efficiency of economic activity at industrial enterprises and in economic sectors]. I.A. Slabinskaya, E.V. Arskaya, E.L. Atabyeva et al. Belgorod: Belgorod V.G. Shukhov State Technological University. P. 166-177. ISBN 978-5-361-01234-3.
7. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Dyachkova, E.N. Vnedreniye instituta nastavnichenstva kak strategicheski znachimogo elementa motivatsii sistemy menedzhmenta personala v sfere gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Implementation of the mentoring institute as a strategically significant element of motivation of the personnel management system in the sphere of state and municipal administration]. Nauka, obrazovaniye i innovatsii v sovremennom mire: materialy natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Voronezh, 20–21 marta 2018 goda. Tom Chast' 2 [Science, education and innovation in the modern world: proceedings of the national scientific and practical conference, Voronezh, March 20-21, 2018. Volume Part 2]. Voronezh: Voronezh Emperor Peter I State Agrarian University 2018. P. 229-234.
8. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A. (2024). Napravleniya marketingovo-upravlencheskikh vozdeystviy v privlechenii i uderzhanii talantov v tselyakh obespecheniya organizatsionnoy ustoychivosti kompaniy [Directions of marketing and management influences in attracting and retaining talents in order to ensure organizational sustainability of companies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(105), 239-257.
9. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A. (2015). Organizatsionnyy kouching kak metod soprovozhdeniya izmeneniy i vnedreniya innovatsiy v organizatsii i kak novyy produkt na rossiyskom rynke konsaltinga [Organizational coaching as a method of supporting changes and implementing innovations in an organization and as a new product on the Russian consulting market]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(56), 31-39.
10. Rozdolskaya, I.V., Dyachkova, E.N., Ledovskaya, M.E. (2017). Sovershenstvovaniye protsessa motivatsii obucheniya i razvitiya personala v organizatsii [Improving the process of motivation for

training and development of personnel in the organization]. Vyssheye obrazovaniye i nauka dlya ustoychivogo razvitiya kooperativov: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov, Belgorod, 03–07 aprelya 2017 goda [Higher education and science for sustainable development of cooperatives: proceedings of the international scientific and practical conference of faculty and postgraduate students, Belgorod, April 3–7, 2017]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. P. 51-63.

11. Rozdolskaya, I.V., Odnoral, N.A., Bolotova, I.S. (2020). Strategicheskaya transformatsiya i prakticheskaya napravленность дистанционного менеджмента на базе цифровых технологий как новая форма управления персоналом в пространстве управленческих возможностей [Strategic transformation and practical focus of remote management based on digital technologies as a new form of personnel management in the space of management opportunities]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. № 5(84), 24-36.

12. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Yakovleva, L.R. (2022). Transformatsionnoye liderstvo kak innovatsionnyy tip rukovodstva v usloviyakh aktivno formiruyushcheysya tsifrovoy platformy v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii [Transformational leadership as an innovative type of management in the context of an actively developing digital platform in state and municipal administration]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(92), 22-36.

13. Tsifrovaya Rossiya 2024: internet i sotsial'nyye seti v tsifrakh [Digital Russia 2024: Internet and social networks in figures]. BLOG MANUFACT. Retrieved from:

<https://blog.manufact.pro/2024/07/01/digital-russia-2024/>.

14. Tsifry: chto budet s rabochimi mestami i obucheniyem sotrudnikov do 2027 goda [Numbers: What will happen to jobs and employee training by 2027]. Skillbox. Retrieved from: <https://skillbox.ru/media/corptrain/tsifry-chto-budet-s-rabochimi-mestami-i-obucheniem-sotrudnikov-do-2027-goda/>.

15. Ekonomika Runeta 23/24. Izmereniye ob'yemov ekosistemy tsifrovoy ekonomiki Rossii [RuNet Economy 23/24. Measuring the size of the Russian digital economy ecosystem]. RAEK [RAEC]. Retrieved from: <https://raec.ru/upload/files/runet-economy-23-24.pdf>.

16. Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of organizational learning and dynamic capability on organizational performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation effect of technology environment and market environment. *Frontiers in Psychology*, 13. Retrieved from: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>.

17. Downes, S. (2007c, February 6). Msg. 2, Re: What Connectivism Is. Online Connectivism Conference: University of Manitoba. Retrieved from: <http://ltc.umanitoba.ca/moodle/mod/forum/discuss.php?d=12>.

18. Dyer, L., & Shafer, R.A. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* : Suppl. 4, 145-174. Greenwich, CT: JAI.

19. Dziubaniuk, O., Ivanova-Gongne, M., Nyholm, M. (2023). Learning and teaching sustainable business in the digital era: A connectivism theory approach. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00390-w>.

20. Hayton, J.C. (2005). Competing in the new economy: The effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R and D Management*,

- 35(2), 137–155. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>.
21. Industry 5.0 Management Skills: A Human Approach to Leadership. International Inc. Retrieved from: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-50-management-skills-human-approach>.
22. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.
23. Leiponen, A. (2006). Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 238–258. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00196.x>.
24. Martín de Castro, G. y García, M. F. E. (2003). Hacia una visión integradora de las organizaciones: conceptos y componentes. *Boletín económico del ICE*, 7-16.
25. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>.
26. Paton, S. (2012). Introducing Taylor to the knowledge economy. *Employee Relations*, 35(1), 20–38.
27. Siemens, G. (2006). Knowing knowledge. Vancouver, BC, Canada: Lulu Press.
28. Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330. Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/3069349>.
29. The Future of Jobs Report 2020 // World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7/>.
30. The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>.
31. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>.

---

e-mail: mary-lad55@yandex.ru

**Зимакова Л.А.**

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

**Визницкая Е.А.**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры инновационной экономики и финансов

**Тресницкий Г.Б.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## МОДЕЛЬ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** Быстрое технологическое развитие, цифровизация, трансформация организационных структур, изменения в стиле управления, в бизнес-культуре, экономике, распределении и использовании средств – все перечисленные и другие факторы предопределяют необходимость совершенствования подходов к информационному обеспечению внутреннего контроля. Целью проводимого исследования являлось формирование модели информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций, основанной на использовании ИТ-технологий. В качестве ее преимуществ можно выделить: применение традиционных и нетрадиционных подходов к детализации и агрегированию данных, возможность получения структурированной информации для управления затратами в условиях ограниченности ресурсов и острой конкуренции. Достижению поставленной цели способствовало использование традиционных методов научного познания: анализа, синтеза, абстрагирования, систематизации и обобщения материала, а также моделирования. В основу модели заложены требования, предъявляемые к учетной информации как основе создания базы данных, позволяющей аккумулировать необходимые сведения на разных уровнях и использовать их при проведении внутреннего контроля. Выделены три бизнес-процесса, наиболее важных для строительной отрасли: управление материальными затратами, управление персоналом, управление вспомогательными процессами, для каждого из которых разработаны методические рекомендации по детализированному учету и агрегированию информации, используемой в управлении отчетах. Применение на практике предложенной модели позволит улучшить качество аккумулируемых данных и формировать разнопрофильные управленические отчеты, удовлетворяющие информационные потребности внутренних и внешних пользователей, осуществляющих контроль за целевым и эффективным использованием ресурсов.

**Ключевые слова:** контроль, информационное обеспечение, учет, управленический учет, строительство, производственная деятельность, затраты, ресурсы.

**Введение.** В последнее время в отечественных коммерческих организациях появилась тенденция совершенствования систем внутреннего контроля. Особое значение

вопросы организации контроля приобретают в строительном бизнесе, так как данный сектор связан с большими капитальными затратами, высокой конкуренцией, ограни-  
чивающими рентабельность строительства.

ченностью ресурсов, высокими экономическими рисками, а также ограничением в последнее время инвестиций. Поэтому возникает острая потребность в оперативном контроле за всеми видами совершаемых операций и получаемыми результатами. Важное место в данном процессе отводится информационному обеспечению, позволяющему принимать гибкие решения. Применение цифровых технологий расширяет возможности оперативного формирования детализированных отчетов на всех этапах ведения деятельности.

Вопросы использования данных учетно-аналитических систем для внутреннего контроля рассматривались различными авторами, но возникает потребность в формировании новых подходов с учетом внутрифирменной цифровой трансформации строительных организаций. Цель данного исследования состоит в разработке модели информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций, основанной на использовании ИТ-технологий. Отличительной особенностью представленной модели является применение традиционных и нетрадиционных подходов к детализации и агрегированию данных, возможность получения структурированной информации для управления затратами в условиях ограниченности ресурсов и острой конкуренции. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: изучена современная бизнес-среда, в которой функционируют строительные организации и определены информационные потребности менеджеров на разных уровнях управления; проведен анализ литературных источников, освещающих вопросы организации учетно-аналитического обеспечения контроля; сформирована модель информационного обеспечения внутреннего контроля, учитывающая отраслевые особенности строительной отрасли и адаптированная к применяемым программным продуктам.

**Методы исследования.** В результате изучения литературных источников, анализа, синтеза, абстрагирования, систематизации и обобщения практического материала были определены направления совершенствования информационного обеспечения контроля использования ресурсов в условиях применения ИТ-технологий, моделирование как научный метод познания создает основу для формирования адаптивной модели информационного пространства внутреннего контроля.

**Результаты исследования.** В рамках проведенного исследования сформирована модель информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций, основанной на использовании ИТ-технологий, которая схематично представлена на рисунке.

Рассматривая систему бухгалтерского учета в качестве основы информационного обеспечения контроля, нами выделены две важнейшие ее подсистемы: финансового учета и управленческого учета. Проведенный опрос и анкетирование менеджеров, а также сотрудников экономических отделов строительных организаций и заказчиков, работающих по договорам строительного подряда, изучение возможностей программ автоматизации бухгалтерского учета и цифровых платформ, используемых в сфере строительного бизнеса, позволили определить современные требования, к учетной информации:

1. Интегрируемость: с приложениями, используемыми клиентами и контрагентами-поставщиками материалов, услуг, финансовых ресурсов, с цифровыми платформами контролирующих органов, с сайтами, на которых размещаются отчеты организаций, с платформами, на которых проводятся торги, с данными разнопрофильных бизнес-процессов.



Рис. Модель информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций

2. Многоаспектность (данные должны раскрывать различные аспекты деятельности экономического субъекта).

3. Высокое качество, отвечающее требованиям ИТ-технологий, и достоверность (использование искусственного интеллекта создает условия для составления различного рода прогнозов, но модель может быть построена, только если будут собраны большие массивы качественных данных, то есть размер и объем данных обеспечат точность создаваемой модели).

Потребности людей и их финансовые возможности изменяются достаточно быстро, и успешность организаций в бизнесе напрямую зависит от способности их спрогнозировать. Прогнозные модели базируются частично на данных управленческого учета, частично на данных, получаемых из внешних информационных источников. И.А. Слабинская, Ю.А. Ткаченко отмечают важность создания качественных информационных потоков как составляющих контрольной среды, обеспечивающей реализацию базовой функции управления [7].

3. Встраиваемость в бизнес-среду, нацеленная на повышение эффективности и развитие мобильности бизнес-партнерства. Исходя из того, что часть ресурсов приобретается через торги, а часть посредством прямых закупок, все участники процесса снабжения должны обладать информацией о состоянии выполнения договорных обязательств, что делает необходимым обеспечение взаимосвязи с внешними и внутренними компонентами бизнес-среды [2].

4. Понятность. Так как данные из учетной системы поступают в различные приложения и на информационные платформы, то они должны быть понятны пользователям и адаптированы к требованиям платформ [6].

5. Доступность пользователям с учетом внутренних и внешних ограничений. С нашей точки зрения, информация должна агрегироваться на нескольких уровнях: 1-й уровень – отдельное юридическое лицо, 2-й

уровень – обособленные подразделения, 3-й уровень – строительные площадки, 4-й уровень – бригады, выполняющие отдельные виды работ.

В качестве подконтрольных критериев следует рассматривать традиционные показатели: затраты и результаты. Не следует также забывать о показателях, используемых для расчета альтернативных показателей эффективности: EBITDA, EBIT и OIBDA, используемых руководителями высшего звена, а также инвесторами [8]. Хотя данные показатели рассчитываются на уровне балансовых единиц, но исходная информация аккумулируется на более низких уровнях.

Информационное обеспечение должно позволять возможность организации внутреннего контроля на трех уровнях: на этапе бюджетирования, на этапе выполнения работ, после окончания гарантийного срока на выполненные работы.

Опираясь на рекомендации, сформулированные О.И. Клименко и А.В. Кравченко по использованию процессного подхода к управлению бизнесом [5], представленные И.М. Городиским по выделению бизнес-процессов в рамках каждого строительного проекта [1], а также учитывая возможности программных инструментов, предлагаем рассмотреть контроль в рамках трех бизнес-процессов: управление материальными затратами, управление персоналом, управление вспомогательными операциями.

При этом первые два процесса управления материальными затратами и персоналом рассматриваются как составные части основного бизнес процесса-производства работ, а третий бизнес-процесс носит характер вспомогательного.

Ввиду ограниченности материальных и финансовых ресурсов строительным организациям необходимо управлять материальными затратами для обеспечения экономического роста и повышения эффективности деятельности. Введение в действие стандарта ФСБУ 2 «Запасы», внесшего корректизы в порядок включения затрат в

себестоимость работ, существенный рост стоимости и ассортимента строительных материалов, а также использование современного оборудования, инструментов и технологий, делают необходимым изменение подходов к информационному обеспечению контроля за целевым и рациональным использованием материалов непосредственно на строительных объектах, что предполагает выделение нескольких направлений.

1. Выделение центров затрат на уровне складов. Базовой основой организации управленческого учета является концепция центров ответственности, кроме традиционных центров затрат, характерных для строительной отрасли, рекомендуется выделить дополнительные центры – это склады. На наш взгляд, необходимо выделить две группы складов:

1) стационарные склады, расположенные по месту регистрации организации, на которых хранятся инструменты, средства малой механизации и отдельные строительные материалы;

2) временные складские помещения, расположенные на территории строительных площадок или вблизи объектов, на которых ведутся работы; исходя из их предназначения можно выделить следующие виды складов: закрытые склады, открытые склады, места хранения ГСМ, места хранения давальческого материала.

2. Интеграция информационных учетных и плановых подсистем.

Бухгалтерский учет обеспечивает связь планируемых операций по заготовлению и использованию материальных ресурсов с местом возникновения затрат. Взаимодействие информационных и плановых систем отличает современный процесс контроля и обеспечивает связь задач, решаемых на уровне каждого отдельного строительного объекта, и организации в целом, а также экономное использование финансов экономического субъекта.

3. Организация внутреннего электронного документооборота и его взаимос-

вязь с внешними информационными потоками.

В процессе исследования были вскрыты следующие проблемы, затрудняющие электронный документооборот в строительных организациях: удаленность многих строительных объектов от доступа к информационно-коммуникационным средствам связи, использование различных наименований аналогичных материалов у разных поставщиков.

Очевидно, что эффективность цифровой экономики определяется его способностью продвигать технические инновации, предпринимательство, специализированные навыки и переход всех государственных и коммерческих организаций от бюрократической иерархии к единым сетям. Но человеческие ресурсы являются важным ресурсом, а цифровые технологии – это только инструмент [3].

Использование жесткой линейно-функциональной организационной структуры предполагает наличие большого количества информационных взаимосвязей, что затрудняет построение вероятностных прогнозных моделей и оценку событий в динамике. Поэтому очень часто возникает потребность в проведении реструктуризации внутрифирменного электронного документооборота.

Устранение второй проблемы возможно при составлении таблиц сопоставлений, которые используются при получении данных из внешних источников (от поставщиков) и занесении данных во внутрифирменную информационную систему. Следует также учесть, что сопоставительные таблицы будут формироваться на основе смет расходов, составляемых для каждого договора строительного подряда. Все это создаст условия для ускорения документооборота и упрощения контроля материальных затрат по договорам, сметам и строительным объектам.

4. Дифференциация материальных затрат в пределах норм и сверх норм на эта-

пе оформления отпуска материалов в производство.

В соответствии с ФСБУ 5 «Запасы» в стоимость готовой продукции, работ и услуг, незавершенного производства не включаются затраты, связанные с ненадлежащей организацией производственного процесса (в том числе связанные с перерасходом ресурсов, с потерями, связанными с браком и различного рода нарушениями). Возникновение дополнительных расходов приводит к необходимости их разделения в финансово-управленческом учете и поэтому на этапе оформления документов необходимо выявить причины сверхнормативного отпуска материалов, среди которых можно выделить: перерасход материала, рост стоимости материалов. Могут быть и другие причины, характерные для строительной отрасли, например, замена одних материалов на другие, изменение условий ведения работ, приводящие к возникновению дополнительных затрат [10].

В рамках электронного управляемого учета должны составляться внутрифирменные отчеты об отпуске материалов в пределах норм и сверх норм. В результате управление бизнес-процессом контроля материальных затрат в строительной организации становится проще и экономичнее. Преимуществом электронного учета является возможность эффективного управления большими объемами информации и быстрого доступа к важной информации, что создаст условия для выявления экономического потенциала на всех уровнях.

5. Детализация данных об отходах. Особенность строительной отрасли состоит в сложности организации контроля за отходами материалов, которые могут носить различный характер. До начала производства строительных работ должна быть проведена оценка возможных отходов и определены расходы на их утилизацию.

Соглашаясь с Урванцевой И. С. о необходимости использования данных управляемого учета для осуществления опера-

тивного контроля [9], предлагаем выделить несколько уровней аналитического учета отходов: место возникновения затрат; характер отходов, возможность планирования (планируемые и непланируемые, в пределах норм и сверхнормативные); относимые на затраты или включаемые в прочие расходы.

Бизнес-процесс управление производственным персоналом, предполагает формирование детализированной информации по следующим направлениям.

1. Выделение основных групп расходов на оплату труда производственного персонала, характерных для организаций, осуществляющих работы по договорам строительного подряда: расходы на основную заработную плату производственного персонала, отчисления во внебюджетные фонды с заработной платы производственного персонала, расходы на обучение, подготовку и переподготовку производственного персонала, расходы на охрану труда, расходы на обеспечение нормальных условий жизни и труда производственных рабочих.

2. Сбор информации на основании выделенных критериев оценки труда производственного персонала строительной организации.

В России сдельная оплата долгое время была обычным способом оценки труда работников строительной отрасли. В настоящее время она дополняется рядом новых индикаторов, характеризующих результаты работы. Основная проблема в том, что в строительстве отсутствуют подходящие показатели оценки интенсивности физической работы строителей, а большой объем работ связан именно с физическим трудом [4]. Поэтому, по нашему мнению, целесообразно сдельную оплату труда разделить на две составляющих: постоянную часть, размер которой зависит от объема выполненных работ и включает минимальную расценку, переменную часть, характеризующую качество и сроки выполнения работ.

Все вышеуказанные критерии выполнения производственных заданий должны

находить отражение в первичных документах по учету труда, используемых в качестве основы для начисления заработной платы [2]. Чаще всего в данном случае оформляются наряд-задания. Качество работ должно проверяться и оцениваться не только по итогу выполнения, но и на различных этапах проведения работ.

3. Группировка данных по нескольким направлениям: местам возникновения затрат, видам затрат, заказам, видам работ.

Аналитический учет расходов должен позволять оперативно получать релевантную информацию, необходимую менеджерам различных уровней для управления эффективностью и результативностью работы.

В связи с тем что условия ведения деятельности меняются достаточно быстро, а нарушения требований контролирующих органов в части охраны и оплаты труда приводят к штрафам, то возникает потребность в периодическом обучении персонала, как непосредственно участующего в выполнении работ, так и лиц, контролирующих данный процесс. Следовательно, нужно вести управленческий учет, который ориентирован на использование расширенной детализации информации о расходах [4]. Для этого в каждом из вышеописанных направлений аналитического учета возможно выделение нескольких уровней, в частности, в качестве уровней мест возникновения затрат могут быть выделены:

В качестве видов затрат рекомендуется выделять ранее указанные группы затрат: 1-й уровень – группы затрат, выделенные на первом этапе, 2-й уровень – категории производственных работников, 3-й уровень – виды расходов внутри групп, исходя из специфических особенностей каждой конкретно строительной организации.

4. Мониторинг процесса проведения работ. Мониторинг должен быть ориентирован на оценку качества выполняемых работ в оперативном режиме не только по результатам, но и по технологии. В целях преду-

преждения возникновения дополнительных расходов строительные организации всех уровней проводят периодический мониторинг, на основании результатов которого составляются управленческие отчеты.

5. Формирование управленческих отчетов, позволяющих провести оценку эффективности расходов на производственный персонал и выявить факторы роста производительности труда.

В состав показателей управленческих отчетов следует включить данные: о наличии производственного персонала, имеющего допуски к проведению работ, об объемах выполненных работ по категориям производственного персонала и выполняемым работам, о качестве и сроках выполнения работ и начислениях заработной платы за достигнутые результаты, об используемых новых технологиях при проведении работ, об объемах использованных при проведении работ материалов и инструментов (экономии, сверхнормативном расходе, порче инструмента и т.п.), о производительности труда, о видах и суммах расходов, связанных с производственным персоналом, о результатах работы центров затрат.

Анализ показателей управленческих отчетов в динамике и взаимосвязи с результатами работы строительной организации должен стать основой для оценки действующей системы оплаты труда и дать возможность привести ее в соответствие с требованиями бизнеса.

Бизнес-процесс управления вспомогательными операциями ориентирован на контроль накладных затрат. Его информационное обеспечение предполагает получение оперативных данных с целью экономного использования ресурсов посредством их грамотного распределения в процессе выполнения работ. И как следствие аккумулирование подконтрольной информации на нескольких уровнях: 1-й уровень – общепроизводственные расходы, приходящиеся на несколько объектов, 2-й – уровень общехозяйственные расходы обособленного подразделения,

3-й уровень – управлеченческие расходы хозяйствующего субъекта.

Учитывая сложные организационные взаимосвязи в строительных субъектах между структурными подразделениями, объектами учета в соответствии с требованиями нормативных актов и объектами учета для целей управления рекомендовано использовать интегрированный подход к учету накладных затрат, сочетающий метод учета потребления ресурсов и функциональный метод.

Метод учета потребления и контроля ресурсов основан на взаимосвязи «ресурс-деятельность-продукт», и акцент перенесен на «ресурс», а не на «деятельность». Таким образом, особенность метода состоит в перенесении внимания на затраты потребляемых ресурсов. Этот метод предполагает: агрегирование данных по наиболее важным для строительной отрасли ресурсам: а) машины и техника, б) оборудование, инструмент, в) человеческие ресурсы; а также определение причинно-следственных связей между потреблением ресурсами по местам возникновения; анализ затрат и оценку эффективность ресурсов, выявление потенциала улучшения их использования.

Учет и аккумулирование информации по функциональному признаку позволяют выявить и устраниить действия, не добавляющие ценности, а также сократить расходы.

Учетные данные должны обрабатываться с применением высокопроизводительных технологий, которые обеспечивают надежность и безопасность, сохраняемость и многократность использования информации. ИТ-инфраструктура имеет решающее значение для обеспечения сбора, обработки и защиты данных, используемых для формирования внутренних отчетов и налоговых деклараций. Руководство несет ответственность за принятие, разработку и поддержание информационной безопасности организаций.

**Выводы и заключение.** В результате проведенного исследования сформиро-

вана модель информационного обеспечения внутреннего контроля производственной деятельности строительных организаций. Были определены требования, предъявляемые к учетной информации как основе создания базы данных, позволяющей ей-аккумулировать необходимые сведения на разных уровнях и использовать при проведении внутреннего контроля. Выделены три бизнес-процесса, важных для строительной отрасли: управление материальными затратами, управление персоналом, управление вспомогательными процессами, для каждого из которых разработаны методические рекомендации по детализированному учету и агрегированию информации, используемой в управлеченческих отчетах.

Таким образом, проведенные исследования показали, что важным фактором управления эффективностью производственной деятельности в строительной отрасли является общая информационная система, которая должна решать следующие основных задачи: организация документирования фактов, обеспечение структурированными данными, используемыми для управления ресурсами и затратами на всех уровнях. Сегодня цифровые технологии являются частью деятельности практически всех экономических субъектов, важно, чтобы каждая строительная организация периодически рассматривала свои бизнес-процессы сквозь призму используемых информационных технологий, анализировала текущие и потенциальные возможности, основываясь на существующей организационной структуре, возможностях внутреннего электронного документооборота и обмена с внешними источниками информации, а также используемых бизнес-моделях планирования.

## Список литературы

1. Городисский, И. М. Анализ бизнес-процессов в строительстве / И. М. Городисский // Наука и бизнес: пути

развития. – 2021. – С. 96–99. – URL: [http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/117/sb-3\(117\)-2021-main.pdf](http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/117/sb-3(117)-2021-main.pdf). (дата обращения: 05.12.2024). – Текст : электронный.

2. **Дигилина, О. Б.** Особенности проведения цифровой трансформации бизнеса в современных условиях / О. Б. Дигилина, А. А. Игошин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 5 (108). – С. 44–54.

3. **Зимаков, М. А.** Применение искусственного интеллекта: преимущества и недостатки / М. А. Зимаков. – Текст : непосредственный // IV Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям : сборник статей (15 декабря 2023 года). – Екатеринбург : Общество с ограниченной ответственностью «Институт Цифровой Экономики и Права», 2023. – С. 507–511.

4. **Зимакова, Л. А.** Формирование подсистемы производственного учета в строительных организациях / Л. А. Зимакова, С. Н. Коваленко, Е. А. Визницкая. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11–1. – С. 42–52.

5. **Клименко, О. И.** Актуализация условий масштабирования управленческих бизнес-процессов в экономической практике / О. И. Клименко, А. В. Кравченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 21–30.

6. **Пчелинцева, С. А.**

Совершенствование методологии учета нематериальных активов в условиях цифровой экономики / С. А. Пчелинцева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 122–131.

7. **Слабинская, И. А.** Современные способы оценки системы внутреннего контроля в управлении промышленным предприятием / И. А. Слабинская, Ю. А. Ткаченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 5(102). – С. 54–62.

8. **Тресницкий, А. Б.**

Совершенствование подходов к подготовке бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческими организациями / А. Б. Тресницкий, Н. А. Качан, Г. Б. Тресницкий. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 31–38.

9. **Урванцева, И. С.** Организация

бухгалтерского учета и контроля материальных запасов / И. С. Урванцева. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3–2(97). – С. 105–114.

10. **Чуйко, Е. А.** Отдельные

аспекты организации бухгалтерского учета штрафных санкций / Е. А. Чуйко. – Текст : непосредственный // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 74–7. – С. 148–151.

**Zimakova L.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, Chair of Accounting, Analysis and Statistics

**Viznitskaya E.A.**

Belgorod State University, Candidate of Economics, Senior Lecturer, Chair of Innovative Economics and Finance

**Tresnitsky G.B.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## **PRODUCTION ACTIVITY INTERNAL CONTROL INFORMATION SUPPORT MODEL IN CONSTRUCTION COMPANIES**

**Abstract.** Rapid technological development, digitalization, transformation of organizational structures, changes in management style, business culture, economics, fund distribution and use – all the above-mentioned and other factors set the need to improve approaches to internal control information support. The aim of the current research is to develop the production activities internal control information support model, which is based on the use of IT technologies and is applied in construction companies. The following can be highlighted as its advantages: the application of traditional and non-traditional approaches to data detailing and aggregation, the possibility of obtaining structured information for cost management in conditions of limited resources and intense competition.

The use of traditional methods of scientific knowledge as analysis, synthesis, abstraction, systematization and generalization of material, as well as modeling contributed to the goal achievement. The model is based on the requirements imposed on accounting information as the basis for creating a database that permits to accumulate the necessary information at different levels and use it in the internal control.

We have singled out the three most important for the construction industry business processes as material cost management, personnel management, management of auxiliary processes and for each of them developed methodological recommendations of detailed accounting and information aggregation used in management reports.

The application of the proposed model in practice will enable better quality of accumulated data and enhance generating multi-disciplinary management reports that meet the information requirements of internal and external users controlling the targeted and efficient use of resources.

**Keywords:** control, information support, accounting, management accounting, construction, production activities, costs, resources.

### **References**

1. Gorodiskyy, I.M. (2021). Analiz biznes-processov v stroitel'stve [Analysis of business processes in construction]. Nauka i biznes: puti razvitiya. [Science and Business: Development Paths], 96-99. Retrieved from: <http://globaljournals.ru/assets/files/journals/science-and-business/117/sb-3> (117).
2. Digilina, O.B., Igoshin, A.A. (2024).

Osobennosti provedeniya cifrovoj transformacii biznesa v sovremennyh usloviyah. [Features of the digital transformation of business in modern conditions]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava. [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 5 (108), 44-54.

3. Zimakov, M.A. (2023). Primenenie iskusstvennogo intellekta: preimushchestva

i nedostatki [Application of artificial intelligence: advantages and disadvantages]. IV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferenciya po mezhdisciplinarnym issledovaniyam : sbornik statej, Ekaterinburg, 15 dekabrya 2023 goda [IV International Scientific Conference on Interdisciplinary Research: collection of articles, Yekaterinburg, December 15, 2023], 507-511.

4. Zimakova, L.A. (2023). Formirovanie podsistemy proizvodstvennogo ucheta v stroitel'nyh organizaciyah [Formation of a production accounting subsystem in construction organizations ]. Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 11-1, 42-52.

5. Klimenko, O.I. (2025). Aktualizaciya uslovij masshtabirovaniya upravlencheskih biznes-processov v ekonomiceskoy praktike [Updating the conditions for scaling management business processes in economic practice]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 1(110), 21-30.

6. Pchelintseva, S.A. (2024). Sovershenstvovanie metodologii ucheta nematerial'nyh aktivov v usloviyah cifrovoj ekonomiki[Improving the methodology for accounting for intangible assets in the digital economy] Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 6(109), 122-131.

7. Slabinskaya, I.A. (2023). Sovremennye sposoby ocenki sistemy vnutrennego kontrolya v upravlenii promyshlennym predpriyatiem[Modern methods for assessing the internal control system in the management of an industrial enterprise]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 5(102), 54-62.

8. Tresnitskyy, A.B. (2024). Sovershenstvovanie podhodov k podgotovke buhgalterskoj (finansovoj) otchetnosti kommercheskimi organizaciyami [Improving approaches to the preparation of accounting (financial) statements by commercial organizations ]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 6(109), 31-38.

9. Urvantseva, I.S. (2023). Organizaciya buhgalterskogo ucheta i kontrolya material'nyh zapasov. [Organization of accounting and control of inventories]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. [Economy and Business: Theory and Practice], 3-2(97), 105-114.

10. Chuiko, E.A. (2021). Otdel'nye aspekty organizacii buhgalterskogo ucheta shtrafnih sankcij [Certain aspects of the organization of accounting for penalties ]. Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. [Trends in the Development of Science and Education], 74-7, 148-151.

**Токарь Е.В.**

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

**Белокопытова О.А.**

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

**Вербицких М.Н.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

**Аннотация.** Представленное исследование отражает актуальность вопросов обеспечения устойчивого развития территорий в условиях нестабильности под возросшим внешнеполитическим и внешнеэкономическим влиянием. Целью настоящего исследования является изучение вопросов обеспечения устойчивого развития территорий в нестабильных социально-экономических условиях и создания механизмов устойчивого развития территории. В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, сравнения, системности, комплексности. В работе представлены историческая справка возникновения и развития, формирования и систематизации идеи устойчивого развития, дефиниция, существенные характеристики устойчивого развития и особенности его триединой концепции, затрагивающей планомерное, экологичное и эффективное развитие социальной, экономической и экологической сфер жизни общества. Работа отражает сущность уровней (распределенных на глобальный, национальный, региональный и локальный уровни) реализации системы устойчивого развития. Авторами обозначены цели устойчивого развития, среди которых: ликвидация нищеты и голода, обеспечение санитарии, качественного образования, гендерного равенства, здоровья людей, сохранение экосистем, обеспечение глобального партнерства, соблюдение мира и т.д. Исследование отражает последствия, к которым приводит потребительское отношение к окружающей среде. Авторами работы были выделены международные инициативы, повлиявшие на разработку и реализацию положений устойчивого развития, точно направленные на решение острых социальных, экологических и экономических проблем.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие территории, этапы устойчивого развития, триединый подход, концепция устойчивого развития, уровни устойчивого развития, международные инициативы устойчивого развития, цели устойчивого развития, стратегия устойчивого развития.

**Введение.** Десятилетия потребительского отношения к природным ресурсам планеты в целях максимизации прибыли и минимизации издержек в процессе производства не только усугубили состояние окружающей среды, но к концу XX – началу XXI века привели к социальному и ду-

ховному упадку [3]. Данное обстоятельство послужило развитию бурной деятельности в сфере устойчивого развития и осознанному к нему отношению в качестве важнейшего элемента балансового состояния между нынешним, будущим поколением и окружающей средой.

Обеспечение устойчивого развития территории уже несколько десятилетий является актуальным предметом разработок и внедрений программ на национальном и международном уровнях, неуклонным интересом многочисленных международных инициатив. Вопросы обеспечения устойчивого развития были представлены в следующих документах:

– в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Данный документ вступил в силу в 2015 году и был утвержден ООН в качестве «дорожной карты», смыслом которой являлось выполнение обозначенных 17 целей устойчивого развития (ЦУР). Представленные цели (ЦУР) настолько глобальны и масштабны, что не обошлось без детализации развития в 169 задач [10];

– в Парижском соглашении, которое отражает комплекс мер по регулированию снижения углекислого газа в атмосфере [8];

– в Глобальном договоре ООН, где представлена инициатива по утверждению и распространению прозрачных правил и технологий по ведению бизнеса [11];

– в Принципах зеленых инвестиций, которые раскрывают список требований к инвестициям, учитывающих социальную, экологическую и этическую стороны критерииев «Один пояс, один путь» [6].

Устойчивое развитие как самостоятельное направление изучения проблем развития выражается через концепцию взаимоувязывания и взаимопроявления направлений по решению актуальных экономических проблем, повышения уровня жизни населения и решения экологических проблем [2].

Тема по устойчивому развитию территорий имеет широкую теоретическую и методологическую базу, ключевые вопросы которой представлены на официальных источниках международных организаций, а также в работах зарубежных и российских исследователей.

Значительную роль по теоретическим и практическим вопросам исследования играют труды исследователей, та-

ких как К.Ю. Белоусов [1], Е.Н. Захарова [2], С.В. Иванова [3], И.В. Коршунов [4], С.В. Кузнецов [5], В.М. Псардия [9]. Проблемам, целям и задачам устойчивого развития территорий отведена существенная составляющая в ряде международных документов: «Наше будущее» [10], «Декларация тысячелетия ООН» [7], «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [8].

Однако все больше возрастает научное и практическое значение исследования устойчивого развития территорий, механизмов его формирования и обеспечения в нестабильности.

Под устойчивым развитием следует понимать такую систему мер по удовлетворению существующих потребностей населения планеты совместно с сохранением окружающей среды и ресурсов, которая позволит будущим поколениям людей без ущерба для себя удовлетворять насущные потребности [4]. Данным обстоятельством определена стратегия устойчивого развития территорий, которая в процессе своей реализации требует работу с данными экономического роста, социальной интеграции и охраны окружающей среды.

Цель исследования состоит в изучении вопросов обеспечения устойчивого развития территорий в нестабильных социально-экономических условиях, а также в создании механизмов устойчивого развития территории.

В процессе использования теоретической основы и методологического инструментария в изучении обеспечения устойчивого развития территории авторами данной работы обозначены основные задачи:

- охарактеризовать устойчивое развитие и этапы его становления;
- определить уровни устойчивого развития территории;
- обозначить цели устойчивого развития территории.

**Методы исследования.** Теоретико-методологическим базисом работы следует

считать труды ученых в области экономики. Процесс исследования требовал использования общенаучных методов: анализа, синтеза, сравнения, системности, комплексности и др.

**Результаты исследования.** Предпосылками возникновения концепции устойчивого развития принято считать развитие хозяйственной деятельности, общей жизнедеятельности человека и общества, а также возникающие в связи с этим проблемы, которые приводят к несбалансированному состоянию факторов развития в экономической, экологической и социальной сферах жизни общества [5].

Концепция устойчивого развития зарождена в 70-80-е годы XX века, в то время мировое сообщество признало существование острых проблем в развитии социальной, экологической и экономической общественных сфер.

В 1987 году доклад комиссии ООН «Наше общее будущее» (к числу работающих в Комиссии, помимо зарубежных ученых, следует отнести отечественных ученых: В.Е. Соколова, Н.Н. Моисеева, В.А. Легасова, Р. З. Сагдеева, Ю.А. Израэля, И.Т. Фролова [9] и др.) содержал категорию устойчивого развития в качестве осознанной деятельности населения планеты по удовлетворению своих потребностей, не наносящих вред для будущих поколений.

Первоначально устойчивое развитие в своих работах развивал российский и советский ученый-естествоиспытатель В.И. Вернадский в качестве человеческого взаимодействия с окружающей средой, но уже в последней четверти XX века данное направление стало широко изучаться и формироваться в концепцию [2]. На рисунке 1 отражены этапы развития концепции устойчивого развития.

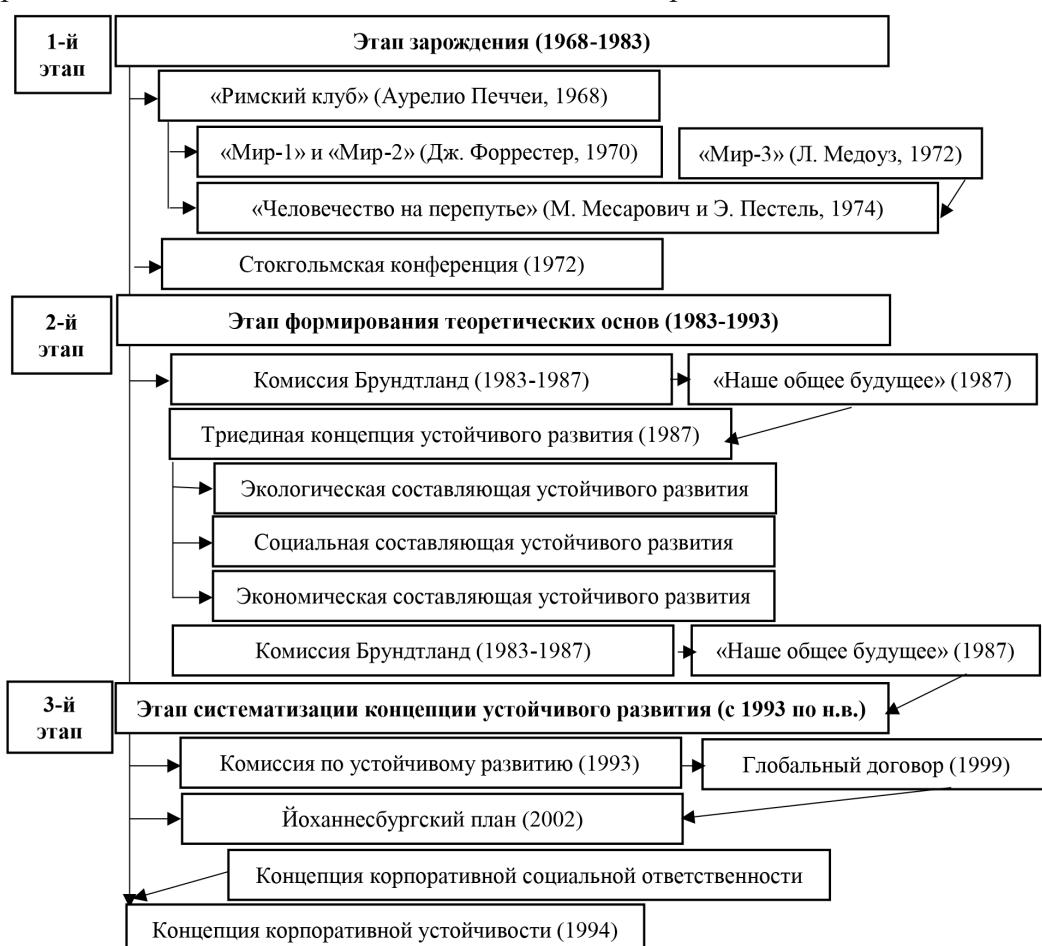


Рис. 1. Этапы эволюции концепции устойчивого развития\*

\*Составлено по: [1].

Концепция устойчивого развития имеет специфические этапы своего существования (рис. 1), зарождаясь, она не имела огромного количества последователей, но те немногие видели колоссальную угрозу окружающей среде, вызванной активной специфической деятельностью человека. После того как общественность приняла факт наличия проблемы, последовал второй этап – теоретизированное моделирование обоснований – стали обрамляться научные принципы изучения, устанавливаться идеи, роль, функция, закономерности процессов и условий успешного разрешения обозначенных проблем. Третьим этапом стала систе-

матизация концепции, в процессе которой был упорядочен и структурирован комплекс положений устойчивого развития.

Устойчивое развитие территории может рассматриваться на четырех уровнях, в зависимости от обширности социо-эколого-экономических систем, которые отражены в таблице. Авторами данной работы устойчивое развитие определяется экономическими и социальными изменениями, происходящими в процессе реализации комплекса мер по удовлетворению потребностей общества, не нарушая социо-эколого-экономического равновесия.

*Таблица*

**Особенности уровней систем устойчивого развития территории\***

№ п/п	Уровни устойчивого развития территории	Характеристика
1	Глобальный	Проявляется в равномерном социально-экономическом развитии мирового сообщества, сохранении и воспроизведении окружающей природной среды, сбалансированном развитии биосферных процессов, а его регулирование осуществляется международными организациями и межгосударственными программными документами
2	Национальный	Находящий свое проявление на уровне отдельные государств, а стратегическое управление его процессами реализуется на уровне национальных правительств
3	Региональный	Оrientирован на обеспечение равновесия между социальной, экономической, экологической подсистемами как равнозначными элементами целостной социо-эколого-экономической системы регионального уровня, на что ориентировано управленческое воздействие со стороны органов государственной и региональной власти
4	Локальный	Охватывает города, сельские поселения, районы и предполагает разработку механизма управления устойчивым развитием на основе региональных и местных стратегий с участием органов местного самоуправления

\*Составлено по: [2].

В настоящее время достижение устойчивого развития невозможно без экономического роста, эффективно влияющего на жизнеобеспечение окружающей среды, благотворно содействующего регулированию социально обусловленных проблем, а также находящего баланс среди экономического, экологического и социального становления.

В течение всего периода развития концепции устойчивого развития учеными предлагалось множество определений термина «устойчивое развитие», которые сгруппированы по принципу стратегического направления развития следующим образом [1, 2, 5]:

– устойчивое развитие как динамическое равновесие, связанное со взаимодействием человека и природы;

– устойчивое развитие как баланс в системе, связывающей социальное, экономическое и экологическое развитие;

– устойчивое развитие как способность к противостоянию внешних угроз через обеспечение оптимального развития социо-эколого-экономической системы.

Важно отметить, что зарубежные и отечественные исследователи имеют различные подходы к решению проблем устойчивого развития территории. Отечественные практики выстраивают решение задач по пути «снизу-вверх» (в центре размещены проблемы конкретной территории, решение которых отражается в общегосударственной стратегии развития, зарубежные – одновременно «сверху-вниз» и «снизу-вверх» (формирование национальных правил и требований с позиции сотрудничества определенных территорий) [4]. Становлению теории устойчивого развития (и обусловленность к ее переходу) способствовали

работы зарубежных авторов: А. Печчеи, Дж. Форрестера, Д. Медоуза, Й. Рэндерса, Г. Х. Брунгтланда, М. Месаровича, Г. Кана, Э. Пестеля [9] и др. В отечественной литературе обоснованность значимости устойчивого развития отразилась в трудах В.И. Вернадского, Л.Н. Гумилева, Н.Н. Моисеева, П.Н. Савицкого, Н.В. Тимофеев-Ресовского, погружение в проблемность развития устойчивого развития позволяют работы Д.М. Гвишиани, А.Г. Гранберга, В.И. Данилов-Данильяна, В.А. Коптиуга, Н.В. Пахомовой, А.В. Канаева, О.А. Канаевой, К.С. Лосева, А.Д. Урсула, Е.А. Стариковой, С.Н. Бобылевой [9] и др. авторов.

К.Ю. Белоусов в своих работах по изучению специфических черт устойчивого развития выстроил концепцию устойчивого развития, схематично представляющую пересекаемость взаимозависимых категорий, которая представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Концепция устойчивого развития территории\*

\*Составлено по: [1].

Основание данной схемы состоит из экономической, экологической и социальной составляющих, предполагающих (при пересечении двух расположенных вблизи фигур) изобильный, пригодный для жилья и честный мир (соответственно), пересечение трех фигур, отражающих триединую концепцию, создает основание для реализации устойчивого развития.

Устойчивое развитие территории невозможно без соответствия его развития триединой концепции. Информация по внедренной концепции позволяет выделить слабое и сильное устойчивое развитие в ка-

честве моделей развития, положения которых отражены в трудах зарубежных ученых: Э. Ноймайера, К. Уильямса, Э. Миллингтона, Г. Дейли, Р. Костанца, Г. Аткинсона, Д. Пирса, Р. Тёрнера [9]) – взаимозависимому и равномерному развитию социальной, экологической и экономической сфер. Важно также отметить, что планомерное ее развитие способно создавать жизнеспособное, справедливое и приемлемое становление окружающей среды.

Концепция устойчивого развития предполагает реализацию семнадцати целей устойчивого развития (ЦУР) (рис. 3).



Рис. 3. Цели устойчивого развития\*

\*Составлено по: [10].

Это глобальные и масштабные цели, охватывающие весь спектр влияния на окружающую среду – от ликвидации нищеты и голода до партнерства в интересах общего развития. Очевидно, что одновременное достижение сложных и проблемных целей невозможно, поэтому ООН обозначила восемь целей развития тысячелетия (ЦРТ). Данные 8 целей вступили в силу в 2000 году после длительного обсуждения и подпи-

сания 193 государствами-членами ООН и 23 международными организациями [7], за 15 лет следовало решить следующие проблемы: ликвидация нищеты и голода, обеспечение образованием, гендерное равенство, борьба с детской смертностью и защита материнства, борьба с вирусами иммунодефицита человека, защита экологии, а также глобальное партнерство. Реализация ЦРТ в течение пятнадцати лет не смогла решить

многие проблемы [7] (защита детства и материнства, обеспечение санитарии, гендерное равенство, увеличение доли грамотного населения и т.д.). В настоящее время также невозможно утверждать, что данные цели в полной мере продолжают реализовываться [3] – обостренная geopolитическая обстановка в мире, глобальные проблемы в социо-экологической областях свидетельствуют о затруднениях в процессе реализации ЦРТ.

Нормативная база гарантии воплощения устойчивого развития (УР) России подкреплена федеративными документами и правовыми актами: указами Президента РФ (концепция перехода РФ к устойчивому развитию, национальные цели развития и др.), федеральными законами (ограничение выбросов парниковых газов) и стратегическими документами (климатическая доктрина), распоряжениями и постановлениями Правительства РФ (цели и основные направления УР, критерии и требования по достижению УР и др.) и другими нормативными актами и национальными проектами, которые позволяют достигать ЦУР, эффективность реализации которых не может рассматриваться однозначно.

Последние десятки лет экономического развития нанесли существенный урон экологическому, социальному и экономическому состоянию планеты [9]. Данное обстоятельство усугубляется возникающими geopolитическими и эпидемиологическими проблемами. Нестабильность внешних и внутренних факторов развития нашего государства влечет за собой ряд проблемных и острых вопросов результативности проектов по осуществлению устойчивого развития территорий.

**Выводы и заключение.** В ходе исследования выявлена значимость устойчивого развития территории в качестве оптимального продолжения жизнедеятельности общества. Данный аспект настолько важен, что поддерживается не только на государственном уровне нашей страны, но и международными документами.

Перед современностью лежит ответственность не только по решению острых экологических проблем (загазованность биосфера, загрязнение окружающей среды бытовыми и производственными отходами, глобальное потепление и т.д.), но и экономических и социальных, выливающихся в geopolитическую нестабильность во всем мире.

Глобальная нестабильность существования человека в биосфере заключается в проблеме форм взаимодействия человека и природы в процессе своего развития. Данное обстоятельство несет существенную угрозу для продолжения жизни существующей и будущей цивилизаций. Концепция устойчивого развития своими положениями позволяет на паритетных условиях решать возникающие проблемы внутри каждой из стран и предполагает 17 задач, которые требуется решать.

Важно отметить, что устойчивое развитие территории зависит от огромного ряда факторов и оно неразрывно связано с развитостью предприятий, которые наполняют территорию.

Обеспечение устойчивого развития территории в нестабильных geopolитических и экономических обстоятельствах предполагает создание механизмов устойчивого развития, представляющих собой систему, элементы которой реализуют состояние баланса социо-эколого-экономической сфер и гибко подстраиваются под изменяющиеся условия.

Подходы по обеспечению устойчивого развития в условиях нестабильности включают планы по реализации перспективных мероприятий, проведение анализа и оценки по явным и скрытым внешним и внутренним угрозам развития, работу по ослаблению факторов, стимулирующих нестабильность, стимулирование сильной экономической политики, поощрение взаимодействия различных общественных институтов.

## **Список литературы**

1. **Белоусов, К. Ю.** Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Белоусов Константин Юрьевич. – Санкт-Петербург, 2017. – 461 с. – URL: <https://www.dissertcat.com/content/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-kak-faktor-ustoichivogo-razvitiya> (дата обращения: 02.12.2024). – Текст : электронный.
2. **Захарова, Е. Н.** Устойчивое развитие территории : теоретические основы и стратегический подход к реализации / Е. Н. В. Захарова, Я. С. Бахова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Том 10. – № 6А. – С. 55–63. – DOI: 10.34670/AR.2020.73.94.007. – URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-6/7-zakharova-bakhova.pdf> (дата обращения: 01.12.2024). – Текст : электронный.
3. **Иванова, С. В.** Устойчивое развитие в неустойчивом мире: образовательный аспект / С. В. Иванова, О. Б. Иванов. – Текст : непосредственный // Ценности и смыслы. – 2021. – № 3 (73). – С. 6–26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-v-neustoychivom-mire-obrazovatelnyy-aspekt> (дата обращения: 08.12.2024). – Текст : электронный.
4. **Коршунов, И. В.** Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения / И. В. Коршунов. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2023. – № 19 (1). – С. 15–28. – URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2> (дата обращения: 01.12.2024). – Текст : электронный.
5. **Кузнецов, С. В.** Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством – экономика, организация, промышленность» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кузнецов Сергей Валерьевич. – Екатеринбург, 2020. – 216 с. – URL: file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Диссертация%20Кузнецова%20С.В..pdf (дата обращения: 02.12.2024). – Текст : электронный.
6. **Макаров, И. А.** Сопряжение евразийской интеграции и экономического пояса Шелкового пути: возможности для России / И. А. Макаров, А. К. Соколова – Текст : непосредственный // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2016. – URL: <https://iorj.hse.ru/data/2016/07/01/1115769128/Makarov%20И.А..pdf> (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.
7. Осуществление ЦРТ. – URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MAF\\_2012\\_RU\\_web\\_draft4.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MAF_2012_RU_web_draft4.pdf) (дата обращения: 18.12.2024). – Текст : электронный.
8. Парижское соглашение. – URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/russian\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/russian_paris_agreement.pdf) (дата обращения: 10.12.2024). – Текст : электронный.
9. **Псардия, В. М.** Устойчивое развитие: теоретические и практические аспекты концепции / В. М. Псардия. – Текст : непосредственный // Научное образование. – 2020. – 464 с. – URL: <https://na obr.ru/component/djclassifieds/?view=item&cid=19:publ-14&id=628:устойчивое-развитие-теоретические-и-практические-аспекты-концепции&Itemid=464> (дата обращения: 08.12.2024). – Текст : электронный.
10. Цели устойчивого развития ООН и международные инициативы. – URL: <https://baiterek.gov.kz/ru/o-kholdinge/ustoychivoe-razvitie/un-sustainable-development-goals/> (дата обращения: 10.12.2024). – Текст : электронный.
11. Global Compact for Migration. – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Compact\\_for\\_Migration](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Compact_for_Migration) (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.

**Tokar E.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, PhD in Economics, Professor, Chair of Economics

**Belokopytova O.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Economics

**Verbitskikh M.N.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student, Chair of Economics

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY: THEORETICAL ASPECTS**

**Abstract.** The presented research reflects the relevance of issues of ensuring the sustainable development of territories in conditions of instability under increased foreign policy and foreign economic influence. The purpose of this study is to study the issues of ensuring the sustainable development of territories in unstable socio-economic conditions, and the creation of mechanisms for the sustainable development of the territory. The research uses methods of analysis, synthesis, comparison, consistency, and complexity. The paper presents a historical background of the emergence and development, formation and systematization of the idea of sustainable development, the definition, essential characteristics of sustainable development and the features of its three-pronged concept, affecting the planned, environmentally friendly and effective development of social, economic and environmental spheres of society. The work reflects the essence of the levels (distributed on global, national, regional and local levels) of the implementation of the sustainable development system.

**Keywords:** sustainable development of the territory, stages of sustainable development, triune approach, concept of sustainable development, levels of sustainable development, international initiatives for sustainable development, goals of sustainable development, strategy for sustainable development.

### **References**

1. Belousov, K. Yu. (2015). Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak faktor ustoychivogo razvitiya kompanii. Dissertation na soискание степени кандидата экономических наук [Corporate social responsibility as a factor in sustainable development of a company. Dissertation for the degree of candidate of economic sciences]. St. Petersburg. Retrieved from: [https://disser.spbu.ru/disser2/758/disser/Disser\\_Bellousov.pdf](https://disser.spbu.ru/disser2/758/disser/Disser_Bellousov.pdf).
2. Zakharova, E.N., Bakhova, Ya.S. (2020). Ustoychivoye razvitiye territorii: teoretycheskiye osnovy i strategicheskiy podkhod k realizatsii [Sustainable development of the territory: theoretical foundations and strategic

approach to implementation]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow]. 10 (6A), 55-63. DOI: 10.34670/AR.2020.73.94.007. Retrieved from: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-6/7-zakharova-bakhova.pdf>.

3. Ivanova, S.V., Ivanov, O.B. (2021). Ustoychivoye razvitiye v neustoychivom mire: obrazovatel'nyy aspekt [Sustainable development in an unstable world: educational aspect]. Tsennosti i smysly [Values and Meanings]. 3 (73), 6-26. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitiye-v-neustoychivom-mire-obrazovatelnyy-aspekt>.

4. Korshunov, I.V. (2023). Ustoychivoye razvitiye v strategiyakh regionov: vybirayemye podkhody i resheniya [Sustainable development

in regional strategies: selected approaches and solutions]. Ekonomika regiona [Regional Economy], 9 (1), 15-28. Retrieved from: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>.

5. Kuznetsov, S.V. (2020). Faktory i instrumenty otsenki urovnya ustoychivogo razvitiya promyshlennogo predpriatiya. Dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomiceskikh nauk [Factors and tools for assessing the level of sustainable development of an industrial enterprise. Dissertation for the degree of candidate of economic sciences]. Yekaterinburg. Retrieved from: <file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Диссертация%20Кузнецова%20С.В..pdf>.

6. Makarov I.A., Sokolova A.K. (2016). Sopryazheniye yevraziyskoy integratsii i Ekonomiceskogo poyasa Shelkovogo puti: vozmozhnosti dlya Rossii [Conjugation of Eurasian Integration and the Silk Road Economic Belt: Opportunities for Russia]. Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy: obrazovaniye, nauka, novaya ekonomika [Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy]. Retrieved from: <https://iorj.hse.ru/data/2016/07/01/1115769128/Макаров%20И.А..pdf>.

7. Osushchestvleniye TSRT [Implementation of MDGs]. Retrieved from: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MAF\\_2012\\_RU\\_web\\_draft4.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MAF_2012_RU_web_draft4.pdf).

8. Parizhskoye soglasheniye [Paris Agreement]. Retrieved from: [https://unfccc.int/sites/default/files/russian\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/russian_paris_agreement.pdf).

9. Psardiya, V.M. (2020). Ustoychivoye razvitiye: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty kontseptsii [Sustainable development: theoretical and practical aspects of the concept]. Zhurnal «Nauchnoye obrazovaniye» [Journal "Scientific education"]. Retrieved from: <https://na-obr.ru/component/djclassifieds/?view=item&cid=19:publ-14&id=628:устойчивое-развитие-теоретические-и-практические-аспекты-концепции&Itemid=464>.

10. Tseli ustoychivogo razvitiya OON i mezhdunarodnyye initsiativy [UN Sustainable Development Goals and international initiatives]. Retrieved from: <https://baiterek.gov.kz/ru/o-kholdinge/ustoychivoe-razvitie/un-sustainable-development-goals/>.

11. Global Compact for Migration. Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Compact\\_for\\_Migration](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Compact_for_Migration).

---

e-mail: Toshini@rambler.ru

*Алябьева М.В.*

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

*Самойлов И.Н.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

*Белокопытова О.А.*

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

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ VUCA- И BANI-МИРА

**Аннотация.** Статья посвящена процессам трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях VUCA- и BANI-мира. Изменение базовых характеристик внешней среды, характеризующейся хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью, приводит к трансформации принципов и способов разработки стратегий обеспечения экономической безопасности, требует развития гибких навыков у персонала. В статье рассмотрены основные характеристики VUCA- и BANI-мира, исследована взаимосвязь стадий трансформации общества и базовых характеристик внешней среды в концепции SPOD-, VUCA- и BANI-миров. В процессе исследования выделены направления трансформации принципов разработки стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях VUCA- и BANI-мира, предложены новые принципы, а также определены особенности трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности. Цель исследования заключается в определении влияния основных характеристик VUCA- и BANI-мира на трансформацию стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий. Методы исследования: обобщение, анализ, синтез, научное измерение, дедукция, индукция и другие. Результаты исследования: расширение теоретических и методологических основ трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях VUCA- и BANI-мира. Сделан вывод, что выявленные особенности трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий, изменение принципов разработки стратегий и развитие гибких навыков персонала позволят добиться устойчивого экономического роста предприятий и повысить их конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, стратегии обеспечения экономической безопасности, VUCA-мир, BANI-мир.

**Введение.** В современных условиях промышленные предприятия функционируют в условиях быстро изменяющихся базовых характеристик внешней среды. За достаточно небольшой по историческим меркам

период времени внешняя среда из устойчивой, предсказуемой, простой и определенной превратилась сначала в так называемый VUCA-мир, а затем, с развитием цифровизации экономики, в BANI-мир, характеризу-

ющийся хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью. Внешняя среда оказывает влияние и на внутреннюю бизнес-среду промышленных предприятий, наделяя ее аналогичными характеристиками. В таких условиях промышленные предприятия сталкиваются с множеством проблем в области формирования стратегий обеспечения экономической безопасности в разрезе всех ее функциональных составляющих. Поскольку неверные стратегические решения в условиях неопределенности могут ослабить экономическую безопасность промышленных предприятий, то проблема трансформации стратегий ее обеспечения в условиях VUCA- и BANI-мира становится особенно актуальной. Принятие стратегических решений в области обеспечения экономической безопасности должно осуществляться с учетом динамичности и многообразия факторов внешней и внутренней бизнес-среды, учитывать разнообразие возможных рисков, предусматривать наиболее вероятные альтернативы будущего развития событий, что положительно скажется на будущем безопасном развитии и росте конкурентоспособности.

В настоящее время исследованию стратегий обеспечения экономической безопасности в научной литературе уделяется достаточно большое внимание. Так, общие вопросы формирования и реализации стратегий обеспечения экономической безопасности исследовались в трудах А.А. Акбашевой [1], Р.В. Белозерцева [2], С.А. Мешкова [6] и других. Исследованию трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности в условиях нестабильности, VUCA- и BANI-миров посвящены научно-исследовательские работы А.Н. Литвиненко [4], Е.Ю. Меркуловой [5], О.А. Мироновой [7] и других.

Несмотря на растущее внимание научного сообщества к различным аспектам исследования трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности предприятия, многие практические вопросы

по-прежнему требуют более пристального изучения и уточнения.

Цель исследования состоит в определении влияния основных характеристик VUCA- и BANI-мира на трансформацию стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий.

Научная гипотеза проводимого исследования основывается на том, что изучение влияния основных характеристик VUCA- и BANI-мира на трансформацию стратегий обеспечения экономической безопасности, а также быстрая адаптация к таким характеристикам позволят повысить стабильность функционирования предприятий и их конкурентоспособность.

**Методы исследования.** В исследовании использовались общенаучные методы познания, в частности обобщение, анализ, синтез, научное измерение, дедукция, индукция и другие. При изучении основных характеристик VUCA- и BANI-мира применялись метод сравнения и системный подход. Исследование трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности базировалось на положениях проблемно-ориентированного подхода и методологии проведения причинно-следственного анализа. Также в процессе исследования использовались графический метод и метод систематизации.

**Результаты исследования.** В современных условиях все хозяйствующие субъекты экономики должны стремиться к обеспечению собственной экономической безопасности. В общекономическом смысле под экономической безопасностью понимается способность предприятия противодействовать возникающим внешним и внутренним угрозам за счет грамотного и экономически обоснованного управленческого воздействия на ее производственную, финансовую, кадровую, технико-технологическую, правовую и другие составляющие.

Развитие экономических систем, в том числе промышленных предприятий, во многом зависит от внешней и внутренней

бизнес-среды. Промышленные предприятия в настоящее время функционируют в условиях стремительного развития цифровой экономики и «Индустрии 4.0», что меняет общие подходы к обеспечению экономической безопасности.

Как известно, вся глобальная экономическая система в настоящее время находится в состоянии бифуркации, которая в целом соответствует концепции VUCA- и BANI-мира [7]. Такое состояние в первую очередь характеризуется состоянием динамического неравновесия, а также расширением применения экспертных подходов к оценке вероятности наступления будущих возможных событий, в том числе в обеспечении экономической безопасности [3].

Исследование динамики внешней среды функционирования бизнеса показало ее стремительную динамичность, особенно в последние десятилетия. Причем эти изменения касаются всех сфер общества: науки, техники, культуры, религии и т.п. Динамичность изменений внешней среды обусловлена сменой технологических укладов и происходящими промышленными революциями. Соответственно общество из индустриального сначала превратилось в информационное, когда информация стала одним из ресурсов и факторов производства, а затем в цифровое.

Ранее на протяжении длительного времени, в период индустриального и доиндустриального общества, изменения во внешней среде происходили в течение веков или десятилетий. Такую концепцию развития мира называют SPOD-миром, со следующими базовыми характеристиками внешней среды: устойчивая (S), предсказуемая (P), простая (O), определенная (D). Этот мир достаточно предсказуем, характеризуется прогрессивным стабильным развитием и вполне может быть описан циклом PDCA (циклом Шухарта-Деминга).

Примерно с 80–90-х годов прошлого века мировое сообщество столкнулось с тем, что изменения стали происходить все

быстрее, что объясняется тем, что общество становится информационным, появляется Интернет, активно проникающий в бизнес-среду, информация становится товаром. Ученые стали описывать такой мир как VUCA-мир, базовыми характеристиками которого являются нестабильность (изменчивость) (V), неопределенность (U), сложность (C) и неоднозначность (двусмысленность) (A). Такой акроним впервые появился в 1985 году в исследовании американских ученых У. Бенниса и Б. Нануса.

В настоящее время при переходе к цифровому обществу VUCA-мир сменяется еще более непостоянным BANI-миром. Он характеризуется хрупкостью (B), тревожностью (A), нелинейностью (N) и непостижимостью (I). Изменения во внешней среде в таких условиях происходят в течение месяцев, дней и минут. Это приводит к саморазрушению привычных нам социально-экономических систем, снижению значимости системного развития и доминированию хаоса во всех процессах [5, 7]. Ускорением наступления BANI-мира явилась пандемия COVID-19.

В таких динамичных условиях внешней среды и быстрой смены вышеуказанных миров вскоре после прохождения бифуркационного периода может произойти такое явление, как «Черный лебедь», концепцию которого еще в 2004 году предложил Нассим Талеб в своем труде «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса». Это возможное явление подразумевает, что может проявиться так называемый «феномен случайности», когда наступит полное крушение имеющегося мира за счет появления труднопрогнозируемых событий, которые существенно повлияют на ход мировой истории. Такое состояние экономических систем получило название SHIVA-мира, то есть мира расщепленного (S), ужасного (H), невообразимого (I), беспощадного (V), но возрождающегося (A).

Взаимосвязь стадий трансформации общества и базовых характеристик внешней среды в концепции SPOD-, VUCA- и BANI-миров можно представить на рисунке 1.

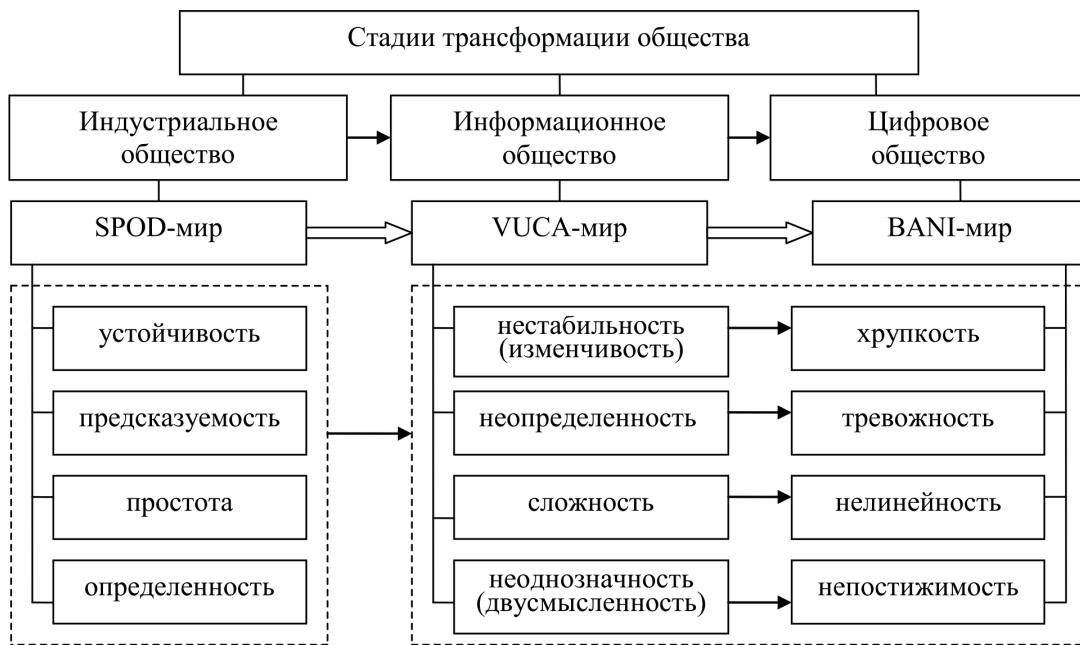


Рис. 1. Взаимосвязь стадий трансформации общества и базовых характеристик внешней среды в концепции SPOD-, VUCA- и BANI-миров

Следует отметить, что VUCA- и BANI-миры обычно отдельно не рассматриваются, поскольку концепция BANI-мира лишь дополняет и трансформирует концепцию VUCA-мира при их существовании параллельно. При этом общество в своем развитии уже практически полностью отошло от концепции SPOD-мира, что говорит о том, что в экономических прогнозах и управлении предприятиями следует отходить от сложившихся стереотипов, имеющих место ранее.

В условиях цифровизации экономики и перехода промышленных предприятий на развитие «Индустрии 4.0» существенно меняются подходы к разработке и реализации стратегий обеспечения экономической безопасности и возникает необходимость их трансформации с учетом основных характеристик VUCA- и BANI-мира.

Под стратегией обеспечения экономической безопасности обычно понимается совокупность наиболее значимых решений (методов, принципов и инструментов), которые в долгосрочной перспективе могут обеспечить приемлемый уровень экономической безопасности предприятия [2]. Стра-

тегию экономической безопасности также трактуют как заранее спланированную реакцию предприятия на динамику внешней и внутренней среды для достижения желаемых целей в будущем [8].

Общая стратегия экономической безопасности промышленного предприятия состоит из стратегий производственной, финансовой, кадровой, технико-технологической, правовой и других функциональных составляющих экономической безопасности. В общем виде стратегии экономической безопасности промышленного предприятия нацелены на предотвращение реальных и потенциальных угроз в каждой из этих функциональных составляющих, а также на обеспечение экономической устойчивости предприятия как экономической системы в будущем в рамках общей стратегии ее обеспечения.

Функционирование промышленных предприятий в рамках концепций VUCA- и BANI-мира меняет систему принципов принятия стратегических управленческих решений в области разработки стратегий экономической безопасности и их реализации.

Общими принципами разработки стратегий обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия в условиях стабильной экономики традиционно являются: принцип комплексности и системности, законности, плановости, экономичности, приоритета предупредительных мер, адекватности усилий, компетентности и другие. В условиях VUCA- и BANI-мира конечно же вышеуказанные принципы не теряют свою значимость, однако многие из них трансформируются, а общая система принципов дополняется новыми, соответствующими современным реалиям.

Поскольку внешняя и, как следствие, внутренняя среда является хрупкой и нелинейной, затрудняется применение принципа системности при построении стратегий обеспечения экономической безопасности. Стремительная динамичность среды ведения бизнеса приводит к появлению новых угроз экономической безопасности и к неизвестности последствий от них. Построенные посредством накопленного опыта системы обеспечения экономической безопасности саморазрушаются под воздействием последствий этих угроз, и их необходимо выстраивать заново. В силу трудоемкости построения систем «страдает» экономичность, поэтому во избежание дополнительных затрат решения принимаются достаточно быстро, в нарушении принципа системности.

Также трансформируется принцип плановости при построении стратегий обеспечения экономической безопасности. Сокращается горизонт планирования, входит в приоритет многовариантность планирования и «действия по обстоятельствам». Что касается принципа компетентности, то он усиливается потребностью в высококвалифицированных кадрах и необходимостью использования «поколенческого» подхода, который предполагает дифференциацию траекторий карьерного продвижения, а также инструментов мотивации, санкций и т.п. в зависимости от принадлежности работника к различным экономически активным

поколениям [7]. Навыки представителей поколения Z, сформировавшиеся в условиях VUCA- и BANI-мира, и их способность в большей степени приспособливаться к динамичности бизнес-среды, имеющие в силу сложившихся обстоятельств поверхность знаний, не должны быть в приоритете при разработке стратегий обеспечения экономической безопасности. В рамках принципа компетентности необходимо использовать глубину знаний поколения X, то есть представителей более старшего поколения, которые обладают умением и желанием углублять конкретные профессиональные знания и за счет профессиональной переподготовки обычно достигают уровня «экспертов».

По нашему мнению, к новым принципам разработки стратегий обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия в условиях VUCA- и BANI-мира можно отнести следующие:

- принцип адаптивности, подразумевающий способность быстро адаптировать имеющуюся стратегию под сложившиеся обстоятельства и возникающие угрозы;
- принцип гибкости, который дополняет предыдущий принцип и подразумевает умение маневрировать, готовность приспособливаться к изменяющимся условиям бизнес-среды, способность быстро поменять имеющиеся константы в области безопасности;
- принцип многовариантности, предусматривающий многовариантность возможной корректировки стратегий под влиянием внешних и внутренних изменений;
- принцип ускорения цифровизации бизнес-процессов, предполагающий внедрение передовых цифровых технологий в производственные, технологические, обеспечивающие и другие бизнес-процессы, что позволит уменьшить рутину и высвободить ресурсы для концентрации на противодействии угрозам экономической безопасности и их предотвращении;
- принцип прозрачности и интуитивности, подразумевающий по причине непостижимости BANI-мира усиление про-

зрачности бизнеса и развитие интуиции при принятии стратегических решений.

В зависимости от базовых характеристик внешней среды в концепции VUCA- и BANI-миров можно выделить особенности трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий (рис. 2). Эти особенности следует учитывать при разработке и реализации стратегий обеспечения экономической безопасности.

Следует отметить, что стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия должны разрабатываться в рамках общей генеральной стратегии развития, поэтому их достаточно

трудно разделить. При этом некоторые особенности трансформации стратегий в области экономической безопасности должны учитываться и при разработке генеральной стратегии.

Стратегии обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий во многом зависят от состояния (уровня) экономической безопасности по каждой из ее функциональных составляющих. При этом состояние экономической безопасности, с одной стороны, требует разработки соответствующих стратегий, а с другой зависит от этих стратегий и от того, как промышленные предприятия реагируют на угрозы.

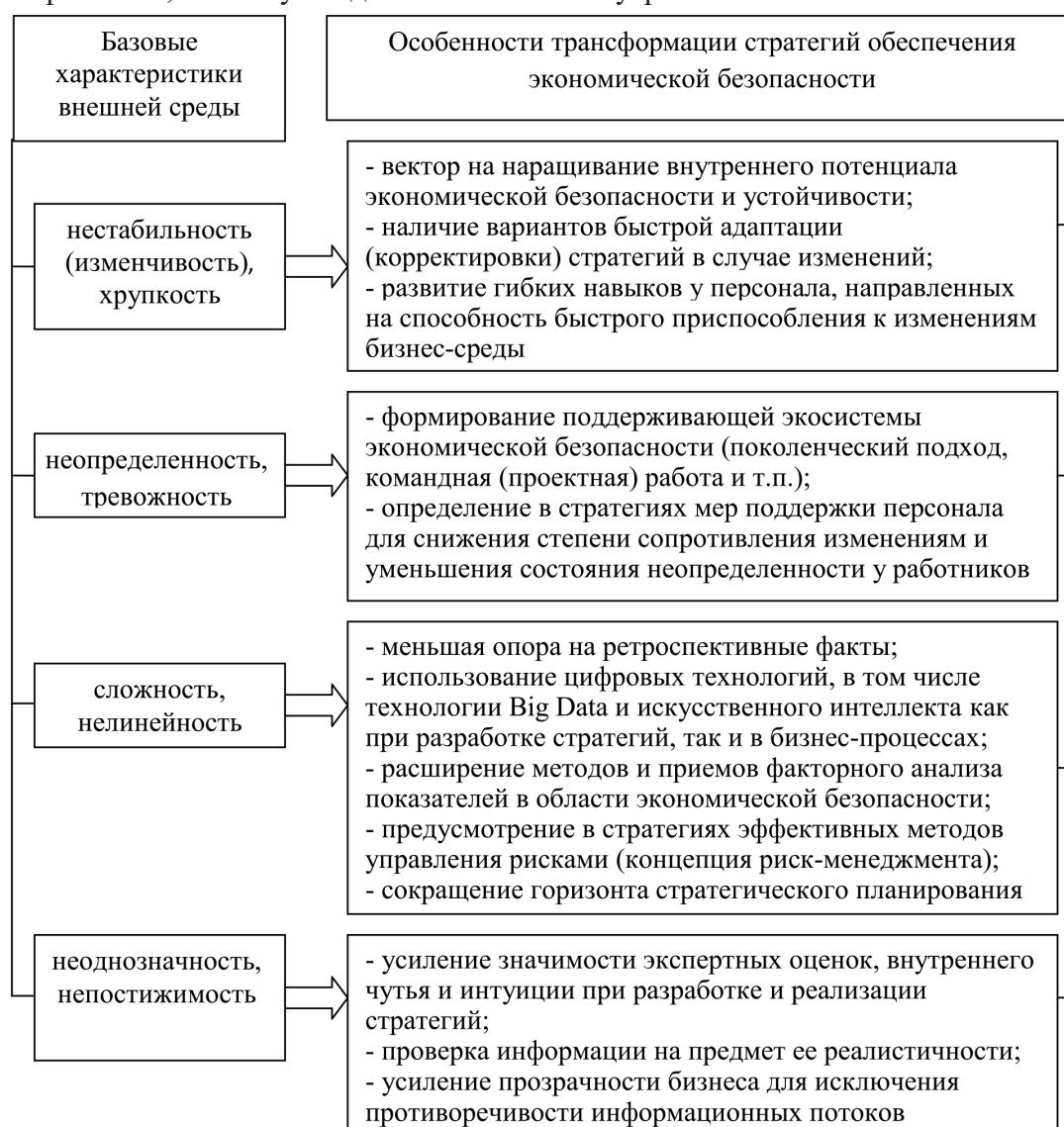


Рис. 2. Особенности трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в зависимости от базовых характеристик внешней среды в концепции VUCA- и BANI-миров

Рассматривая варианты стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий в зависимости от способа реагирования на угрозы, следует заметить, что их можно разделить на следующие виды:

- стратегии превентивного выявления угроз;
- стратегии реагирования на возникающие угрозы;
- стратегии восстановления безопасности.

Как правило, при высоком уровне экономической безопасности предприятия выбирают стратегии превентивного выявления угроз или стратегии реагирования на отдельные возникающие угрозы, при средней – стратегии реагирования на возникающие угрозы, а при низкой и критической – стратегии восстановления безопасности. При этом в зависимости от выбранной стратегии можно добиться разного состояния (уровня) экономической безопасности. При преимущественном использовании стратегий превентивного выявления угроз у промышленных предприятий больше шансов для обеспечения более высокой экономической безопасности, поскольку при своевременном выявлении угроз можно не допустить их негативного проявления или ослабить его последствия. При использовании преимущественно стратегий реагирования на возникающие угрозы состояние безопасности предприятия, как правило, на среднем уровне. При преимущественном применении стратегий восстановления безопасности уровень экономической безопасности предприятия обычно низкий.

Каждая из стратегий может быть применена в условиях VUCA- и BANI-мира и тоже должна учитывать выявленные ранее особенности. Однако следует отметить, что применение стратегий превентивного выявления угроз в таких условиях затруднено из-за большого количества угроз по всем функциональным составляющим экономической безопасности а также из-за их высокой ди-

намичности. Поэтому даже предприятия с высоким уровнем экономической безопасности в условиях VUCA- и BANI-мира выбирают стратегии реагирования на возникающие угрозы.

Для наиболее эффективной разработки и реализации стратегий обеспечения экономической безопасности в условиях VUCA- и BANI-мира должен трансформироваться и персонал промышленных предприятий. Причем трансформация должна касаться не только управленческого персонала, осуществляющего разработку стратегий, но и всего персонала предприятия. В частности, у персонала необходимо развивать так называемые гибкие навыки, причем каждый работник также должен усиливать их самостоятельно. К ним можно отнести следующие:

- умение работать в команде, в том числе состоящей из нескольких поколений;
- творческое, а не шаблонное мышление;
- многосторонняя коммуникативность (в горизонтальном (на уровне реализации проектов), вертикальном (с вышестоящими и нижестоящими по вертикали власти) и внешнем (с контрагентами и конкурентами) аспектах);
- сочувствие, внимательность, эмпатия и эмоциональный интеллект;
- гибкая реакция на происходящие изменения;
- способность адаптироваться в нестабильной среде;
- внутренне чутье и интуиция;
- способность к самообразованию и готовность к процессу непрерывного обучения в течение всей жизни.

Следует отметить, что гибкие навыки по своей сути являются «метакомпетенциями», которые не способствуют получению глубоких профессиональных знаний, а помогают легче ориентироваться в условиях VUCA- и BANI-мира и снижают его негативные последствия в области обеспечения экономической безопасности. В частно-

сти, человеку легче принимать управленческие решения, легче предвидеть угрозы экономической безопасности, легче менять профессиональные сферы деятельности, адаптироваться и перестраиваться. Такое качество, как эмпатия, позволит ставить себя на место заинтересованных лиц при обосновании стратегий экономической безопасности и более разносторонне обосновывать стратегические решения. Также в условиях VUCA- и BANI-мира при разработке и реализации стратегий обеспечения экономической безопасности необходимо больший акцент делать на проектной деятельности. Развитие гибких навыков будет способствовать повышению стрессоустойчивости при переходе персонала из одного проекта при достижении его целей в другой.

**Выводы и заключение.** По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что в последние десятилетия промышленные предприятия, как и все общество в целом, функционируют в условиях VUCA- и BANI-мира. Такой мир обладает следующими базовыми характеристиками внешней среды: нестабильность (изменчивость), переходящая в хрупкость; неопределенность, переходящая в тревожность; сложность, переходящая в нелинейность; неоднозначность, переходящая в непостижимость. Стремительный переход к такому миру существенно трансформирует стратегии обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий как на стадии их разработки, так и на стадии реализации.

В процессе исследования выявлено, что необходимо корректировать существующие принципы разработки стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий, а также дополнять их новыми принципами, которые в современных условиях более востребованы. К новым принципам разработки стратегий обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия условиях VUCA- и BANI-мира можно отнести следу-

ющие принципы: адаптивности, гибкости, многовариантности, прозрачности и интуитивности, ускорения цифровизации.

В соответствии с этими принципами должны трансформироваться и стратегии обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий. В качестве основных особенностей такой трансформации определены: стремление к наращиванию внутреннего потенциала экономической безопасности и устойчивости; наличие вариантов быстрой адаптации (корректировки) стратегий в случае изменений; использование поколенческого подхода, ориентация на командную (проектную) работу; определение в стратегиях мер поддержки персонала для снижения степени сопротивления изменениям и уменьшения состояния неопределенности у работников и т.п. При разработке стратегий в связи с нелинейностью изменений внешней среды следует меньше опираться на ретроспективные факты; использовать цифровые технологии, в том числе технологии Big Data и искусственный интеллект; расширять методы факторного анализа экономической безопасности; активно применять концепцию риск-менеджмента; сокращать горизонт стратегического планирования. Также в связи с неоднозначностью и непостижимостью внешней среды следует усиливать значимость экспертных оценок, внутреннего чутья и интуиции при разработке и реализации стратегий, а также усиливать прозрачность бизнеса.

В процессе трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий также следует особое внимание уделять формированию гибких навыков у персонала. Такие навыки следует формировать не только у управленческого персонала, осуществляющего разработку стратегий, но и у всего персонала предприятия. Они позволят легче ориентироваться в условиях VUCA- и BANI-мира и снизят его негативные последствия в области обеспечения экономической безопасности.

Таким образом, выявленные особенности трансформации стратегий обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий, изменение принципов разработки стратегий и развитие гибких навыков персонала позволяют добиться устойчивого экономического роста предприятий и повысить их конкурентоспособность.

### **Список литературы**

1. Акбашева, А. А. Формирование механизма обеспечения экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия / А. А. Акбашева, И. Ш. Дзахмишева, Ю. В. Масалова. – Текст : непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82. – № 4 (86). – С. 297–306. – ISSN 2310-1202.

2. Белозерцев, Р. В. Формирование стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия / Р. В. Белозерцев, В. Н. Белозерцев. – Текст : непосредственный // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. – 2019. – № 2. – С. 5–12.

3. Коваленко, Д. И. Оценка уровня финансово-экономической безопасности предприятия в условиях нестабильности: теоретико-методический аспект / Д. И. Коваленко, В. А. Нехороших. – Текст : непосредственный // Международный научный журнал «Интернаука». Серия: «Экономические науки». – 2017. – № 6 (6). – С. 33–38. – ISSN 2520-2294.

4. Литвиненко, А. Н. Проактивный механизм обеспечения экономической

безопасности компании / А. Н. Литвиненко, М. С. Сутягин. – Текст : непосредственный // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 2. – С. 210–217. – ISSN 2414-3995.

5. Меркулова, Е. Ю. Обеспечение экономической безопасности в условиях перехода от VUCA к BANI миру / Е. Ю. Меркулова. – Текст : непосредственный//Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем : материалы Международной научно-практической конференции (24 ноября 2022 года) / отв. редакторы А. А. Бурмистрова, А. В. Саяпин, Н. К. Родионова. – Тамбов : Издательский дом «Державинский», 2022. – 712 с. – С. 161–165. – ISBN 978-5-00078-682-6.

6. Мешков, С. А. Стратегии обеспечения экономической безопасности компаний в современной экономике / С. А. Мешков, П. С. Мешкова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 11 (172). – С. 1157–1160. – ISSN 1999-2300.

7. Миронова, О. А. Факторы повышения эффективности управления организациями в условиях VUCA-и BANI-мира / О. А. Миронова, Р. М. Богданова. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 9 (239). – С. 95–105. – ISSN 1993-0453.

8. Харламова, А. Ю. Стратегические аспекты экономической безопасности : учебное пособие / А. Ю. Харламова. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 80 с. – Текст : непосредственный.

**Alyabieva M.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, PhD in Economics, Professor, Professor of the Chair of Economics

**Samoilov I.N.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

**Belokopytova O.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Economics

## **TRANSFORMATION OF STRATEGIES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF VUCA AND BANI WORLDS**

**Abstract.** The article is devoted to the processes of transformation of strategies for ensuring economic security of industrial enterprises in the conditions of the VUCA and BANI world. Changes in the basic characteristics of the external environment, characterized by fragility, anxiety, nonlinearity and incomprehensibility, lead to the transformation of principles and methods for developing strategies for ensuring economic security, and require the development of flexible skills in personnel. The article considers the main characteristics of the VUCA and BANI world, studies the relationship between the stages of society transformation and the basic characteristics of the external environment in the concept of the SPOD, VUCA and BANI worlds. In the course of the study, the directions of transformation of the principles for developing strategies for ensuring economic security of industrial enterprises in the conditions of the VUCA and BANI world were identified, new principles were proposed, and the features of transformation of strategies for ensuring economic security were determined. The purpose of the study is to determine the influence of the main characteristics of the VUCA and BANI world on the transformation of strategies for ensuring economic security of industrial enterprises. Research methods: generalization, analysis, synthesis, scientific measurement, deduction, induction and others. Results of the study: expansion of theoretical and methodological foundations for the transformation of strategies for ensuring the economic security of industrial enterprises in the conditions of the VUCA and BANI world. It is concluded that the identified features of the transformation of strategies for ensuring the economic security of industrial enterprises, changes in the principles of developing strategies and the development of flexible skills of personnel will allow achieving sustainable economic growth of enterprises and increasing their competitiveness.

**Keywords:** economic security, strategies for ensuring economic security, VUCA-world, BANI-world.

### **References**

1. Akbasheva, A.A., Dzahmisheva, I.Sh., Masalova, Yu.V. (2020). Formirovaniye mekhanizma obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti sel'skohozyajstvennogo predpriyatiya [Formation of a mechanism for ensuring economic security of an agricultural enterprise]. *Vestnik Voronezhskogo*

gosudarstvennogo universiteta inzhenernyh tekhnologij [Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies]. 82, 4 (86), 297–306.

2. Belozercev, R.V., Belozercev, V.N. (2019). Formirovaniye strategii obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Formation of a strategy for ensuring the economic security of an enterprise].

Ekonomicheskij vestnik Donbasskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Economic Bulletin of the Donbass State Technical University]. 2, 5–12.

3. Kovalenko, D.I., Nekhoroshih, V.A. (2017). Ocenka urovnya finansovo-ekonomicheskoj bezopasnosti predpriyatiya v usloviyah nestabil'nosti: teoretiko-metodicheskij aspect [Assessment of the level of financial and economic security of an enterprise in conditions of instability: theoretical and methodological aspect]. Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal Internauka. Seriya: Ekonomicheskie nauki [International Scientific Journal Internauka. Series: Economic sciences]. 6 (6), 33–38.

4. Litvinenko, A.N., Sutyagin, M.S. (2023). Proaktivnyj mekhanizm obespecheniya ekonomicheskoj bezopasnosti kompanii [Proactive mechanism for ensuring the economic security of the company]. Vestnik ekonomicheskoj bezopasnosti [Herald of Economic Security]. 2, 210–217.

5. Merkulova, E.Yu. (2022). Obespechenie ekonomicheskoj bezopasnosti v usloviyah perekhoda ot VUCA k BANI miru [Ensuring economic security in the transition from VUCA to BANI world]. Problemy ustojchivosti razvitiya social'no-

ekonomiceskikh sistem: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (24 noyabrya 2022 goda) [Problems of sustainability of development of socio-economic systems: proceedings of the International scientific and practical conference (November 24, 2022)]. Tambov. P. 161–165.

6. Meshkov, S.A., Meshkova, P.S. (2024). Strategii obespecheniya ekonomicheskoj bezopasnosti kompanij v sovremennoj ekonomike [Strategies for ensuring the economic security of companies in the modern economy]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]. 11 (172), 1157–1160.

7. Mironova, O.A., Bogdanova, R.M. (2024). Faktory povysheniya effektivnosti upravleniya organizaciyami v usloviyah VUCA- i BANI-mira [Factors for improving the effectiveness of corporate governance in the VUCA- and BANI-world]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Samara State University of Economics]. 9 (239), 95–105.

8. Harlamova, A.Yu. (2021). Strategicheskie aspekty ekonomicheskoj bezopasnosti : uchebnoe posobie [Strategic aspects of economic security: textbook]. Chelyabinsk: Izdatel'skij centr YuUrGU.

---

e-mail: amb.15@yandex.ru

*Квон Г.М.*

Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ) (г. Екатеринбург), д-р экон. наук, доцент, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления

*Поздеева О.Г.*

Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ) (г. Екатеринбург), канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления

## ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию структурных сдвигов в отраслевом аспекте, где проведен расчет по ряду параметров («Масса структурного сдвига», «Индекс структурного сдвига», «Скорость структурных сдвигов» и «Интенсивность структурных сдвигов»), позволяющих отразить степень изменений, произошедших в промышленности региона. В качестве показателей, на основе которых авторами рассчитаны вышеуказанные параметры, выбраны такие, динамика которых отражает наиболее важные трансформационные процессы, характерные для экономики региона. Цель работы – выявить существенные тенденции в развитии промышленного сектора региона за длительный период (19 лет) и представить количественную оценку произошедших структурных изменений на основе ряда ключевых показателей. Временной период исследования охватывает 2005–2023 гг. Гипотеза исследования – в промышленности региона за исследуемый период произошли существенные сдвиги, отражающие значительные изменения в их структуре. Ведущим методом является экономико-аналитический метод и дополняющие его методы динамики, табличной и графической визуализации. В качестве объекта исследования принята Свердловская область, расчет показателей также проведен и по Российской Федерации для отражения тенденций в промышленности по среднероссийским значениям и сопоставления их со значениями по Свердловской области. Проведенный анализ показал, что в регионе, имеющем индустриальную направленность отраслевой структуры, доля промышленности в экономике неуклонно снижается, что свидетельствует об изменении сложившейся структуры при увеличении значимости других видов экономической деятельности. Выявленные структурные сдвиги промышленного сектора региона достаточно существенны, а динамика структурных сдвигов и их интенсивность показывают нелинейность развития сдвигов в экономике региона.

**Ключевые слова:** регион, структурный сдвиг, промышленный сектор региона, трансформация.

**Введение.** Трансформационные процессы, происходящие на региональном уровне, могут проявляться в структурных сдвигах, позволяющих измерить существенность данной трансформации. Под трансформацией, согласно мнению различных ученых, может пониматься:

– «движение системы во времени, носящее управляемый характер» [12];

– переход «в новое качественное состояние... выходом системы на иной уровень функционирования, прежде недоступный и невозможный, меняя свою организацию» [14];

– «явление, событие, имеющее форму управленческих или политических решений» или их отсутствие, «которое может привести к возникновению деформаций си-

стемы, способных трансформировать ее при определенных условиях» [14].

Вышеперечисленные трансформационные процессы приводят к изменению состояния социально-экономической системы: они могут быть вызваны как институциональными трансформациями, означающими «структурные качественные изменения определенного общества в конкретном пространственно-временном измерении» [9], так и изменениями, не связанными с институциональной средой.

Изменения в состоянии социально-экономической системы при этом могут быть вызваны как институциональными трансформациями, под которыми понимаются «структурные качественные изменения определенного общества в конкретном пространственно-временном измерении», которые характеризуют изменение основных элементов социально-экономической системы: «агентов, организационно-правовых форм и механизма регулирования отношений» [9], так и изменениями вне институциональной среды.

Цель данного исследования – выявить существенные тенденции в развитии промышленного сектора региона за длительный период и представить количественную оценку произошедших структурных изменений на основе ряда ключевых показателей.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- обосновать понятие «структурный сдвиг»;
- исследовать основные тенденции развития промышленного сектора региона на примере Свердловской области, а также в целом по Российской Федерации за период с 2005 по 2023 год на основе открыто публикуемой статистической информации;
- выбрать ключевые показатели, отражающие сложившиеся тренды в промышленности, и провести измерение их структуры за исследуемый период;
- обосновать величину структурных сдвигов промышленного сектора региона.

В качестве рабочей гипотезы исследования принято следующее положение: в современных условиях актуализируется значимость развития промышленного сектора страны и ее регионов, обусловливающая необходимость мониторинга происходящих структурных сдвигов, позволяющего учесть неравномерность пространственного развития, порождаемого существующим неравенством [17].

Структурный сдвиг – это «качественное изменение в экономической системе, состоящее в замене существовавших ранее взаимосвязей между ее составными частями новыми» [16], возникает структурный сдвиг, приводящий к «возникновению различных диспропорций, снижению эффективности» [16]. Это происходит в ситуации несоответствия прежней структуры изменившимся потребностям экономических субъектов.

Анализ структурных сдвигов как в отраслевом, так и в территориальном разрезах ранее был апробирован авторами на примере социального сегмента субъектов РФ, входящих в Уральский макрорегион [7].

Количественная оценка структурных сдвигов представлена также в работах О.С. Сухарева [15], А.Н. Лякина [10], Е.Г. Анимицы и И.В. Ивлевой [1], Н.В. Новиковой [11], Ю.И. Шмидт [19, 20], И.В. Жуплей [6], Е.В. Сибирской, Л.В. Овешниковой, Н.А. Щукиной и О.Н. Симахиной [13] и др.

Развитие промышленности, являющейся ключевым фактором регионального развития в современных условиях, осуществляется под влиянием внешних шоков, вызванных внешнеэкономическими ограничениями, которые «являются беспрецедентными по системности и масштабности влияния», причем подобные санкции «в истории статистических наблюдений отсутствуют» [2]. В связи с этим, на наш взгляд, необходимо проводить не только исследование структурных сдвигов, но и оценку шокоустойчивости (резилиентности) [5, 8], ударопрочности [3] как по региону в целом, так и его отдельных секторов [4, 7], что позволит в дальнейшем

проводить более глубокую оценку региона как с точки зрения экономической безопасности, так и стратегических перспектив.

**Методы исследования.** Методология проведенного исследования соответствует поставленной цели и задачам и предусматривает соблюдение следующего алгоритма

измерения структурных сдвигов (рис. 1). За основу принят подход, предлагаемый в работе О.С. Сухарева [15], а также других авторов [10, 19]. На схеме представлено обоснование сущности рассчитываемых параметров, позволяющее в дальнейшем их интерпретировать.

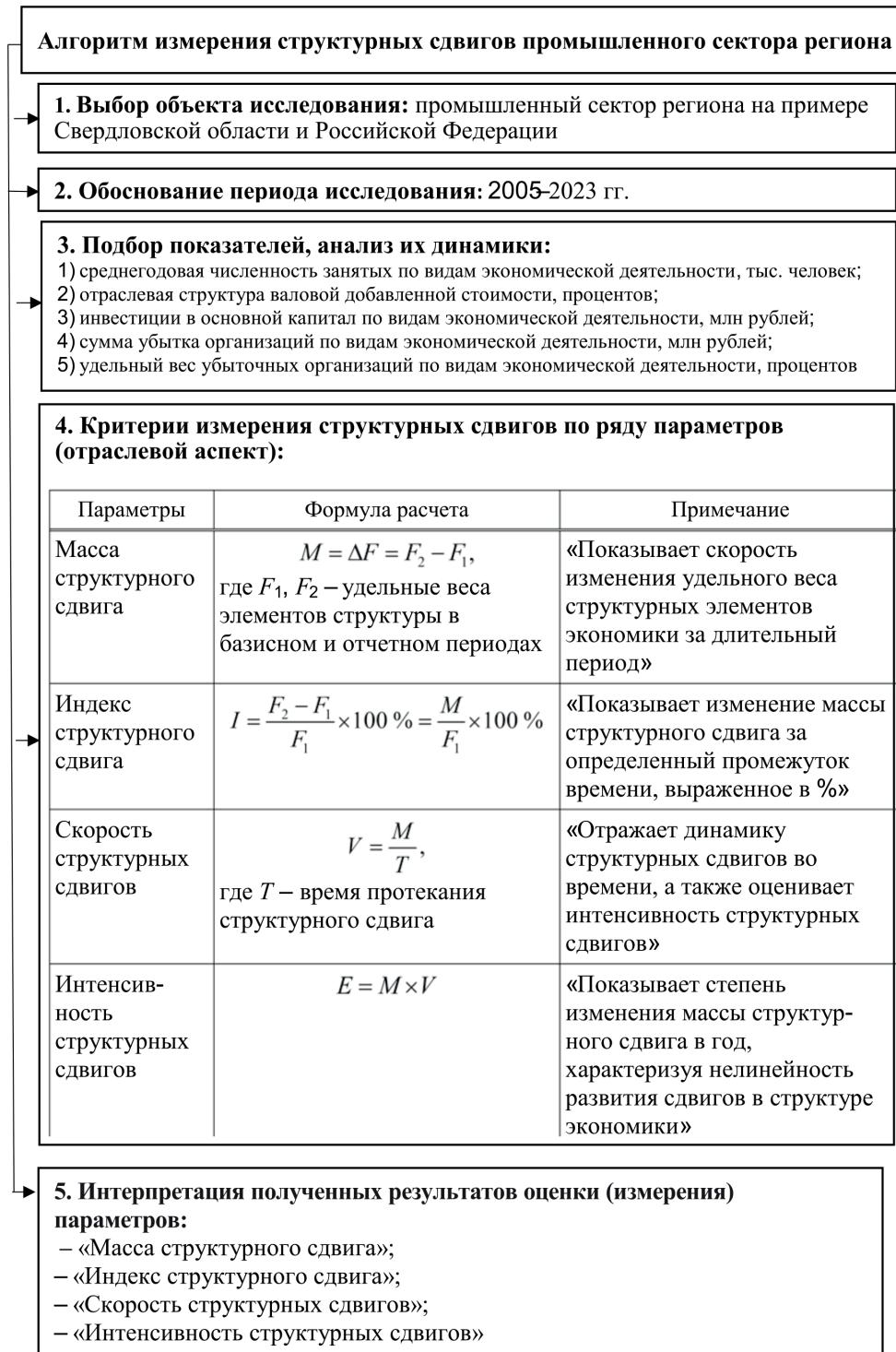


Рис. 1. Алгоритм измерения структурных сдвигов промышленного сектора региона

Необходимо добавить, что динамика выбранных показателей, а также расчет различных индексов (параметров) авторами проводятся как по исследуемому региону (Свердловской области), так и по Российской Федерации с целью отследить существующие тенденции в сопоставлении со среднероссийскими значениями.

**Результаты исследования.** Исследование осуществлено в соответствии с вышеизложенной методикой с использованием показателей, отражающих состояние промышленного сектора региона за период с 2005 по 2023 г. с использованием данных официальной статистики, материалов органов государственной власти Российской Фе-

дерации, субъектов Российской Федерации, что позволило обосновать произошедшие изменения.

Рассмотрим динамику показателей, характеризующих изменения, произошедшие в промышленном секторе региона за изучаемый период согласно предложенной методике.

Удельный вес занятых в промышленности от общей численности занятых в экономике Свердловской области выше, чем по Российской Федерации, но за период с 2005 по 2023 г. доля занятых в промышленности области снизилась на 6 процентных пунктов (рис. 2).



Рис. 2. Удельный вес среднегодовой численности занятых в промышленности от занятых в экономике за 2005–2023 гг., %\*

\*Составлено по: [18].

Как видно на рисунке 3, разница между Свердловской областью и Российской Федерацией по вкладу промышленности в валовую добавленную стоимость незначительная, но при этом за все годы исследова-

ния Свердловская область имеет более высокий удельный вес промышленности, чем Российская Федерация. Данная ситуация обусловлена традиционной индустриальной специализацией региона.

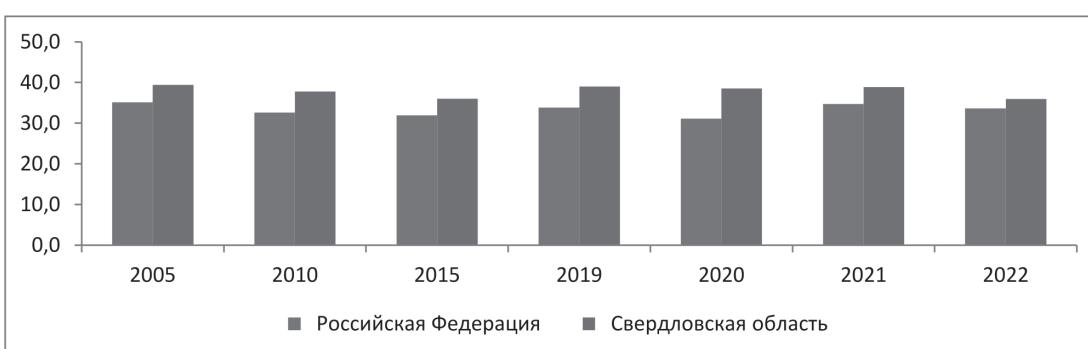


Рис. 3. Доля промышленности в валовой добавленной стоимости РФ и Свердловской области за 2005–2022 гг., %\*

\*Составлено по: [18].

Несмотря на то что Свердловская область является промышленным регионом с преобладанием обрабатывающих производств, привлечение инвестиций в промышленность находилось на уровне ниже российского значения на протяжении всего временного периода за исключени-

ем 2005 года, когда удельный вес инвестиций в промышленность области был выше, чем в промышленности России – 38,4 % и 36,8 % соответственно. Во все остальные годы Свердловская область отставала от Российской Федерации по данному показателю (рис. 4).

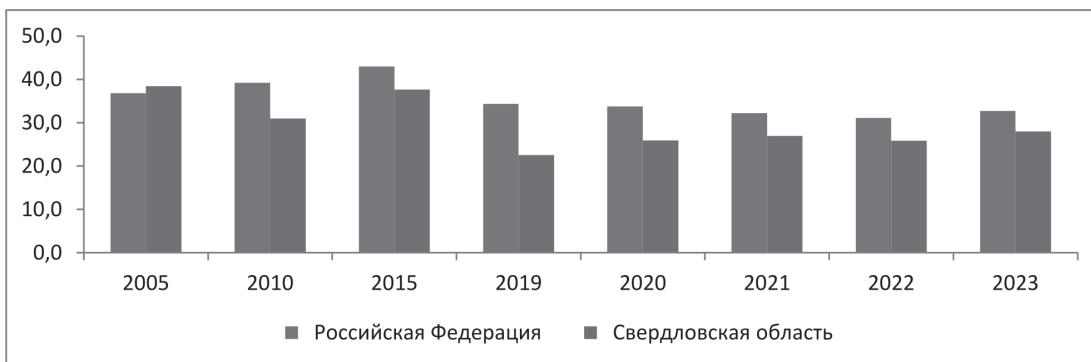


Рис. 4. Удельный вес инвестиций в основной капитал промышленности в общем объеме инвестиций в экономику РФ и Свердловской области за 2005–2022 гг., %\*

\*Составлено по: [18].

Важнейшим показателем, на наш взгляд, отражающим уровень экономической безопасности, является сумма убытка организаций. На рисунке 5 видно, что сумма убытка у промышленных предприятий Свердловской области растет более высокими темпами, чем по Российской Федерации (наиболее высокая доля суммы убытка была в 2022 году и составила 90%). Это, прежде всего, связано с тем, что многие предприя-

тия области среди первых попали под санкции, введенные западными странами, и разрыв контрактов с некоторыми зарубежными партнерами негативно сказался на результатах финансово-экономической деятельности многих предприятий к концу 2022 года. Но в 2023 году значение данного показателя практически вернулось на досанкционный период.

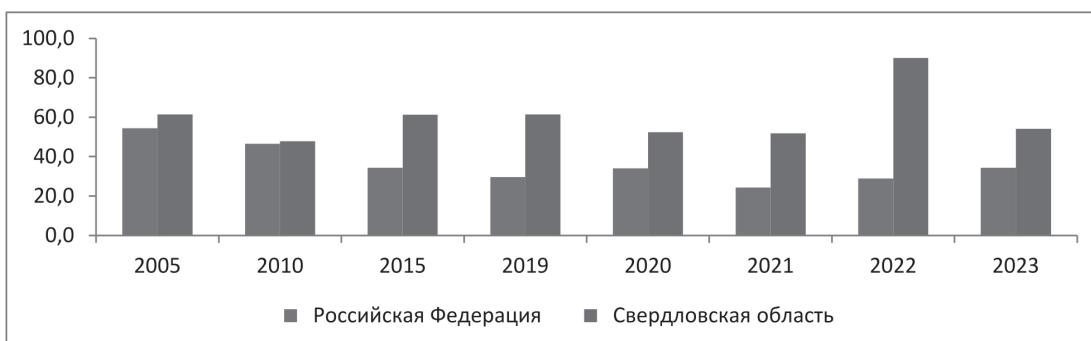


Рис. 5. Доля суммы убытка промышленных организаций в общей сумме убытка организаций РФ и Свердловской области за 2005–2022 гг., %\*

\*Составлено по: [18].

Данный показатель пока не позволяет однозначно судить о сложившейся тенденции и требует дальнейшего наблюдения.

Следующий показатель, отражающий долю убыточных промышленных организаций, в основном соответствует среднероссийским значениям и имеет отрицательную динамику, что свидетельству-

ет о положительной тенденции: то есть он снижается медленнее, чем по России в целом за исключением 2023 года, где наблюдается более низкое значение удельного веса убыточных промышленных организаций по сравнению со среднероссийскими значениями (рис. 6).

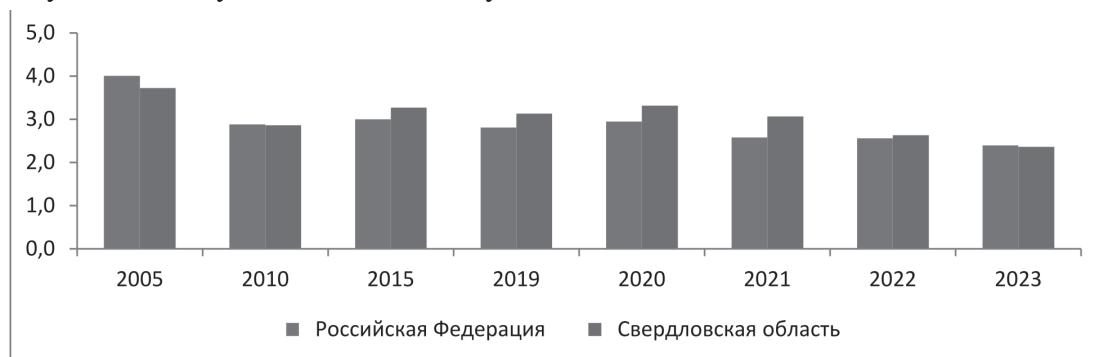


Рис. 6. Удельный вес убыточных промышленных организаций в общем числе организаций РФ и Свердловской области за 2005–2023 гг., %\*

\*Составлено по: [18].

За последние практически двадцать лет в промышленном производстве региона произошли изменения, которые, на наш взгляд, требуют подтверждения (или отклонения) гипотезы о произошедших струк-

турных сдвигах. Расчет ряда показателей, отражающих структурные изменения промышленного сектора экономики в регионе по выбранным показателям, представлен в таблице 1.

Таблица 1

#### Структурные сдвиги в промышленности Свердловской области за 2005–2023 гг.\*

Показатели	Масса структурного сдвига	Индекс структурного сдвига	Скорость структурных сдвигов	Интенсивность структурных сдвигов
Доля среднегодовой численности занятых в промышленности	-6,30	-20,10	-0,35	2,205
Доля промышленности в валовой добавленной стоимости	-3,200	-8,122	-0,188	0,602
Доля инвестиций в основной капитал в промышленности	-10,390	-27,064	-0,577	5,997
Удельный вес убыточных организаций промышленности в общем числе организаций	-1,300	-35,135	-0,072	0,094
Доля суммы убытка организаций промышленности	-7,320	-11,920	-0,407	2,977

\*Составлено по: [18].

Как видно из таблицы 1, структурные сдвиги, рассчитанные по основным показателям, характеризующим отраслевое строение экономики в регионе, изменение доли промышленности в общеэкономических значениях, во многом обусловлены их неравномерной динамикой. По всем параметрам, характеризующим структурные сдвиги, доля промышленности в экономике Свердловской области снижается. Наиболее существенное снижение массы структурного сдвига произошло по показателю «Доля инвестиций в основной капитал в промышленности от общего объема инвестиций в экономику», но при этом индекс структурных сдвигов, характеризующий структурные изменения за весь период исследования, наиболее значительный по показателю «Удельный вес убыточных организаций промышленности в общем числе организаций».

Отрицательные значения параметра «масса структурного сдвига» свидетельствуют о снижении доли данного показателя, однако в длительном диапазоне исследования это не всегда является отрицательной тенденцией. Так, снижение показателей «Доля среднегодовой численности занятых в промышленности», «Доля промышленности в

валовой добавленной стоимости», «Доля инвестиций в основной капитал в промышленности» (имеющих отрицательное значение в «массе структурного сдвига») говорит об увеличении доли услуг, что в целом для экономики региона имеет положительное значение. Отрицательные значения массы структурного сдвига по двум последним показателям – «Удельный вес убыточных организаций промышленности в общем числе организаций» и «Доля суммы убытка организаций промышленности» – свидетельствуют о положительной тенденции в целом за период, однако, как уже было указано выше, показатель «Доля суммы убытка организаций промышленности» имеет неоднозначную тенденцию за последние два года.

Интенсивность структурных сдвигов говорит о нелинейности развития по всем показателям, так как степень изменения массы структурного сдвига в среднем за год значительно отличается по показателям от 0,094 по доле убыточных организаций промышленности до 5,997 по доле инвестиций в основной капитал промышленных организаций.

Расчет показателей, характеризующих структурные сдвиги в среднем по Российской Федерации, представлен в таблице 2.

Таблица 2

## Структурные сдвиги в промышленности Российской Федерации за 2005–2023 гг.\*

Показатели	Масса структурного сдвига	Индекс структурного сдвига	Скорость структурных сдвигов	Интенсивность структурных сдвигов
Доля среднегодовой численности занятых в промышленности	-2,75	-12,70	-0,15	0,420
Доля промышленности в валовой добавленной стоимости	-1,500	-4,274	-0,088	0,132
Доля инвестиций в основной капитал в промышленности	-4,140	-11,244	-0,230	0,952
Удельный вес убыточных организаций промышленности в общем числе организаций	-1,600	-40,000	-0,089	0,142
Доля суммы убытка организаций промышленности	-20,010	-36,803	-1,112	22,244

\*Составлено по: [18].

Изменения доли промышленности в Свердловской области имеют такую же направленность, как и изменения удельного веса промышленности в экономике Российской Федерации. Однако в промышленности страны более глубокие изменения приходятся на такие показатели, как «доля убыточных организаций промышленности в общем числе организаций» и «удельный вес суммы убытка организаций промышленности», что также подтверждает сформированные положительные тенденции за исследуемый период в среднем по стране.

**Выводы и заключение.** Таким образом, по всем показателям за изучаемый временной период удельный вес промышленности в общеэкономических значениях в Свердловской области снизился в большей степени, чем по Российской Федерации. При этом наибольшее снижение пришлось на показатель, отражающий привлечение инвестиций в промышленное производство Свердловской области в 2023 году: удельный вес инвестиций в основной капитал промышленности в общем объеме инвестиций в экономику по сравнению с 2005 годом снизился на 10,4 процентных пункта, но при этом вклад промышленности области в создание валовой добавленной стоимости за этот же период снизился только на 3,5 процентного пункта. Несмотря на снижение показателей, характеризующих «убыточность» промышленных предприятий области, ситуация остается сложной и значение суммы убытка промышленных организаций в Свердловской области значительно превышает уровень Российской Федерации.

По параметру «масса структурного сдвига» наибольшая скорость изменения удельного веса промышленного сектора региона была характерна для доли инвестиций в основной капитал промышленности региона, а наименьшая – для удельного веса убыточных организаций промышленности в общем количестве организаций. По параметру «Индекс структурного сдвига» более существенное процентное изменение массы

структурного сдвига пришлось на показатель «Удельный вес убыточных промышленных организаций», а наименьшее – на долю промышленности Свердловской области в валовой добавленной стоимости. По параметрам «Скорость структурных сдвигов» и «Интенсивность структурных сдвигов» динамика и степень изменения массы структурного сдвига более значительно изменились по показателю «Доля инвестиций в основной капитал промышленности».

Следует отметить, что произошедшие за период с 2005 по 2023 г. достаточно существенные структурные сдвиги промышленности в Свердловской области обусловлены проявлением негативных тенденций структурной трансформации, проявившихся на фоне снижения доли промышленности в экономике региона по всем изучаемым показателям.

Свердловская область представляет собой территорию со стабильной специализацией производства индустриальной направленности на протяжении длительного времени. Промышленное производство является основой экономики данного региона, поэтому изучение структурных сдвигов в промышленности представляет интерес как для ученых, так и для государственных органов власти субъекта РФ, реализующих промышленную политику на региональном уровне.

### Список литературы

1. Анимица, Е. Г. Структурная модернизация промышленности крупнейших городов Урала: новый виток в спирали развития / Е. Г. Анимица, И. В. Ивлева. – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 23. – С. 2–9.
2. Данилова, И. В. Стресс-тестирование развития регионов России в условиях внешнеэкономических ограничений / И. В. Данилова, А. В. Резепин, Н. В. Правдина. – Текст :

непосредственный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 398–415. – DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.3.398-415.

3. **Данилова, И. В.** «Ударопрочность» монопрофильных регионов в условиях внешних шоков: оценка и управленческие решения / И. В. Данилова, В. С. Антонюк, О. А. Богданова. – Текст : непосредственный // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 33–49. – DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-6-3.

4. **Дворядкина, Е. Б.** Оценка резилиентности сельскохозяйственной сферы Уральского макрорегиона / Е. Б. Дворядкина, Г. М. Квон, О. Г. Поздеева. – Текст : непосредственный // Аграрный вестник Урала. – 2024. – Т. 24, № 11. – С. 1514–1525. – DOI: 10.32417/1997-4868-2024-24-11-1514-1525.

5. **Жихаревич, Б. С.** Шокоустойчивость территории: концепция, измерение, управление / Б. С. Жихаревич, В. В. Климанов, В. Г. Марача. – Текст : непосредственный // Региональные исследования. – 2020. – № 3(69). – С. 4–15. – DOI: 10.5922/1994-5280-2020-3-1.

6. **Жуплей, И. В.** Оценка структурных изменений в агропроизводстве Дальнего Востока России в условиях импортозамещения / И. В. Жуплей // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/75ECVN620.pdf> (дата обращения: 5.02.2025). – Текст : электронный.

7. **Квон, Г. М.** Преобразующие инвестиции: исследование структурных трансформаций социальной сферы макрорегиона / Г. М. Квон. – Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2024. – Т. 20, № 5(434). – С. 944–964. – DOI: 10.24891/ni.20.5.944.

8. **Климанов, В. В.** Ретроспективный анализ устойчивости регионов России как социально-экономических систем / В. В. Климанов, С. М. Казакова, А. А. Михайлова. – Текст :

непосредственный // Вопросы экономики. – 2019. – № 5. – С. 46–64. – DOI: 10.32609/0042-8736-2019-5-46-64.

9. **Лебедев, Д. С.** Институциональная трансформация социально-экономических систем: теория, методология анализа, практика применения во внешней торговле России : монография / Д. С. Лебедев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2016. – 192 с. – Текст : непосредственный.

10. **Лякин, А. Н.** Структурные сдвиги в российской экономике и промышленная политика / А. Н. Лякин. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2013. – № 1. – С. 39–52.

11. **Новикова, Н. В.** Структурные трансформации в экономическом пространстве Уральского макрорегиона / Н. В. Новикова. – Текст : непосредственный // Урал – XXI век: макрорегион неоиндустриального и инновационного развития : материалы III международной научно-практической конференции (15–16 октября 2018 года) : в 2 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2018. – Т. 1. – С. 90–99.

12. **Перстенёва, Н. П.** Критерии классификации показателей структурных различий и сдвигов / Н. П. Перстенёва. – Текст : непосредственный / Фундаментальные исследования. – 2012. – № 3–2. – С. 478–482.

13. **Сибирская, Е. В.** Изменения в секторальной и региональной структуре промышленности России / Е. В. Сибирская, Л. В. Овешникова, Н. А. Щукина, О. Н. Симахина. – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т. 18, № 6(477). – С. 1012–1035.

14. **Степанова, С. В.** Трансформация региональной социально-экономической системы: концептуальная модель / С. В. Степанова, О. В. Толстогузов. – Текст : непосредственный // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. Серия: Регион: экономика и управление. – Петрозаводск, 2013. – № 5. – С. 12–21.

15. Сухарев, О. С. К разработке комплексной методики анализа структурных сдвигов в национальной экономике / О. С. Сухарев. – Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Т. 9, № 13(202). – С. 56–64.
16. Сухарев, О. С. Оценка структурных сдвигов в экономике России: доклад на семинаре (24 октября 2013 г.) / О. С. Сухарев. // Методология анализа на основе системы национальных счетов и ее практическое применение. – Номер статьи 20131024. – URL: [https://inecon.org/docs/Sukharev\\_seminar\\_20131024.pdf](https://inecon.org/docs/Sukharev_seminar_20131024.pdf) (дата обращения: 24.01.2025). – Текст : электронный.
17. Трейвиш, А. И. Неравномерность и структурное разнообразие пространственного развития экономики как научная проблема и российская реальность / А. И. Трейвиш. – Текст : непосредственный // Пространственная экономика. – 2019. – Т. 15, № 4. – С. 13–35.
18. Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.01.2025). – Текст : электронный.
19. Шмидт, Ю. И. Показатели оценки структурных сдвигов в аграрном секторе экономики / Ю. И. Шмидт. – Текст : непосредственный // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 6(73). – С. 190–193.
20. Шмидт, Ю. И. Структурные сдвиги в аграрном секторе экономики / Ю.И. Шмидт. – Тверь : ТГСХА, 2014. – 175 с. – Текст : непосредственный.

**Kvon G.M.**

Ural State University of Economics (UrSEU) (Yekaterinburg), Doctor of Economics, Associate Professor, Associate professor of the Chair of Regional, Municipal Economy and Management

**Pozdeeva O.G.**

Ural State Economic University (USUE), (Yekaterinburg), Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Regional, Municipal Economy and Governance Chair

## A STUDY OF THE STRUCTURAL SHIFTS OF THE REGION'S INDUSTRY

**Abstract.** This article is devoted to the study of structural shifts in the industry aspect. It contains calculations based on a number of parameters ("Structural Shift Mass", "Structural Shift Index", "Structural Shift Rate" and "Structural Shift Intensity"), which reflect the degree of changes that have occurred in the regional industry. The paper selects indicators whose dynamics reflect the most important transformation processes characteristic of the regional economy. The above parameters are calculated on their basis. The purpose of the work is to identify significant trends in the development of the industrial sector of the region over a long period (19 years) and to present a quantitative assessment of the structural changes that have occurred. The time period of the study covers 2005-2023. The hypothesis of the study is that significant shifts have occurred in the region's industry during the study period, reflecting significant changes in their structure. The leading method in the work is the economic-analytical method, complementary methods of dynamics, tabular and graphical visualization are also used. The Sverdlovsk region is taken as the object of the study. The calculation of indicators was also carried out for the Russian Federation to reflect trends in industry according to average Russian values and to compare them with values for the Sverdlovsk region. The analysis showed that in the region, which has an industrial focus of the sectoral structure, the share of industry in the economy is steadily declining. This indicates a change in the existing structure with an increase in the importance of other types of economic activity. The identified structural shifts in the industrial sector of the region are quite significant, and the dynamics of structural shifts and their intensity show the nonlinearity of the development of shifts in the economy of the region.

**Keywords:** region, structural shift, industrial sector of the region, transformation.

### References

1. Animitsa, E.G., Ivleva, I.V. (2013). Strukturnaya modernizaciya promyshlennosti krupnejshih gorodov Urala: novyj vitok v spirali razvitiya [Structural modernization of industry in the largest cities of the Urals: a new turn in the development spiral]. Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [Regional economy: theory and practice]. 23, 2–9.
2. Danilova, I.V., Rezepin, A.V., Pravdina, N.V. (2023). Stress-testirovaniye razvitiya regionov Rossii v usloviyah vnesheekonomiceskikh ogranicenij [Stress testing of the development of Russian regions in the context of external economic

restrictions]. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie) [MIR (Modernization. Innovations. Development)]. 14 (3), 398-415. DOI 10.18184/2079-4665.2023.14.3.398-415. EDN BSFRHU.

3. Danilova, I.V., Antonyuk, V.S., Bogdanova, O.A. (2023). «Udaroprochnost'» monoprofil'nyh regionov v usloviyah vneshnih shokov: ocenka i upravlencheskie resheniya [“Shock resistance” of single-industry regions in conditions of external shocks: assessment and management decisions]. Upravlenets [Manager]. 14 (6), 33-49. DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-3. EDN BKSWTZ.

4. Dvoryadkina, E.B., Kvon, G.M., Pozdeeva, O.G. (2024). Ocenna rezilientnosti

sel'skohozyajstvennoj sfery Ural'skogo makroregiona [Assessment of the resilience of the agricultural sector of the Ural macroregion]. Agrarnyj vestnik Urала [Agrarian Bulletin of the Urals]. 24 (11), 1514-1525. DOI 10.32417/1997-4868-2024-24-11-1514-1525. EDN AXAIFO.

5. Zhiharevich, B.S., Klimanov, V.V., Maracha, V.G. (2020). Shokoustojchivost' territorii: koncepciya, izmerenie, upravlenie [Territory shock resistance: concept, measurement, management]. Regional'nye issledovaniya [Regional Studies]. 3 (69), 4-15. DOI 10.5922/1994-5280-2020-3-1. EDN PJCFKB.

6. Zhuplej, I.V. (2020). Ocenka strukturnyh izmenenij v agroproizvodstve Dal'nego Vostoka Rossii v usloviyah importozameshcheniya [Assessment of structural changes in agricultural production in the Russian Far East in the context of import substitution]. Vestnik evrazijskoj nauki [Bulletin of Eurasian Science]. 12(6). Retrieved from: <https://esj.today/PDF/75ECVN620.pdf>.

7. Kvon, G.M. (2024). Preobrazuyushchie investicii: issledovanie strukturnyh transformacij social'noj sfery makroregiona [Transformative investments: a study of structural transformations of the social sphere of a macroregion]. Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' [National Interests: Priorities and Security]. 20-5(434), 944-964. DOI 10.24891/ni.20.5.944. EDN RXDLVE.

8. Klimanov, V.V., Kazakova, S.M., Mihailova, A.A. (2019). Retrospektivnyj analiz ustojchivosti regionov Rossii kak social'no-ekonomiceskikh sistem [Retrospective analysis of the sustainability of Russian regions as socio-economic systems]. Voprosy ekonomiki [Issues of Economics]. 5, 46-64. DOI 10.32609/0042-8736-2019-5-46-64. EDN VBEOOY.

9. Lebedev, D.S. (2016). Institucional'naya transformaciya social'no-ekonomiceskikh sistem: teoriya, metodologiya analiza, praktika primeneniya vo vneshej

torgovle Rossijj: monografiya [Institutional transformation of socio-economic systems: theory, methodology of analysis, practical application in Russia's foreign trade: monograph]. 2nd rev. ed. M.: Prospekt.

10. Lyakin, A.N. (2013). Strukturnye sdvigи v rossijskoj ekonomike i promyshlennaya politika [Structural shifts in the Russian economy and industrial policy]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika [Bulletin of St. Petersburg University. Economy]. 1, 39-52.

11. Novikova, N.V. (2018). Strukturnye transformacii v ekonomiceskem prostranstve Ural'skogo makroregiona [Structural transformations in the economic space of the Ural macroregion]. Ural – XXI vek: makroregion neoindustrial'nogo i innovacionnogo razvitiya: materialy III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Ekaterinburg, 15–16 oktyabrya 2018 g.): v 2 t. Ekaterinburg: UrGEU [Ural - XXI century: macroregion of neo-industrial and innovative development: proceedings of the III Int. Scientific and practical. conference (Ekaterinburg, October 15-16, 2018): in 2 volumes. - Ekaterinburg: USUE]. 1, 90–99.

12. Perstenyova, N.P. (2012). Kriterii klassifikacii pokazatelej strukturnyh razlichij i sdvigov [Criteria for the classification of indicators of structural differences and shifts]. Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental Research]. 3-2, 478-482.

13. Sibirskaya, E.V. et al. (2020). Izmeneniya v sektoral'noj i regional'noj strukture promyshlennosti Rossii [Changes in the sectoral and regional structure of Russian industry]. Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [Regional Economy: Theory and Practice]. 18-6(477), 1012–1035.

14. Stepanova, S.V., Tolstoguzov, O.V. (2013). Transformaciya regional'noj social'no-ekonomiceskoy sistemy: konceptual'naya model [Transformation of the regional socio-economic system: conceptual model]. Trudy Karel'skogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. Seriya: Region: ekonomika

i upravlenie [Proceedings of the Karelian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. Series: Region: Economy and Management]. Petrozavodsk, 5, 12-21.

15. Suharev, O.S. (2013). K razrabotke kompleksnoj metodiki analiza strukturnykh sdvigov v nacional'noj ekonomike [Towards the development of a comprehensive methodology for analyzing structural shifts in the national economy]. Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' [National Interests: Priorities and Security]. 9-13(202), 56–64. EDN PXJOSZ.

16. Suharev, O.S. Ocenna strukturnykh sdvigov v ekonomike Rossii: doklad na seminare (24 oktyabrya 2013 g.) [Assessment of structural shifts in the Russian economy: report at the seminar (October 24, 2013)]. Metodologiya analiza na osnove sistemy nacional'nyh schetov i ee prakticheskoe primenenie. Nomer stat'i 20131024 [Methodology of analysis based on the system of national accounts and its practical application. Article number 20131024]. Retrieved fom: [https://inecon.org/docs/Sukharev\\_seminar\\_20131024.pdf](https://inecon.org/docs/Sukharev_seminar_20131024.pdf).

17. Trejvish, A.I. (2019). Neravnomernost' i strukturnoe raznoobrazie prostranstvennogo razvitiya ekonomiki kak nauchnaya problema i rossijskaya real'nost' [Unevenness and structural diversity of spatial development of the economy as a scientific problem and Russian reality]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economy]. 15(4), 13-35.

18. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki RF [Federal State Statistics Service of the Russian Federation]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/>.

19. Shmidt, Yu.I. (2013). Pokazateli ocenki strukturnykh sdvigov v agrarnom sektore ekonomiki [Indicators for assessing structural changes in the agricultural sector of the economy]. Al'manah sovremennoj nauki i obrazovaniya Almanac of Modern Science and Education]. 6(73), 190–193.

20. Shmidt, Yu.I. (2014). Strukturnye sdvigi v agrarnom sektore ekonomiki [Structural shifts in the agricultural sector of the economy]. Tver: TGSKhA.

---

e-mail: sung2002@mail.ru

**Кононенко Р.В.**

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

**Сальников И.И.**

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

**Пономаренко С.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры информационной безопасности

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**Аннотация.** Деятельность по обеспечению экономической безопасности предприятия представляет собой комплекс мероприятий и охватывает широкий спектр задач. Информация является безальтернативным источником, использование которого обеспечивает основу для разработки и принятия решений в сфере управления предприятием и формирует его информационную систему. Информационная безопасность представляет собой функциональный элемент экономической безопасности по обеспечению защищенности информационной среды предприятия от угроз различного происхождения, способных нанести ущерб целостности активов, репутации в бизнес-сообществе и положению на рынке товаров и услуг. Обеспечение экономической безопасности предприятий в условиях рыночной экономики направлено на управление рисками, которые являются оценкой вероятности реализации угроз. Целью написания статьи является выявление значимости и обоснование необходимости применения элементов обеспечения информационной безопасности в управлении рисками экономической безопасности предприятия.

Природа возникновения риска характеризуется информационной составляющей, недостаток или недостоверность которой формирует вероятность реализации угрозы. Таким образом, деятельность по управлению рисками на предприятии будет осуществляться в рамках обеспечения информационной безопасности. Управление рисками представляет собой последовательность процедур: идентификации риска, оценки риска, планирования реакции на риск, разработки мероприятий по снижению выявленной вероятности до приемлемого уровня, а также поддержания ее на достигнутом уровне. Значимым элементом управления рисками должно быть осуществление деятельности, непосредственно направленной на обеспечение информационной безопасности. Необходимо максимально возможно обеспечить предотвращение разглашения и утечки критически важной экономической информации, а также предотвратить несанкционированный доступ к ней. Таким образом, применение элементов обеспечения информационной безопасности в управлении рисками будет способствовать повышению экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, информация, информационная безопасность, угроза, риск, управление риском.

**Введение.** Переход российской экономики на использование рыночного механизма характеризовался формированием не только возможностей в повышении экономической эффективности деятельности, но и рисков, вследствие которых экономическое положение хозяйствующего субъекта могло существенно ухудшиться. Основными факторами подобных рисков стали конкуренция, отсутствие опыта работы в новых условиях, а также неопределенность как феномен недостатка (неполноты) информации при принятии решений, присущий рыночной экономике и являющийся следствием сложности управления информационным обеспечением, в том числе, нормативно-правовым. Результатом новой парадигмы функционирования хозяйствующих субъектов в российской экономике стала необходимость обеспечения экономической безопасности от различных угроз.

В последние годы данное направление экономической науки активно развивается, что объясняется высокой актуальностью данной проблемы и большим фактологическим материалом, накопившимся по результатам функционирования отечественных предприятий в условиях рыночной экономики. Особенно цennыми являются опыт и знания отечественных предприятий в связи с тем, что последние 25 лет в отечественной практике кризисные явления как результат объективных экономических процессов и как результат субъективных экономических процессов, в том числе санкций, торговых войн, проявлялись с большей частотой и более агрессивно, чем в остальной экономике. Значительный вклад в формирование научной концепции «экономическая безопасность предприятия» внесли такие ученые, как Т.В. Илюткина [5], Л.А. Запорожцева [3], А.В. Колобаев [6] и другие.

Как показал опыт обеспечения экономической безопасности в условиях российской экономики, большое значение должно отводиться информационному обеспечению принятия решений в области экономической деятельности и информационной безопас-

ности. Информационная безопасность является важнейшим элементом экономической безопасности, и в настоящее время ей уделяется большое внимание как в научной среде, так и в прикладной сфере. Разработке научных основ формирования условий обеспечения информационной безопасности в России посвящены работы А.В. Бойковой [1], З.М. Ибрагимова [4] и др.

Как показывает практика, обеспечение информационной безопасности как элемента экономической безопасности должно быть направлено на управление информационными ресурсами, формирующими информационную среду предприятия, с целью предотвращения негативных последствий угроз, которые являются следствием неопределенности во внешней и внутренней среде, а также как результата использования информации в интересах нанесения ущерба экономическим интересам предприятия.

Значимым направлением обеспечения экономической безопасности предприятия является управление рисками на основе реализации мероприятий информационной безопасности по защищенности информационной среды.

Цель – выявить значимости и обосновать необходимость применения элементов обеспечения информационной безопасности в управлении рисками экономической безопасности предприятия.

Для достижения указанной цели в рамках представленного исследования были сформулированы основные исследовательские задачи:

- выявить значимость информационной функциональной составляющей в обеспечении экономической безопасности предприятия;

- охарактеризовать сущность и особенность категории «риск» как объекта управления в рамках обеспечения экономической безопасности;

- выявить роль информационной безопасности в управлении рисками экономической безопасности предприятия.

**Методы исследования.** В рамках достижения цели при решении поставленных задач в исследовании были использованы следующие методы: абстрагирование, метод теоретического обобщения и сравнения, формализация, конкретизация, аналогия, логический, метод сравнительных характеристик и синтеза.

**Результаты исследования.** В настоящее время обеспечение экономической безопасности предприятия представляет собой сложный механизм, основным предназначением которого является создание таких условий функционирования экономического субъекта, которые позволили бы ему эффективно функционировать и противостоять эндогенным и экзогенным угрозам и опасностям, а также достигать стратегических целей, решать тактические задачи и удовлетворять интересы всех заинтересованных лиц. Таким образом, обеспечение экономической безопасности будет рассматриваться как целенаправленная деятельность, реализация которой будет способствовать предотвращению потерь экономического потенциала и возможностей экономического субъекта или их снижению в результате реализации угроз.

Обеспечение экономической безопасности охватывает широкий спектр задач, решение которых вносит вклад в комплексное обеспечение экономической безопасности. В рамках изучения теоретических аспектов сущности обеспечения экономической безопасности было установлено, что в научных работах [5, 6] принято выделять ряд функциональных составляющих, управление которыми нацелено на решение вопросов, связанных с устранением угроз экономическому положению хозяйствующего субъекта (рис. 1).

В соответствии с авторским представлением, в целом соглашаясь с выделяемыми другими исследователями функциональными составляющими экономической безопасности, были разделены интеллектуальная и кадровая составляющие, так как их объединение рядом авторов обосновывается тем, что носителем инноваций являются кадры. Однако, по нашему мнению, в настоящее время приобретение «знаний» напрямую не связано с кадровым потенциалом. Также считаем необоснованным выделение «экологической составляющей», так как эта область является производной от технико-технологической, нормативно-правовой и отчасти финансовой.

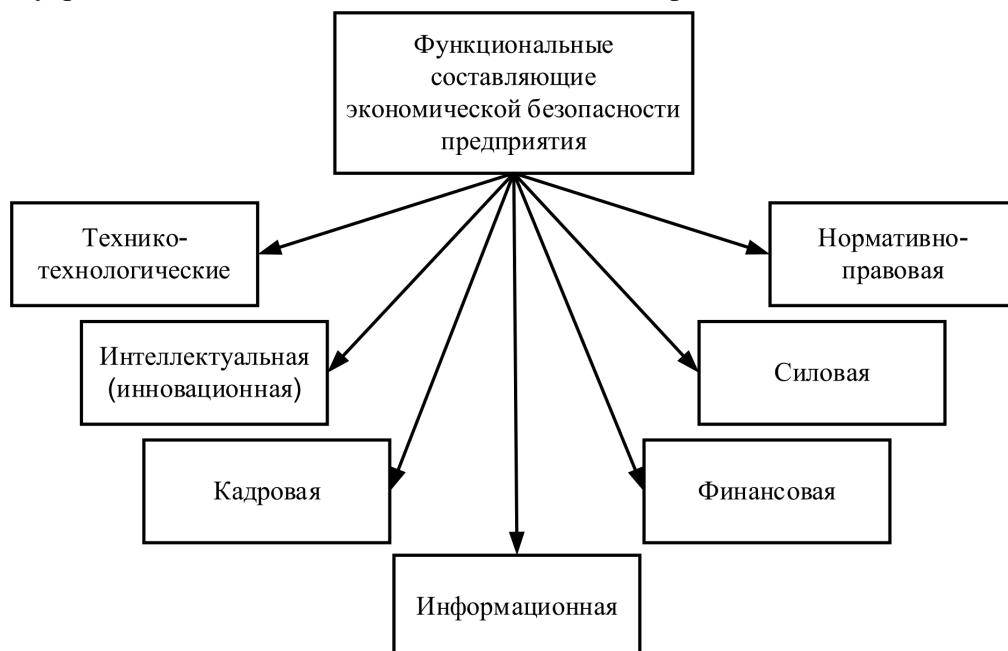


Рис. 1. Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия\*

\*Составлено авторами.

Наибольший интерес и актуальность в современных условиях представляет собой информационная составляющая. Информационная функциональная составляющая экономической безопасности представляет собой область деятельности по информационно-аналитическому обеспечению хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и направлена на создание условий, а также обеспечение максимальной эффективности при решении поставленных задач для достижения целей.

Объектом данного направления деятельности является информация, которая обеспечивает принятие решений в процессе осуществления экономической деятельности. Такое внимание объясняется тем фактом, что информация играет важную роль в принятии всех видов решений, являясь, по сути, базой для разработки альтернативных решений, а также фактором, обеспечивающим выбор наилучшей альтернативы.

Применение информации в экономической сфере является всеобъемлющим. Информация является безальтернативным источником, использование которого обеспечивает основу для разработки и принятия решений в сфере управления экономическими объектами (предприятиями, фирмами, организациями, отраслями промышленности или экономикой страны в целом), а также служит основой для управления производственными, коммерческими, финансовыми, хозяйственными, социальными и другими процессами. Учитывая значимость информации в экономической деятельности, по нашему мнению, можно говорить о том, что деятельность хозяйствующего субъекта представляет собой информационную систему, которую можно рассматривать как результат функционирования хозяйствующего субъекта, в процессе которого происходит накопление знаний. Знания в этом случае представляют собой результат использования (сбора, обработки и анализа) информационных потоков в ходе решения поставленных для достижения цели задач. В

результате использования знаний происходит адаптация к изменениям внешней и внутренней среды хозяйствования. Большое значение для обеспечения эффективности функционирования информационной системы предприятия имеют качественные параметры (своевременность, объективность, полнота и др.) информационного обмена во внутрифирменных процессах, а также при взаимодействии с внешними источниками информации [8]. Таким образом, информационная функциональная составляющая является ключевой в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

До настоящего момента официально содержание термина «информационная безопасность» формализовано на уровне государства в Указе Президента РФ от 05.12.2016 г. № 646 «Об утверждении Стратегии информационной безопасности Российской Федерации». В рамках этого документа были formalизованы категории «информационная безопасность РФ» и «обеспечение информационной безопасности» [10].

Информационная безопасность Российской Федерации характеризуется как «состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних информационных угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод человека и гражданина, достойные качество и уровень жизни граждан, суверенитет, территориальная целостность и устойчивое социально-экономическое развитие Российской Федерации, оборона и безопасность государства» [10].

В результате исследования были сделаны обобщения, которые позволили нам характеризовать информационную безопасность как состояние защищенности информационной среды (информационных ресурсов) хозяйствующего субъекта от внутренних и внешних угроз, способных нанести ущерб активам предприятия (их стоимости и факту владения), положению на рынке товаров и услуг, независимости и репутации в бизнес-сообществе.

Для обеспечения информационной безопасности необходимо осуществление взаимоувязанных правовых, организационных и специальных мер (разведывательных, контрразведывательных, научно-технических, информационно-аналитических) по выявлению, предотвращению, отражению угроз, а также ликвидации в случае их реализации последствий угроз на экономическое положение хозяйствующего субъекта. Таким образом, обеспечение информационной безопасности экономического субъекта представляет собой его способность обеспечивать защиту экономических интересов.

Источником нарушения целостности активов, положения на рынке товаров и услуг, независимости и репутации в бизнес-сообществе экономического субъекта является проявление угроз, которые формируются как следствие функционирования рыночной экономики и свободы в поведении участников экономических отношений на рынке товаров и услуг.

В исследованиях, посвященных обеспечению экономической безопасности, большое внимание уделяется изучению феномена формирования угроз и их влияния на экономическое положение субъектов рыночных отношений. Важное значение имеет понимание угрозы как субъекта воздействия (управления) со стороны структур предприятия, нацеленных на обеспечение экономической безопасности. При этом необходимо отметить, что до настоящего времени не сформирован общепринятый подход к характеристике этого явления.

По нашему мнению, «угроза» по своей природе в экономической сфере представляет собой негативное последствие для экономического состояния хозяйствующего субъекта, формируемое в результате индивидуального или совместного влияния различных факторов как внешней, так и внутренней среды. Последствия будут проявляться в виде нарушения целостности активов, ухудшения положения на рынке товаров и услуг, потери независимости и репутации в биз-

нес-сообществе и др. В результате может наблюдаться снижение количественных параметров активов, спроса и цен на товары или услуги. Так, Л.Т. Снитко в своей работе характеризует угрозу экономической безопасности как «действие дестабилизирующих природных и/или субъективных факторов, связанных с недобросовестной конкуренцией и нарушением законов и норм, что может повлечь потенциальные или реальные потери для организации» [7].

Как показывает практика, одной из основных причин формирования «угроз» в процессе деятельности хозяйствующего субъекта является неопределенность как феномен рыночной среды, которая в основном объясняется отсутствием или неполнотой информации. Учитывая условия формирования экономических результатов деятельности хозяйствующего субъекта, большое значение имеет выявление и учет угроз, формирующихся в результате функционирования информационной системы хозяйствующего субъекта.

В научной литературе большое внимание уделяется изучению источников угроз для хозяйствующего субъекта. На основе обобщения изученных источников можно выделить три группы источников угроз информационной составляющей экономической безопасности.

Первая группа угроз, источником которых являются стихийные процессы, то есть угрозы в результате стихийных явлений природного происхождения (природные пожары, ураганы, землетрясения, наводнение, лавины, извержения вулканов и т.п.).

Вторая группа – антропогенное происхождение угроз. Причиной возникновения угроз антропогенного происхождения является человек. Как правило, в рамках данной группы рассматриваются угрозы, формирующиеся в результате действия или бездействия человека. Применительно к сфере экономической безопасности рассматриваются угрозы от действия конкурентов, криминальных структур и других заинтересованных в нанесении вреда субъектов.

Третья группа – техногенные источники угроз. К этой группе относятся угрозы, формирующиеся в результате функционирования технических средств, в том числе связи, компьютерных систем и программных средств обработки информации, а также другие технические средства, используемые в организации для сбора, обработки и анализа информации.

Необходимо понимать, что угроза в экономической сфере это, как правило, не одномоментно и неожиданно наступившее событие, а последовательная цепь событий, реализующихся в рамках определенного жизненного цикла, что приводит к угрозе потери, например, целостности, доли рынка, потери финансовых результатов, репутации и т.п.

В рамках обеспечения информационной безопасности как одного из элементов экономической безопасности большое значение приобретают выявление угроз и объективная оценка возможного влияния угроз на экономическое положение предприятия и уровень его экономической безопасности. Однако, учитывая сущность угрозы как негативного последствия для экономического состояния хозяйствующего субъекта, формируемое в результате индивидуального или совместного влияния различных факторов как внешней, так и внутренней среды, оказывать на влияние на угрозу предприятие не может. Воздействовать на угрозу можно, только отказавшись от конкретной деятельности, реализация которой станет причиной формирования угрозы. В этом случае можно говорить об отказе от осуществления любой деятельности в сфере экономики, так как она будет фактором или источником угроз.

В связи с этим необходимо рассмотрение категории «риск». Данная категория в ряде научных работ отождествляется с угрозой, однако, по нашему мнению, она является самостоятельной и может быть охарактеризована как параметр, имеющий количественную характеристику вероятности негативного последствия от реализации угрозы.

Рассматривая общенаучное толкование категории «риск», можно увидеть, что оно трактуется как «вероятность свершения события». При этом изначально значение данной категории не предусматривает определение вектора (положительное или отрицательное) последствий.

В целом можно согласиться с И.А. Сушковой [9], что последовательность понятий «угрозы» и «риска» будет следующей: «УГРОЗА» → «РИСК».

Таким образом, «риск» представляет собой «вероятность» того или иного события, которое окажет влияние на хозяйствующего субъекта, при этом он носит как положительный, так и отрицательный характер, в отличие от «угрозы». При этом, в отличие от «угрозы», «риск» может быть объектом управления. Данное утверждение подтверждается выводами, сделанными на основе проведенного исследования научными сотрудниками Института социологии РАН [2]. Соглашаясь в целом с результатами их исследования, можно говорить о том, что категория «риск» предполагает оценку возможности совершения события (угрозы), то есть предполагает определенное действие (управление). При этом количественная оценка «риска» предполагает изменение данного параметра за счет управляющего воздействия. «Угроза» рассматривается исключительно как (способность) нанесения ущерба, при этом, учитывая наличие обоснованной взаимосвязи «фактор → последствие», никакого вмешательства (управления) невозможно, за исключением устранения фактора. Таким образом, в рамках обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта важным направлением деятельности на предприятии является управление рисками. При этом, учитывая природу возникновения риска, в значительной степени деятельность по управлению рисками будет осуществляться в рамках обеспечения информационной безопасности.

Управление рисками в интересах обеспечения экономической безопасности

представляет собой процесс оценки риска и на основе полученных результатов – разработку действий, направленных на снижение риска до приемлемого уровня, а также его поддержание на достигнутом уровне.

Большое значение в управлении рисками имеет оценка риска как деятельность по определению вероятности реализации угрозы для экономической безопасности хозяйствующего субъекта. В рамках оценки важное место должно отводиться получению достоверной и релевантной информации, характеризующей вероятность реализации угрозы.

При этом основным фактором снижения риска является повышение информационной осведомленности (сбор дополнительной информации, изучение причинно-следственных связей и т.п.) о сложившихся или изменившихся условиях функционирования хозяйствующего субъекта, а также факторах, влияющих на экономические процессы. Поддержание приемлемого уровня риска, как правило, направлено на поддержание достигнутого уровня информационной осведомленности об условиях и

факторах, влияющих на экономические процессы. Таким образом, управление рисками представляет собой работу с информационной средой предприятия (рис. 2).

Также значимым является недопущение или пресечение влияния факторов, искающих оценку рисков. К ним можно отнести: объективные (представляющие собой факторы, имеющие причинно-следственные связи, например, отсутствие информации в силу невозможности ее получения по объективным причинам) и субъективные (связанные с участием в оценке риска человека, например, низкая квалификация аналитика может привести к неверной оценке степени риска для хозяйствующего субъекта).

Значимым элементом управления рисками должно быть осуществление деятельности, непосредственно направленной на обеспечение информационной безопасности. Необходимо максимально возможно обеспечить предотвращение разглашения и утечки критически важной экономической информации, а также предотвратить несанкционированный доступ к ней.



Рис. 2. Информационная безопасность в управлении рисками

Разглашение информации представляет собой умышленные или непредумышленные действия сотрудников, в результате чего критическая информация становится доступной для не допущенных к ней лиц.

Утечка информации представляет собой несанкционированный доступ, неконтролируемое распространение или потерю конфиденциальных данных хозяйствующего субъекта.

Несанкционированный доступ к информации – это преднамеренные или не-преднамеренные действия, в результате которых осуществляется доступ к получению или использованию конфиденциальной информации без разрешения владельца. Такой доступ может быть получен в результате влияния человеческого фактора (ошибка сотрудников, недостаточный уровень подготовки в информационной безопасности и другие), технических уязвимостей или отсутствия системы безопасности.

Деятельность по управлению рисками экономической безопасности на основе обеспечения информационной безопасности создаст условия для повышения качества информационного обеспечения при принятии решений в деятельности экономического субъекта. Учитывая критическое значение информационного обеспечения в ведении хозяйственной деятельности, обеспечение информационной безопасности позволит повысить эффективность работы по обеспечению экономической безопасности хозяйственного субъекта.

**Выводы и заключение.** Обеспечение экономической безопасности будет рассматриваться как целенаправленная деятельность, реализация которой будет способствовать предотвращению потерь экономического потенциала и возможностей экономического субъекта или их снижению в результате реализации угроз. Деятельность в этой сфере на предприятии охватывает широкий спектр задач, решение которых вносит вклад в комплексное обеспечение его экономической безопасности. Информация формирует ин-

формационную систему, которая представляет собой безальтернативный источник для разработки и принятия управленческих решений в экономической сфере. Информационная безопасность характеризуется как состояние защищенности информационной среды (информационных ресурсов) хозяйствующего субъекта от внутренних и внешних угроз, способных нанести ущерб активам предприятия (их стоимости и факту владения), положению на рынке товаров и услуг, независимости и репутации в бизнес-сообществе.

Обеспечение экономической безопасности предприятий в условиях рыночной экономики направлено на управление рисками, которые являются оценкой вероятности реализации угроз. При идентификации угроз экономической безопасности необходимо проводить конкретизацию условий, факторов и событий, которые приводят к их возникновению, а также оценке их влияния на состояние экономической безопасности предприятия. Однако необходимо понимать, что воздействовать на угрозу можно, только отказавшись от конкретной деятельности, реализация которой станет причиной ее формирования. Управление рисками в интересах обеспечения экономической безопасности представляет собой процесс оценки риска, и на основе полученных результатов – разработка действий, направленных на снижение риска до приемлемого уровня, а также его поддержание на достигнутом уровне. Значимым элементом управления рисками должно быть осуществление деятельности непосредственно направленной на обеспечение информационной безопасности. Необходимо максимально возможно обеспечить предотвращение разглашения и утечки критически важной экономической информации, а также предотвратить несанкционированный доступ к ней. Таким образом, применение элементов обеспечения информационной безопасности в управлении рисками экономической безопасности предприятия и будет способствовать развитию экономической деятельности предприятия.

## Список литературы

1. **Бойкова, А. В.** Экономические аспекты обеспечения информационной безопасности / А. В. Бойкова, Ю. Н. Самылина, П. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Аллея науки. – 2018. – Т. 4, № 8(24). – С. 484–489.
2. **Брега, А. В.** Риск в системе категорий, характеризующих антитезу национальной безопасности / А. В. Брега // Национальная безопасность: научное и государственное управленческое содержание (04 декабря 2009 года). Часть 2.– Москва : Некоммерческое партнерство «Центр проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования», 2010. – Часть 2. – С. 737–752. – Текст : электронный.
3. **Запорожцева, Л. А.** Ключевые направления повышения уровня стратегической экономической безопасности предприятия / Л. А. Запорожцева, В. М. Юрьев // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-povysheniya-urovnya-strategicheskoy-ekonomiceskoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.
4. **Ибрагимова, З. М.** Информационная безопасность как элемент экономической безопасности / З. М. Ибрагимова, З. Б. Батчаева, А. Л. Ткаченко // ИВД. – 2022. – № 11 (95). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-kak-element-ekonomiceskoy-bezopasnosti-1> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.
5. **Илюткина, Т. В.** Сущностная и структурная характеристика понятия «Экономическая безопасность» / Т. В. Илюткина // Вестник ОГУ. – 2006. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostnaya-i-strukturnaya-harakteristika-ponyatiya-ekonomicheskaya-bezopasnost> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.
6. **Колобаев, А. В.** Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / А. В. Колобаев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-sistemy-obespecheniya-ekonomiceskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-1> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.
7. **Снитко, Л. Т.** Экономическая безопасность промышленного предприятия: методические аспекты оценки и управления / Л. Т. Снитко, Р. В. Кононенко. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3 (ч. 2). – С. 586–591.
8. **Соколов, А. П.** Управление информационной составляющей в системе экономической безопасности предприятия / А. П. Соколов. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 267–273.
9. **Сушкова, И. А.** Соотношение и взаимосвязь понятий «вызов», «опасность», «угроза», «риск» / И. А. Сушкова // ИБР. – 2018. – № 4 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-i-vzaimosvyaz-ponyatiy-vyzov-opasnost-ugroza-risk> (дата обращения: 02.03.2025). – Текст : электронный.
10. Об утверждении Стратегии информационной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 05.12.2016 г. № 646. – URL: <http://www.consultant.ru>. – Текст : электронный.

**Kononenko R.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Economics

**Salnikov I.I.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Economics

**Ponomarenko S.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Science, Associate Professor, Professor of the Chair of Information Security

## **MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY RISKS BASED ON ENSURING INFORMATION SECURITY**

**Abstract.** Activities to ensure the economic security of an enterprise are a set of measures and cover a wide range of tasks. Information is an uncontested source, the use of which provides the basis for developing and making decisions in the field of enterprise management and forms its information system. Information security is a functional element of economic security to ensure the protection of the enterprise's information environment from threats of various origins that can damage the integrity of assets, reputation in the business community and position in the market for goods and services. Ensuring the economic security of enterprises in a market economy is aimed at risk management, which is an assessment of the likelihood of threats being realized. The purpose of writing the article is to identify the significance and justify the need to apply elements of information security in managing the risks of economic security of an enterprise. The nature of the risk is characterized by the information component, the lack or unreliability of which forms the likelihood of a threat being realized. Thus, risk management activities at the enterprise will be carried out within the framework of ensuring information security. Risk management is a sequence of procedures: risk identification, risk assessment, risk response planning, development of measures to reduce the identified probability to an acceptable level, as well as maintaining it at the achieved level. A significant element of risk management should be the implementation of activities directly aimed at ensuring information security. It is necessary to ensure, as much as possible, the prevention of disclosure and leakage of critical economic information, as well as to prevent unauthorized access to it. Thus, the use of elements of information security in risk management will contribute to increasing the economic security of the enterprise.

**Keywords:** economic security, information, information security, threat, risk, risk management.

### **References**

1. Boykova, A.V., Samylina, Yu.N., Matveyev, P.A. (2018). Ekonomicheskiye aspekty obespecheniya informatsionnoy bezopasnosti [Economic aspects of ensuring information security]. Alleya nauki [Alley of Science]. 4-8(24), 484-489.
2. Brega, A.V. (2010). Risk v sisteme kategoriy, kharakterizuyushchikh antitezu natsional'noy bezopasnosti [Risk in the

system of categories characterizing the antithesis of national security]. Natsional'naya bezopasnost': nauchnoye i gosudarstvennoye upravlencheskoye soderzhaniye: Elektronnyy resurs, Moskva, 04 dekabrya 2009 goda. Tom Chast' 2. [National security: scientific and state management content: Electronic resource, Moscow, December 4, 2009. Volume Part 2]. Moscow: Non-profit partnership «Tsentr problemnogo analiza I gosudarsvenno-upravlencheskogo proektirovania». P. 737-752.

3. Zaporozhtseva, L.A., Yur'yev, V.M. (2014). Klyuchevyye napravleniya povysheniya urovnya strategicheskoy ekonomiceskoy bezopasnosti predpriyatiya [Key directions for increasing the level of strategic economic security of the enterprise]. Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy [Socio-economic phenomena and processes]. 12. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-napravleniya-povysheniya-urovnya-strategicheskoy-ekonomiceskoy-bezopasnosti-predpriyatiya>.
4. Ibragimova, Z.M., Batchayeva, Z.B., Tkachenko, A.L. (2022). Informatsionnaya bezopasnost' kak element ekonomiceskoy bezopasnosti [Information security as an element of economic security]. IVD. 11 (95). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-kak-element-ekonomiceskoy-bezopasnosti-1>.
5. Ilyutkina, T.V. (2006). Sushchnostnaya i strukturnaya kharakteristika ponyatiya «Ekonomiceskaya bezopasnost» [Essential and structural characteristics of the concept "Economic security"]. Vestnik OGU [Bulletin of OSU]. 8. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostnaya-i-strukturnaya-harakteristika-ponyatiya-ekonomiceskaya-bezopasnost>.
6. Kolobayev, A.V. (2017). Formirovaniye sistemy obespecheniya ekonomiceskoy bezopasnosti predpriyatiya [Formation of the system of ensuring economic security of the enterprise]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [International journal of humanitarian and natural sciences]. 11. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-sistemy-obespecheniya-ekonomiceskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-1>.
7. Snitko, L.T., Kononenko, R.V. (2015). Ekonomiceskaya bezopasnost' promyshlennogo predpriyatiya: metodicheskiye aspekty otsenki i upravleniya [Economic security of an industrial enterprise: methodological aspects of assessment and management]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]. 3(2), 586-591.
8. Sokolov, A.P. (2024). Upravleniye informatsionnoy sostavlyayushchey v sisteme ekonomiceskoy bezopasnosti predpriyatiya [Management of the information component in the enterprise economic security system]. Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2-2, 267-273.
9. Sushkova, I.A. (2018). Sootnosheniye i vzaimosvyaz' ponyatiy «vyzov», «opasnost», «ugroza», «risk» [The relationship and interrelation of the concepts of "challenge", "danger", "threat", "risk"]. IBR. 4 (33). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-i-vzaimosvyaz-ponyatiy-vyzov-opasnost-ugroza-risk>.
10. Указ Президента РФ от 05.12.2016 г. №646 «Об утверждении Стратегии информационной безопасности Российской Федерации» [Decree of the President of the Russian Federation of 05.12.2016 No. 646 "On approval of the Information Security Strategy of the Russian Federation"]. <http://www.consultant.ru>.

---

e-mail: rkononenko@mail.ru

*Пчелинцева С.А.*

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения

## ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И УЧЕТА РЕПУТАЦИОННЫХ АКТИВОВ КОМПАНИИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Аннотация.** Стремительное развитие цифровой экономики трансформирует подходы к оценке и учету репутационных активов компаний. Традиционные методы бухгалтерского учета, основанные на количественной оценке гудвилла как разницы между ценой покупки бизнеса и стоимостью его чистых активов, не в полной мере отражают специфику цифровых компаний. Изменения в российских стандартах бухгалтерского учета, в частности введение ФСБУ 14/2022, хотя и приближают отечественную практику к международным стандартам, но не решают фундаментальных проблем оценки репутационного капитала в цифровую эпоху. В статье предложена расширенная классификация репутационных активов цифровой компании, учитывающая новые формы капитала – цифровые бренды, сетевые сообщества, цифровые следы взаимодействия с аудиторией, онлайн-партнерства и экосистемные активы. Обоснована необходимость применения междисциплинарного подхода к оценке репутационного капитала, интегрирующего инструментарий анализа больших данных, предиктивной аналитики, сценарного моделирования и сетевого анализа. Разработаны рекомендации по совершенствованию методологии учета репутационных активов с учетом специфических рисков и факторов стоимости цифровых бизнес-моделей. Предложенные методологические решения создают основу для построения эффективных систем управления репутационными активами в условиях цифровой экономики и могут быть использованы в практике стратегического и финансового менеджмента современных компаний.

**Ключевые слова:** репутационные активы, гудвилл, цифровая экономика, ФСБУ 14/2022, нематериальные активы.

**Введение.** В современной экономике, характеризующейся стремительным развитием технологий и глобализацией бизнес-процессов, становится не только особенно значимым, но и необходимым эффективное управление активами компаний. Традиционно в бухгалтерском учете все активы организации подразделяются на три основные категории: финансовые, материальные и нематериальные. Однако в XXI веке наблюдается значительное расширение и диверсификация именно нематериальных активов, к которым относятся объекты интеллектуальной собственности (патенты, товарные

знаки, авторские права), лицензии, франшизы, ноу-хау, а также репутационные активы, в том числе деловая репутация (гудвилл), бренд, имидж компании [5]. Деловая репутация, являясь специфической нематериальной составляющей капитала организации, представляет собой особый интерес для исследователей в области бухгалтерского учета и финансового менеджмента. Само понятие «деловая репутация» восходит к смежному понятию из зарубежной деловой практики «гудвилл», которое было введено в экономический дискурс достаточно давно: впервые в 1810 году английский суд опреде-

лил гудвилл как «преимущество, связанное с вероятностью того, что старые клиенты придут по старому месту» [7]. Позднее, в 1882 году, в бухгалтерском словаре англичанина Бифелла было дано следующее толкование: «гудвилл – это преимущества коммерческого учреждения, имеющего хорошую репутацию» [4].

На протяжении XX века происходило постепенное разграничение понятий «гудвилл» и «репутационные активы», а также разрабатывались первые методики количественной оценки деловой репутации. В настоящее время вопросы учета и оценки деловой репутации регламентируются различными международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Тем не менее, большинство существующих методологий опираются на стандарты и подходы, характерные для экономики постиндустриального типа, но не в полной мере учитывают специфику цифровой экономики, отличительной чертой которой является не локальное, а повсеместное внедрение информационных систем и технологий. Цифровая трансформация бизнеса порождает новые вызовы и возможности в области управления репутационными активами. С одной стороны, цифровые технологии предоставляют компаниям инструменты для более эффективного взаимодействия со стейкхолдерами, формирования и поддержания положительного имиджа в онлайн-среде. С другой стороны, репутационные риски в цифровом пространстве возрастают многократно из-за высокой скорости распространения информации и сложности контроля над ней. Кроме того, оценка репутационного капитала в условиях цифровой экономики требует учета новых факторов – например, как будет показано далее, сетевых эффектов, лояльности онлайн-сообществ, цифрового следа компании. Вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы исследования, определяет его цель – критический анализ существующих подходов к оценке и учету деловой репутации и разработку рекомендаций по их

адаптации к условиям цифровой экономики в контексте российской практики.

**Методы исследования.** В качестве основных методов исследования использовались системный и сравнительный анализ существующих подходов к оценке и учету репутационных активов, представленных в российских и международных стандартах финансовой отчетности. Методологическую базу исследования составили общенаучные методы познания: абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, а также специальные методы экономических исследований – институциональный анализ, статистический анализ, метод классификации. Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты в области бухгалтерского учета, научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблематике оценки деловой репутации, а также эмпирические данные о динамике стоимости репутационных активов цифровых компаний. В работе применен междисциплинарный подход, интегрирующий достижения экономической теории, финансового менеджмента, бухгалтерского учета и цифровой экономики.

**Результаты исследования.** В российской практике бухгалтерского учета понятие деловой репутации и подходы к ее отражению в финансовой отчетности претерпели значительные изменения с введением в действие Федерального стандарта бухгалтерского учета 14/2022 (далее – ФСБУ 14/2022) [3]. Данный стандарт, заменивший ранее действовавшее ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов» [2], внес концептуальные корректировки в трактовку и порядок учета репутационных активов организации.

Главным нововведением ФСБУ 14/2022 стала замена термина «деловая репутация» на «гудвилл» и исключение последнего из состава нематериальных активов (НМА). Согласно п. 11 МСФО (IAS) 38 [1], на который ссылается новый стандарт, гудвилл не удовлетворяет критерию идентифицируемости НМА и представляет со-

бой особый вид актива – «будущие экономические выгоды, являющиеся результатом других активов, приобретенных при объединении бизнесов, которые не идентифицируются и не признаются отдельно». В то же

время ПБУ 14/2007 относило положительную деловую репутацию к НМА (п. 42).

Остальные основные различия в подходах МСФО и РСБУ к учету гудвилла/деловой репутации обобщим в таблице 1.

Таблица 1

**Сравнительный анализ учета гудвилла по МСФО и деловой репутации по РСБУ**

Критерий сравнения	Гудвилл (ФСБУ 14/2022, МСФО)	Деловая репутация (ПБУ 14/2007)
Определение	Актив, представляющий будущие экономические выгоды от синергии приобретенных активов, не идентифицируемых по отдельности	Разница между ценой покупки предприятия и стоимостью его чистых активов
Признание в качестве НМА	Не признается НМА из-за неидентифицируемости	Признается НМА
Возникновение	При объединении бизнесов, когда приобретатель получает контроль	При покупке предприятия как имущественного комплекса
Оценка	Как превышение переданного возмещения над чистыми идентифицируемыми активами	Как разница между ценой покупки и балансовой стоимостью активов и обязательств
Амортизация	Не амортизируется, но тестируется на обесценение по МСФО (IAS) 36	Амортизируется линейно в течение 20 лет, но не более срока деятельности организации
Возникновение во внутренней отчетности	Не признается, т.к. не является идентифицируемым ресурсом, контролируемым организацией	Не предполагается

Как видно из таблицы, гудвилл и деловая репутация имеют различную экономическую природу и по-разному отражаются в учете. Гудвилл представляет собой более широкое понятие, связанное с объединением бизнесов и оценкой по справедливой стоимости, в то время как деловая репутация ограничивалась покупкой предприятия и механическим расчетом по данным баланса. При этом гудвилл не амортизируется, а тестируется на обесценение, тогда как деловая репутация подлежала обязательной амортизации в течение длительного периода. Подводя промежуточный итог, констатируем, что введение ФСБУ 14/2022 ознаменовало концептуальный поворот в методологии учета репутационных активов в России. Новый стандарт приблизил РСБУ к МСФО в части трактовки гуд-

вилла как особого вида активов, не относящихся к НМА.

Тем не менее, уже на данном этапе можно выделить направления, требующие развития в условиях цифровой экономики. Во-первых, процесс объединения бизнесов, генерирующий гудвилл, в цифровом пространстве принимает новые формы (например, покупка интернет-компаний, онлайн-платформ), что может потребовать модификации критериев признания гудвилла. Во-вторых, методы оценки гудвилла, основывающиеся на бухгалтерском балансе, не в полной мере учитывают специфические репутационные активы цифровой экономики (онлайн-брэнды, базы подписчиков, рейтинг мобильных приложений и т.п.). В-третьих, процедура тестирования обесценения гудвилла нуждается в адапта-

ции с учетом повышенной волатильности и рисков цифровых бизнесов.

Приведем конкретный пример: при слиянии ИТ-компаний А и В, где компания А приобретает компанию В, существенную долю приобретаемых активов составляют неидентифицируемые нематериальные активы компании В. К ним относятся устоявшаяся клиентская база из более чем 1000 корпоративных клиентов, узнаваемый на рынке бренд с 15-летней историей, собственные запатентованные технологии в области облачных вычислений, а также уникальные компетенции команды разработчиков. Согласно текущим стандартам учета, эти значимые нематериальные активы не могут быть признаны по отдельности в финансовой отчетности компании А, а включаются в состав гудвилла. В результате величина гудвилла может быть существенно завышена, что искаивает реальное финансовое положение объединенной компании в цифровом секторе экономики.

Традиционные методы учета гудвилла, ориентированные на бухгалтерскую отчетность как основной источник информации, во многом утрачивают релевантность в условиях «дигитализации» экономических отношений. Это обуславливает насущную потребность выработки новых подходов к идентификации, измерению и отражению репутационного капитала, адекватных реалиям цифровой эпохи.

Прежде всего, цифровизация радикально расширяет спектр факторов, формирующих деловую репутацию компаний. Происходит возрастание роли данных как стратегического актива, лежащего в основе формирования конкурентных преимуществ и рыночной капитализации компаний.

Итак, наряду с традиционными репутационными драйверами (качество продукции, клиентский сервис, финансовая устойчивость) весомыми для учета факторами становятся:

- онлайн-имидж бренда (качество контента, дизайн, удобство веб-сайта и мобильных приложений);
- электронная репутация (тональность упоминаний в соцсетях, блогах, форумах, сервисах отзывов);
- сетевой эффект (размер и вовлеченность онлайн-сообществ вокруг бренда);
- цифровая репутация руководства и сотрудников (их личный бренд, медийная активность, экспертный авторитет);
- кибербезопасность (защищенность данных клиентов, устойчивость к хакерским атакам);
- социальная ответственность в цифровой среде (приверженность цифровой этике, противодействие фейкам, забота об окружающей среде).

Чтобы проиллюстрировать масштаб влияния цифровых факторов на рыночную стоимость компаний, приведем пример. В конце 2017 года после серии скандалов, связанных с утечкой персональных данных пользователей, капитализация Facebook упала на \$36 млрд за один день [6]. В 2021 г. твит Илона Маска («Используй Signal») прибавил больше 5100% акций данной компании, а ее рыночная капитализация достигла практически \$400 млн [8]. Эти примеры со всей очевидностью демонстрируют, что в цифровую эпоху репутация, приобретаемая и разрушаемая в онлайн-пространстве, становится важнейшим компонентом фундаментальной ценности бизнеса.

Принимая во внимание расширенную трактовку репутационных активов в цифровой экономике, предлагаем следующую их классификацию (табл. 2).

Предлагаемая классификация значительно расширяет границы репутационных активов за счет включения новых объектов, порожденных цифровой экономикой. Такой подход создает основу для более полного и релевантного учета источников репутационной ценности современной компании.

### Классификация репутационных активов цифровой компании

Класс активов	Примеры
Цифровые бренды	Товарные знаки веб-сайтов, мобильных приложений, игр; названия и логотипы аккаунтов в соцсетях; доменные имена
Сетевые сообщества	Подписчики, участники онлайн-групп и мероприятий, а также создаваемый ими контент (отзывы, обсуждения, фото, видео)
Цифровые следы взаимодействия с аудиторией	История коммуникаций в direct messages, email-рассылках, чат-ботах, CRM, Support Desk; профили клиентов, собранные по Big Data
Онлайн-партнерства	Аффилированные блогеры и амбассадоры бренда; лояльные инфлюенсеры; т.н. «white label» партнеры
Цифровой HR-бренд	Карьерные профили сотрудников; их присутствие на различных интернет-платформах; отклики и отзывы на работодателя на специализированных ресурсах; онлайн-преподаватели корпоративного университета
Цифровая экосистема	Партнерские API; облачные сервисы; магазин фирменных приложений; экосистемные продукты, сервисы, платформы и т.д.

Далее рассмотрим ограничения традиционных методов оценки гудвилла применительно к цифровым бизнес-моделям и предложим направления их усовершенствования.

Общепринятые подходы к оценке гудвилла, закрепленные в МСФО и РСБУ, базируются на бухгалтерской методологии. Они исходят из того, что стоимость репутационных активов может быть измерена по остаточному принципу – как разница между ценой покупки бизнеса и балансовой стоимостью его чистых активов. Однако применительно к цифровым компаниям, особенно стартапам, такой метод оценки вызывает серьезные вопросы. В общем случае их можно выразить так:

Во-первых, цифровые бизнесы зачастую имеют незначительные материальные и финансовые активы на балансе (арендуют сервера, используют облачную инфраструктуру). В то же время основную ценность для них представляют неосязаемые активы, плохо поддающиеся бухгалтерской оценке, – технологии, пользовательские данные, сетевые эффекты, партнерства. Попытка измерить гудвилл цифровой компании по балансу неизбежно приводит к колossalному разрыву между полученным результатом и реальной рыночной стоимостью.

Во-вторых, на величину и волатильность гудвилла цифровых компаний критически влияют специфические риски ИТ-индустрии, имеющие низкую вероятность, но потенциально разрушительные последствия, – утечки данных, сбои в работе сервисов, вирусные информационные атаки, резкие изменения правил на платформах-партнерах. Одномоментная реализация таких рисков способна обнулить накопленный репутационный капитал.

В-третьих, краткость жизненного цикла цифровых продуктов и непрерывная изменчивость технологической среды обусловливают ускоренное «сгорание» гудвилла ИТ-бизнесов. То, что вчера составляло конкурентное преимущество и рыночную ценность компаний, уже завтра может превратиться в тормоз развития в силу появления инноваций у соперников. Примечателен пример Nokia – еще в 2007 году бренд финского производителя телефонов стоил \$33,7 млрд и входил в Топ-5 мировых, но уже к 2015 году был продан Microsoft всего за \$7,6 млрд, так как не сумел адаптироваться к эпохе iPhone.

С позиции факторов стоимости данные ограничения могут быть представлены в табличном виде (табл. 3).

**Особенности оценки и учета репутационных активов в цифровой экономике  
при действующем подходе РСБУ/МСФО**

Фактор стоимости	Действующий подход РСБУ/МСФО
Информационные активы (данные, алгоритмы, цифровые платформы)	Не идентифицируются, учитываются в составе гудвилла без детализации
Сетевые эффекты	Не учитываются
Нематериальные факторы репутации (отзывы, рейтинги, соцмедиа)	Не учитываются
Риски кибербезопасности и утечек данных	Не учитываются
Раскрытие информации о репутационном капитале	Ограничено агрегированной величиной приобретенного гудвилла

Очевидно, что линейная логика бухгалтерской оценки гудвилла неприменима к реалиям цифровой экономики. В этих условиях на первый план выходит потребность в динамических подходах к измерению репутационных активов, опирающихся на анализ больших данных в реальном времени. Обобщим некоторые направления развития методологии оценки репутационного капитала цифровых компаний, представляющиеся нам наиболее актуальными:

1. Многокритериальная оценка. Использование системы сбалансированных показателей для учета комплекса релевантных факторов – технологических, бизнесовых, социальных, регуляторных и поведенческих. Интегральный показатель стоимости репутации складывается из метрик, отражающих положение компании в каждом из измерений, – темпов роста выручки и базы пользователей, патентной активности, digital-присутствия бренда, сетевых эффектов, вовлеченности аудитории, индекса потребительской лояльности, цитируемости в отраслевой прессе, ESG-рейтинга и т.д.

2. Динамическое моделирование. Построение прогнозных моделей изменения стоимости гудвилла, учитывающих волатильность и риски цифровых рынков через непрерывные вариации входящих параметров, – темпов устаревания технологий, вероятности регуляторных интервен-

ций, угроз информационной безопасности и т.п. Поскольку цифровая репутация крайне чувствительна к единичным триггерным событиям, для оценки гудвила IT-бизнесов целесообразно применять стресс-тестирование, основанное на моделировании сценариев.

3. Анализ тональности. Использование технологий обработки естественного языка (NLP) и машинного обучения для семантического анализа цифровых следов, оставляемых стейкхолдерами при взаимодействии с компанией (отзывов, комментариев, жалоб, рекомендаций), на предмет выявления эмоциональной тональности. Оценка репутации строится по принципу «термометра настроений», агрегирующего данные о восприятии компании из всех публичных онлайн-источников, с автоматической фильтрацией спама и ботов.

4. Сетевой анализ. Картирование сетей взаимосвязей между участниками онлайн-сообществ компаний для понимания структуры ее цифровой экосистемы. Изменение силы и устойчивости репутации через показатели центральности бренда в Сети, потенциала его узлов влияния и разнообразия хабов. Стоимость гудвилла оценивается с учетом связности и иерархии сетевых активов, при этом делается поправка на вероятность каскадных репутационных обвалов отдельных кластеров.

**5. Учет нематериальных активов.**

Включение в расчетную базу гудвилла всего спектра НМА, критически важных для цифрового бизнеса, – big data, программных алгоритмов, облачной архитектуры, пользовательских и партнерских баз. Для оценки таких активов применяются методы, основанные на анализе доходности, – relief from royalty (экономия роялти), premium profits (увеличение прибыли), excess earnings (остаточная прибыль) и др.

**Выводы и заключение.** Подытоживая вышеизложенное, подчеркнем, что усложнение природы репутационного капитала в цифровую эпоху повышает востребованность междисциплинарных подходов к его измерению и учету, органично интегрирующих в бухгалтерскую методологию инструментарий анализа больших данных, предиктивной аналитики, сценарного моделирования, машинного обучения, сетевого анализа и оценки НМА. Именно на основе такой комплексной методологии, адаптирующейся к высокой динамике технологических изменений, цифровые компании смогут создавать рациональные и проактивные системы управления своим важнейшим активом – репутацией. Информация о репутационном капитале крайне важна для принятия стратегических и операционных решений во многих областях, приведем некоторые из них:

- управление маркетинговыми инвестициями и оценка возврата вложений в маркетинг (ROMI);
- оптимизация коммуникационных стратегий;
- совершенствование клиентского опыта и сервиса;
- разработка продуктовых инноваций и ценностных предложений;
- выявление репутационных рисков и антикризисное реагирование;
- построение отношений со стейкхолдерами;
- обоснование инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании.

Перспективы дальнейшего исследования представленной темы связаны с углубленной эмпирической апробацией предложенного методологического инструментария оценки репутационных активов на материалах компаний различных секторов цифровой экономики, а также адаптацией и операционализацией концептуальных положений для задач управленческого учета, финансовой аналитики, внутреннего контроля и аудита.

### **Список литературы**

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» : [введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н] // Гарант.ру. – URL: <https://base.garant.ru/71323430/> (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.
2. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» : Приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н (ПБУ 14/2007) // Гарант.ру. – URL: <https://base.garant.ru/12158476/> (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.
3. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» : Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н // Гарант.ру. – URL: [https://base.garant.ru/404902297/#block\\_31](https://base.garant.ru/404902297/#block_31) (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.
4. Кузьмина, М. И. Деловая репутация бизнеса: стоимостная оценка и управление / М. И. Кузьмина, О. А. Минаева, Н. О. Могхарбел. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2015. – 128 с. – Текст : непосредственный.
5. Майорова, Е. А. Нематериальные активы: теоретические и практические аспекты / Е. А. Майорова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 15

(261). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnye-aktivy-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspeky> (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.

6. Facebook обеднел почти на \$37 млрд за один день // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3578727> (дата обращения: 18.02.2025). – Текст : электронный.

7. Hugh P. Hughes. Business Pub. Division, College of Business Administration, Georgia State University, 1982. – 223 p.

8. Elon Musk Told Twitter to 'Use Signal!' Investors Plowed Into the Wrong one // Bloomberg. – URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-11/musk-sowed-ticker-confusion-sends-medical-device-maker-up-5-100?sref=Y0jVLcFo> (дата обращения: 18.02.2025).

**Pchelintseva S.A.**

Moscow University of Finance and Industry "Synergy" (University "Synergy"), Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation

## **FEATURES OF METHODS FOR ASSESSING AND ACCOUNTING FOR A COMPANY'S REPUTATIONAL ASSETS IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Abstract.** The rapid development of the digital economy is transforming approaches to assessing and accounting for companies' reputational assets. Traditional accounting methods based on quantifying goodwill as the difference between the purchase price of a business and the value of its net assets do not fully reflect the specifics of digital companies. Changes in Russian accounting standards, in particular the introduction of FSB 14/2022, although they bring domestic practice closer to international standards, do not solve the fundamental problems of assessing reputational capital in the digital age. The article proposes an expanded classification of reputational assets of a digital company, taking into account new forms of capital - digital brands, online communities, digital traces of interaction with the audience, online partnerships and ecosystem assets. The necessity of applying an interdisciplinary approach to the assessment of reputational capital, integrating the tools of big data analysis, predictive analytics, scenario modeling and network analysis, is substantiated. Recommendations have been developed to improve the methodology for accounting for reputational assets, taking into account specific risks and cost factors of digital business models. The proposed methodological solutions create the basis for building effective reputation asset management systems in the digital economy and can be used in the practice of strategic and financial management of modern companies.

**Keywords:** reputational assets, goodwill, digital economy, FSB 14/2022, intangible assets.

### **References**

1. Mezhdunarodnyy standart finansovoy otchetnosti (IFRS) 3 "Obyedineniya biznesov" [International Financial Reporting Standard (IFRS) 3 "Business Combinations"]. (2015). Garant.ru. Retrieved February 18, 2025, from <https://base.garant.ru/71323430/>.

2. Prikaz Minfina Rossii ot 27.12.2007 N 153n [Order of the Ministry of Finance of Russia dated December 27, 2007 N 153n "On approval of the Accounting Regulation 'Accounting for Intangible Assets' (PBU 14/2007)"]. (2007). Garant.ru. Retrieved February 18, 2025, from <https://base.garant.ru/12158476/>.

3. Prikaz Minfina Rossii ot 30.05.2022 N 86n [Order of the Ministry of Finance of Russia dated May 30, 2022 N 86n "On approval of the Federal Accounting Standard

FSBU 14/2022 'Intangible Assets"']. (2022). Garant.ru. Retrieved February 18, 2025, from [https://base.garant.ru/404902297/#block\\_31](https://base.garant.ru/404902297/#block_31).

4. Kuzmina, M.I., Minaeva, O.A., & Mogharbel, N.O. (2015). Delovaya reputatsiya biznesa: stoimostnaya otsenka i upravlenie [Business reputation: value assessment and management]. Volgograd: Volgograd State Technical University.

5. Mayorova, E.A. (2014). Nematerialnye aktivy: teoreticheskie i prakticheskie aspekty [Intangible assets: theoretical and practical aspects]. Rossiyskoe predprinimatelstvo [Russian Entrepreneurship], 15(261). Retrieved February 18, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnye-aktivy-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty>.

6. Facebook obednel pochti na \$37 mlrd za odin den [Facebook lost almost \$37

billion in one day]. (2018). *Kommersant*. Retrieved February 18, 2025, from <https://www.kommersant.ru/doc/3578727>.

7. Hughes, H.P. (1982). *Business*. Atlanta: College of Business Administration, Georgia State University.

8. Elon Musk told Twitter to 'use signal.' Investors plowed into the wrong one.

(2021). Bloomberg. Retrieved February 18, 2025, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-11/musk-sowed-ticker-confusion-sends-medical-device-maker-up-5-100?sref=Y0jVLcFo>.

---

e-mail: svetlana8101983@mail.ru

**Матвеева О.П.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

**Тихонович Е.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. пед. наук, доцент кафедры иностранных языков

**Прушковская Е.Е.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

## **ЭКСПОРТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** Целью исследования являются анализ и определение направлений роста экспорта отдельных групп продовольственных товаров в Российской Федерации (РФ). В последнем десятилетии экспорт отдельных групп продовольственных товаров демонстрирует устойчивый рост, что подтверждается в целом увеличением доли продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (кроме текстильного) в товарной структуре экспорта страны, лидирующие позиции занимают зерновые культуры, например, пшеница, мясо, в частности мясо птицы, молоко, в частности сгущенное, и сливки. Росту экспорта продовольственных товаров в РФ способствовало открытие новых сегментов мирового рынка сбыта – стран Азии и Африки, появление новых российских экспортеров, возможность сохранения и/или обеспечения роста финансовой устойчивости в условиях геоэкономической нестабильности, благоприятный валютный курс, диверсификация предлагаемого ассортимента товаров с учетом требований каждого сегмента мирового рынка. Дальнейшее устойчивое развитие экспорта предусматривает: для зерновых культур создание зерновой биржи стран БРИКС, изменение системы квотирования зерна в течение года; для молочной продукции – государственную поддержку, инвестирование в экспортное направление реализации продукции собственного производства, адаптирование ее под вкусовые предпочтения потребителей разных стран и соблюдение при этом международных стандартов качества; для мясной продукции – государственную поддержку, приведение производства мясной продукции в соответствие с требованиями сегментов мирового рынка, решение финансовых и логистических вопросов, установление торговых контактов с импортерами разных стран, для сахара – своевременное и достаточное наличие семян и эффективных гибридов сахарной свеклы и средств защиты растений, логистика, взаимные расчеты. Выявление проблем и определение направлений устойчивого роста экспорта отдельных групп продовольственных товаров обусловили применение общенаучных методов теоретического и эмпирического уровней.

**Ключевые слова:** продовольственные товары, товарная структура, сахар и кондитерские изделия из сахара, зерновые культуры, мясо и мясные пищевые субпродукты, молоко и молочная продукция, экспорт товаров, географическая направленность.

**Введение.** Внешняя торговля товарами как один из сегментов торговли любой страны обеспечивает ее эффективное участие в международном разделении труда, включая ее развитие в условиях геоэкономической нестабильности.

РФ, обладая значительными природными ресурсами, в полной мере может выступать на мировом рынке, и как постав-

щик сырья, готовой продукции, и как покупатель отдельных видов сырья и готовой продукции, которые востребованы на отечественном рынке.

В течение последних 30 лет ХХ–XXI веков происходили разнонаправленные тенденции развития внешней торговли в РФ, в частности экспорта и импорта товаров (табл.).

Таблица

**Экспорт и импорт товаров в РФ за 1995, 2000–2022 годы\***

(млрд долл. США)

Годы	Экспорт	Импорт	Годы	Экспорт	Импорт
1995	78,21	46,7	2011	516,7	305,8
2000	1031	33,9	2012	524,7	317,3
2001	100,0	41,9	2013	526,0	315,3
2002	106,7	46,2	2014	497,4	287,1
2003	133,7	57,3	2015	343,5	182,9
2004	181,6	75,6	2016	285,7	182,5
2005	241,5	98,7	2017	357,3	227,8
2006	301,2	137,8	2018	450,3	238,7
2007	351,9	199,8	2019	424,3	244,6
2008	467,6	267,1	2020	337,1	231,7
2009	301,7	167,3	2021	492,9	290,6
2010	397,1	228,9	2022	592,0	255,3

\*Составлено по: [21].

Геоэкономическая турбулентность оказывает значительное влияние на экономику стран в условиях возрастающей геополитической и геоэкономической нестабильности, в частности на развитие российского экспорта товаров.

Так, в развитии экспорта РФ товаров:

- сокращение на 3,03% в 2001 году по сравнению 2000 годом;
- ежегодный рост до 2008 года относительно 2001 года, который составил в этот период почти 4,68 раза;
- сокращение на 35,5% в 2009 году по сравнению с 2008 годом, что было обусловлено мировым финансово-экономическим кризисом;

– ежегодный рост до 2013 года с 2009 года, который составил более чем в 1,74 раза,

т.е. восстановление объемов и дальнейший рост международной торговли способствовали его развитию;

– сокращение на 28,17% с 2014 по 2016 год, что явилось следствием введения взаимных санкций со стороны некоторых стран и РФ;

– рост в 1,26 раза с 2017 по 2018 год, переориентация товарных потоков на рынки других стран;

– сокращение на 20,54% с 2019 по 2020 год, связанное с началом пандемии, которая парализовала отдельные направления товарных потоков и страны;

– рост в 1,21 раза с 2021 по 2022 год, адаптация экспортной деятельности к условиям принятия отдельными странами различных ограничительных мер на фоне про-

должения пандемии, несмотря на введение рядом стран новых санкций;

– сокращение на 28,25% в 2023 году по сравнению 2022 годом, что явилось следствием ограничения поставок товаров российского происхождения на традиционные рынки Европы, Америки, Азии и Австралии;

– рост в 1,02 раза в 2024 году по сравнению 2023 годом, то есть произошла адаптация в условиях жесткого санкционного давления за счет выхода на новые рынки.

Таким образом, с 2000 по 2024 год рост экспорта товаров в РФ составил более чем в 4,2 раза, несмотря на внешние глобальные и региональные факторы, которые не способствовали его динамичному росту.

В связи с этим следует отметить, что в последние годы развитие экспорта товаров РФ происходило на фоне двух взаимоисключающих факторов: позитивного фактора – это демонстрация роста внутреннего валового продукта страны как результата не только восстановления, но и роста показателей ее экономического развития за счет повышенного внутреннего спроса и негативного фактора – это снижение темпов развития международной торговли товарами, что, в свою очередь, не способствовало росту спроса на товары российского происхождения, а наоборот – его сокращению.

Следующим фактором негативного характера явилось эмбарго некоторых стран на импорт отдельных товаров из РФ, следствием которого произошел разворот экспорта товаров РФ с Запада на Восток, что временно привело к сокращению его объемов. Так, товарный поток [21]:

– в Европу в 2024 году по сравнению с 2010 годом сократился с 215,9 млрд долл. США до 68,4 млрд долл. США, то есть на 68,32%; максимальное значение сформировано в 2022 году – 206,6 млрд долл. США, а минимальное значение в 2024 году – 68,4 млрд долл. США; в 2010 году доля Европы составляла 63,97%, а в 2024 году – 15,76%, то есть минус 48,21 п.п.;

– в Азию в 2024 году по сравнению с 2010 годом возрос с 88,4 млрд долл. США до 392,2 млрд долл. США, то есть более чем в 4,4 раза; максимальное значение сформировано в 2024 году – 392,2 млрд долл. США, а минимальное значение в 2010 году – 88,4 млрд долл. США; в 2010 году доля Азии составляла 26,19%, а в 2024 году – 75,87%, то есть плюс 49,68 п.п.;

– в Африку в 2024 году по сравнению с 2010 годом возрос с 4,4 млрд долл. США до 24,3 млрд долл. США, то есть более чем в 5,5 раза; максимальное значение сформировано в 2024 году – 24,3 млрд долл. США, а минимальное значение в 2010 году – 4,4 млрд долл. США; в 2010 году доля Африки составляла 1,29%, а в 2024 году – 5,6%, то есть плюс 4,31 п.п.;

– в Америку в 2024 году по сравнению с 2010 годом сократился с 16,0 млрд долл. США до 11,9 млрд долл. США, то есть на 25,63%; максимальное значение сформировано в 2021 году – 27,5 млрд долл. США, а минимальное значение в 2024 году – 11,9 млрд долл. США; в 2010 году доля Америки составляла 4,73%, а в 2024 году – 2,74%, то есть минус 1,97 п.п.;

– в Австралию и Океанию в 2024 году по сравнению с 2010 годом практически приостановлен.

Безусловно, столь существенные изменения в товарной структуре экспорта РФ по группам стран произошли в части его роста в Азию и Африку в результате не менее значимого сокращения его доли в Европу (-48,21 п.п.) и Америку (-1,97 п.п.), что явилось следствием введения санкций в отношении экспорта страны и поиска альтернативных рынков сбыта в странах Азии (+49,68 п.п.) и Африки (+4,31 п.п.).

На наш взгляд, в сложившихся условиях развития экспорта РФ драйвером его роста являются продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье, доля которого в товарной структуре с 2006 по 2024 год возросла с 1,8% до 9,8%, ее максимальное значение наблюдалось в 2023 году – 10,1%,

а минимальное значение в 2006 году – 1,8%.

Проблемы, затрагивающие реализацию политики импортозамещения в агропромышленном комплексе (АПК) РФ как фактора обеспечения не только продовольственной безопасности страны, но и как одного из направления роста российского экспорта, являлись предметами научных исследований многих авторов, в числе которых: М.В. Жаболенко, Е.М. Пахалюк [3], Н.В. Карпович, Е.П. Макуценя [6], А.А. Коробов, Е.А. Коробов [7], О.П. Матвеева [8–10, 18], Н.Ю. Полунина [13], И.В. Савенкова [18], Т.П. Шакель [22] и др.

В связи с этим целью исследования являются анализ и определение направлений роста экспорта отдельных групп продовольственных товаров.

**Методы исследования.** Выявление проблем и определение направлений устойчивого роста экспорта отдельных групп продовольственных товаров обусловили применение общенаучных методов теоретического и эмпирического уровней.

**Результаты исследования.** Мировой рынок зерновых культур является одним из динамично развивающихся сегментов товарного рынка. РФ остается одним из крупнейших экспортёров зерна, несмотря на внешние санкции. Российская пшеница играет важную роль в мировой продовольственной безопасности.

В 2024 году РФ сохранила высокие темпы экспорта зерна – 73,1 млн т, то есть на 4 млн т больше, чем в 2023 году. Традиционно основными экспортными культурами являются пшеница, (57,5 млн т), ячмень (8,2 млн т) и кукуруза (6,7 млн т), Количество стран-импортёров зерновых культур из РФ выросло с 101 в 2023 году до 117 в 2024 году [14].

Рост объемов экспорта в 2025 году позволит РФ закрепить свое влияние на освоенных сегментах мирового рынка. С одной стороны, рост экспорта пшеницы позволит увеличить доходы федерального бюджета, а с другой – поддержит устойчивое развитие

российской экономики в условиях геоэкономической нестабильности.

В 2024 году наибольший рост закупок российской зерновой продукции отмечен со стороны таких государств, как: Вьетнам, Нигерия, Марокко, Шри-Ланка и некоторых других стран. В 2024 году возобновлен экспорт в Эфиопию, Джибути, Палестину, Сьерра-Леоне.

В 2024 году в число ТОП-5 покупателей российского зерна вошел Китай. Экспорт яровой пшеницы в Китай вырос в два раза, ячменя – на 43%. Кроме того, Китай занял первое место по импорту российского овса, закупки которого выросли на 23% [4].

Таким образом, 80% в экспорте РФ зерна занимает пшеница, но в феврале-июне 2025 года предусмотрено ограничение поставок на внешний рынок кукурузы, ячменя и ржи, поэтому доля пшеницы в 2025 году существенно повысится в товарной структуре зерновых культур [4].

По оценке экспертного комитета Союза экспортёров и производителей зерна, экспортный потенциал РФ по зерну в 2025 году по оптимистичному сценарию – 45 млн т, в том числе 40 млн т пшеницы, а по официальному прогнозу, экспорт в РФ зерна на сельскохозяйственный год – 2024/2025 год (июль 2024 год – июнь 2025 год) составляет 55–60 млн т [4].

В отношении поставок зерновых культур на внешний рынок действует ежегодная экспортная квота. Так, с 15 февраля по 30 июня 2025 года действует экспортная квота, в соответствии с которой предусмотрен экспорт только пшеницы в объеме до 10,6 млн т [4].

В 2025 году основная часть квоты на экспорт пшеницы распределена между 219 компаниями (261 компания в 2024 году, 203 – в 2023 году). Квота не распространяется на поставки в страны Евразийского экономического союза. Кроме того, квота не ограничивает вывоз зерна для оказания международной гуманитарной помощи иностранным государствам на основании ре-

шений правительства. За пределами квоты ставка экспортной пошлины составит 50%, но не менее 100 евро/т [11].

РФ начала квотировать экспорт зерна в 2020 году. Официальный прогноз экспортного потенциала по зерну в новом сельскохозяйственном году (июль 2024 года – июнь 2025 года) составляет 55–57 млн т [11].

Основными покупателями кукурузы в январе 2025 года явились Иран, Израиль, Турция, Ливия, ячменя – Алжир, Израиль, Ливия, Оман.

Создание зерновой биржи стран БРИКС, по предложению Союза экспортеров, может благоприятно отразиться на торговле зерном в рамках данного интеграционного объединения, так как входящие в него страны являются крупнейшими как мировыми производителями, так и потребителями зерновых культур. РФ поставляет многим странам БРИКС зерновые культуры, это емкие рынки, способные принять большие объемы, в частности Китай и Египет, а также дополнительные возможности создают страны, присоединившиеся к данному интеграционному объединению в 2024 году.

Следует отметить, что РФ со второго июня 2021 года ввела механизм зернового демпфера, который предусматривает плавающие вывозные таможенные пошлины на экспорт пшеницы, кукурузы и ячменя и возврат полученных от них средств на субсидирование сельскохозяйственных производителей.

Так, с 5 февраля по 11 февраля включительно 2025 года ставка вывозной таможенной пошлины на экспорт в РФ [4]:

- пшеницы снизилась на 11%, до 3 941,6 руб./т с 4 430,1 руб./т;
- ячменя уменьшилась – до 3 012,5 руб./т с 3 407,8 руб./т;
- кукурузы сократилась – до 4 255,3 руб./т с 4 659,1 руб./т.

Ставки были рассчитаны исходя из индикативных цен [1]:

- 240,9 за долл. США/т – на пшеницу (240,9 долл. США/т за предыдущий период);
- 215,3 долл. США/т – на ячмень (215,3 долл. США/т);
- 234 долл. США/т – на кукурузу (233 долл. США/т).

Таким образом, зерновые культуры российского происхождения являются одними наиболее востребованными на мировом рынке товаров, в отношении которого в РФ применяются квоты и экспортная пошлина.

РФ входит в ТОП-10 мировых экспортеров мяса и пищевых мясных субпродуктов. К 2030 году поставки РФ мяса и субпродуктов на мировой рынок могут увеличиться более чем в два раза и превысят 3,6 млрд долл. США [17].

В 2023 году, по данным Национальной мясной ассоциации, РФ установила исторический рекорд в экспорте мяса (рис.). Суммарный объем экспортных поставок мяса и пищевых мясных субпродуктов, включая живой скот и непищевые категории, превысил один млн т, стоимость которого составила два млрд долл. США.

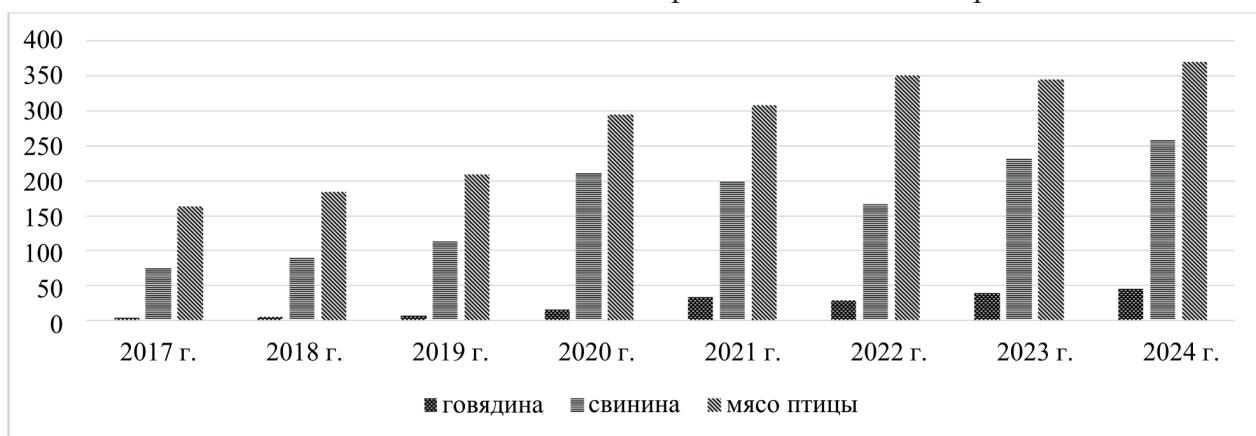


Рис. Экспорт РФ мяса за 2017–2024 годы, тыс. т [12]

В следующее десятилетие целью мясной отрасли РФ является включение ее в ТОП-5 мировых поставщиков мяса и мясопродуктов, но для этого необходимо экспорттировать 350–400 тыс. т свинины ежегодно [25].

РФ имеет возможность поставлять мясо птицы в 47 стран, но в реальности поставки осуществляются в 34 страны, свинины – в 21 страну (16 стран), говядины – в 38 стран (24 страны) [4].

В итоге прирост экспорта в течение 2024 года обеспечил РФ экспорт мяса и мясопродуктов в объеме 820 тыс. т, что в 1,3 раза больше, чем в 2023 году (649,8 тыс. т) [4].

Экспорт РФ мяса и пищевых субпродуктов птицы увеличился в 1,2 раза и достиг 381,9 тыс. т по сравнению с 309 тыс. т в 2023 году. Основными импортерами мяса и пищевых субпродуктов птицы стали Китай с общим объемом закупок 151,6 тыс. т и Саудовская Аравия – 78,3 тыс. т [4].

В 2024 году экспорт РФ свинины вырос в 1,4 раза и сформировался на уровне 220,5 тыс. т относительно 158,3 тыс. т в 2023 году. При этом в Беларусь экспортировано свинины в объеме 99 тыс. т, во Вьетнам – 45,4 тыс. т, в Китай – 21,2 тыс. т, на фоне роста ее закупок Сербией и Гонконгом в два раза [4].

По оценке Национального союза свиноводов, российская свинина за несколько лет сможет занять до 10% в структуре китайского импорта данного товара [4].

Далее отмечаем, что в 2024 году экспорт пищевых субпродуктов крупного и мелкого рогатого скота, свиней составил 67,4 тыс. т, что в 1,4 раза больше значения показателя 2023 года (48,9 тыс. т). Во Вьетнам поставлено пищевых субпродуктов крупного и мелкого рогатого скота, свиней 37,8 тыс. т, в Китай – 21,4 тыс. т, то есть экспорт в эту страну увеличился в 11,1 раза (1,9 тыс. т в 2023 году) [4].

В 2024 году экспорт говядины возрос в 1,3 раза и сложился на уровне 40,5 тыс. т по сравнению с 31,2 тыс. т в 2023 году. Основными импортерами говядины стали Китай – 17,5 тыс. т, Саудовская Аравия, ко-

торая увеличила объем закупок в 1,5 раза, с 3,3 тыс. т до 4,8 тыс. т, и Беларусь – в 3,8 раза, с 1,6 тыс. т до 5,9 тыс. т [4].

В итоге число стран-импортеров продукции животноводства из РФ превысило 100 государств, в том числе по [14, 24]:

- свинине – 36 стран;
- мясу птицы – 59 стран;
- говядине – 41 страна;
- готовой мясной продукции – 39 стран.

В 2024 году РФ открыла новые рынки сбыта мяса и мясной продукции в таких странах, как: Азербайджан, Алжир, Бангладеш, Буркино-Фасо, Вьетнам, Гонконг, Джибути, Египет, Индия, Китай (Макао), Кувейт, Мексика, ОАЭ, Сирия, Таиланд.

Что в итоге в 2024 году позволило РФ увеличить экспорт относительно показателей 2023 года на [14, 24]:

- 24% мяса и субпродуктов птицы и достичь уровня 381,9 тыс. т, в том числе мяса птицы 387 тыс. т;
- 30% говядины и говяжьих субпродуктов и достичь уровня 46,1 тыс. т, в том числе говядины 40 тыс. т;
- 39% свинины и субпродуктов и достичь уровня 282,2 тыс. т, в том числе свинины около 254 тыс. т;
- 18% готовой мясной продукции и достичь уровня 87,2 тыс. т.

В ТОП-10 импортеров российского мяса и субпродуктов птицы вошли Китай, Саудовская Аравия, Казахстан, Киргизия, Вьетнам, Армения, Азербайджан, Беларусь, ОАЭ и Узбекистан, их совокупная доля закупок составила около 94% от общего объема экспорта данной мясной продукции [14].

Следовательно, отмечается динамичный темп роста экспорта по всем направлениям мясной индустрии РФ. Основными факторами столь интенсивного развития экспортной деятельности мясной индустрии РФ явились:

- открытие новых сегментов мирового рынка сбыта;
- появление новых российских экспортёров;

- возможность сохранения и/или обеспечения роста финансовой устойчивости в условиях санкционного давления;
- увеличение производства мяса и мясопродуктов в РФ;
- продвижение российской продукции на мировом рынке мяса и мясной продукции;
- предоставление льготных оборотных кредитов экспортёрам;
- благоприятный валютный курс;
- частичное возмещение транспортных расходов экспортёрам;
- стабильная эпизоотическая обстановка в РФ;
- диверсификация предлагаемого ассортимента товаров с учетом требований каждого сегмента мирового рынка.

Таким образом, в перспективе рост экспорта РФ мяса и мясных субпродуктов во многом будет зависеть от развития производства и объемов государственной поддержки в стране. Кроме того, необходимо участие в экспортной деятельности все большего числа хозяйствующих субъектов, что обуславливает приведение производства мясной продукции в соответствие с требованиями сегментов мирового рынка, решение финансовых и логистических вопросов, установление торговых контактов с импортёрами разных стран.

Экспорт российской молочной продукции продолжает расти. Молочная отрасль РФ вступила в новый этап своего развития – экспортно-ориентированный.

В 2030 году экспорт РФ молочной продукции может достичь 731 млн долл. США, то есть по сравнению с 2024 годом увеличится на 300 млн долл. США, из них на:

- 189 млн долл. США – сыры;
- 117 млн долл. США – сухое молоко;
- 114 млн долл. США – мороженое;
- 30 млн долл. США – молочная сыворотка;
- 281 млн долл. США – прочая молочная продукция [4].

В ТОП-10 стран-импортёров россий-

ского молочной продукции к 2030 году войдут Казахстан, Беларусь, Китай, Узбекистан, Азербайджан, Армения, Алжир, Египет, Саудовская Аравия, Индонезия.

В настоящее время основным барьером для более устойчивого темпа роста экспорта российской молочной продукции является логистика, которая очень затратная и существенно снижает ее конкурентоспособность на мировом рынке.

В связи с этим Правительство РФ приняло решение, в соответствии с которым с первого января 2025 года предусмотрена компенсация, но при этом учитываются только поставки, осуществляемые автомобильным, железнодорожным, водным видами транспорта, а также смешанными видами транспорта:

- в размере 100% транспортных затрат экспортных поставок приоритетных категорий молочной продукции (молока, сливок, сыворотки, сливочного масла и сыров);
- в размере 50% транспортных затрат – на поставки в наименее развитые страны и в размере 25% транспортных затрат – на остальные поставки [20].

Субсидирование транспортных затрат в РФ является эффективным инструментом стимулирования экспорта молочной продукции и повышения ее конкурентоспособности, но в большой степени это относится к сухому молоку и сухой сыворотке, учитывая, что на мировом рынке РФ приходится конкурировать с мировыми экспортёрами молочной продукции, такими как: Новая Зеландия и страны Европейского союза, которые имеют возможность поставлять молочную продукцию с очень низкими транспортными расходами [11, 17].

Кроме того, в РФ принято решение о формировании «защитного лимита» бюджетных средств для приоритетных категорий молочной продукции в отборочной кампании в 2025 году. Данный лимит, составляющий 3% от общего объема бюджетных средств, получит приоритетная молочная продукция (сухое молоко, сухая сыворотка и сывороточные продукты, а также сыры, кроме молодых [11, 20].

Далее, в 2025 году отменены курсовые экспортные пошлины в отношении молочных коктейлей и специализированных напитков, которые применялись до конца 2024 года.

В настоящее время большое число хозяйствующих субъектов РФ активно осваивают новые сегменты мирового рынка молочной продукции, которые ранее для них были закрыты. Это нетрадиционные для РФ торговые контрагенты из стран СНГ, Ближнего Востока, Азии, Африки.

В 2024 году экспорт РФ молочной продукции сложился на уровне 216 тыс. т (прирост 6%) стоимостью 438 млн долл. США (прирост 19%) против 203 тыс. т и 369 млн долл. США в 2023 году, из них на [4]:

- 184 млн долл. США в Казахстан;
- 67 млн долл. США в Беларусь;
- 35 млн долл. США в Узбекистан;
- 18 млн долл. США в Азербайджан;

– 18 млн долл. США в Китай, который увеличил закупки на 70%, при этом сухого молока в два раза, сыров и творога – в 12 раз, мороженого – на 58%, а молока и сливок – более чем в три раза.

В 2024 году в стоимостном выражении экспорт отдельных наименований молочной продукции существенно увеличился. Так [4]:

- сыра и творога до 141,4 млн долл. США со 112,6 млн долл. США в 2023 году;
- мороженого до 57,2 млн долл. США с 48,7 млн долл. США в 2023 году;
- сухого молока до 48,1 млн долл. США с 41,9 млн долл. США в 2023 году;
- молочной сыворотки до 15,2 млн долл. США с 14,4 млн долл. США в 2023 году;
- прочей молочной продукции до 176,3 млн со 151,3 млн долл. США в 2023 году.

Экспорт отдельных наименований молочной продукции в стоимостном выражении также возрос. Так [4]:

- сыра в 1,22 раза и достиг уровня 33 тыс. т с 19,7 тыс. т;

– кисломолочной продукции (пахта, йогурт, кефир, сметана) достиг уровня 73,9 тыс. т с 54,3 тыс. т.

Следует отметить, что основными импортерами российского сыра стали Казахстан, Беларусь и Узбекистан.

Отмечаем, что экспорт российского сыра в Китай увеличился по сравнению с 2023 годом в 4,5 раза, достигнув 440 т, стоимость составила два млн долл. США.

Безусловно, рост экспортных поставок сыра в Китай свидетельствует о повышении конкурентоспособности российской молочной продукции на мировых рынках [23].

Кроме того, рост экспорта в Китай указывает на перспективность азиатского направления для развития российского сырного производства. Увеличение объемов экспорта в данном направлении демонстрирует успешное освоение российскими производителями новых рынков сбыта [23].

Расширение географии поставок и освоение производства новых сортов сыра демонстрируют позитивное экспортно-ориентированное развитие данной отрасли РФ.

Китай увеличил импорт не только российского сыра, но и российского мороженого с 1,9 млн долл. США в 2023 году до 2,7 млн долл. США в 2024 году, то есть в 1,4 раза. В натуральном выражении РФ занимает восьмое место по объему экспорта мороженого в Китай. 50 российских производителей мороженого имеют право на его поставки в Китай. В 2025 году объем экспорта мороженого в Китай может превысить 7 млн долл. США, а к 2030 году – 110 млн долл. США в год [23].

Мороженое российского производства в 2024 году экспортirовалось в такие страны, как: Беларусь, Монголия, Казахстан, Узбекистан и некоторые государства Африки, в частности Сенегал. В 2024 году доля Казахстана в общем объеме экспорта РФ мороженого составила 35%, Беларусь – 18%, Узбекистана и Монголии – по 11%. В натуральном выражении экспорт РФ мороженого в Казахстан достиг 3 тыс. т, в Монголию – 820 т, в Беларусь – 800 т [23].

В настоящее время РФ имеет возможность поставок молочной продукции в 90 стран, но готовы пока его закупать – 67 стран [4].

В 2024 году РФ получила доступ для экспорта в следующие страны:

- Сирию – молочной продукции;
- Бангладеш – сухого молока;
- Кубу – молочной продукции;
- Кувейт – молочной продукции [14].

До 18% возрос экспорт молочной продукции в страны дальнего зарубежья. Сухое молоко вытребовано значительными объемами в таких странах, как Алжир и Египет, в меньших объемах сухие молочные продукты поставляют в страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, такие как Таиланд и Бангладеш.

Таким образом, сохраняются стабильные поставки молочной продукции в Казахстан, Беларусь и Узбекистан. Наиболее востребованы на мировом рынке российского производства сыры, мороженое, молоко и сыворотка. При этом расширяется география экспорта молочной продукции и растут объемы ее поставок на мировой рынок.

Российские производители молочной продукции активно развиваются экспортное направление реализации продукции собственного производства, адаптируя ее под вкусовые предпочтения потребителей разных стран и соблюдая при этом международные стандарты качества.

В завершение отмечаем, что Министерство сельского хозяйства РФ ожидает роста экспорта сахара к 2030 году до 1,2 млн т с 0,7 млн т в 2023 году [5].

Рост экспорта сахара обусловлен высокой конкурентоспособностью сахара российского производства на мировом рынке благодаря его низкой себестоимости и, соответственно, доступной цене потребителям, что позволяет существенно расширять географию поставок иностранным покупателям.

Но в связи с этим следует отметить, что в РФ, начиная с первого августа 2021 года до определенной даты ежегодно, действует запрет на экспорт сахара белого и

(или) свекловичного сахара-сырца за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза, однако имеется ряд исключений на его поставки за пределы РФ. Так, принятые в настоящее время решение Минсельхоза России по экспорту сахара из-за незначительного его объема (одна т) фактически представляет собой запрет с первого августа 2024 года до 28 апреля 2025 года в рамках экспортных соглашений. При этом в страны ЕАЭС разрешено экспортировать, в частности, в Казахстан – 120 тыс. т, в Армению – 28 тыс. т, в Киргизию – 28,5 тыс. т, в Беларусь – 5 тыс. т. Распределением между экспортерами объемов экспорта сахара занимается Минсельхоз России, а лицензии на его поставки на внешний рынок выдает Министерство промышленности и торговли РФ [11].

С одной стороны, ограничение экспорта сахара в РФ – это инструмент сдерживания роста его цены на внутреннем рынке на фоне роста мировой цены, то есть препятствие для его реализации на внешнем рынке по более выгодной цене для производителей, а с другой – в перспективе может стать причиной сокращения производства сахара в стране, которое приведет к его дефициту и росту цены на внутреннем рынке с целью повышения рентабельности и доходов производителей.

Экспорт РФ составлял в 2021 году [21]:

- сахара-сырца без вкусо-ароматических или красящих добавок 458 185 912,25 кг (258 820 414,96 долл. США) против 1 192 051 276,23 кг (461 300 734,93 долл. США) в 2020 году;
- прочих сахаров 48 528 780,13 кг (48 528 780,13 долл. США) против 42 878 897,06 кг (15 511 803,51 долл. США);
- мелассы 551 664 011,50 кг (69 062 271,85 долл. США) против 716 333 842,78 кг (76 016 178,64 долл. США);
- кондитерских изделий из сахара 103 306 985,24 кг (209 374 428,46 долл. США) против 91 896 155,23 кг (178 779 372,75 долл. США).

В последние годы экспортные товарные потоки российского сахара диверсифицированы, они направлены в такие страны, как [1]:

- непризнанные государства – в Абхазию, в Южную Осетию-Аланию;
- государства-члены ЕАЭС: в Арmenию, в Беларусь, в Казахстан, в Киргизию;
- страны Содружества Независимых Государств (СНГ): в Азербайджан, в Таджикистан, в Туркмению, в Узбекистан;
- страны, доступные по железнодорожной колее 1520 мм: в Афганистан, в Грузию, в Иран, в Корейскую Народную Демократическую Республику (КНДР), в Монголию, в Турцию;
- страны, с которыми заключены соглашения о свободной торговле с Евразийским экономическим союзом – во Вьетнам, в Иран, в Сербию.

Товарные потоки мелассы из РФ направлены в Азербайджан, во Вьетнам, в Грузию, в Египет, в Израиль, в Монголию, в ОАЭ, в Тунис, в Узбекистан и другие страны [2].

В 2023/2024 сельскохозяйственном году РФ экспорттировала 984,3 тыс. т сахара. При этом экспорт сахара в РФ заметно активизировался осенью 2023 года, то есть РФ практически вернулась на все свои традиционные рынки сбыта – страны СНГ, КНДР, Монголию, Афганистан, Турцию, Сербию. В 2023 года начались поставки свекловичного сахара-сырца в Азербайджан и в Узбекистан [15].

В настоящее время не достигнут рекордный показатель – 1,5 млн т, зафиксированный в 2019/2020 сельскохозяйственном году [2].

В 2024/2025 сельскохозяйственном году РФ имеет потенциал для возврата на все традиционные сегменты мирового рынка сахара, а это почти 18 стран, учитывая тот факт, что с 2016 года РФ в свеклосахарной отрасли является нетто-экспортером, а ее потенциал на мировом рынке сахара сохраняется [11].

В 2024 году РФ экспорт кондитерских изделий на основе сахара вырос на 6%

с 82 тыс. т до 87 тыс. т. В стоимостном выражении экспорт РФ сахарных кондитерских изделий остался на уровне 2023 года, то есть составил 218 млн долл. США [19].

В 2024 году кондитерские изделия на основе сахара в стоимостном выражении занимали в целом в экспорте РФ кондитерских изделий 13% от общей их стоимостной величины [19].

Основными покупателями российских кондитерских изделий на основе сахара являются Китай, страны ЕАЭС и страны СНГ.

Но в РФ имеется значительный потенциал для роста экспорта кондитерских изделий из сахара на основе роста на них мирового спроса.

Следует отметить, что в 2023 году основными мировыми экспортерами сахара и кондитерских изделий из сахара являлись такие страны, как [12]:

- Бразилия – 24,32% от общего мирового объема экспорта (15,982 млрд долл. США);
- Таиланд – 7,02% от общего мирового объема экспорта (4,617 млрд долл. США);
- Индия – 6,50% от общего мирового объема экспорта (4,274 млрд долл. США);
- Германия – 6,02% от общего мирового объема экспорта (3,961 млрд долл. США);
- Китай – 4,58% от общего мирового объема экспорта (3,009 млрд долл. США);
- Франция – 4,37% от общего мирового объема экспорта (2,872 млрд долл. США);
- Соединенные Штаты Америки – 4,15% от общего мирового объема экспорта (2,729 млрд долл. США);
- Мексика – 3,54% от общего мирового объема экспорта (2,330 млрд долл. США).

Одной из проблем 2024/2025 сельскохозяйственного года является своеевременное получение в достаточном количестве всеми хозяйствующими субъектами семян эффективных гибридов сахарной свеклы и средств защиты растений, которые в

значительной мере по-прежнему остаются импортными.

Другой проблемой 2024/2025 сельскохозяйственного года является неопределенность решения достаточно сложной проблемы, которая обусловлена санкциями – это логистика, закупки некоторых средств производства для свеклосахарной отрасли, имеющих импортные компоненты, взаимные расчеты.

Поэтому при условии решения указанных выше проблем, связанных с поставками всех необходимых средств производства для свеклосахарной отрасли и дальнейшим развитием логистики, у РФ в ближайшие годы имеется потенциал стать одним из крупнейших мировых экспортёров сахара (включая и свекловичный сахар-сырец) и стабильно поставлять не менее одного млн метрических т в год на соответствующий сегмент рынков стран Евразии и стран Африки.

Следовательно, РФ продолжает укреплять свои позиции на мировом сахарном рынке, после отмены запрета на экспорт сахара, действовавшего до конца августа 2024 года, РФ активно продолжает возвращаться на рынки государств Евразийского экономического союза, Абхазии, Азербайджана, Таджикистана, Туркмении.

Таким образом, результаты исследования экспорта отдельных групп продовольственных товаров РФ позволяют сделать вывод о наличии потенциала для роста их производства не только для обеспечения потребности внутреннего спроса, но и решения продовольственной проблемы в мире.

**Выводы и заключение.** Результаты исследования экспорта товаров РФ как в целом, так и отдельных групп продовольственных товаров позволяют сделать следующие выводы:

– во-первых, в условиях геоэкономической нестабильности экспорт товаров РФ демонстрирует разнонаправленные векторы его развития – и сокращение, и рост;

– во-вторых, объемы производства в РФ зерна, мяса, молока, сахара позволяют

соответствовать уровню самообеспечения целевым значениям показателей только по зерну, мясу и сахару, что является основой для устойчивого роста их поставок на внешний рынок;

– в-третьих, РФ в основном на внешний рынок поставляет пшеницу, но при этом является одним из крупнейших поставщиков зерновых культур;

– в-четвертых, экспорт зерновых культур в РФ регулируется таможенно-тарифными и нетарифными методами;

– в-пятых, РФ входит в ТОП-10 мировых поставщиков мяса и пищевых мясных субпродуктов, она поставляет на внешний рынок мясо птицы, свинину, говядину, пищевые субпродукты крупного и мелкого рогатого скота, свиней;

– в-шестых, молочная отрасль РФ вступила в новый этап своего развития – экспортно-ориентированный, в 2024 году в стоимостном выражении экспорт отдельных наименований молочной продукции существенно увеличился, это относится к таким товарам, как сыры и творог, мороженое, сухое молоко, молочная сыворотка;

– в-седьмых, РФ продолжает укреплять свои позиции на сахарном сегменте мирового рынка.

Таким образом, результаты исследования экспорта отдельных продовольственных товаров позволяют утверждать, что в условиях геоэкономической нестабильности в РФ имеется потенциал для его роста.

### **Список литературы**

1. В 2023-2024 сельхозгоду экспорт сахара из России вырос почти в 3 раза. – URL: <https://salt.news/ekonomika-i-biznes/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.
2. В 2024/25 сельхозгоду Россия может экспорттировать более 1 млн тонн сахара. – URL: <https://www.finmarket.ru/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.

3. Жаболенко, М. В. Анализ экспорта зерновых и продуктов их переработки в Российской Федерации с 2017 по 2023 год / М. В. Жаболенко, Е. М. Пахалюк. – Текст : непосредственный // Вопросы российской юстиции. – 2024. – № 29. – С. 14–28.
4. Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/business/> (дата обращения: 09.02.2025). – Текст : электронный.
5. Итоги 2024: сахар и свекла. – URL: <https://agrovesti.net/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.
6. Карпович, Н. В. Приоритеты развития отечественного экспорта молочной продукции в современных условиях / Н. В. Карпович, Е. П. Макуценя. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы переработки мясного и молочного сырья. – 2022. – № 17. – С. 45–52.
7. Коробов, А. А. Государственная политика России в сфере экспорта злаковых культур: направление стран ОПЕК / А. А. Коробов, Е. А. Коробов. – Текст : непосредственный // Вестник Поволжского института управления. – 2023. – Т. 23. – № 4. – С. 4–14.
8. Матвеева, О. П. Импортозамещение как фактор развития экспорта мяса и пищевых мясных субпродуктов: региональный аспект / О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 6 (97). – С. 27–41.
9. Матвеева, О. П. Результативность реализации политики импортозамещения и экспортного потенциала мясной отрасли Белгородской области / О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации : сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. – Брянск, 2020. – С. 299–303.
10. Матвеева, О. П. Экспорт и импорт мясной продукции в контексте развития российской экономики / О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию основания университета. – Гомель, 2024. – С. 114–118.
11. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. – URL: <https://mcx.gov.ru/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.
12. Мировой экспорт/импорт товаров. – URL: <https://trendeconomy.ru/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.
13. Полунина, Н. Ю. Экспорт как драйвер развития АПК Российской Федерации / Н. Ю. Полунина. – Текст : непосредственный // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14. – № 3. – С. 162–172.
14. Россельхознадзор. – URL: <https://fsvpis.gov.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.
15. России спрогнозировали новый рекорд по экспорту сахара: возвращаемся на свои рынки. – URL: <https://eadaily.com/ru> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.
16. Российский мясной рынок. Итоги 2024 года. – URL: <https://asomp.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.
17. Россия в 2024 году увеличила экспорт мясной продукции на 24%, до рекордных 1,7 млрд долларов. – URL: <https://sber.pro/publication/rossiya> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.
18. Савенкова, И. В. Реализация экспортного потенциала Российской Федерации на мировом рынке пшеницы / И. В. Савенкова, О. П. Матвеева. – Текст :

непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 5 (90). – С. 47–57.

19. Сладкоежкам по вкусу: российский экспорт кондитерских изделий в 2024 году вырос на 8%. – URL: <https://russiaspivottoasia.com/> (дата обращения: 16.02.2025). – Текст : электронный.

20. Утвержден порядок предоставления компенсации затрат экспортёров на транспортировку продукции АПК в 2025 году. – URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.

21. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.

22. Шакель, Т. П. Оценка результатов и перспектив развития географических

направлений экспорта молочной продукции / Т. П. Шакель. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы переработки мясного и молочного сырья. – 2021. – № 15. – С. 15–24.

23. Экспорт и импорт молочной продукции в России. – URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.

24. Экспорт мяса из России обновил рекорд. В стоимостном выражении поставки достигли \$1,7 млрд. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.

25. Экспорт свинины может достичь рекордных 250 тысяч тонн. – URL: <https://agrotrend.ru/> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст : электронный.

**Matveyeva O.P.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Customs Operations and Customs Control

**Tikhonovich E.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Pedagogy, Associate Professor, Chair of Foreign Languages

**Prushkovskaya E.E.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Customs Operations and Customs Control

## **FOOD EXPORT IN CONDITIONS OF GEOECONOMIC INSTABILITY: STATUS, PROBLEMS, DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Abstract.** The objective of the study is to analyze and determine the growth directions of exports of individual groups of food products in the Russian Federation (RF). In the last decade, exports of individual groups of food products have demonstrated steady growth, which is confirmed by an overall increase in the share of food products and agricultural raw materials (except textiles) in the commodity structure of the country's exports, with grain crops such as wheat, meat, in particular poultry, milk, in particular condensed milk, and cream occupying leading positions. The growth of food exports to the Russian Federation was facilitated by the opening of new segments of the world sales market - countries in Asia and Africa, the emergence of new Russian exporters, the ability to maintain and / or ensure growth of financial stability in the context of geoeconomic instability, a favorable exchange rate, diversification of the offered range of goods taking into account the requirements of each segment of the world market. Further sustainable development of exports provides for: for grain crops, the creation of a grain exchange of the BRICS countries, a change in the grain quota system during the year; for dairy products – state support, investment in the export direction of sales of own-produced products, their adaptation to the taste preferences of consumers in different countries and compliance with international quality standards; for meat products – state support, bringing the production of meat products in line with the requirements of world market segments, solving financial and logistical issues, establishing trade contacts with importers from different countries; for sugar – timely and sufficient availability of seeds and effective hybrids of sugar beet and plant protection products, logistics, mutual settlements. Identification of problems and determination of directions for sustainable growth of exports of individual groups of food products determined the use of general scientific methods of theoretical and empirical levels.

**Keywords:** food products, commodity structure, sugar and confectionery made from sugar, grain crops, meat and meat edible offal, milk and dairy products, export of goods, geographic focus.

### **References**

1. V 2023-2024 sel'khozgodu eksport sakharu iz Rossii vyros pochti v 3 raza [In the 2023-2024 agricultural year, sugar exports from Russia increased almost threefold]. Retrieved from: <https://salt.news/ekonomika-i-biznes/>.
2. V 2024/25 sel'khozgodu Rossiya mozhet eksportirovat' boleye 1 mln tonn

sakharu [In the 2024/25 agricultural year, Russia may export more than 1 million tons of sugar]. Retrieved from: <https://www.finmarket.ru/>.

3. Zhabolenko, M.V., Pakhalyuk, E.M. (2024). Analiz eksporta zernovykh i produktovikh pererabotki v Rossiyskoy Federatsii s 2017 po 2023 gody [Analysis of grain exports and processed products in the Russian Federation

from 2017 to 2023]. Voprosy rossiyskoy yustitsii [Issues of Russian Justice]. 29, 14-28.

4. Interfaks. Retrieved from: Retrieved from: <https://www.interfax.ru/business/>.

5. Itogi 2024: sakhar i svokla [Results 2024: sugar and beetroot]. Retrieved from: <https://agrovesti.net/>.

6. Karpovich, N.V., Makutseya, E.P. (2022). Priority razvitiya otechestvennogo eksporta molochnoy produktsii v sovremennykh usloviyakh [Priorities for the development of domestic dairy exports in modern conditions]. Aktual'nyye voprosy pererabotki myasnogo i molochnogo syr'ya [Current Issues of Processing Meat and Dairy Raw Materials]. 17, 45-52.

7. Korobov, A.A., Korobov, E.A. (2023). Gosudarstvennaya politika Rossii v sfere eksporta zlakovykh kul'tur: napravleniye stran OPEK [State policy of Russia in the sphere of export of cereal crops: direction of OPEC countries]. Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya [Bulletin of the Volga Region Institute of Management]. 23 (4), 4-14.

8. Matveyeva, O.P. (2022). Importozameshcheniye kak faktor razvitiya eksporta myasa i pishchevykh myasnykh subproduktov: regional'nyy aspect [Import substitution as a factor in the development of meat and edible meat by-products exports: regional aspect]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (97), 27-41.

9. Matveyeva, O.P. (2020). Rezul'tativnost' realizatsii politiki importozameshcheniya i eksportnogo potentsiala myasnoy otrazhi Belgorodskoy oblasti [Effectiveness of the implementation of import substitution policy and export potential of the meat industry of the Belgorod region]. Statisticheskiy analiz sotsial'no-ekonomiceskogo razvitiya sub"yektov Rossiyskoy Federatsii: sbornik nauchnykh trudov po materialam VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Statistical

analysis of the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation: collection of scientific papers based on the proceedings of the VII International scientific and practical conference]. Bryansk. P. 299-303.

10. Matveyeva, O.P. (2024). Eksport i import myasnoy produktsii v kontekste razvitiya rossiyskoy ekonomiki [Export and import of meat products in the context of development of the Russian economy]. Potrebitel'skaya kooperatsiya stran postsovetskogo prostranstva: sostoyaniye, problemy, perspektivy razvitiya: sbornik nauchnykh statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 60-letiyu osnovaniya universiteta [Consumer cooperation of the post-Soviet countries: state, problems, development prospects: collection of scientific articles of the International scientific and practical conference dedicated to the 60th anniversary of the foundation of the university]. Gomel. P. 114-118.

11. Ministerstvo sel'skogo khozyaystva Rossiyskoy Federatsii [Ministry of Agriculture of the Russian Federation]. Retrieved from: <https://mcx.gov.ru/>.

12. Mirovoy eksport/import tovarov [World export/import of goods]. Retrieved from: <https://trendeconomy.ru/>.

13. Polunina, N.Yu. (2024). Eksport kak drayver razvitiya APK Rossiyskoy Federatsii [Export as a driver of development of the agro-industrial complex of the Russian Federation]. Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment [News of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management]. 14 (3), 162-172.

14. Rosselkhoznadzor. Retrieved from: <https://fsvps.gov.ru/>.

15. Rossii sprognozirovali novyy rekord po eksportu sakhara: vozvrashchayemsya na svoi rynki [Russia has been predicted to hit a new record for sugar exports: we are returning to our markets]. Retrieved from: <https://eadaily.com/ru>.

16. Rossiyskiy myasnoy rynok itogi 2024 goda [Russian meat market results for 2024]. Retrieved from: <https://asomp.ru/>.

17. Rossiya v 2024 godu uvelichila eksport myasnoy produktsii na 24%, do rekordnykh 1,7 mlrd dollarov [In 2024, Russia increased meat exports by 24% to a record \$1.7 billion]. Retrieved from: <https://sber.pro/publication/rossiya>.
18. Savenkova, I.V., Matveyeva, O.P. (2021). Realizatsiya eksportnogo potentsiala Rossiyiskoy Federatsii na mirovom rynke pshenitsy [Realization of the export potential of the Russian Federation on the world wheat market]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (90), 47-57.
19. Sladkoyezhkim po vokusu: rossiyskiy eksport konditerskikh izdeliy v 2024 godu vyros na 8% [For those with a sweet tooth: Russian confectionery exports grew by 8% in 2024]. Retrieved from: <https://russiaspivottoasia.com/>.
20. Utverzhden poryadok predostavleniya kompensatsii zatrat eksporterov na transportirovku produktsii APK v 2025 godu [Procedure for providing compensation for exporters' costs for transporting agricultural products in 2025 has been approved]. Retrieved from: <https://www.exportcenter.ru/>.
21. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <http://ssl.rosstat.gov.ru/>.
22. Shakel, T.P. (2021). Otsenka rezul'tatov i perspektiv razvitiya geograficheskikh napravleniy eksporta molochnoy produktsii [Evaluation of the results and prospects for the development of geographical directions of dairy product exports]. Aktual'nyye voprosy pererabotki myasnogo i molochnogo syr'ya [Current Issues in the Processing of Meat and Dairy Raw Materials]. 15, 15-24.
23. Eksport i import molochnoy produktsii v Rossii [Export and import of dairy products in Russia]. Retrieved from: <https://www.tadviser.ru/>.
24. Eksport myasa iz Rossii obnovil rekord. V stoimostnom vyrazhenii postavki dostigli \$1,7 mlrd [Meat exports from Russia have broken a record. In value terms, deliveries have reached \$1.7 billion]. Retrieved from: <https://www.agroinvestor.ru/>.
25. Eksport svininy mozhet dostich' rekordnykh 250 tysyach tonn [Pork exports could reach a record 250 thousand tons]. Retrieved from: <https://agrotrend.ru/> Retrieved from: <https://agrotrend.ru/>.

---

e-mail: MatveevaOP@bukep.ru

**Симонова Т.Ю.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

**Золотарева Е.О.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, декан факультета среднего профессионального образования

**Чурсина Е.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО ТУРИСТСКО-ЭКСКУРСИОННОГО ПРОСТРАНСТВА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Аннотация.** Применение инновационных цифровых технологий в туристско-экскурсионной отрасли постоянно расширяется, делая их более доступными для широкого круга пользователей. Целью данного исследования является изучение трансформации туристско-экскурсионной деятельности в условиях развития цифровых технологий. В ходе проведенного исследования авторами решены такие задачи, как оценка потенциала экскурсионной деятельности для развития туризма в стране и регионе, анализ применения современных цифровых технологий для привлечения внимания разных возрастных групп посетителей к музейной деятельности. Авторами проведен анализ динамики посещаемости федеральных музеев, представлен рейтинг российских музеев и периодичность их посещения в 2023 году. Представлены перспективы использования цифровых технологий для привлечения внимания разных возрастных групп посетителей к музейной деятельности. В последние годы цифровизация музейных и выставочных пространств вышла на новый уровень. Внедрение звуковых, визуальных эффектов позволяет обеспечить безопасность экспонатам, повысить эффективность работы сотрудников, создать комфортную атмосферу для посетителей. Рассматриваются приоритетные направления работы музеев, которые становятся популярным пространством, что имеет огромный потенциал для использования музейного ресурса. Определены основные тренды музейных технологий, такие как иммерсивные и сенсорные пространства, применение дронов, интернет вещей (IoT), мобильные приложения, интерактивные технологии, проекция разных видов, создание VR (виртуальной реальности) и AR (дополненной реальности), масштабные макеты и диорамы, мультимедийные гиды. Соответственно, применение цифровых технологий трансформирует традиционные формы экскурсионной деятельности, что позволяет формировать новые эффективные способы взаимодействия аудитории с экспонатами.

**Ключевые слова:** туризм, туристско-экскурсионное пространство, экскурсионная деятельность, музей, цифровые технологии.

**Введение.** Современное развитие экономики тесно связано с цифровизацией всех ее сфер деятельности. Одним из секторов, активно внедряющих цифровые

технологии, является туристско-экскурсионная деятельность. Применение инновационных цифровых технологий в туристско-экскурсионной отрасли постоянно

расширяется, делая их более доступными для широкого круга пользователей.

Историко-культурные ресурсы составляют основу, но они являются не достаточным условием для развития туризма в регионе, поскольку в стремительно изменяющихся внешних условиях экскурсионная деятельность сталкивается с постоянно меняющимися требованиями со стороны аудитории, которая желает захватывающих и интерактивных впечатлений.

Целью данного исследования является изучение трансформации туристско-экскурсионной деятельности в условиях развития цифровых технологий.

В ходе проведенной работы авторами решены следующие задачи:

- оценка потенциала экскурсионной деятельности для развития туризма в стране и регионе;

- анализ применения современных цифровых технологий для привлечения внимания разных возрастных групп посетителей к музейной деятельности.

**Методы исследования.** Проведенное исследование основано на отечественных и зарубежных теоретических разработках по вопросам внедрения инновационных технологий и подходов к экс-

курсионной деятельности, раскрывающих основные направления привлечения внимания к работе музеев, состояния и передового опыта развития туристской сферы.

Методологическая основа исследования представлена общенаучными приемами: анализ, синтез, аналогия, сравнение, обобщение и т.п. Аналитическая работа проведена на основе статистических данных туризма, а также исследований авторов.

**Результаты исследования.** По данным Минкультуры, в России работают более 3500 музеев. Музейный фонд составляет почти 71 млн экспонатов. Большую часть из них составляют предметы археологии.

Рост посещаемости музеев стал основным драйвером увеличения доходов. В 2023 году отмечается увеличение количества посетителей более чем на 12 млн человек, превысив допандемийные показатели (рис. 1).

Несмотря на сокращение количества иностранных туристов и благодаря увеличению количества россиян, Государственный музей Эрмитаж сохранил за собой престижное 10 место в мировом музейном рейтинге в 2023 году (3,27 млн чел.) [7].

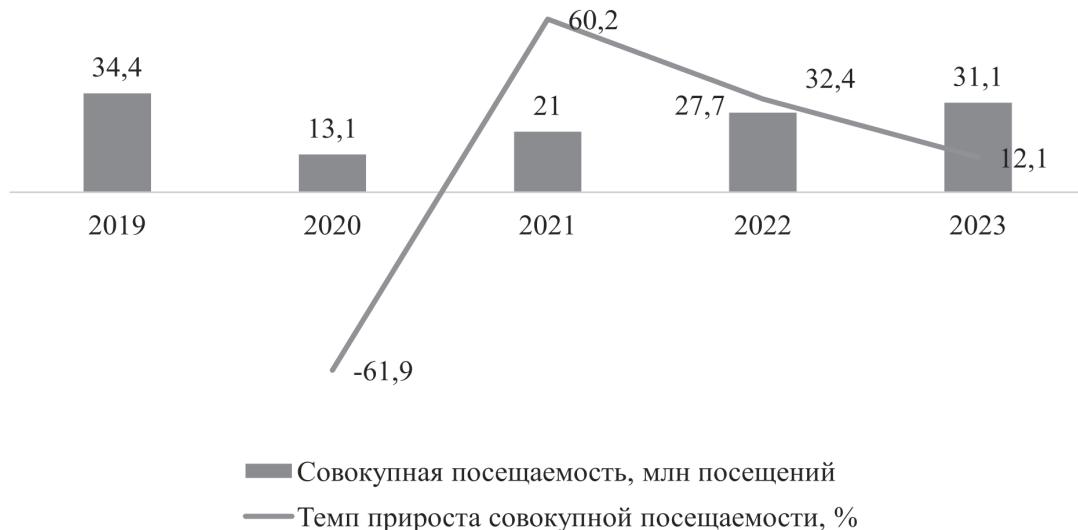


Рис. 1. Динамика совокупной посещаемости федеральных музеев России в 2019–2023 гг.

В мировом рейтинге ТОП-100 самых посещаемых музеев также находится Русский музей (2,9 млн чел.), Третьяковская галерея (2,1 млн чел.), музей Московского Кремля (1 млн чел.) и музей Фаберже.

Исходя из полученных данных, динамика совокупной посещаемости федеральных музеев в 2023 году приблизилась к показателям 2019 года и составила 31,1 млн посетителей, в том числе за счет изменения формата деятельности и привлечения молодежи.

К субъектам с наибольшим музейным фондом относятся Москва (17,0 млн пред.), Санкт-Петербург (13,7 млн пред.), Московская область (2,9 млн пред.), Свердловская область (2,1 млн пред.).

По количеству посещений лидируют Санкт-Петербург, Москва, Волгоградская область, Республика Татарстан. Белгородская область занимает в данном рейтинге 20 место среди регионов России.

Всего российские музеи посетили 43 млн человек в 2023 году, а самыми популярными оказались музей-заповедник «Петергоф», музей-заповедник «Сталинградская битва» и государственный музей «Эрмитаж» (рис. 2) [8].

Большинство россиян готовы тратить на походы в музеи до 5 000 рублей в год, следует из данных статистического опроса ТАСС [9].

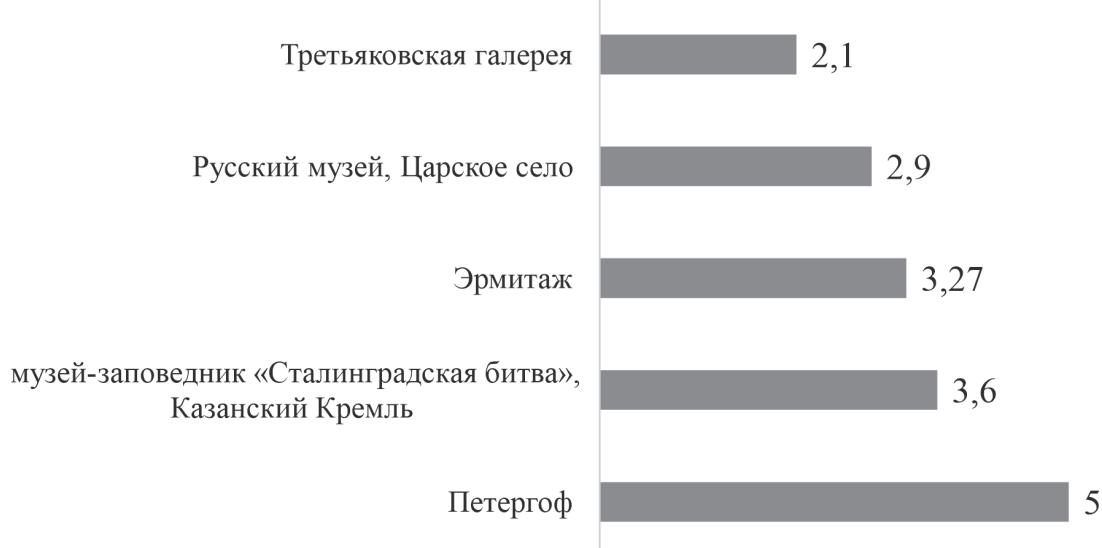


Рис. 2. Рейтинг посещаемых музеев в России в 2023 году, млн чел.

При этом 41% респондентов заявили, что были в музее в этом году, 28% сообщили, что осматривали экспозиции несколько лет назад, а 25% россиян посещают музеи несколько раз в году (рис. 3).

Более 1 миллиона 100 тысяч билетов были приобретены молодыми людьми по программе «Пушкинская карта». Данная программа запущена в 2021 году и позволяет молодым людям от 14 до 22 лет бес-

платно посещать театры, музеи и концертные залы в России, что также повлияло на рост посещаемости культурных объектов в последние годы.

При этом наблюдается тенденция, при которой музеи стараются изменить свой имидж и стать современным пространством для проведения досуга, используя новые формы экспозиционной деятельности [1, 3, 5].



Рис. 3. Периодичность посещения музеев в России в 2023 году

Не менее популярным форматом для молодежи являются мероприятия в рамках акции «Ночь музеев», которая в 2023 году прошла 20 мая, и ее посетили 2,1 млн человек. В этом году в рамках акции прошло более 1 300 мероприятий.

В последние годы в музейной деятельности используются различные современные технологии для создания интересного и познавательного пространства потребителю любого возраста. Так, основными трендами музейных технологий за последние три года можно назвать: «живые» музеи с ожившими экспонатами, использование интерактивных технологий, таких как радиометки, QR-коды, интерактивные карты, иммерсивные и сенсорные пространства, применение технологий дополненной и виртуальной реальности, внедрение мультимедийных гидов и приложений [2, 4].

Также активно применяются динамические терминалы и интерактивные киоски, которые позволяют информативно расширить экспозиционное пространство. Современные технологии создают ощущение полного присутствия и диалога с прошлым (рис. 4).

Использование мультимедийных гидов позволяет проводить мини-экскурсии, а бесплатные мобильные приложения необходимы для получения информации об экспонатах.

Масштабные макеты и диорамы помогают воссоздать пространство из прошлого или презентовать экспонаты, используя масштабные историко-художественные макеты пространства или диорамы – изогнутые полукругом картины [6].

В последние годы цифровизация музейных и выставочных пространств вышла на новый уровень. Внедрение звуковых, визуальных эффектов позволяет обеспечить безопасность экспонатов, повысить эффективность работы сотрудников, создать комфортную атмосферу для посетителей. Современное программное обеспечение позволяет контролировать температуру и влажность в залах музея, автоматически управлять освещением и отопительной системой, использовать датчики движения для включения интерактивных экспонатов для посетителей, применять для доступа систему распознавания лиц, видеонаблюдения и электронных замков.

Технологии дополнительной виртуальной реальности позволяют посетителям полностью погрузиться в новую эпоху и даже познакомиться с историческими учеными, художниками, архитекторами. Использование искусственного интеллекта при написании программного обеспечения позволяет не только увидеть известные личности, но и прослушать их рассказ.



Рис. 4. Перспективы использования цифровых технологий в региональном туристско-экскурсионном пространстве

Широкое применение в научных направлениях экскурсий получили дроны, которые позволяют раскрыть и показать экскурсантам все многообразие и уникальность природных туристических объектов. Использование в экскурсионной деятельности дронов дает возможность осуществлять аэросъемки для образовательных материалов, изучать состояние экосистемы, а также выполнять интерактивные задания различных квестов экскурсионной программы.

К популярным технологиям, которые используют музеи, можно отнести программы виртуальной и дополнительной реальности, позволяющие взаимодействовать с экспонатами и оживлять некоторые элементы экспозиции. При этом можно добавлять различные проекции на различные поверхности зала, например, направления движения на виртуальных картах.

Датчики движения или сенсорные элементы во взаимосвязи с иммерсионными

составляющими позволяют контролировать передвижение посетителей по залу и своевременно регулировать свет, звук и даже включать видео в экспозиции, что создает эффект полного погружения в музейное пространство и соответствующий исторический период.

**Выводы и заключение.** В настоящее время в туристско-экскурсионной деятельности Белгородской области наработан опыт использования цифровых технологий. Например, в Белгородском государственном историко-художественном музее-диораме «Курская битва. Белгородское направление» реализовано такое уникальное в музейной деятельности решение, как скрытая экспозиция. Она позволяет посетителям в первую очередь сосредоточить внимание на главном экспонате музея-диорамы «Огненная дуга», посвященной Прохоровскому танковому сражению. В то же время новая экспозиция дополнена мультиме-

дийным наполнением, которое создано с помощью искусственного интеллекта.

В музее «Битва за оружие Великой Победы», который входит в состав музея-заповедника «Прохоровское поле», реализовано 35 интерактивных зон, оборудованных аудиогидами и проекционными диорамами.

Таким образом, основными трендами музейных технологий за последние три года можно назвать: иммерсивные и сенсорные пространства, применение дронов, интернет вещей (IoT), мобильные приложения, интерактивные технологии, проекцию разных видов, создание VR (виртуальной реальности) и AR (дополненной реальности), масштабные макеты и диорамы, мультимедийные гиды. Соответственно, применение цифровых технологий трансформирует традиционные формы экскурсионной деятельности, что позволяет формировать новые эффективные способы взаимодействия аудитории с экспонатами.

### Список литературы

1. **Макринова, Е. И.** Инновации и устойчивость: поиск новой парадигмы развития индустрии туризма в международных научных исследованиях / Е. И. Макринова. – Текст : непосредственный // Перспективы развития гостинично-туристического сервиса на основе интеграции науки, образования и бизнеса : материалы Международной научно-практической и научно-методической конференции (17 марта 2021 года). – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – С. 6–14.

2. **Макринова, Е. И.** Белгородский стандарт гостеприимства как объективный показатель привлекательности объектов гостинично-туристического бизнеса региона : методический инструментарий и результаты конкурсной аналитики / Е. И. Макринова, Е. О. Золотарева, Т. Ю. Симонова. – Текст : непосредственный // Научный результат.

Технологии бизнеса и сервиса. – 2023. – Т. 9. – № 4. – С. 98–110.

3. **Макринова, Е. И.** Региональное планирование развития туризма на основе кросс-форсайта и проектных методов / Е. И. Макринова, А. П. Сотник. – Москва-Берлин : ООО «Директ-Медиа», 2021. – 136 с. – ISBN 978-5-4499-2179-6. – Текст : непосредственный.

4. **Макринова, Е. И.** Экскурсия как метод интерактивного обучения профессиональным дисциплинам в сфере туризма и гостиничного сервиса / Е. И. Макринова, Е. А. Шокова, Е. О. Святая. – Текст : непосредственный // Наука и образование: новое время. – 2016. – № 2(13). – С. 257–260.

5. **Подзолкова, И. С.** Стратегия повышения туристической привлекательности региона (на примере Белгородской области) / И. С. Подзолкова, Е. И. Макринова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы развития туризма : материалы VIII международной научно-практической конференции (13–15 марта 2024 года). – Москва : Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», 2024. – С. 361–366.

6. Проектирование музеев и мультимедиа экспозиций : [сайт]. – URL: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-tehnologii-mu-2023/> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.

7. РИА НОВОСТИ. Музейные маршруты : [сайт]. – URL: <https://ria.ru/20240118/muzeiposeschaemost-1922006371.html> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.

8. ИНТЕРФАКС : [сайт]. – URL: <https://www.interfax.ru/culture/940591> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.

9. ТАСС : [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/17775531> (дата обращения: 06.03.2025). – Текст : электронный.

**Simonova T.Yu.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

**Zolotareva E.O.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Secondary Vocational Education

**Chursina E.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer, Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

## **FORMATION OF A MODERN TOURIST AND EXCURSION SPACE BASED ON THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES**

**Abstract.** The use of innovative digital technologies in the tourism and excursion industry is constantly expanding, making them more accessible to a wide range of users. The purpose of this study is to study the transformation of tourism and excursion activities in the context of the development of digital technologies. In the course of the study, the authors solved such problems as assessing the potential of excursion activities for the development of tourism in the country and the region, analyzing the use of modern digital technologies to attract the attention of different age groups of visitors to museum activities. The authors analyzed the dynamics of attendance at federal museums, presented a rating of Russian museums and the frequency of their visits in 2023. The prospects for using digital technologies to attract the attention of different age groups of visitors to museum activities are presented. In recent years, the digitalization of museum and exhibition spaces has reached a new level. The introduction of sound and visual effects allows us to ensure the safety of exhibits, increase the efficiency of employees, and create a comfortable atmosphere for visitors. The priority areas of work of museums are considered, which are becoming a popular space, which has great potential for using the museum resource. The main trends in museum technologies are defined, such as immersive and sensory spaces, the use of drones, the Internet of Things (IoT), mobile applications, interactive technologies, projection of different types, the creation of VR (virtual reality) and AR (augmented reality), large-scale models and dioramas, multimedia guides. Accordingly, the use of digital technologies transforms traditional forms of excursion activities, which allows for the formation of new effective ways of audience interaction with exhibits.

**Keywords:** tourism, tourist-excursion space, excursion activities, museum, digital technologies.

### **References**

1. Makrinova, E.I. (2021). Innovatsii i ustoychivost': poisk novoy paradigmy razvitiya industrii turizma v mezhdunarodnykh nauchnykh issledovaniyakh [Innovations and sustainability: the search for a new paradigm for the development of the tourism industry in international scientific research]. Perspektivy razvitiya gostinichno-turisticheskogo servisa na osnove integratsii nauki, obrazovaniya i biznesa: Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-

prakticheskoy i nauchno-metodicheskoy konferentsii, Belgorod, 17 marta 2021 goda [Prospects for the development of hotel and tourism services based on the integration of science, education and business: Proceedings of the International scientific-practical and scientific-methodical conference, Belgorod, March 17, 2021]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. P. 6-14. EDN DNHNRP.

2. Makrinova, E.I., Zolotareva, E.O., Simonova, T.Y. (2023). Belgorodskiy standart

gostepriimstva kak ob"yektivnyy pokazatel' privlekatel'nosti ob"yektor gostinichno-turisticheskogo biznesa regiona: metodicheskiy instrumentariy i rezul'taty konkursnoy analitiki [Belgorod hospitality standard as an objective indicator of the attractiveness of hotel and tourism business facilities in the region: methodological tools and results of competitive analytics]. Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa [Scientific Result. Business and Service Technologies]. 9 (4), 98-110.

3. Makrinova, E.I., Sotnik, A.P. (2021). Regional'noye planirovaniye razvitiya turizma na osnove kross-forsayta i proyektnykh metodov [Regional planning of tourism development based on cross-foresight and design methods]. Moscow-Berlin: Direct-Media LLC. ISBN 978-5-4499-2179-6. EDN EJIZOQ.

4. Makrinova, E.I., Shokova, E.A., Svyataya, E.O. (2016). Ekskursiya kak metod interaktivnogo obucheniya professional'nym distsiplinam v sfere turizma i gostinichnogo servisa [Excursion as a method of interactive teaching of professional disciplines in the field of tourism and hotel service]. Nauka i obrazovaniye: novoye vremya [ Science and Education: New Time]. 2(13), 257-260. EDN WADEGJ.

5. Podzolkova, I.S., Makrinova, E.I. (2024). Strategiya povysheniya turisticheskoy privlekatel'nosti regiona (na primere Belgorodskoy oblasti) [Strategy of increasing the tourist attractiveness of the region (Belgorod region as a case study)]. Aktual'nyye problemy razvitiya turizma: Materialy VIII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 13–15 marta 2024 goda [ Actual problems of tourism development: Proceedings of the VIII international scientific and practical conference, Moscow, March 13-15, 2024]. Moscow: Russian University of Sports "GTSOLIFK". P. 361-366. EDN AAHEXO.

6. Proyektirovaniye muzeev i mul'timedia ekspozitsiy [Design of museums and multimedia exhibitions: website]. Retrieved from: <https://vinchi-interactive.ru/journal/trendyi-tehnologii-mu-2023/>.

7. RIA NOVOSTI. Muzeynyye marshruty [Museum routes:website]. Retrieved from: <https://ria.ru/20240118/muzeiposeschaemost-1922006371.html>.

8. INTERFAX [website]. Retrieved from: <https://www.interfax.ru/culture/940591>

9. TASS [website]. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/17775531>.

---

e-mail: elen-lubene@yandex.ru

*Чернуха Е.С.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## БИОЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА: ОБЗОР ПЕРЕДОВЫХ ПРАКТИК РАЗВИТИЯ, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

**Аннотация.** Транснациональная популяризация концепции устойчивого развития и масштабное распространение ее положений в экономической практике для решения проблем ESG-повестки выступили объективными предпосылками к возникновению феномена биоэкономики сельскохозяйственного производства, развивающегося в трех базовых сферах: биоэнергетика, биоресурсы и биотехнологии. Цель данного исследования заключалась в изучении лучших кейсов реализации биоэкономического подхода в аграрном производстве России и иных стран, обобщении проблем, характерных отечественной практике, с определением перспективных направлений их решения. Методология исследования базировалась на концепции устойчивого развития, определяющей ориентиры данного процесса в триаде экономических, социальных и экологических целей. В работе реализованы методы структуризации изучаемого явления – для определения составляющих биоэкономики; бенчмаркинга – для обзора передовых практик развития биоэкономики сельскохозяйственного производства разных стран; ситуационного анализа – для идентификации проблем, присущих отечественной практике развития биоэкономики; сценарного прогнозирования – для выделения направлений решения проблем развития биоэкономики аграрного производства. Вклад биоэкономики в устойчивое развитие сельскохозяйственного производства раскрыт применительно к ее базовым составляющим – биоэнергетике, биоресурсам и биотехнологиям – с иллюстрацией примерами передовых практик их развития в России и иных странах. Сформирован состав основных проблем, препятствующих развитию биоэкономики отечественного аграрного производства, и представлено авторское видение перспективных направлений их решения. Реализация данных направлений позволит обеспечить устойчивость развития сельскохозяйственного производства и рост его эффективности за счет перехода на биоэкономическую модель комплексного решения ресурсных, экологических, энергетических и технологических проблем.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное производство, устойчивое развитие, аграрная экономика, биоэкономика, биоэнергетика, биоматериалы, биотехнологии.

**Введение.** В условиях ограниченности природных ресурсов и роста численности населения задача устойчивого развития сельскохозяйственного производства для обеспечения национальной продовольственной безопасности актуализируется в глобальном, транснациональном масштабе.

Для любой страны мира проблема продовольственной безопасности относится

к разряду критических, требующих решения не только в части достаточности продовольственных ресурсов, но и в части обеспечения их качества, максимально возможного сохранения экологически чистых продуктов в продовольственной корзине потребителя.

Согласно прогнозным данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO), к 2050 году население планеты достигнет 9,7 миллиарда че-

ловек, что потребует увеличения производства продовольствия на 70% [2].

Очевидно, что для удовлетворения потенциального спроса на продовольственные ресурсы необходимо не только масштабировать объемы их производства, но и обеспечить устойчивое развитие производственных систем, функционирующих в аграрном секторе экономики и технологически связанных с ним видах экономической деятельности в рамках целостного агропромышленного комплекса.

Существующая аграрная практика показывает, что крупные сельскохозяйственные товаропроизводители, преследуя цель максимизации прибыли, не стремятся к производству органических продуктов питания, не уделяют должного внимания защите окружающей среды от вредных последствий утилизации производственных отходов, недооценивают роль биоэкономического подхода к организации производства.

Цель данного исследования заключалась в изучении лучших кейсов реализации биоэкономического подхода в аграрном производстве России и иных стран, обобщении проблем, характерных отечественной практике, с определением перспективных направлений их решения.

Для реализации цели в работе поставлены следующие задачи:

– раскрыть вклад биоэкономики в устойчивое развитие сельскохозяйственного производства по ее базовым составляющим – биоэнергетике, биоресурсам и биотехнологиям – с иллюстрацией примерами передовых практик их развития в России и иных странах;

– идентифицировать основные проблемы, препятствующие развитию биоэкономики отечественного аграрного производства;

– представить авторское видение перспективных направлений решения проблем развития биоэкономики сельскохозяйственного производства страны.

Рабочая гипотеза исследования сформирована исходя из результатов изучения практики биоэкономического развития аграрного производства и необходимости популяризации передового опыта, сформировавшегося в разных сферах биоэкономики, для его масштабного тиражирования в деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Принятие решения о переходе на биоэкономическую модель аграрного производства зависит от степени информированности его субъектов о потенциале биоэкономики, присущих ей в современных реалиях проблемах развития и перспективных направлениях их разрешения.

**Методы исследования.** Методология исследования базировалась на концепции устойчивого развития, определяющей ориентиры данного процесса в триаде экономических, социальных и экологических целей.

В работе реализованы методы структуризации изучаемого явления – для определения составляющих биоэкономики; бенчмаркинга – для обзора передовых практик развития биоэкономики сельскохозяйственного производства разных стран; ситуационного анализа – для идентификации проблем, присущих отечественной практике развития биоэкономики; сценарного прогнозирования – для выделения перспективных направлений решения проблем развития биоэкономики аграрного производства.

**Результаты исследования.** Основная идея биоэкономики заключается в использовании биологических материалов для производства продуктов с высокой добавленной стоимостью, замены ископаемых природных ресурсов возобновляемыми биоресурсами для устойчивого ресурсообеспечения функционирования замкнутых производственных циклов.

Биоэкономика охватывает множество сфер и направлений, каждое из которых вносит уникальный вклад в повышение эффективности, устойчивости и экологичности аграрных предприятий.

В условиях глобальных вызовов – роста населения, изменения климата, истощения ресурсов, учащения природных катастроф и утяжеления их последствий для экономики в целом, включая ее аграрный сектор, – биоэкономика выступает инновационной предметной сферой разработки стратегий устойчивого развития [5].

Преимущества перехода на возобновляемые биологические ресурсы, как правило, связываются с сокращением углеродного следа, выбросом парниковых газов и минимизацией иных вредных последствий для окружающей природной среды; рассматриваются в контексте получаемых экономических эффектов [1].

При этом социальные эффекты от перехода на биоэкономическую модель аграрного производства зачастую недооцениваются несмотря на то, что биоэкономика создает новые возможности для развития сельского социума, в частности, посредством создания новых производств и организаций новых рабочих мест для сельского населения.

Признавая данный факт, в нашем исследовании соответственно поставленным выше задачам мы рассмотрим примеры практического опыта реализации биоэкономической модели аграрного производства России и иных стран в разрезе ключевых сфер биоэкономики: биоэнергетики, биоресурсов, биотехнологий.

Биоэнергетика фокусируется на производстве энергии из биомассы – сельскохозяйственных отходов, органических остатков и растительного сырья. Это снижает зависимость от ископаемого топлива, уменьшает выбросы парниковых газов и способствует созданию замкнутых производственных циклов.

По оценкам экспертов Агроинвестопра, использование биотоплива из сельскохозяйственных отходов может сократить выбросы углекислого газа ( $\text{CO}_2$ ) в атмосферу до 65% по сравнению с традиционными источниками энергии, одновременно обес-

печивая энергетическую автономность сельских территорий страны [3].

Показательным примером развития биоэнергетики в отечественной аграрной экономике является опыт Белгородской области, в Прохоровском районе которой построена биогазовая станция мощностью 2,4 МВт. Ожидается, что ежегодно станция будет перерабатывать около 75 тыс. тонн исходного биологического сырья, вырабатывая 18,9 млн кВтч электрической и 18,2 тыс. Гкал тепловой энергии из навоза, силоса и отходов мясоперерабатывающего производства. Кроме того, станция будет производить более 66,8 тыс. тонн высокоэффективных органических удобрений [4].

Еще одним примером развития биоэкономики в аграрном производстве в сфере биоэнергетики является проект, реализуемый в Ростовской области, где переработка соломы в биотопливо показала реальный экономический эффект, выраженный сокращением энергозатрат сельскохозяйственных предприятий.

Потенциал биотоплива в Ростовской области оценивается в 32 млн условных тонн топлива, а прогнозируемый объем экономии ресурсов газа составляет 20 млрд  $\text{m}^3$  газа, что заметно превышает годовой объем потребляемых в настоящее время сферой жилищно-коммунального хозяйства области газовых ресурсов (14 млрд  $\text{m}^3$ ) [6].

Что касается зарубежной практики развития биоэнергетики, можно привести опыт финской компании Neste, использующей отходы сельского хозяйства и пищевой промышленности для производства биотоплива. Компания на своем официальном сайте декларирует ежегодную переработку более 10 миллионов тонн отходов для производства возобновляемого топлива, снижающего вредные выбросы в атмосферу на 90% по сравнению с традиционным дизелем [7].

Достаточно широкую известность в сфере развития биоэнергетики получил также опыт Германии, на долю которой в 2023 году приходилось 49% от общего объема

произведенного биогаза в странах Европейского Союза. В настоящее время на территории Германии установлено более 9900 биогазовых станций с суммарной мощностью 8600 ГВт энергии, объемы потребляемого биогаза составляют 10,5% от конечного потребления совокупных топливно-энергетических ресурсов, а рост спроса на биогазовые ресурсы к 2033 году прогнозируется на 6,2% [8].

Вторая ключевая сфера биоэкономики сельскохозяйственного производства – биоресурсы (биоматериалы) – представлена производством биоразлагаемых продуктов (упаковки, пленки, композитов), замещающих традиционный пластик, производимых из растительного сырья: кукурузы, картофеля или целлюлозы.

В сфере производства биоресурсов заслуживают внимания прикладные разработки исследователей Казанского национального исследовательского технологического университета, Федерального исследовательского центра «Красноярский научный центр Сибирского отделения РАН» и Сибирского федерального университета, завершивших в 2022 году разработку биоразлагаемой пленки и биоразлагаемого пластика.

Так, созданная на кафедре промышленной биотехнологии Казанского национального исследовательского технологического университета биоразлагаемая пленка для сельского хозяйства изготавливается из крахмала, период ее полного разложения в почве составляет 6 месяцев, не оставляя токсичных следов, используется для мульчирования почвы [12].

Для производства биоразлагаемого пластика, созданного совместно исследователями Федерального исследовательского центра «Красноярский научный центр Сибирского отделения РАН» и Сибирского федерального университета, используются отходы сахарной промышленности, в частности, патока сахарной свеклы. Биоразлагаемый пластик синтезирован с помощью штамма почвенной бактерии *Cupriavidus*

*necator* и, по замыслу его создателей, предназначен к использованию не только в сельском хозяйстве, но и в биомедицине, а также в фармакологической промышленности [15].

Международная практика производства биоресурсов в странах Европейского Союза развивается в соответствии с новыми правилами, принятыми в декабре 2024 года всеми странами-членами в целях сокращения объема отходов от упаковки. В частности, планируется, что к 2030 году вся упаковка, поступающая на рынок, должна быть пригодна для вторичной переработки. Целевые показатели по сокращению упаковки составляют 5% к 2030 году, 10% к 2035 году и 15% к 2040 году [11].

В качестве частного примера передового опыта производства биоресурсов можно привести деятельность итальянской компании Novamont, производящей биопластик Mater-Bi из кукурузы и растительных масел, применяемый в упаковке и сельском хозяйстве. Биопластик разлагается в компосте за 3-6 месяцев, сокращая тем самым нагрузку на мусорные свалки [9].

Еще одним зарубежным примером в сфере производства биоресурсов является опыт бразильской компании Braskem, производящей под собственной торговой маркой биологический этилен I'm green из этанола, собранного из сахарного тростника. Использование этого биоматериала позволяет сократить объем выбросов углекислого газа в атмосферу. Braskem экспортирует биополиэтилен более чем в 30 стран, он применяется в производстве брендированной продукции более чем 250 крупных товаропроизводителей для изготовления упаковки, сумок, игрушек, предметов домашнего обихода, промышленных кабелей и проводов, упаковочной пленки, хоккейных полей, а также многоразовых бутылок для воды [14].

Третья ключевая сфера биоэкономики сельскохозяйственного производства – биотехнологии – интегрирует в себе такие инновационные направления, как генная инженерия, селекция и микробиологиче-

ские методы, развивающиеся для разработки климатоустойчивых сельскохозяйственных культур, повышения урожайности и улучшения почв, снижающие зависимость от химических удобрений.

В данной сфере биоэкономики широкое практическое использование получили разработки исследователей Аграрного научного центра «Донской» (Ростовская область), создавших засухоустойчивые сорта и гибриды сельскохозяйственных культур, адаптированные к климату Юга России. В частности, выведены новые среднеранние разновидности гибридов кукурузы сорта «Зерноградский» – 282МВ и 354МВ, один из которых уже включен в государственный реестр, проходит государственные испытания, демонстрируя урожайность 4,5-5 т/га даже в засушливые годы, отличаясь от аналогов сокращенным периодом созревания, низкой влажностью при уборке и универсальностью использования. В 2025 году ожидается передача на испытания нового гибрида с высоким содержанием крахмала (70-72%) и урожайностью до 5,5 т/га [10].

Аграрными предприятиями Каневского района Краснодарского края, начиная с 2020 года, в сельскохозяйственном производстве активно применяются препараты «Щелково Агрохим» – «Гераклион КС» и «Бомбарда КС» – для улучшения развития корневой системы зерновых сельскохозяйственных культур. Использование этих препаратов обеспечило увеличение массы корней на 44%, а длины – на 12%, что имело следствием прирост урожайности. Так, урожайность на контрольной площадке составила 66,4 ц/га, а с использованием препаратов «Щелково Агрохим» этот показатель вырос до 75,86 ц/га («Бомбарда КС») и до 78,26 ц/га («Гераклион КС»), обеспечив прибавку зерна, соответственно, на 9,4 и 11,8 ц/га, или на 14-17% в сравнении с урожайностью, получаемой без использования этих препаратов [3].

Применительно к международному уровню развития биотехнологий в на-

правлении генной инженерии в качестве примера можно привести генетически модифицированную кукурузу SmartStax Pro, созданную американской компанией Corteva. Сорт способен вырабатывать два токсина, подавляющих развитие личинок вредителей кукурузы, гены токсинов получены из почвенных микроорганизмов [9].

В селективном направлении развития биотехнологий аграрного производства исследователи RCEES Китайской академии наук разработали технологию селективного снижения содержания нитратов до уровня аммония. Известно, что традиционное производство аммиака по методу Габера-Боса сопровождается значительными выбросами CO<sub>2</sub>. В качестве экологичной альтернативы исследователи предложили электрохимическое восстановление нитратов до аммония при нейтральном pH с использованием гидроксилированного оксида железа FeOOH и одноатомного железного катализатора. Этот метод обеспечивает 90% селективности, а уровень усвоения азота из окружающих нитратов повышается до 80%. Эксперименты показали, что урожайность риса выросла на 20%, потребность в удобрениях снизилась на 50%, а потери нитратов в грунтовые воды уменьшились на 70%. Анализ затрат показал снижение расходов на 19% и рост доходов на 27% по сравнению с традиционными удобрениями [13].

Приведенные нами примеры передового отечественного и зарубежного опыта развития биоэкономики сельскохозяйственного производства демонстрируют, что данный процесс реализуется в различных направлениях, реализация пилотных проектов показывает рост урожайности производства с одновременным сокращением масштаба вредных экологических последствий для окружающей среды от производственных отходов.

Вместе с тем в настоящее время потенциал биоэкономики в сферах биоэнергетики, биоресурсов и биотехноло-

гии реализован далеко не в полной мере, причиной чему, на наш взгляд, выступает комплекс проблем системного характера, существующих в аграрном секторе отечественной экономики.

Таковыми, по нашему мнению, следует признать проблемы геополитической, финансовой, технологической, стоимостной и кадровой природы происхождения.

Так, в сфере геополитики нелегитимные экономические санкции, введенные недружественными странами, волатильность цен на международных рынках энергоресурсов, искусственные сложности с привлечением иностранных инвестиций и пр. создают дополнительные барьеры для развития биоэкономики сельскохозяйственного производства.

В сфере финансирования реализуемые национальные проекты, федеральные и региональные программы развития сельского хозяйства, субсидирования и льготного налогообложения в качестве объектов государственной финансовой поддержки рассматривают крупных сельскохозяйственных товаропроизводителей, а для малого и среднего секторов аграрной экономики не обеспечивают достаточных стимулов к активному внедрению биоэкономических технологий.

В технологической сфере внедрение передовых биотехнологий, биоэнергетики и биоресурсов требует стабильного роста объема инвестиций в исследования и разработки инновационной продукции, создания специализированных лабораторий и опытных площадок, модернизации производственной инфраструктуры и развития промышленных мощностей, необходимых для масштабного производства биопродуктов.

В сфере ценообразования на биопродукты их органическое происхождение и экологичная чистота выступают главными причинами высокой себестоимости производства, влияющей на ценовую политику аграрных предприятий и стоимость

производимой биопродукции для конечных потребителей.

В сфере кадрового обеспечения из-за демографического кризиса и урбанизации населения не только не сокращается, но и усиливается дефицит квалифицированных кадров сельскохозяйственного производства; информированность руководителей и специалистов аграрных предприятий о потенциале биоэкономики остается на крайне низком уровне.

Приведенные нами проблемы развития биоэкономики сельскохозяйственного производства, с оговоркой о том, что они представлены далеко не в полном составе, сформировались в исторической ретроспективе, имеют межотраслевой характер, выходя за рамки «чисто» аграрного сектора отечественной экономики, а следовательно, потребуют для их решения достаточно протяженного временного периода.

Что касается направлений решения проблем развития биоэкономики аграрного производства, приоритетными, на наш взгляд, являются:

- развитие научно-исследовательской и производственной инфраструктуры аграрной экономики, создание специализированных исследовательских центров и инновационных кластеров, поддержка стартапов в сфере разработки биотехнологий, производства новых биоэнергетических ресурсов и биоматериалов;

- оптимизация затрат и повышение рентабельности посредством тиражирования передового опыта биоэкономического развития аграрного производства, расширения масштаба прикладного использования готовых кейсов, инновационных технологий и готовых цифровых решений, снижающих трудоемкость анализа и прогнозирования показателей деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей;

- выделение в составе мер государственной поддержки развития сельского хозяйства самостоятельного, биоэкономического направления с разработкой меха-

низмов инвестирования биоэкономических проектов на принципах государственно-частного партнерства;

– расширение компетентностного «портфеля» профильных образовательных программ высшего образования за счет компетенций, требуемых для реализации биоэкономической модели развития сельскохозяйственного производства; организация конструктивного сотрудничества отраслевых образовательных организаций и субъектов агропромышленного комплекса на принципах дуального образования;

– развитие международного взаимодействия с дружественными странами в рамках действующих экономических объединений (БРИКС, ШОС, ЕАЭС и др.) для активизации технологического трансфера в сфере биоэкономики, создания льготных таможенных режимов продвижения биопродукции на принципах паритета экономических интересов стран-участников.

Полагаем, что предлагаемые нами направления позволяют создать системные условия для решения проблем развития биоэкономики аграрного производства, обеспечить повышение его конкурентоспособности, устойчивости и экологической безопасности.

**Выводы и заключение.** Биоэкономика открывает перед аграрными предприятиями широкие перспективы для повышения эффективности и обеспечения устойчивости сельскохозяйственного производства, сокращения вредных выбросов в окружающую среду. В статье раскрыт вклад биоэкономики в устойчивое развитие аграрного производства по ее базовым составляющим – биоэнергетике, биоресурсам и биотехнологиям, приведены примеры передовых практик их развития в России и иных странах. Сформировано авторское видение основных проблем, препятствующих развитию биоэкономики отечественного аграрного производства, и представлены перспективные направления их решения.

## **Список литературы**

1. Авраменко, А. А. Биоэкономика как фактор устойчивого развития сельского хозяйства России / А. А. Авраменко. – URL: <https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/e77/gybhzlkxr7195va610yzz781j953w22u/Avramenko.pdf> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.
2. Положение дел в области продовольственной безопасности и питания в мире 2024 // Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO) : отчет. – URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd1254ru> (дата обращения: 01.03.2025). – Текст : электронный.
3. В Краснодарском крае запустили биогазовую станцию // Агроинвестор. – URL: <http://www.abercade.ru/research/industrynews/8394.html> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.
4. Как устроено производство биотоплива, и какие проблемы оно решает // РБК. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/610a89709a7947d644d231bb> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.
5. Стратегия опережающего устаревания // Парламентская газета. – URL: <https://www.pnp.ru/top/strategiya-operezhayushhego-ustarevaniya.html> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.
6. Таранов, М. А. Перспективы использования биотоплива для получения энергии в Ростовской области / М. А. Таранов, А. С. Касьянов. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-biotopliva-dlya-polucheniya-energii-v-rostovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.
7. Neste. Sustainability. – URL: <https://www.neste.com/sustainability> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст : электронный.

8. <https://agbz.ru/articles/novye-protraviteli-pro-zashchitu-pro-fiziologiyu-pro-rezultat/> (дата обращения: 01.03.2025).
9. [https://agrobelarus.by/news/v\\_mire/kukuruga/](https://agrobelarus.by/news/v_mire/kukuruga/) (дата обращения: 01.03.2025).
10. [https://forkagro.com/incubator/v\\_issledovatelii-sozdali-tehnologiyu-dlya-preobrazovaniya-nitratov-v-ammonij-povyshaya-urozhajnost-i-snizhaya-zagryaznenie-novosti-ehkologii-i-urozhajnosti-rixa](https://forkagro.com/incubator/v_issledovatelii-sozdali-tehnologiyu-dlya-preobrazovaniya-nitratov-v-ammonij-povyshaya-urozhajnost-i-snizhaya-zagryaznenie-novosti-ehkologii-i-urozhajnosti-rixa) (дата обращения: 01.03.2025).
11. <https://media.provodnik.ru/novosti/es-potrebuet-100-pererabatyvaemoj-upakovki-k-2030-godu/> (дата обращения: 01.03.2025).
12. [https://kazan.aif.ru/apk/raznoe/novyy\\_biorazlagaemyy\\_ukryvnoy\\_material\\_ot\\_sornyakov\\_razrabortali\\_v\\_tatarstane](https://kazan.aif.ru/apk/raznoe/novyy_biorazlagaemyy_ukryvnoy_material_ot_sornyakov_razrabortali_v_tatarstane) (дата обращения: 01.03.2025).
13. <https://news.mail.ru/society/51842989/> (дата обращения: 01.03.2025).
14. <https://old.ect-center.com/blog/biodegradable-polymers> (дата обращения: 01.03.2025).
15. [https://plastinfo.ru/information/news/51839\\_01.08.2023/](https://plastinfo.ru/information/news/51839_01.08.2023/) (дата обращения: 01.03.2025).
16. <https://rostov.rbc.ru/rostov/free-news/676e847c9a79471ababc2c0e> (дата обращения: 01.03.2025).

**Chernukha E.S.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student, Chair of Economics

## BIOECONOMICS OF AGRICULTURAL PRODUCTION: A REVIEW OF BEST DEVELOPMENT PRACTICES, PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLUTION

**Abstract.** Transnational popularization of the concept of sustainable development and large-scale dissemination of its provisions in economic practice to solve the problems of the ESG agenda acted as objective prerequisites for the emergence of the phenomenon of bioeconomics of agricultural production, developing in three basic areas: bioenergy, bioresources and biotechnology. The purpose of this study was to examine the best cases of implementing the bioeconomic approach in agricultural production in Russia and other countries, generalizing the problems typical of domestic practice, with the identification of promising areas for their solution. The research methodology was based on the concept of sustainable development, which determines the guidelines for this process in the triad of economic, social and environmental goals. The work implements the methods of structuring the phenomenon under study - to determine the components of the bioeconomy; benchmarking - to review the best practices for the development of bioeconomics of agricultural production in different countries; situational analysis - to identify problems inherent in the domestic practice of bioeconomic development; scenario forecasting - to highlight areas for solving the problems of developing bioeconomics of agricultural production. The contribution of bioeconomy to sustainable development of agricultural production is disclosed in relation to its basic components - bioenergy, bioresources and biotechnology - with illustrations of examples of advanced practices of their development in Russia and other countries. The composition of the main problems hindering the development of bioeconomy of domestic agricultural production is formed, and the author's vision of promising areas for their solution is presented. The implementation of these areas will ensure the sustainability of the development of agricultural production and the growth of its efficiency due to the transition to a bioeconomic model of a comprehensive solution to resource, environmental, energy and technological problems.

**Keywords:** agricultural production, sustainable development, agrarian economy, bioeconomy, bioenergy, biomaterials, biotechnology.

### References

1. Avramenko, A.A. Bioekonomika kak faktor ustoychivogo razvitiya sel'skogo khozyaystva Rossii [Bioeconomics as a factor in sustainable development of Russian agriculture]. Retrieved from:// <https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/e77/gybhzlkxr7l95va6l0yzz781j953w22u/Avramenko.pdf>.
2. Polozheniye del v oblasti prodovol'stvennoy bezopasnosti i pitaniya v mire 2024. Prodovol'stvennaya i sel'skokhozyaystvennaya organizatsiya OON (FAO): otchet [State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO): report]. Retrieved from:// <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd1254ru>.
3. V Krasnodarskom kraye zapustili biogazovuyu stantsiyu. Agroinvestor [A biogas station was launched in Krasnodar Krai. Agroinvestor]. Retrieved from:// <http://www.abercade.ru/research/industrynews/8394.html>.
4. Kak ustoyeno proizvodstvo biotopliva, i kakiye problemy ono reshayet [How biofuel production works and what problems it solves]. RBK. Retrieved from:// <https://trends.rbc.ru/trends/green/610a89709a7947d644d231bb>.

5. Strategiya operezhayushchego ustarevaniya. Parlamentskaya gazeta [Strategy of anticipatory obsolescence. Parliamentary newspaper]. Retrieved from://<https://www.pnp.ru/top/strategiya-operezhayushhego-ustarevaniya.html>.
6. Taranova, M.A., Kas'yanov, A.S. Perspektivy ispol'zovaniya biotopliva dlya polucheniya energii v Rostovskoy oblasti [Prospects for the use of biofuels for energy production in the Rostov region]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-biotopliva-dlya-polucheniya-energii-v-rostovskoy-oblasti>.
7. Neste. Sustainability. Retrieved from:// <https://www.neste.com/sustainability>.
8. <https://agbz.ru/articles/novye-protraviteli-pro-zashchitu-pro-fiziologiyu-pro-rezulstat/>.
9. [https://agrobelarus.by/news/v\\_mire/kukuruga/](https://agrobelarus.by/news/v_mire/kukuruga/).
10. <https://forkagro.com/incubator/v/issledovateli-sozdali-tehnologiyu-dlya-preobrazovaniya-nitratov-v-ammonij-povyshayaurozhajnost-i-snizhaya-zagryaznenie-novosti-ehkologii-i-urozhajnosti-risa>.
11. <https://media.provodnik.ru/novosti/es-potrebuem-100-pererabatyvaemoj-upakovki-k-2030-godu/>.
12. [https://kazan.aif.ru/apk/raznoe/novyy\\_biorazlagaemyy\\_ukryvnay\\_material\\_ot\\_sornyakov\\_razrabotali\\_v\\_tatarstane](https://kazan.aif.ru/apk/raznoe/novyy_biorazlagaemyy_ukryvnay_material_ot_sornyakov_razrabotali_v_tatarstane).
13. <https://news@mail.ru/society/51842989/>.
14. <https://old.ect-center.com/blog/biodegradable-polymers>.
15. [https://plastinfo.ru/information/news/51839\\_01.08.2023/](https://plastinfo.ru/information/news/51839_01.08.2023/).
16. <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/676e847c9a79471ababc2c0e> 01.03.2025).

---

e-mail: 1597534268qwert@gmail.com

Чижиков Д.Д.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», аспирант

## ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**Аннотация.** Целью исследования является повышение эффективности управления бизнес-процессами в организациях с помощью внедрения современных инструментов оптимизации. Статья содержит акцент на практическом применении метода, служащем повышению эффективности в процессе управления организацией. В данной статье описан структурированный подход к реализации каждого описанного выше этапа лестницы, что позволяет повысить прозрачность и управляемость бизнес-процессов. В статье разбираются преимущества метода «лестница оптимизации», такие как его гибкость и адаптивность, четкая структурированность и возможность поэтапного внедрения. Описываются также и возможные ограничения метода, такие как значительные временные и ресурсные затраты, необходимые для внедрения изменений, а также риски, связанные с сопротивлением персонала. Ключевой аспект уделяется важности правильного распознания узких мест в процессах, оценке основных метрик эффективности и внедрению улучшений, ведущих к повышению операционной эффективности. Упор на этих проблемных областях позволяет свести к минимуму затраты и обеспечить точечное улучшение. В данной статье описан подробный обзор семи основных этапов метода, включающий SIPOC-моделирование, картирование процессов, генерацию гипотез и увеличение успешных изменений на другие департаменты, что позволяет сделать этот подход полезным инструментом для эффективной оптимизации процессов внутри организаций. В исследовании использованы методы факторного, структурного и позиционного анализа, а также картирования процессов и анализа гипотез. Дополнительно рассматриваются инструменты и методики, способствующие успешному внедрению изменений, такие как моделирование бизнес-процессов с использованием BPMN-нотации, применение метрик Time-to-Market и коэффициента эффективности потока, а также подходы к управлению изменениями для снижения сопротивления сотрудников. Все вышеперечисленное позволяет назвать метод лестницы оптимизации универсальным инструментом для различных отраслей, способствующим компаниям добиваться устойчивого роста и повышения конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** лестница оптимизации бизнес-процессов, эффективность управления, операционная эффективность, структурированный подход, узкие места, анализ процессов, внедрение изменений, метрики эффективности, улучшение качества.

**Введение.** Актуальность исследования обоснована потребностью компаний в адаптации к динамически изменяющимся условиям внешней среды при высокой конкуренции, что вынуждает менеджмент выстраивать гибкую систему в организации для сохранения позиции превышения функционального паритета. Для имплементации

быстрых маневренных изменений в бизнес-процессах требуется обладать знаниями в области применения современных и эффективных инструментов управления организацией.

Целью исследования является повышение эффективности в области управления бизнес-процессами в организациях с помо-

щью внедрения современных инструментов оптимизации действующей системы.

К задачам исследования стоит отнести, во-первых, описание практического применения метода «лестница оптимизации», во-вторых, отразить способы анализа существующих процессов, в-третьих, разработать универсальную стратегию управления изменениями.

Гипотеза исследования базируется на проверке взаимозависимости между наличием гибкой системы управления и эффективностью потока выпуска основного продукта организации.

В исследовании использованы различные литературные источники, охватывающие теоретические основы и практические аспекты управления бизнес-процессами. Например, работы Н.В. Смирновой [9] и О.В. Кольцовой [12] помогают понять основы процессного подхода. Статьи М.А. Комиссаровой [13] и Р.Б. Гамидулаева [17] раскрывают эволюцию и применение реинжиниринга в организациях.

Метод «лестница оптимизации процессов» является структурированным подходом к анализу, совершенствованию и внедрению изменений в бизнес-процессы компаний. Важнейшей особенностью метода является поэтапное прохождение шагов, направленных на идентификацию, оценку, преобразование и масштабирование процессов. Такой поэтапный подход обеспечивает прозрачность и последовательность действий, способствует минимизации рисков внедрения и позволяет достичь долгосрочных результатов [1].

В условия высокой конкуренции особенно важно применение метода «лестница оптимизации», когда для компаний необходимо сокращение затрат, повышение качества продукции или услуг и увеличение операционной эффективности [2]. Данный метод позволяет выявить «узкие места» в текущих процессах компании, которые замедляют производительность и способствуют увеличению издержек или снижению

удовлетворенности клиентов. Акцентирование на этих проблемных зонах обеспечивает точечное улучшение, что позволяет сделать процесс изменений менее затратным и более предсказуемым [3].

Метод «лестница оптимизации» заключает в себе семь последовательных шагов.

Первый шаг представляет собой идентификацию анализируемых объектов через SIPOS-моделирование для определения сущности рассматриваемого процесса [4]. Последующий шаг создает визуализацию текущего состояния, где выстраиваются карты процесса высокого и низкого уровней, чтобы создать как можно более детализированное представление. Далее необходимо осуществить замер процесса, фиксирование метрик и выявление узких мест, на которые затем будет основной фокус внедрения улучшений. Следующим этапом проводится генерация гипотез, которые позволяют сформировать идеи оптимизации, вычислить из них более эффективные для построения целевой (To be) модели процесса. Следующим этапом метода «лестница оптимизации» становится внедрение, в рамках него запланированные изменения начинают реализовываться в соответствии с новой моделью. По окончании этапа тестирования гипотезы начинаются мониторинг и контроль, которые фиксируют полученные результаты. Заключительным этапом проводится масштабирование успешных решений и распространение их на другие департаменты и команды внутри компании.

Идентификация процесса является фундаментальным шагом метода «лестница оптимизации», поскольку именно на этом этапе определяется, является ли рассматриваемый объект действительно процессом [5]. Если изначально ошибочно принять за процесс набор несвязанных действий, все последующие этапы оптимизации окажутся неэффективными или приведут к ложным выводам. Понимание, что анализируемые действия соответствуют характеристикам процесса, позволяет фокусироваться на по-

следовательности операций, направленных на достижение определенного результата, а также выявлять ключевые аспекты, влияющие на его эффективность.

Распознавание процесса через SIPOS-моделирование делает данный подход более структурированным и исключает риски анализа несущественных данных или действий, которые не имеют в себе значительного влияния на результат исследования [6].

**Методы исследования.** Исследование базировалось на методологических положениях процессного подхода к управлению, концепции оптимизации бизнес-процессов и анализа их эффективности. В работе применены методы SIPOS-моделирования, картирования процессов, генерации гипотез и их аналитического обоснования с использованием инструментария факторного, структурного и позиционного анализа. Реализованы методы визуализации текущего состояния процессов, идентификации узких мест, замера ключевых метрик эффективности, разработки целевой модели процесса и последующего масштабирования успешных изменений. Использованы подходы к управлению изменениями, включая стратегию снижения сопротивления персонала и применение метрик, таких как Time-to-Market и коэффициент эффективности потока.

**Результаты исследования.** Метод SIPOS (Supplier, Input, Process, Output, Customer) заключает в себе универсальный инструмент анализа и визуализации процессов на высоком уровне. Данный метод позволяет четко структурировать бизнес-процесс, определив его ключевые аспекты.

Основополагающие положения метода включают в себя:

Во-первых, поставщиков – в данном случае тех, кто «поставляет» входные ресурсы для осуществления процесса [7]. Поставщиками могут быть как внутренние, так и внешние участники, которые обеспечивают процесс всеми необходимыми ресурса-

ми для его запуска. Во-вторых, входы – они представляют собой все ресурсы, материалы, информацию и данные, которые поступают в процесс от поставщиков. Эти входные элементы становятся так называемой отправной точкой для изучения и выполнения последующих этапов. В-третьих, сам процесс – он является собой последовательность действий, выполнение которых служит для преобразования входов в выходы [8]. Данное положение представляет собой ядро SIPOS, где каждый этап должен быть связан с другим и образовывать логическую цепочку. В-четвертых, выходы – ими являются результаты процесса, которые могут представлять собой продукт, услугу, информацию или данные. Выходы всегда должны быть четко определены и измеримы. В-пятых, клиенты – или конечные получатели выходов процесса, ими могут быть как внутренние сотрудники, отделы компании, так и внешние клиенты, для которых процесс создает ценность.

Чтобы действия действительно можно было назвать процессом, они должны включать в себя все этапы SIPOS. К примеру, рассмотрим ситуацию, когда отсутствует один из элементов – поставщики или клиенты, – это может указывать на то, что исследуемая последовательность действий не является процессом в полном смысле. Данный метод помогает выявить эти несоответствия, создавая целостность анализа и помогая выявить взаимосвязь элементов процесса [9].

Визуализация – второй этап метода лестницы оптимизации, направлен на построение карт процессов AS IS, создает полное наглядное представление о текущем состоянии бизнес-процесса. Данный этап необходим для понимания структуры цепочки действий, которые составляют сам процесс, а также для установления потенциальных проблем и возможностей для улучшения.

Описанная выше карта процессов высокого уровня выступает в качестве упрощенной модели, которая фокусируется на

основной цепочке действий в процессе. Она создает общее представление о главных этапах и позволяет увидеть функционирование процесса от начальной точки до достижения конечного результата. Данная карта не касается деталей и служит удобным инструментом для быстрого анализа и коммуникации между участниками проекта, особенно на стратегическом уровне [10].

В случае же карты процессов низкого уровня, напротив, представлено более глубокое и детальное описание процесса. В нее входят правила выполнения каждого этапа, а также дополнительные условия и альтернативные сценарии, которые могут возникать в зависимости от различных вариантов входных данных или других факторов [11]. Такой подход позволяет рассмотреть различные варианты развития процесса, что делает карту более адаптированной к реальной ситуации и готовой к дальнейшему анализу узких мест или потенциальных рисков.

Для создания таких карт используются нотации моделирования, такие как BPMN. Данный инструмент дает возможность структурировать информацию о процессе, создавая визуально понятные схемы с четким разделением действий, участников и результатов. Нотация BPMN, как одна из наиболее распространенных, обеспечивает стандартизованный подход к моделированию, легко интерпретирующийся различными командами, включая аналитиков, руководителей и разработчиков [12].

На данном шаге визуализация служит основой для дальнейшего анализа, так как именно она дает возможность увидеть полную картину процесса, все его точки пересечения и зоны, требующие внимания [13]. При этом карты AS IS помогают закрепить текущее состояние процесса, что в последующем станет отправной точкой для будущих изменений и создания целевой модели ТО ВЕ.

Третьим шагом метода «лестница оптимизации» является проведение замеров процесса и поиск шаблонов, что позволяет

глубже понять его текущую эффективность и выявить наиболее важные зоны, требующие улучшений [14]. На данном этапе необходимо закрепить процессные метрики, которые позволяют объективно оценить, насколько эффективно функционирует процесс и какие его пункты требуют внимания.

Также одной из ключевых метрик является коэффициент эффективности потока, который позволяет измерить, насколько эффективно процесс преобразует входные ресурсы в конечный результат. Данная метрика помогает понять, сколько времени исследуемый процесс тратит на полезные действия и сколько уходит целевого времени на безрезультатные неоптимальные операции. Коэффициент эффективности потока в данном случае будет служить неким индикатором, который может выявить потенциальные области для оптимизации и сокращения издержек:

$$K_e = \frac{P_t}{T_t},$$

где  $K_e$  – коэффициент эффективности потока;

$P_t$  – Progress time;  
 $T_t$  – Touch time.

Также важнейшей метрикой является Touch time, то есть «время касания», которое, в свою очередь, отражает время, напрямую затраченное на выполнение работы, определяющей ценность. Это время, когда процесс действительно «работает», в сравнении с простым ожиданием, в случае которого процесс не создает добавленной ценности [15]. Мониторинг «времени касания» позволяет более точно определить, какие этапы процесса продуктивно используют ресурсы, а какие этапы требуют улучшений, чтобы сократить время, которое затрачивается на неэффективные действия.

Метрика Time2Market также является важной в контексте бизнес-процессов, которые связаны с разработкой продуктов или услуг. Данная метрика позволяет измерять время, необходимое для того, чтобы продукт

или услуга дошли до рынка, начиная с идеи или концепции [16]. При этом время выхода на рынок непосредственно влияет на конкурентоспособность компании, именно поэтому сокращение этого времени может стать важной целью в процессе оптимизации.

Четвертый шаг метода «лестница оптимизации» заключается в генерации гипотез по улучшению процесса. Первым шагом вырабатываются идеи, основанные на проведенном анализе текущего состояния и метрик. Сессии по оптимизации на этом этапе помогают сгенерировать множественные предложения от участников процесса, включая аналитиков и владельцев процессов [17].

Следующим шагом полученные гипотезы следует приоритизировать, выделяя наиболее эффективные и осуществимые решения с учетом их воздействия на процесс, затраты и сроки внедрения. После выбираются конкретные гипотезы, которые будут тестируться с четкими целями и сроками для оценки их эффективности.

На данном этапе строится карта процесса ТО ВЕ, которая закладывает в себе ожидаемое будущее состояние после внедрения изменений [18]. Ее создание помогает наглядно продемонстрировать улучшения и четко понять, какие шаги необходимо предпринять для достижения поставленных целей. После выбора наиболее эффективных гипотез и создания карты ТО ВЕ необходимо определить и установить время проверки гипотез [19]. Это позволит структурировать процесс реализации изменений, а также установить сроки для оценки их результатов и заблаговременно корректировать действия в случае необходимости. Такой способ позволяет внедрять улучшения более системно, гарантуя, что каждая гипотеза пройдет полную проверку и будет оценена по заранее установленным критериям успеха.

Пятый шаг метода «лестница оптимизации» заключается в фокусировке на внедрении изменений, предполагаемых в процессе ТО ВЕ.

На данном этапе проходит реализация комплекса действий, которые направлены на достижение улучшений, запланированных на предыдущем шаге [20]. При этом важно учитывать, чтобы изменения были интегрированы последовательно, а также с соблюдением заранее установленных сроков и критериев успеха. В этом случае необходимо четко определить задачи и распределить их между ответственными сотрудниками, а также обеспечить все необходимые ресурсы для их выполнения.

Процесс интегрирования комплекса действий нередко встречает сопротивление со стороны сотрудников, в особенности если данные изменения касаются их рабочих процессов, а также привычных методов работы или организационной структуры [21]. Такое сопротивление проявляется, как правило, недоверием к изменениям или инерцией. В таком случае для эффективного внедрения не менее важно активно проработать сопротивление сотрудников, аргументировать и объяснить цели и преимущества новых подходов к процессу, вовлекая сотрудников в данный процесс изменений. Успешная коммуникация и поддержка на всех уровнях со стороны компании помогают снизить появившееся сопротивление и увеличить степень принятия изменений.

Осуществление изменений должно включать в себя также и контроль за их интеграцией, и оперативное решение возникающих в процессе проблем [22]. На данном этапе необходимо не только выполнить ранее намеченные действия, но и отслеживать их влияние на процесс, чтобы убедиться, что проведенные изменения действительно способствуют улучшению процесса. При этом ожидаемые результаты должны быть зафиксированы, а при необходимости в них должны быть внесены корректировки. Введение изменений в рамках процесса ТО ВЕ требует гибкости, а также внимания к мелким деталям и постоянного мониторинга для обеспечения долгосрочной эффективности.

Шестым шагом метода «лестница оптимизации» является мониторинг и контроль интегрированных изменений. После прохождения этапов реализации гипотез и улучшений необходимо систематически отслеживать процесс, а также фиксировать наиболее важные метрики и оценивать, насколько результативными оказались внедренные изменения. Для этого необходимо использовать те же самые метрики, которые были определены на пройденных ранее этапах, чтобы отследить влияние улучшений на процесс и убедиться в их эффективности.

В процессе мониторинга фиксируются все изменения в процессе, а затем сравниваются текущие результаты с ожидаемыми и анализируются возможные отклонения. При этом не менее важно не только отслеживать успешные реализации, но и выявлять возможные проблемы, которые могут возникнуть после внедрения изменений. В случае если какие-то из гипотез не принесли ожидаемых результатов, необходимо продолжать тестировать следующую гипотезу из приоритетного списка. Такая стратегия помогает избежать замедления процесса и оперативно внести корректировки для его оптимизации.

Важным этапом становится подведение итогов внедрения гипотез, на котором проводится комплексный анализ полученных результатов. Все метрики, которые связаны с улучшениями, тщательно анализируются для оценки улучшения процесса. В случае если полученные результаты не соответствуют ожиданиям, необходимо пересмотреть гипотезы и подходы к оптимизации. А при успешном внедрении подводятся итоги, а сам процесс оптимизации считается завершенным, но в данном случае также остается поле для возможных будущих улучшений и масштабирования на другие части организации [23].

Седьмой шаг метода «лестница оптимизации» заключает в себе масштабирование успешных изменений на другие департаменты и команды внутри компании. После того как интегрированные гипотезы

показали свою эффективность и были получены ожидаемые результаты, появляется необходимость расширения внедренных изменений на другие части организации. Масштабирование позволяет обеспечить стабильность улучшений и внедрить их в другие области компании, что способствует общему росту эффективности.

При этом необходимо, чтобы сам процесс масштабирования был тщательно продуман с учетом специфики каждого департамента или команды. Также следует адаптировать изменения под различные контексты, которые учитывают особенности работы новых подразделений, их цели и задачи. Масштабирование необходимо проводить не только с учетом полученных результатов интеграции, но и с учетом опыта, полученного в процессе реализации, это позволит избежать возможных ошибок и неудач в новых командах.

На данном этапе также следует активно работать с коммуникацией, обучением и поддержкой сотрудников новых департаментов. При этом важно, чтобы каждый отдел понимал цели и задачи распространяемых изменений, а также возможные способы их реализации. Расширение внедряемых изменений дает возможность компании получить максимальную выгоду от проведенной оптимизации, а также улучшить процессы в других областях и обеспечить долгосрочную эффективность на всех уровнях организации.

При применении метода «лестница оптимизации» необходимо произвести качественную работу с рисками.

Одним из главных рисков при интеграции модели «лестница оптимизации» является недостаточная точность и целостность данных, на основе которых генерируются гипотезы. Неточная или неполноценная информация об исходном состоянии процессов может привести к ошибочным выводам и, соответственно, нерезультативным изменениям [24]. Именно поэтому изначально на этапе генерации гипотез критически важно

собрать как можно более полные данные, а также провести тщательный анализ и проверку текущих метрик. Структурированный подход к сбору информации и прозрачность данных способствуют минимизации этого риска.

Другим не менее значимым риском является сопротивление сотрудников изменениям, в особенности если они затрагивают их привычные способы работы или организационную структуру. При этом даже самые продуманные и хорошо проработанные гипотезы могут быть не приняты из-за сопротивления на уровне команд. Для устранения этого риска необходимо заранее продумать и подготовить стратегию внедрения и управления изменениями, которая будет включать в себя коммуникацию, поддержку и обучение сотрудников, а также обоснование преимуществ внедренных изменений. Наличие таких факторов, как работа с реестром рисков и активное управление ими в процессе интеграции, также помогает снизить созданное сопротивление.

Еще одним значительным риском при масштабировании изменений на департаменты служит неудачное интегрирование. При любых тщательно продуманных внедряемых изменениях может работать правило: что работает в одном подразделении, может не дать тех же результатов в другом, в особенности если их контексты и процессы различаются. Данный риск можно снизить, если заранее на первых этапах проанализировать все особенности каждого департамента и скорректировать подходы в зависимости от их специфики. Использование модели ROAM для оценки рисков позволяет четко определить, какие риски могут произойти на этапе расширения, и, следовательно, поможет подготовиться к ним заранее.

Также в процессе внедрения изменений может возникнуть риск недостаточного мониторинга и контроля. Именно без регулярной и качественной фиксации метрик, а также анализа полученных результатов сложно выяснить, насколько были эффек-

тивны предпринятые шаги [25]. Потому на каждом этапе мониторинга важно оценивать, насколько полученные результаты соответствуют ожидаемым, в случае отклонения от ожидаемых норм – оперативно вносить корректировки. Также регулярное обновление реестра рисков и использование модели ROAM на каждом описанном выше этапе интеграции позволяет выявлять и предупреждать возможные угрозы до того, как они смогут оказать значительное влияние на процесс изменений.

**Выводы и заключение.** Метод «лестница оптимизации» представляет собой системный и пошаговый подход к совершенствованию бизнес-процессов, который включает в себя семь этапов: от идентификации процессов до масштабирования на другие департаменты. Каждый из представленных шагов несет в себе важную роль для достижения усовершенствованных и эффективных изменений. Исследование процесса начинается с четкой идентификации и понимания того, что рассматриваемые действия действительно являются процессом. Это позволяет избежать в последующем некачественных выводов и фокусировки на несоответствующих областях. Следующие описанные выше этапы, такие как визуализация исходного состояния процесса и проведение необходимых замеров, позволяют глубже понять процесс и выявить в нем узкие области, которые требуют оптимизации.

Этап генерации гипотез важен не только как этап, на котором придумываются потенциальные решения, но и как этап, на котором необходимо тщательно оценить возможные риски и модель ROAM. Данный подход позволяет заранее подготовиться к возникновению возможных затруднений, таких как сопротивление сотрудников или сложности с расширением изменений на другие департаменты. Полноценный процесс внедрения изменений требует скрупулезной работы с сотрудниками и ресурсами, а мониторинг и качественный контроль на каждом из этапов помогают удостовериться

в том, что внедренные изменения действительно эффективны и приносят пользу. Но также отслеживание позволяет вовремя подкорректировать процесс, если полученные результаты все же не отвечают заявленным ожиданиям.

Последним шагом в методе «лестница оптимизации» является масштабирование эффективных изменений на другие департаменты, что завершает цикл оптимизации. Этот этап дает возможность расширить и распространить положительные изменения на всю компанию, улучшая ее общую эффективность. Но необходимо учитывать на данном шаге специфику каждого отдельного департамента и произвести гибкую адаптацию изменений с учетом уникальных особенностей.

Применение метода «лестница оптимизации» с учетом всех рассмотренных выше рисков и шагов помогает качественно повысить эффективность бизнес-процессов и обеспечивает устойчивое улучшение на всех уровнях организации.

### Список литературы

1. **Дентовская, Ю.** Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Дентовская // Вестник науки и образования. – 2016. – № 2 (14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsessov-2> (дата обращения: 01.01.2025). – Текст : электронный.

2. **Барановский, С.** Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на малых и средних предприятиях / С. Барановский, М. Толкачев // Наука и инновации. – 2017. – № 170. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov-na-malyh-i-srednih-predpriyatiyah> (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.

3. **Барановский, С.** Механизм внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса / С. Барановский, М. Толкачев // Труды БГТУ. Серия 5:

Экономика и управление. – 2017. – № 1 (196). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vnedreniya-crm-sistemy-na-predpriyatiyah-malogo-i-srednego-biznesa> (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.

4. **Зинина, Л. И.** Формирование информационной системы управления бизнес-процессами компании / Л. И. Зинина, М. О. Русанова // Огарев-Online. – 2017. – № 2 (91). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-informatsionnoy-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii> (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.

5. **Бессарабский, А.** Новая бизнес-эра облачных коммуникаций / А. Бессарабский // Век качества. – 2013. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-biznes-era-oblachnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 12.12.2024). – Текст : электронный.

6. **Быков, А. А.** Формирование «оцифрованной лестницы лансинка» на основе анализа международных экологических рейтингов / А. А. Быков // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (280). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-otsifrovannoy-lestnitsy-lansinka-na-osnove-analiza-mezhdunarodnyh-ekologicheskikh-reytingov> (дата обращения: 22.12.2024). – Текст : электронный.

7. **Рябоконь, А. И.** Инновационное развитие промышленных организаций в условиях сетевого взаимодействия: методическое обеспечение / А. И. Рябоконь // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (280). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitiye-promyshlennyyh-organizatsiy-v-usloviyah-setevogo-vzaimodeystviya-metodicheskoe-obespechenie> (дата обращения: 19.01.2025). – Текст : электронный.

8. **Колыванов, В. Ю.** Процессный подход к управлению пищевым и перерабатывающим предприятиями

АПК / В. Ю. Колыванов // РППЭ. – 2013. – № 4 (38). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-upravleniyu-pishevym-i-pererabatyvayushim-predpriiyami-apk> (дата обращения: 22.01.2025). – Текст : электронный.

9. Смирнова, Н. В. Процессный подход к моделированию управленческой и производственной деятельности / Н. В. Смирнова // Вестник МГТУ. – 2008. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-modelirovaniyu-upravlencheskoy-i-proizvodstvennoy-deyatelnosti> (дата обращения: 09.01.2025). – Текст : электронный.

10. Байков, Д. А. Внедрение процессного подхода в российских компаниях / Д. А. Байков, Е. В. Стрельцова, В. А. Чайка, Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2006. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-protsessnogo-podhoda-v-rossiyskih-kompaniyah-1> (дата обращения: 19.11.2024). – Текст : электронный.

11. Хамирова, В. М. Содержание процессно-ориентированного подхода к управлению организацией / В. М. Хамирова // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. – 2008. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-protsessno-orientirovannogo-podhoda-k-upravleniyu-organizatsiey> (дата обращения: 19.11.2024). – Текст : электронный.

12. Кольцова, О. В. Бизнес-процесс как основа процессного подхода в управлении / О. В. Кольцова // Вестник ТГУ. – 2008. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsess-kak-osnova-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii> (дата обращения: 19.11.2024). – Текст : электронный.

13. Комиссарова, М. А. Возможности использования реинжиниринга как основного инструмента управления компаниями с позиций процессного подхода / М. А. Комиссарова // КЭ. – 2011. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-reinzhiniringa-kak-osnovnogo-instrumenta-upravleniya-kompaniyami-s-pozitsiy-protsessnogo-podhoda> (дата обращения: 18.11.2024). – Текст : электронный.

ispolzovaniya-reinzhiniringa-kak-osnovnogo-instrumenta-upravleniya-kompaniyami-s-pozitsiy-protsessnogo-podhoda (дата обращения: 18.11.2024). – Текст : электронный.

14. Баринов, Ю. В. Управление организационно-технологическими изменениями в экономических системах / Ю. В. Баринов // Вестник ВУИТ. – 2010. – № 19. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionno-tehnologicheskimi-izmeneniyami-v-ekonomiceskikh-sistemah> (дата обращения: 22.11.2024). – Текст : электронный.

15. Мерзляк, А. В. Совершенствование бизнес-процессов инновационных предприятий / А. В. Мерзляк // КЭ. – 2015. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-biznes-protsessov-innovatsionnyh-predpriatiy> (дата обращения: 23.11.2024). – Текст : электронный.

16. Шподарев, П. П. Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях / П. П. Шподарев // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2013. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-biznes-protsessami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 24.11.2024). – Текст : электронный.

17. Гамидуллаев, Р. Б. Эволюция возникновения и становления концепции реинжиниринга процессов управления / Р. Б. Гамидуллаев // РППЭ. – 2012. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vozniknoveniya-i-stanovleniya-konseptsiyi-reinzhiniringa-protsessov-upravleniya> (дата обращения: 26.11.2024). – Текст : электронный.

18. Яремко, П. И. Внедрение ERP-систем как реинжиниринг 2.0 / П. И. Яремко // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2018. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-erp-sistem-kak-reinzhiniring-2-0> (дата обращения: 27.11.2024). – Текст : электронный.

19. Костенко, А. А. Теоретические аспекты проведения технологического реинжиниринга на промышленных предприятиях / А. А. Костенко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2012. – № 12 (106). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-provedeniya-tehnologicheskogo-reinzhiniringa-na-promyshlennyyh-predpriyatiyah-1> (дата обращения: 01.02.2025). – Текст : электронный.
20. Остроухова, Н. Г. Разработка методологических принципов реинжиниринга бизнес-процессов в топливно-энергетическом комплексе России / Н. Г. Остроухова // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodologicheskikh-printsipov-reinzhiniringa-biznes-protsessov-v-toplivno-energeticheskom-komplekse-rossii> (дата обращения: 03.01.2025). – Текст : электронный.
21. Козерод, Л. А. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе стратегического подхода / Л. А. Козерод // Власть и управление на Востоке России. – 2009. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsessov-na-osnove-strategicheskogo-podkhoda> (дата обращения: 09.02.2025). – Текст : электронный.
22. Бардаков, А. А. Становление современного реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий, переход от функционального типа управления к процессному / А. А. Бардаков // ИТ-портал. – 2016. – № 3 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sovremennoego-reinzhiniringa-biznes-protsessov-promyshlennyh-predpriyatiy-perehod-ot-funktionalnogo-tipa-upravleniya-k> (дата обращения: 19.01.2025). – Текст : электронный.
23. Фоминых, М. Ю. Разработка методических рекомендаций по отбору бизнес-процессов машиностроительного предприятия в целях реинжиниринга / М. Ю. Фоминых // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2010. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskikh-rekomendatsiy-po-otboru-biznes-protsessov-mashinostroitelnogo-predpriyatiya-v-tselyah-reinzhiniringa> (дата обращения: 19.02.2025). – Текст : электронный.
24. Златкина, А. А. Методология реинжиниринга бизнес-процессов и типовые приемы ее применения / А. А. Златкина // ОНВ. – 2016. – № 1 (145). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-reinzhiniringa-biznes-protsessov-i-tipovye-priemy-eyo-primeneniya> (дата обращения: 01.02.2024). – Текст : электронный.

**Chizhikov D.D.**

Moscow Financial-Industrial University “Synergy”, postgraduate student of the Department of Management

## IMPLEMENTATION OF BUSINESS PROCESSES OPTIMIZATION TOOLS

**Abstract.** The purpose of the study is to improve the efficiency of business process management in organizations through the implementation of modern optimization tools. The article contains an emphasis on the practical application of the method, serving to increase efficiency in the process of organization management. The method “Optimization Ladder” consists of several key steps, which include: analysis of current processes, identification of areas for improvement, development and design” of changes, implementation of these changes and tracking of results. This article describes a structured approach to the implementation of each step of the ladder described above, which allows you to increase the transparency and manageability of business processes. The article discusses the advantages of the “optimization ladder” method, such as its flexibility and adaptability, clear structuring and the possibility of phased implementation. Possible limitations of the method are also described, such as the significant time and resources required to implement changes, as well as the risks associated with staff resistance. Key emphasis is placed on the importance of correctly recognizing process bottlenecks, assessing key performance metrics, and implementing improvements that lead to increased operational efficiency. By focusing on these problem areas, costs can be minimized and point improvements can be achieved. This paper describes a detailed overview of the seven main steps of the method, including SIPOC modeling, process mapping, hypothesis generation, and scaling up successful changes to other departments, making this approach a useful tool for effectively optimizing processes within organizations. The study utilizes factor, structural and positional analysis methods as well as process mapping and hypothesis analysis. Additionally, tools and techniques that facilitate successful change implementation are discussed, such as business process modeling using BPMN notation, application of Time-to-Market and flow efficiency metrics, and change management approaches to reduce employee resistance. All of the above allows us to call the optimization ladder method a universal tool for various industries, helping companies to achieve sustainable growth and increase competitiveness.

**Keywords:** management efficiency, operational efficiency, structured approach, bottlenecks, process analysis, change implementation, efficiency metrics, quality improvement.

### References

1. Dentovskaya, Y.(2016). Rezhhiniring biznes-protsessov [Reengineering business processes]. Vestnik nauki i obrazovaniya [Bulletin of Science and Education]. 2 (14). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezhhiniring-biznes-protsessov-2>.
2. Baranovsky, S., Tolkachev, M.(2017). Kontseptualnaya model sovershenstvovaniya biznes-protsessov na malykh i srednikh predpriyatiyakh [Conceptual model of business

process improvement for small and medium-sized enterprises]. Nauka i innovatsii [Science and Innovation]. 170. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov-na-malykh-i-srednih-predpriyatiyah>.

3. Baranovsky, S., Tolkachev, M. (2017). Mekhanizm vnedreniya CRM-sistemy na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa [Mechanism of implementing CRM systems in small and medium-sized enterprises]. Trudy BGTU. Series 5: Economics and Management

[Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management]. 1 (196). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vnedreniya-crm-sistemy-na-predpriyatiyah-malogo-i-srednego-biznesa>.

4. Zinina, L.I., Rusanova, M.O. (2017). Formirovanie informatsionnoy sistemy upravleniya biznes-protsessami kompanii [Formation of the information system for business process management in a company]. Ogaryov-Online, 2 (91). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-informatsionnoy-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii>.

5. Bessarabsky, A. (2013). Novaya biznes-era oblachnykh kommunikatsiy [The new business era of cloud communications]. Vek kachestva [Century of Quality], 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/novaya-biznes-era-oblachnyh-kommunikatsiy>.

6. Bykov, A.A. (2024). Formirovaniye otsifrovannoy lestnitsy Lansinka na osnove analiza mezhdunarodnykh ekologicheskikh reytingov [Formation of the "digitized Lanchink ladder" based on the analysis of international environmental ratings]. Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravleniye [Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management], 1 (280). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-otsifrovannoy-lestnitsy-lansinka-na-osnove-analiza-mezhdunarodnykh-ekologicheskikh-reytingov>.

7. Ryabokon, A.I. (2024). Innovatsionnoe razvitiye promyshlennykh organizatsiy v usloviyah setevogo vzaimodeystviya: metodicheskoe obespechenie [Innovative development of industrial organizations in the context of network interaction: methodological support]. Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravleniye [Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management], 1 (280). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitiye-promyshlennyh-organizatsiy-v-usloviyah-setevogo-vzaimodeystviya-metodicheskoe-obespechenie>.

8. Kolyvanov, V.Yu. (2013). Protsessnyy podkhod k upravleniyu pishchevym i pererabatyvayushchim predpriyatiyami APK [Process approach to managing food and processing enterprises in the agro-industrial complex]. RPPÉ, 4 (38). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podkhod-k-upravleniyu-pishchevym-i-pererabatyvayushchim-predpriyatiyami-apk>.

9. Smirnova, N.V. (2008). Protsessnyy podkhod k modelirovaniyu upravlencheskoy i proizvodstvennoy deyatel'nosti [Process approach to modeling management and production activities]. Vestnik MGTU [Bulletin of MSTU], 2. Retrieved from: available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podkhod-k-modelirovaniyu-upravlencheskoy-i-proizvodstvennoy-deyatelnosti>.

10. Baikov, D.A., Streltsova, E.V., Chayka, V.A., Shirokova, G.V. (2006). Vnedrenie protsessnogo podkhoda v rossiyskih kompaniyakh [Implementation of the process approach in Russian companies]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment [Bulletin of St. Petersburg University. Management], 3. Retrieved from: available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-protsessnogo-podkhoda-v-rossiyskih-kompaniyah-1>.

11. Khamidova, V.M. (2008). The content of the process-oriented approach to managing an organization [Soderzhanie protsessno-orientirovannogo podkhoda k upravleniyu organizatsiy]. Neftegazovye tekhnologii i ekologicheskaya bezopasnost' [Oil and Gas Technologies and Environmental Safety], 4. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-protsessno-orientirovannogo-podkhoda-k-upravleniyu-organizatsiy>.

12. Koltsova, O.V. (2008). Biznes-protsess kak osnova protsessnogo podkhoda v upravlenii [Business process as the basis of the process approach in management] Vestnik TGU Bulletin of TGU], 5. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsess-kak-osnova-protsessnogo-podkhoda-v-upravlenii>.

13. Komissarova, M.A. (2011). Vozmozhnosti ispol'zovaniya reinzhiniringa kak osnovnogo instrumenta upravleniya kompaniyami s pozitsiy protsessnogo podkhoda [Opportunities for using reengineering as a key tool for managing companies from the perspective of the process approach]. KE, 7. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-reinzhiniringa-kak-osnovnogo-instrumenta-upravleniya-kompaniyami-s-pozitsiy-protcessnogo-podkhoda>.
14. Barinov, Yu.V. (2010). Upravlenie organizatsionno-tehnologicheskimi izmeneniyami v ekonomicheskikh sistemakh [Management of organizational and technological changes in economic systems]. Vestnik VUIT [Bulletin of VUIT], 19. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionno-tehnologicheskimi-izmeneniyami-v-ekonomicheskikh-sistemah>.
15. Merzlyak, A.V. (2015). Sovershenstvovanie biznes-protsessov innovatsionnykh predpriyatiy [Improving business processes in innovative enterprises]. KE, 11. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-biznes-protsessov-innovatsionnyh-predpriyatiy>.
16. Shpodarev, P.P. (2013). Sovremennye podkhody k upravleniyu biznes-protsessami na predpriyatiyakh [Modern approaches to business process management in enterprises]. Promyshlennost': ekonomika, upravlenie, tekhnologii [Industry: Economics, Management, Technology], 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podkhody-k-upravleniyu-biznes-protsessami-na-predpriyatiyah>.
17. Gamidullaev, R.B. (2012). Evolyutsiya vozniknoveniya i stanovleniya kontseptsii reinzhiniringa protsessov-upravleniya [Evolution of the emergence and formation of the concept of reengineering management processes]. RPPÉ, 2. Retrieved from: available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vozniknoveniya-i-stanovleniya-kontseptsii-reinzhiniringa-protcessov-upravleniya>.
- i-stanovleniya-kontseptsii-reinzhiniringa-protsessov-upravleniya.
18. Yaremko, P.I. (2018). Vnedrenie ERP-sistem kak reinzhiniring 2.0 [Implementation of ERP systems as reengineering 2.0]. Vestnik Nauki i Obrazovaniya Severo-Zapada Rossii [Bulletin of Science and Education of the North-West of Russia], 4. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-erp-sistem-kak-reinzhiniring-2-0>.
19. Kostenko, A.A. (2012). Teoreticheskie aspekty provedeniya tekhnologicheskogo reinzhiniringa na promyshlennykh predpriyatiyakh [Theoretical aspects of technological reengineering in industrial enterprises]. Energosberezenie. Energetika. Energoaudit [[Energy saving. Power engineering. Energy audit], 12 (106). Retrieved from: available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-provedeniya-tehnologicheskogo-reinzhiniringa-na-promyshlennyh-predpriyatiyah-1> (accessed 01.02.2025).
20. Kostenko, A.A. (2012). Teoreticheskie aspekty provedeniya tekhnologicheskogo reinzhiniringa na promyshlennykh predpriyatiyakh [Theoretical aspects of technological reengineering in industrial enterprises]. Energosberezenie. Energetika. Energoaudit [Energy saving. Power engineering. Energy audit], 12 (106). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-provedeniya-tehnologicheskogo-reinzhiniringa-na-promyshlennyh-predpriyatiyah>.
21. Ostroukhova, N.G. (2017). Razrabotka metodologicheskikh printsipov reinzhiniringa biznes-protsessov v toplivno-energeticheskem komplekse Rossii [Development of methodological principles of business process reengineering in the fuel and energy complex of Russia]. Vestnik PSU. Series: Economics, 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodologicheskikh-printsipov-reinzhiniringa-biznes-protsessov-v-toplivno-energeticheskem-komplekse-rossii>.

22. Kozerod, L.A. (2009). Rezhhiniring biznes-protsessov na osnove strategicheskogo podkhoda [Business process reengineering based on a strategic approach]. Vlast' i Upravlenie na Vostoche Rossii [Power and governance in the East of Russia], 1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezhhiniring-biznes-protsessov-na-osnove-strategicheskogo-podkhoda>.
23. Bardakov, A.A. (2016). Stanovlenie sovremennoego rezhhiniringa biznes-protsessov promyshlennykh predpriyatiy, perekhod ot funktsional'nogo tipa upravleniya k protsessnomu [Formation of modern business process reengineering in industrial enterprises, transition from functional management to process management]. ITportal, 3(11). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sovremennoego-rezhhiniringa-biznes-protsessov-promyshlennyh-predpriyatiy-perehod-ot-funktsionalnogo-tipa-upravleniya-k>.
24. Fominykh, M.Yu. (2010). Razrabotka metodicheskikh rekomendatsiy po otdorubiznes-protsessov mashinostroitel'nogo predpriyatiya v tselyakh rezhhiniringa [Development of methodological recommendations for selecting business processes in a mechanical engineering enterprise for reengineering purposes]. Vestnik RUDN. Series: Economics, 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskikh-rekomendatsiy-po-otdorubiznes-protsessov-mashinostroitel'nogo-predpriyatiya-v-tselyah-rezhhiniringa>.
25. Zlatkina, A.A. (2016). Metodologiya rezhhiniringa biznes-protsessov i tipovye priemy ego primeneniya [Methodology of business process reengineering and typical methods of its application]. ONV, 1 (145). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-rezhhiniringa-biznes-protsessov-i-tipovye-priemy-ego-primeneniya>.

---

e-mail: chizhikov.d.d@mail.ru

## МАРКЕТИНГ, КОММЕРЦИЯ И ЛОГИСТИКА

УДК 339.3:004.738.5

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-2-151-160

*Боровских Н.В.*

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

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

**Аннотация.** Цифровизация диктует необходимость применения новых правил и инструментов достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, использование цифровых каналов распределения следует рассматривать как направление повышения конкурентоспособности продукции. Цель исследования состояла в проведении анализа и обосновании перспектив развития цифровой трансформации каналов распределения продукции отечественных предприятий как направления повышения конкурентоспособности. Доведение продукции до конечного потребителя с использованием цифрового канала распределения предложено рассматривать в качестве оперативной маркетинговой стратегии предприятия, направленной на повышение конкурентоспособности продукции. При проведении исследования были применены общенаучные и специальные методы. В работе проанализирован уровень информатизации населения, дана оценка практике использования Интернета населением для заказа товаров и услуг по основным видам. Выявлены преимущества и недостатки использования цифровых каналов для производителей товаров и конечных потребителей. Сформулировано заключение о том, что важным моментом для привлечения целевых потребителей является выбор наиболее подходящей интернет-платформы, т.е. целостной системы интернет-страницы, с помощью которой предприятие работает со своими потенциальными и реальными покупателями и заказчиками. Даны рекомендации производителям по повышению эффективности использования цифровых каналов распределения продукции.

**Ключевые слова:** цифровизация торговли, информатизация, каналы распределения, электронная торговля, конкурентоспособность продукции, интернет-платформа, онлайн-продажи, комплекс маркетинга, маркетинговые коммуникации, электронные платежные системы.

**Введение.** В условиях быстрого развития информационных технологий происходит трансформация комплекса маркетинга, включая изменение подходов к использованию каналов распределения продукции, что диктует необходимость отечественным предприятиям использования новых средств и методов повышения конкурентоспособности продукции. Высокий уровень конкуренции стимулирует участников рынка применять

различные инструменты цифрового маркетинга не только с целью привлечения внимания к своей продукции в интернет-среде, но и доведения ее с наибольшей эффективностью до конечного потребителя.

Использование новых цифровых технологий маркетинговой деятельности предполагает осуществление трансформации всего комплекса маркетинга, включая совершенствование товарного микса в соответствии

с персонализированными запросами потребителей, формирование гибкой ценовой стратегии, использование новых методов продвижения продукции и доведения ее до конечного потребителя с применением цифровых нулевых и одноуровневых каналов. Цифровизация каналов распределения продукции формирует институциональную основу для развития колаборационного маркетинга, предполагающего формирование партнерских отношений с агентами по сбыту, увеличение сетевой активности, предоставление маркетингового цифрового контента по продвижению продукции. Доведение продукции до конечного потребителя с использованием цифрового канала распределения следует рассматривать в качестве оперативной маркетинговой стратегии предприятия, направленной на повышение конкурентоспособности продукции. Вышеизложенное обуславливает актуальность проводимого исследования.

Вопросами обоснования технологий цифрового маркетинга и его отдельных элементов занимались ранее и продолжают заниматься в настоящее время различные российские ученые. В работе Л.И. Лучшева проанализировано влияние цифровизации на маркетинговую деятельность предприятий реального сектора экономики, выявлены инструменты рекламной поддержки цифровых каналов продвижения и сделан вывод о том, что в будущем цифровые нулевые каналы распределения продукции постепенно вытеснят офлайн-каналы продвижения продукции [9]. Исследователи А.С. Будагов и Р.В. Молчанова в своей научной работе приводят результаты опроса потребителя об отношении их к процессам цифровизации каналов распределения и доведения товаров до покупателей, при этом ученые при формулировании выводов акцентируют внимание на том, что современные потребители предпочитают использовать сервисы электронной коммерции при приобретении потребительских товаров и доверяют этому виду продвижения товаров больше, чем традиционным методам продвижения [1].

Научный интерес представляют результаты исследовательской работы С.К. Ешуговой и С.К. Хамирзовой [4], данные ученые обосновывают алгоритм планирования электронной торговли, проводят ретроспективный анализ рынка электронной коммерции в России и дают оценку маркетинговым инструментам, необходимым для осуществления электронной торговли. В научной работе Ю.А. Никулиной выделены особенности управления цифровыми каналами сбыта оптовых организаций, при этом уделено особое внимание анализу специфических факторов и условий трансформации традиционных каналов сбыта в цифровые для оптовых посредников [11]. В научной статье О.В. Иванченко рассмотрены результаты анализа различных типов каналов продвижения продукции в цифровой среде и определены преимущества цифрового маркетинга для ведения бизнеса [5].

Исследователи из СПбГУ (Н.Н. Молчанов и Г.С. Дудаков) выявили проблемы и обосновали перспективы развития цифровых каналов распределения продукции в условиях деятельности в нестабильной макроэкономической среде. Необходимо согласиться с выводами Н.Н. Молчанова и Г.С. Дудакова о том, что персонализация запросов потребителей имеет определяющее значение в формировании типа и инфраструктуры канала распределения продукции [3]. Коллективом авторов (Е.С. Матеровой, А.Д. Шитиковой, В.Р. Гайнутдиновым, Г.Р. Газизяновым) исследована сущность цифровой рекламы как инструмента поддержки функционирования цифрового канала распределения [10], особое внимание при этом уделено анализу социальных сетей и интернет-сайтов. Специфика интернет-маркетинга в деятельности отечественных предприятий выявлена и охарактеризована также в работах В.Р. Садченко [12] и Д.С. Варнавской [2].

На основании обзора научных источников, посвященных проблеме трансформации каналов доведения продукции как элемента маркетинга, можно сделать заключение

о том, что в научной литературе недостаточно уделено внимание вопросам взаимосвязи конкурентоспособности продукции и характера интенсивности использования цифровых каналов распределения продукции, также в научных работах нераскрытым остался вопрос о перспективах развития цифровой трансформации каналов распределения, что и предопределило тему исследования.

Цель исследования состояла в проведении анализа и обосновании перспектив развития цифровой трансформации каналов распределения продукции отечественных предприятий как направления повышения конкурентоспособности.

**Методы исследования.** Для оценки состояния электронной торговли нами были проанализированы статистические данные, характеризующие уровень цифровизации основных бизнес-процессов в России [6, 7, 8, 13]. Для анализа динамики статистических показателей были использованы методы анализа динамических рядов, интерполирования и экстраполирования. При проведении исследования были применены общенаучные и специальные методы. В качестве общенаучных мы использовали абстрактно-логические методы, анализ и синтез, метод дедукции и

индукции, специальными методами выступали метод группировок, метод динамических рядов.

**Результаты исследования.** Повышение уровня информатизации и доступа к Интернету домашних хозяйств являются драйверами развития электронной торговли. Доступ к Интернету в домашних хозяйствах за период 2013–2023 гг. увеличился с 67,2 до 87,9% (табл. 1). По данным ВШЭ, более половины россиян заказывали в 2022 г. товары и услуги по Интернету, за десятилетний период наблюдения (2013–2023 гг.) данный показатель увеличился более чем в четыре раза (с 15,3 до 61,3%). При этом необходимо отметить отставание России от уровня развитых стран при использовании населением возможностей электронной торговли. Так, например, в пятерку самых развитых по уровню заказов товаров и услуг через Интернет входят следующие страны: Норвегия (заказы через Интернет осуществляют 92% пользователей), Великобритания (90%), Дания (88%), Нидерланды (88%), Швеция (86%). По данным ученых ВШЭ [6, 7, 8], за период 2015–2022 гг. доля организаций, участвующих в электронной торговле, возросла до 29,8%.

Таблица 1

**Показатели информатизации населения и использования Интернета  
для заказа товаров**

Показатели	2013 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютный прирост, 2023 г. к 2013 г., %
Доступ к Интернету в домашних хозяйствах, %	67,2	76,9	80,0	84,0	86,6	87,9	20,7
Использование Интернета населением, %	71,0	88,6	89,6	91,8	93,5	95,2	24,2
Использование Интернета населением для заказа товаров (услуг) от общей численности населения, %	15,3	35,7	40,3	46,6	53,7	61,3	46,0

Одной из основных причин роста показателя заказа товаров и услуг через Интернет явилось увеличение доступности Интернета и, как следствие, повышение удельного

веса россиян, использующих Интернет. В 2022 г. доля граждан нашей страны, которые когда-либо использовали глобальную Сеть, достигла 93,5%, увеличившись на 24% за

десятилетний период, среди взрослых пользователей Интернета 74,5% общаются в социальных сетях, что необходимо учитывать при формировании мероприятий SMM-маркетинга.

Мобильные устройства остаются самыми распространенными у россиян для выхода в Интернет. Смартфон для выхода в Интернет в 2024 г. предпочтально использовать 87% населения, 47% – мобильный компьютер, 33% – стационарный (настольный компьютер).

За период 2021–2022 гг. удельный вес электронных продаж в общих объемах продаж вырос почти в два раза – с 16,5% в 2021 г. до 29,8% в 2022 г. (табл. 2). Основным способом оплаты онлайн-заказов является оплата с помощью банковской карты, в 2022 г. более 90% всех онлайн-покупок были оплачены посредством безналичного платежа. Развитие мобильных приложений предоставляет возможности потребителям осуществлять покупки в любой момент времени.

Таблица 2

**Электронные продажи в организациях и основные способы оплаты онлайн-заказов товаров и услуг населением, %**

Показатели	2015 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Электронные продажи в организациях, % от всего объема продаж во всех организациях	5,6	11,3	14,0	16,5	29,8
Оплата онлайн-заказов с помощью банковской карты, % от всех видов оплат заказов	60,2	85,2	89,3	90,2	92,7
Оплата онлайн-заказов через онлайн-сервисы оплаты	-	-	-	11,4	16,4
Оплата онлайн-заказов наличными, % от всех видов оплат заказов	38,3	63,3	63,3	33,3	27,7
Оплата онлайн-заказов со счета мобильного телефона	7,1	10,6	9,7	8,6	10,5

Для реализации продукции и оказания услуг предприятия в 2022 г. использовали такие каналы электронных продаж, как: веб-сайты (20,3% от всех организаций), маркетплейсы (10,5%), автоматизированный обмен сообщениями (10,0%), мобильные приложения (8,6%), аккаунты в социальных сетях (6,6%). С точки зрения числа уровней цифровые каналы доведения продукции до потребителя можно считать либо нулевыми (при использовании веб-сайтов, мобильных приложений, аккаунтов в социальных сетях), либо одноуровневыми (при исполь-

зовании посредников в форме маркетплейсов). Снижение числа посредников в канале продвижения приводит, в конечном счете, к снижению стоимости товара для конечного покупателя.

Важным моментом для привлечения целевых потребителей является выбор наиболее подходящей интернет-платформы, т.е. целостной системы интернет-страницы, с помощью которой предприятие работает со своими потенциальными и реальными покупателями и заказчиками. В настоящее время в практике российских предприятий

наибольшее распространение нашли следующие виды интернет-платформ: корпоративные сайты, форумы и отраслевые клубы, лендинги (целевые страницы), инфоблоки, торговые площадки, электронные доски объявлений.

Пандемия коронавируса COVID-19 способствовала трансформации электронной торговли, изменив условия работы в онлайн-секторах каналов распределения. Карантинные ограничения, реализуемые в форме сдерживания покупательских потоков в магазинах, использующих стандартный

подход к торговле, способствовали уходу каналов распределения и доведения продукции до конечного потребителя в онлайн-сектор. В структуре онлайн-продаж в 2020–2022 гг. преобладали одежда и обувь (69,8% в 2022 г.), предметы домашнего обихода (43,8% в 2022 г.), косметика и парфюмерия (36,6%) (табл. 3). На протяжении 2020–2022 гг. в структуре электронной торговли увеличивается объем продаж продуктов питания, медицинских товаров, билетов на развлекательные мероприятия.

Таблица 3

**Использование Интернета населением для заказа товаров и услуг по их основным видам, %**

Вид товара (услуги)	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютный прирост, 2022 г. к 2020 г., %
Одежда, обувь	60,7	66,0	69,8	9,1
Предметы домашнего обихода	28,6	36,8	43,8	15,2
Косметика и парфюмерия	24,2	27,4	36,6	12,4
Продукты питания	22,7	29,8	31,7	9,0
Телекоммуникационные услуги	28,6	31,2	29,6	1,0
Медицинские товары	19,3	23,4	28,7	9,4
Финансовые продукты (услуги)	44,3	44,8	24,8	-19,5
Билеты на развлекательные мероприятия	12,3	15,8	19,8	7,5
Электронное оборудование	18,1	17,9	18,4	0,3
Услуги по обслуживанию путешествий	12,0	15,6	14,8	2,8
Товары для творчества и хобби	9,0	10,7	13,9	4,9

Уменьшение покупательского потока крупные торговые центры, работающие в системе оффлайн, пытаются компенсировать путем трансформации центров не только в места торговли, но и места предоставления дополнительных бытовых, развлекатель-

ных и оздоровительных услуг, также путем открытия пунктов питания (фуд-кортов) на базе таких крупных торговых заведений. Российский рынок онлайн-продаж характеризуется наличием как крупных игроков (Wildberry, Ozon, Эльдорадо), так и не-

больших онлайн-магазинов. Как показывает практика развития онлайн-торговли в развитых странах [3], в настоящее время интернет-торговля постепенно трансформируется в сторону консолидации мелких фирм с крупными, следует ожидать, что российский рынок будет развиваться по данной траектории. Крупные участники рынка онлайн-торговли за счет эффекта масштаба, создания оптимальной логистики, удобного графика работы и выдачи товара могут предложить более выгодные и предпочтительные для покупателя условия приобретения товара.

Традиционный комплекс маркетинга предполагает использование четырех основных каналов распределения продукции, включая нулевой канал сбыта готовой продукции; одноуровневый канал; двухуровневый канал (с участием двух посредников); трехуровневый канал сбыта готовой продукции (с участием трех посредников). Цифровая трансформация каналов распределения предполагает использование преимущественно нулевых и одноуровневых каналов.

К достоинствам онлайн-магазинов (одноуровневый канал распределения), с точки зрения конечных потребителей, относится широкий ассортимент представленных товаров и, зачастую, более низкая цена на предлагаемые товары по сравнению с торговыми организациями стандартного формата торговли. Нулевой канал распределения позволяет производителям оперативно отслеживать потребности покупателей и использовать инструменты цифровых маркетинговых коммуникаций для рекламы своей продукции. Таким образом, можно сделать вывод о том, что для конечных потребителей использование нулевых и одноуровневых цифровых каналов несет значительные плюсы. Для производителей не все так однозначно, мы считаем, что, с точки зрения производителей продукции, можно выделить как преимущества, так и недостатки в использовании цифровых каналов доведения продукции до покупателей (табл. 4).

Таблица 4

**Преимущества и недостатки в использовании цифровых каналов  
доведения продукции для производителей**

Преимущества	Недостатки
Возможность проведения маркетинговых исследований с применением цифровых мониторинговых программ	Повышение издержек, связанных с транспортными расходами
Упрощение процесса подбора посредников и инвесторов	Работа в жесткой конкурентной среде
Анализ потребительских предпочтений в режиме онлайн через поисковые запросы и подписки в сетях	Повышение риска порчи и невозврата товара в надлежащем виде
Возможность постоянного мониторинга ценовой политики конкурентов и быстрое на нее реагирование	Необходимость постоянного поиска инновационных методов рекламы товара и его продвижения

Проанализировав статистические данные об использовании цифровых каналов распределения продукции, можно сделать предположение о том, что практика использования цифровых каналов будет иметь место и в дальнейшем, что постепенно приведет к уходу с рынка продавцов, работающих в традиционных форматах торговли.

**Выводы и заключение.** Цифровизация диктует необходимость применения новых правил и инструментов достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Использование цифровых каналов распределения следует рассматривать как направление повышения конкурентоспособности продукции, при этом обосно-

вании объемов реализации и реализацию в практической деятельности конкретных способов продвижения продукции в канале распределения необходимо осуществлять по каждой стратегической зоне хозяйствования предприятия.

Информационные технологии являются эффективным способом повышения конкурентоспособности продукции за счет более низкой цены, охвата новых рынков сбыта и использования инновационных инструментов маркетинговой поддержки рекламы товаров, при этом необходимо помнить, что управление цифровыми каналами сбыта продукции требует новых знаний и навыков от менеджеров и маркетологов предприятия. Необходимыми условиями эффективной работы товаропроизводителей в современных условиях цифровой экономики будут выступать:

- конъюнктурное ценообразование в соответствии с запросами пользователей интернет-платформ;
- расширение практики использования современных электронных платежных систем;
- постоянный мониторинг потребностей покупателей и внесение необходимых корректировок в товарную и ценовую политику;
- выбор эффективных инструментов продвижения продукции в Интернете, включая контекстную рекламу, SEO-продвижение, баннерную рекламу, средства SMM-маркетинга.

### Список литературы

1. **Будагов, А. С.** Будущее цифровых технологий в маркетинге / А. С. Будагов, Р. В. Молчанова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2022. – № 2 (34). – С. 16–23.

2. **Варнавская, Д. С.** Цифровые технологии в маркетинге / Д. С. Варнавская. – Текст : непосредственный // Вестник Луганского

государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 3 (57). – С. 135–137.

3. **Дудаков, Г. С.** Роль маркетингового сопровождения в цифровизации каналов распределения / Г. С. Дудаков, Н. Н. Молчанов. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2021. – № 3 (289). – С. 35–40.

4. **Ешугова, С. К.** Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации / С. К. Ешугова, С. К. Хамирзова. – Текст : непосредственный // Новые технологии. – 2021. – Т. 17. – № 3. – С. 95–104.

5. **Иванченко, О. В.** Информационно-коммуникационная инфраструктура цифрового маркетинга / О. В. Иванченко. – Текст : непосредственный // Материалы Ивановских чтений. – 2022. – № 1 (36). – С. 93–95.

6. Индикаторы цифровой экономики: 2021 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2021. – Текст : непосредственный.

7. Индикаторы цифровой экономики: 2022 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2023. – 332 с. – Текст : непосредственный.

8. Индикаторы цифровой экономики: 2024 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 276 с. – 350 экз. – ISBN 978-5-7598-3008-5 (в обл.). – Текст : непосредственный.

9. **Лучшев, Л. И.** Технологии цифрового маркетинга в кондитерских компаниях в современных условиях / Л. И. Лучшев. – Текст : непосредственный // Торговля, сервис, индустрия питания. –

2022. – № 2(3). – С. 213–221. – DOI: 10.17516/2782-2214-0059.

10. **Матерова, Е. С.** Цифровая реклама как фактор продвижения малого бизнеса / Е. С. Матерова, А. Д. Шитикова, В. Р. Гайнутдинов, К. Р. Газизянов. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 9. – С. 3299–3312.

11. **Никулина, Ю. А.** Факторы и направления изменений управления каналами сбыта оптовых организаций субъектов малого предпринимательства в условиях цифровой экономики / Ю. А. Никулина. – Текст : непосредственный // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2023. – № 4. – С. 76–83.

12. **Садченко, В. Р.** Специфика интернет-маркетинга в России / В. Р. Садченко. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5–3 (92). – С. 254–258.

13. Цифровая экономика : 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.]; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-7598-3025-2 (в обл.). – Текст : непосредственный.

**Borovskikh N.V.**

Omsk State Technical University, PhD in Economics, Assistant Professor, Professor of the Chair of Economics and Labor Organization

## USING DIGITAL PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS AS A WAY TO INCREASE COMPETITIVENESS

**Abstract.** Digitalization dictates the need to apply new rules and tools to achieve the competitiveness of business entities, the use of digital distribution channels should be considered as a way to increase the competitiveness of products. The purpose of the study was to analyze and substantiate the prospects for the development of digital transformation of the distribution channels of domestic enterprises as a way to increase competitiveness. It is proposed to consider bringing products to the end consumer using a digital distribution channel as an operational marketing strategy of the enterprise aimed at increasing the competitiveness of products. General scientific and special methods were used in the research. The paper analyzes the level of informatization of the population, evaluates the practice of using the Internet by the population to order goods and services by main types. The advantages and disadvantages of using digital channels for producers of goods and end consumers are revealed. The conclusion is formulated that an important point for attracting target consumers is the choice of the most suitable Internet platform, i.e. an integrated system of an Internet page through which the company works with its potential and real buyers and customers. Recommendations are given to manufacturers to improve the efficiency of using digital product distribution channels.

**Keywords:** digitalization of trade, informatization, distribution channels, e-commerce, product competitiveness, Internet platform, online sales, marketing mix, marketing communications, electronic payment systems.

### References

1. Budagov, A.S., Molchanova R.V. (2022). Budushcheye tsifrovyykh tekhnologiy v marketinge [The future of digital technologies in marketing]. Aktual'nyye problemy ekonomiki i upravleniya [Current Problems of Economics and Management], 2 (34), 16-23.
2. Varnavskaya, D.S. (2022). Tsifrovyye tekhnologii v marketing [Digital technologies in marketing]. Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalja [Bulletin of Lugansk Vladimir Dahl State University], 3 (57), 135-137.
3. Dudakov, G.S., Molchanov, N.N. (2021). Rol' marketingovogo soprovozhdeniya v tsifrovizatsii kanalov raspredeleniya [The role of marketing support in the digitalization of distribution channels]. Prakticheskiy marketing Practical Marketing]. 3 (289), 35-40.
4. Yeshugova, S.K., Khamirzova, S.K. (2021). Razvitiye elektronnoy kommersii v usloviyakh tsifrovizatsii [Development of e-commerce in the context of digitalization]. Novyye tekhnologii [New Technologies]. 17(3), 95-104.
5. Ivanchenko O.V. (2022). Informatsionno-kommunikatsionnaya infrastruktura tsifrovogo marketinga [Information and communication infrastructure of digital marketing]. Materialy Ivanovskikh chteniy [Proceedings of the Ivanovo Readings]. 1 (36), 93-95.
6. Abdurakhmanova, G.I. et al. (2021). Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2021 : statisticheskiy sbornik [Indicators of the digital economy: 2021: statistical collection]. National research University "Higher School of Economics". M.: National Research University Higher School of Economics.

7. Abdrikhanova, G.I. et al. (2022). Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2022 : statisticheskiy sbornik [Indicators of the digital economy: 2022: statistical collection]. National research University "Higher School of Economics". M.. National Research University Higher School of Economics.
8. Abdrikhanova, G.I. et al. (2024). Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2024 : statisticheskiy sbornik [Indicators of the digital economy: 2024: statistical collection]. National research University "Higher School of Economics". M.: ISSEK HSE, 2024. ISBN 978-5-7598-3008-5 (in the region).
9. Luchshev, L.I. (2022). Tekhnologii tsifrovogo marketinga v konditerskikh kompaniyakh v sovremennykh usloviyakh [Digital marketing technologies in confectionery companies in modern conditions]. Torgovlya, servis, industriya pitaniya [Trade, Service, Food Industry], 2(3), 213-221.
10. Materova, E.S., Shitikova, A.D., Gainutdinov, V.R., Gazizyanov, K.R. (2023). Tsifrovaya reklama kak faktor prodvizheniya malogo biznesa [Digital advertising as a factor in promoting small businesses]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 17(9), 3299-3312.
11. Nikulina, Yu.A. (2023). Faktory i napravleniya izmeneniy upravleniya kanalami sbyta optovykh organizatsiy sub"yektor malogo predprinimatel'stva v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Factors and directions of changes in the management of distribution channels of wholesale organizations of small businesses in the digital economy]. Ekonomika. Professiya. Biznes [Economics. Profession. Business], 4, 76-83.
12. Sadchenko, V.R. (2024) Spetsifika internet-marketinga v Rossii [Specifics of Internet marketing in Russia]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk International [Journal of Humanities and Natural Sciences], 5-3 (92), 254-258.
13. Abashkin, V.L. et al. (2025). Tsifrovaya ekonomika: 2025: kratkiy statisticheskiy sbornik [Digital economy: 2025: a brief statistical collection]. National research University "Higher School of Economics". M.: ISSEZ HSE. ISBN 978-5-7598-3025-2 (in the region).

---

e-mail: ninabor\_omsk@mail.ru

**Плетнева Н.А.**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, канд. экон. наук, доцент, доцент Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли

**Божук С.Г.**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, д-р экон. наук, профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли

**Капустина Л.М.**

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург), д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и международного менеджмента

## МАРКЕТИНГОВЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ МОРСКИХ КРУГЛОГОДИЧНЫХ КУРОРТОВ «ПЯТЬ МОРЕЙ И ОЗЕРО БАЙКАЛ»

**Аннотация.** В статье представлены результаты стратегического анализа федеральных морских круглогодичных курортов, входящих в мегакурорт «Пять морей и озеро Байкал», развитие которого осуществляется в рамках реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство». В настоящей работе туристские дестинации в составе мегакурорта рассматриваются авторами как портфель брендов, для определения стратегического положения каждого из которых применяется метод Boston Consulting Group (BCG).

В матрице BCG отражена взаимосвязь темпов роста регионального туристического рынка и относительной (прогнозной) доли каждого курорта, что позволяет подсветить степень выраженности его рыночной власти, распределить приоритетные направления для инвестиций, предвосхитить возможные риски и тем самым диверсифицировать туристский продукт в рамках проекта. Согласно результатам анализа, курорты «Новая Анапа», «Белая Дюна», «Золотые пески» и «Волшебный Байкал» способны занять относительно высокую долю на зрелом рынке. В то же время «Ворота Байкала», «Байкальская слобода», «Горская», «Каспийский прибрежный кластер», «Приморье» заходят на растущий рынок и в стремлении нарастить относительную долю требуют больших инвестиций в развитие как территориального бренда, так и бренда курорта.

**Ключевые слова:** маркетинг туристских дестинаций, внутренний туризм, национальный проект «Туризм и гостеприимство», всесезонные курорты «Пять морей и озеро Байкал», стратегический анализ, анализ портфеля брендов, матрица Boston Consulting Group (BCG).

**Введение.** Согласно исследованию ТАСС, рост внутреннего туризма в РФ в I полугодии 2024 года составил 9,35%. Самый высокий рост потока туристов (+20%) отмечен в Санкт-Петербурге. Также среди наиболее привлекательных направлений были

отмечены Дагестан, Самарская область и Хабаровский край [1].

Развитие внутреннего туризма в России сегодня находится в фокусе особого внимания. Президент Владимир Путин в Послании Федеральному Собранию 29 февраля

2024 года [2] поставил цель: к 2030 году выйти на показатель около 140 млн туристических поездок в год, вклад отрасли в ВВП страны должен при этом составить не менее 5% [3].

Главным трендом развития внутреннего туризма является пробуждение интереса к регионам, традиционно находившимся в «слепой зоне» путешественников по причине отсутствия сформированных представлений о них как о туристских дестинациях. Речь идет о таких направлениях, как Северный Кавказ, Республика Алтай, Приморье и Хабаровский край, обладающих большим потенциалом для развития. Так, например, на территории Северо-Кавказского федерального округа в Республике Дагестан побережье Каспийского моря протягивается на 490 километров, что способствует развитию пляжного туризма. Всемирная туристская организация высоко оценивает потенциал Республики Дагестан и выделяет ее в числе наиболее перспективных туристических направлений Юга России. Однако при отсутствии конкретных действий, подкрепляющих образ бренда туристской дестинации, таких как улучшение условий проживания, развитие транспортной инфраструктуры, Дагестан рискует разочаровать гостей разрывом между заявленными преимуществами и реальным уровнем сервиса.

По оценкам экспертов, главным вызовом туристической отрасли в 2024 г. стала нехватка номерного фонда, в результате чего увеличилась стоимость среднего чека проживания. Средняя цена проживания в апартаментах составила 6750 руб. за ночь, что на 20% больше, чем в 2023 г., следует из данных «Яндекс путешествий» [4].

В связи с этим курс, взятый Правительством РФ на создание и развитие инфраструктуры новых точек притяжения туристов, является очень значимой и своевременной мерой поддержки. Объем вложений в туристическую сферу за первое полугодие 2024 года уже составил 377 млрд руб., что на 64% больше, чем за аналогичный период прошлого года.

С 2025 года действует новая редакция национального проекта «Туризм и гостеприимство» [3], объем его бюджетного финансирования в 2025–2030 годах составит не менее 403 млрд руб. [3].

В рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» в числе прочих развивается проект мегакурорта «Пять морей и озеро Байкал», включающий новые туристические дестинации на берегах Азовского, Балтийского, Черного, Каспийского и Японского морей, а также озера Байкал [1]. Инвестиции в строительство гостиниц и инфраструктуру составят около 2 трлн рублей, причем частные инвесторы вложат около 1,5 трлн рублей, а государство – около 300 млрд рублей [5].

К 2035 году в Запорожской области планируется построить курорт «Приморск» на побережье Азовского моря. На Балтике запланировано развитие туристского кластера «Горская» («Санкт-Петербург Марина») и курорта «Белая Дюна» в поселке Поварово Зеленоградского округа Калининградской области. На Черном море строятся сразу несколько курортов. В Краснодарском крае на песчаной косе между Черным морем и Кизилташским лиманом стартовало строительство курорта «Новая Анапа», уже получившего «народное» название русского Дубая. Кластер «Золотые пески – Крымская Ривьера» будет расположен вдоль береговой линии от Симферопольского шоссе до озера Ойбурское. На Каспийском море на территории Республики Дагестан построят «Каспийский прибрежный кластер». На побережье Японского моря в поселке Хасан, являющемся самой южной точкой Приморского края и именующемся «краем трех границ», расположится курортный комплекс «Приморье». Озеро Байкал (или «славное море») объединит на своих берегах три курорта: «Ворота Байкала» и «Байкальская слобода» в Иркутской области и «Волшебный Байкал», простирающийся также на территорию Республики Бурятия.

Единые стратегические цели проекта «Пять морей и озеро Байкал» могут быть достигнуты только благодаря синергетическому эффекту, полученному в результате развития каждой из перечисленных туристических дестинаций. Однако их различия в природных ландшафтах, особенностях культурно-исторических предпосылок формирования, менталитете местного населения и иных важных атрибутах образа территориального бренда сигнализируют о важности обосновления. Для реализации диверсифицированного подхода к управлению портфелем брендов [6, с. 48–49] курортов проекта необходимо определить стратегическое положение каждого. Поскольку проект реализуется преимущественно за счет средств частных инвесторов, целью стратегического портфельного анализа в данном случае будет являться не столько распределение направления потоков денежных средств (которые, скорее всего, будут выделяться инвесторами локально), сколько создание в каждой из дестинаций наиболее жизнеспособной бизнес-модели курорта, основанной на понимании перспектив развития и осознании рисков. Такой стратегический анализ, наряду с другими методами, впоследствии позволит каждому курорту выстроить свой образ бренда, не теряющий аутентичности, но следующий трендам развития рынка.

Вопросам стратегического анализа и планирования сферы туризма и гостеприимства посвящены работы С.Г. Божук [7], М. Ниссан [8], Д. Джурдана [9], Л. Руханен [10], С.Е. Демидовой [11], И.З. Чхотуа [12] и других. Проблемы и барьеры развития туристско-рекреационной деятельности в России отражены в работах Л.Г. Десфонтейнес [13], О.В Вороновой [14], Е.В. Корчагиной [15], М.А. Морозовой [16] и других. Маркетинговые стратегии, применяемые для развития туристических дестинаций, рассмотрены в работах Е.Е. Тарасовой [17], Н.И. Газалиевой [18], Р. Джордж [19], М. Сотериадес [20] и других.

Эмпирической базой для анализа послужили данные Росстата за 2023–2024 гг. [21] и отраслевая статистика, отраженная в официальных региональных СМИ [22, 23, 24].

Цель исследования – определить стратегическое положение каждого из круглогодичных морских курортов проекта «Пять морей и озеро Байкал», что позволит обозначить перспективы и расставить приоритеты его развития в долгосрочном периоде.

**Методы исследования.** В исследовании применен метод стратегического портфельного анализа Boston Consulting Group (BCG) [6]. В матрице BCG отражена взаимосвязь темпов роста регионального туристического рынка и относительной (прогнозной) доли каждого курорта.

Для анализа темпов роста рынка были применены данные «Росстат – Туризм. Оценка туристского потока (с 2022 г.)» [21]. В феврале 2021 года Росстат утвердил новую методику оценки туристской отрасли, где в числе ключевых положительных изменений можно отметить введение нового индикатора «туристский поток». Однако к числу слабых сторон этой методики относится несовершенство методов сбора и обработки информации (приоритет физических методов над цифровыми), как следствие, влекущее за собой неполноту сведений [11]. Ограничения в методах сбора информации, применяемых Росстатом, приводят к расхождению полученных данных с иными источниками. Например, сервис «СберАналитика», используя массив данных о платежах населения и бизнеса по картам и счетам Сбера, а также об операциях с наличными и транзакциях через другие банки, может представить совершенно противоположную картину.

В настоящей работе с целью расчета темпов роста были использованы значения показателя «Туристический поток» (количество поездок) за январь–сентябрь 2024 г. в сравнении с аналогичным периодом 2023 г. Данные по Запорожской области, как новому региону России, представлены не были (табл. 1).

Таблица 1

**Темпы роста туристского рынка (регионы присутствия)\* (%)**

Регион	Турпоток (кол-во турпоездок)		Темп роста (TP) (2024/2023), %
	01-09.2023 (П6)	01-09.2024 (Пт)	
Санкт-Петербург	7 926 519	10 035 638	126,61
Калининградская обл.	1 137 706	968 617	85,14
Республика Крым	5 186 208	3 167 577	61,08
Краснодарский край	16 468 251	16 093 352	97,72
Республика Дагестан	974 393	1 210 580	124,24
Республика Бурятия	721 653	703 037	97,42
Иркутская обл.	1 100 732	1 208 416	109,78
Приморский край	1 672 844	1 940 884	116,02
Запорожская обл. [25]	н/д	н/д	-

\*Составлено авторами.

Расчет темпов роста производится по формуле (1):

$$TP = \Pi_t / \Pi_b \times 100\%, \quad (1)$$

где ТР – темп роста в %,  $\Pi_t$  – показатель текущего периода,  $\Pi_b$  – показатель базового периода.

Для определения относительной доли рынка каждого курорта в разрезе про-

екта, поскольку деятельность его еще не осуществляется, был взят плановый (заявленный в официальных источниках) показатель количества турпоездок в год (табл. 2). Здесь уже учтены плановые рыночные показатели курорта «Приморск» Запорожской области, поскольку сведения о них содержатся в презентации проекта «Пять морей и озеро Байкал» наравне с другими.

**Данные турпотока для расчета доли рынка в разрезе проекта (план)\***

Курорт	Кол-во турпоездок/год
«Ворота Байкала», «Байкальская слобода» (Иркутская обл.)	850 000 [5]
«Каспийский прибрежный кластер» (Дагестан)	700 000 [5]
«Приморск» (Запорожье)	2 000 000 [5]
«Приморье» (Японское море, п. Хасан)	500 000 [5]
«Золотые пески» (Черное море, Крым)	1 000 000 [5]
«Новая Анапа» (Черное море)	1 300 000 [5]
«Белая Дюна» (Калининградская обл.)	1 100 000 [22]
«Горская» (Санкт-Петербург)	1 300 000 [23]
«Волшебный Байкал» (Иркутская обл. + Республика Бурятия) [25]	1 400 000 [24]

\*Составлено авторами.

Более того, заявленный поток в 2 млн туристов, делает «Приморск» лидером, относительно которого определяется доля всех других игроков (табл. 3). Долю на рынке для каждого курорта рассчитываем по формуле 2:

$$ДР_{отн} = \frac{(T_{курорта})}{(T_{лидера})}, \quad (2)$$

где  $ДР_{отн}$  – относительная доля рынка,  $T_{курорта}$  – планируемый турпоток для каждого курорта,  $T_{лидера}$  – планируемый турпоток для лидера (курорта «Приморск» (Запорожье)).

Таблица 2

#### Доля на рынке (в разрезе проекта)\*

Курорт	Доля на рынке относительно лидера
«Приморск» (Запорожье)	1
«Волшебный Байкал» (Иркутская обл. + Республика Бурятия)	0,7
«Горская» (Санкт-Петербург)	0,65
«Новая Анапа» (Черное море, Краснодарский край)	0,65
«Белая Дюна» (Калининградская обл.)	0,55
«Золотые пески» (Черное море, Крым)	0,5
«Ворота Байкала», «Байкальская слобода» (Иркутская обл.)	0,425
«Каспийский прибрежный кластер» (Дагестан)	0,35
«Приморье» (Японское море, п. Хасан) [25]	0,25

\*Составлено авторами.

На основе полученных данных составим матрицу BCG, позволяющую определить положение каждого курорта проекта «Пять морей и озеро Байкал» [25] в системе координат «темпы роста рынка/доля на рынке» и в соответствии с этим отнести его к одному из квадрантов «Трудные дети» («Знаки вопроса»), «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки» («Мертвый груз») [6].

Все анализируемые объекты находятся в одной фазе жизненного цикла (ЖЦТ) «Выход на рынок». Во избежание очевидных выводов о необходимости инвестиций можем позволить себе пренебречь традиционной взаимосвязью матрицы BCG и концепции ЖЦТ, согласно которой данной фазе соответствует положение «Трудные дети». Нам необходимо диверсифицировать предложения в составе портфеля брендов, следовательно, в данном случае большее значение будет иметь не период существования курорта, а интерес путешественников к туристской дестинации, отражающейся

в темпах роста регионального туристского рынка. В зависимости от этого стратегия развития для некоторых курортов может быть связана с инвестированием, наряду с брендом курорта, в бренд территории, как малоизведанной, но обладающей потенциальной привлекательностью для туристов.

**Результаты исследования.** Положение курортов проекта «Пять морей и озеро Байкал» в матрице стратегического портфельного анализа распределено следующим образом (рис.).

В качестве срединного значения темпов роста берется 100% (стагнация). Низкими (ниже 100%) темпами роста регионального туристского рынка обладают регионы: Краснодарский край (97%), Республика Бурятия (97%), Калининградская область (85%), Республика Крым (61%). Средним темпом (от 100 до 110%) – туристский рынок Иркутской области (109%), высокими темпами (свыше 110%) – Приморского края (116 %) и Республики Дагестан (124%).

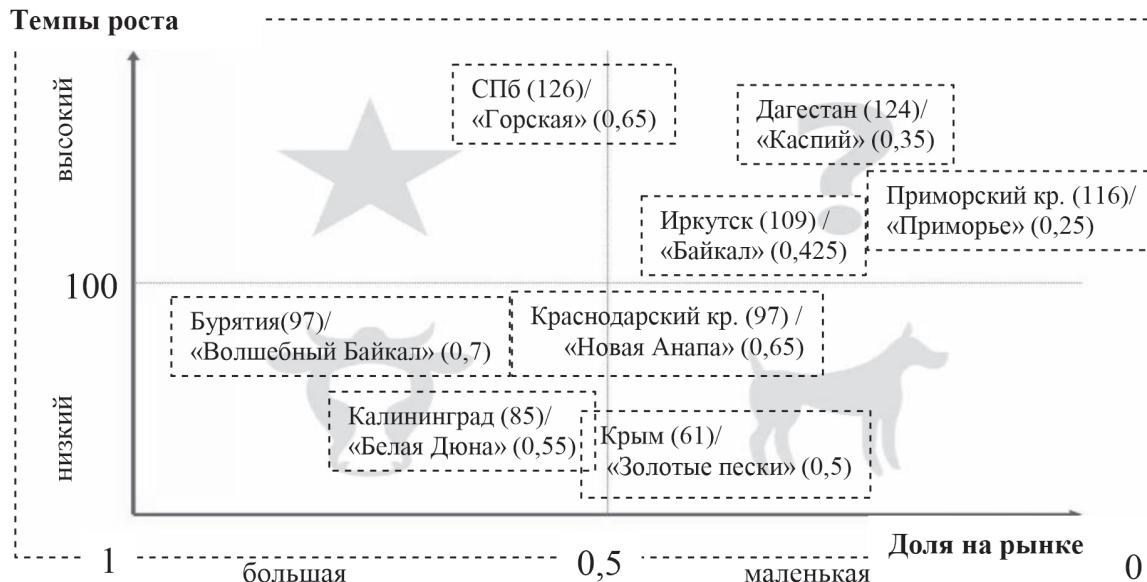


Рис. Стратегическое положение каждого из курортов федерального проекта  
«Пять морей и озеро Байкал» на матрице BCG\*

\*Составлено авторами.

В качестве срединного значения доли на рынке относительно лидера берется 0,5 (или 50%). Маленькими относительными долями на рынке в перспективе будут обладать курорты «Приморье» (0,25), «Каспийский прибрежный кластер» (0,35) и кластер «Ворота Байкала», «Байкальская слобода» (0,425). Средняя относительная доля – у курорта «Золотые пески», большие доли – у «Белой Дюны» (0,55), «Новой Анапы» (0,65), «Горской» (0,6) и «Волшебного Байкала» (0,7).

Согласно матрице BCG, положение «Дойные коровы» могут занимать курорты «Волшебный Байкал», «Новая Анапа», «Белая Дюна», «Золотые пески», причем положение последних двух наименее устойчиво, поскольку обладание небольшой долей на рынке практически относит их к «Собакам». Также существует риск, что плановые показатели курортов на Черноморском побережье не будут выполнены в силу форсмажорных обстоятельств, так как негативные ожидания потенциальных туристов от экологической катастрофы снизят число поездок.

В позиции «Звезды» находится проект «Горская» («Санкт-Петербург Мари-

на»). Сочетание привлекательной локации и больших амбиций по привлечению 1,3 млн туристов в год (на территории 179 га появится полноценный курортный город с мариной, всесезонным бассейном, водными аттракционами, гостиничными номерами и яхт-клубом) определяет такое стратегическое положение курорта.

К «Трудным детям» или «Знакам вопроса» отнесены курорты «Каспийский прибрежный кластер», «Ворота Байкала», «Байкальская слобода», «Приморье», находящиеся в регионах с растущим туристским рынком, но обладающие низкими относительными долями.

**Выводы и заключение.** Проведенный анализ показал, что портфель брендов федеральных морских круглогодичных курортов «Пять морей и озеро Байкал» сбалансирован, поскольку включает в себя несколько «Дойных коров», «Звезд» и несколько «Трудных детей».

Курорты «Волшебный Байкал», «Новая Анапа», «Белая Дюна», «Золотые пески», находясь в стратегическом положении «Дойных коров», способны высвобождать больше средств, чем потреблять. Это озна-

чает, что сама по себе популярность регионов как туристских дестинаций вполне способна обеспечить турпоток безотносительно продвижения брендов курортов. Инвестиции в данные проекты должны быть преимущественно направлены на поддержание образа бренда туристской дестинации и формирование его связи с брендом курорта.

Проект «Горская» требует больших инвестиций преимущественно в развитие бренда самого курорта, поскольку Санкт-Петербург является одной самых популярных туристских дестинаций. Согласно подсчетам Смольного, проект окупится в течение 15 лет [23]. Следовательно, спустя время у «Горской» есть все шансы перейти в категорию «Дойные коровы».

«Трудные дети» («Каспийский прибрежный кластер», «Ворота Байкала», «Байкальская слобода», «Приморье») требуют серьезных инвестиций в развитие как территориальных брендов, так и брендов курортов. Развитие территориальных брендов напрямую связано с совершенствованием инфраструктуры и уровня сервиса. На Дальнем Востоке, в Иркутской области, Республике Дагестан пока существуют серьезные инфраструктурные, кадровые, инвестиционные и финансовые ограничения [12, 18, 24], препятствующие формированию положительных ассоциаций потребителей с туристской дестинацией, несмотря на растущую популярность данных направлений. В перспективе «Трудные дети» при оптимистичном сценарии смогут стать «Звездами», при пессимистичном – «Собаками». В любом случае «Трудные дети» требуют первостепенного внимания и оперативных решений.

## Список литературы

1. Исследование ТАСС показало рост внутреннего туризма в РФ в I полугодии на 9,35%. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/21569311> (дата обращения: 24.11.2024). – Текст : электронный.

2. Послание Президента Федеральному Собранию. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585> (дата обращения: 24.11.2024). – Текст : электронный.

3. Гостеприимство по-русски: как государство поддерживает внутренний туризм. – URL: <https://www.rbc.ru/business/29/11/2024/674712a19a79477b70e14b81> (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

4. Внутренний турпоток в России в 2024 году достиг исторического максимума. – URL: [https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy\\_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrenniy-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoriches-kogo-maksimuma?from=copy\\_text](https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrenniy-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoriches-kogo-maksimuma?from=copy_text) (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

5. Пять морей и озеро Байкал. Resort & SPA 2-5\*. Грандиозный туристический проект в центре внимания президента. – URL: <https://5morejresort.com/> (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

6. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхоф : пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 132 с. – Текст : непосредственный.

7. Божук, С. Г. Стратегии маркетинга экологически ориентированных туристических предприятий / С. Г. Божук, Н. А. Плетнева, К. В. Евдокимов. – Текст : непосредственный // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2022. – № 48. – С. 124.

8. Nissan, M. (2022) The Most Efficient Destination Marketing Strategies and How to Implement Them. – URL: <https://mize.tech/blog/the-most-efficient-destination-marketing-strategies-and-how-to-implement-them/> (29.01.2025).

9. Jurjana, D. (2021) Strategic planning of tourism development – towards sustainability.

Pp.239-248. DOI:10.20544/horizons.a.23.2.18.  
p17. – Текст : непосредственный.

10. Ruhanen, L. (2004) Strategic Planning for Local Tourism Destinations: An Analysis of Tourism // *Tourism and Hospitality Planning & Development* 1(3) DOI: 10.1080/1479053042000314502. – Текст : непосредственный.

11. Демидова, С. Е. Стратегическое планирование развития отрасли туризма / С. Е. Демидова. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 6 (часть 2). – С. 265–269.

12. Чхотуа, И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2. – № 3. – С. 390–404. – <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-390-40474>. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3529> (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

13. Десфонтейнес, Л. Г. Развитие инклюзивного туризма в России: проблемы и перспективы / Л. Г. Десфонтейнес, Е. В. Корчагина. – Текст : непосредственный // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 1. – С. 169–173. – EDN OCYIZK.

14. Воронова, О. В. Социально-экономические проблемы создания туристических кластеров в регионах России / О. В. Воронова, С. А. Смирнова. – Текст : непосредственный // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – Ч. 3. – С. 431–435. – EDN VWNANM.

15. Корчагина, Е. В. Брендинг туристической дестинации как инструмент развития территории : монография / Е. В. Корчагина, Р. А. Шигнанова. – Гатчина : Государственный институт экономики, финансов, права и технологий,

2019. – 100 с. – ISBN 978-5-94895-134-8. – EDN CTALQR. – Текст : непосредственный.

16. Управление гостиничными сетями / М. А. Морозова, О. В. Воронова, О. Е. Пирогова [и др.]; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – Санкт-Петербург : Политех-Пресс, 2022. – 65 с. – ISBN 978-5-7422-7763-7. – DOI 10.18720/SPBPU/2/i22-200. – EDN TSAADR. – Текст : непосредственный.

17. Тарасова, Е. Е. Инновации в коммерческой и маркетинговой деятельности / Е. Е. Тарасова, Е. В. Матузенко, Ю. А. Наплекова, Е. Е. Прушковская. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2019. – 172 с. – Текст : непосредственный.

18. Газалиева, Н. И. Маркетинг дестинаций как современный подход к продвижению туристского региона – Республика Дагестан / Н. И. Газалиева, А. А. Мамаева. – Текст : непосредственный // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 7 (165). – С. 172–180.

19. George, R. (2021). Marketing Tourism Destinations. In: *Marketing Tourism and Hospitality*. Palgrave Macmillan, Cham. Pp. 447–484. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64111-5\\_14/](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64111-5_14/) (29.01.2025). – Текст : электронный.

20. Soteriades, M. (2012). Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency // *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. Vol. 3, Iss 2. – Pp. 107–120. – URL: <http://dx.doi.org/10.1108/17579881211248781> // (29.01.2025). – Текст : электронный.

21. Росстат – Туризм. Оценка туристского потока (с 2022 г.). – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 24.11.2024). – Текст : электронный.

22. Калининградские власти готовят землю под федеральный курорт «Белая Дюна». – URL: <https://kaliningrad>.

---

[rbc.ru/kaliningrad/02/10/2024/66fd23d39a79470587d0dcdd](https://rbc.ru/kaliningrad/02/10/2024/66fd23d39a79470587d0dcdd) (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

23. Мастер-план туристического кластера «Горская» разработают до конца июня. – URL: <https://www.dp.ru/a/2024/05/30/master-plan-turisticheskogo> (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

24. В Иркутской области готовят туристический проект «Волшебный Байкал». – URL: <https://www.ogirk.ru/>

[ru/2024/03/29/v-irkutskoj-oblasti-gotovjat-turisticheskij-proekt-volshebnyj-bajkal/?ysclid=m6hy8ajong248439343](https://rbc.ru/2024/03/29/v-irkutskoj-oblasti-gotovjat-turisticheskij-proekt-volshebnyj-bajkal/?ysclid=m6hy8ajong248439343) (дата обращения: 29.01.2025). – Текст : электронный.

25. **Плетнева, Н. А.** Отраслевой и конкурентный анализ (практика) / Н. А. Плетнева. – URL: [https://lk.competenc.spb.ru/video/repository/strategich\\_pletneva\\_14112024\\_039f5d59.pdf](https://lk.competenc.spb.ru/video/repository/strategich_pletneva_14112024_039f5d59.pdf). – Текст : электронный.

**Pletneva N.A.**

St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Graduate School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade

**Bozhuk S.G.**

St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, Doctor of Economics, Professor, Professor of Graduate School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade

**Kapustina L.M.**

Ural State University of Economics, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and International Management

## **MARKETING STRATEGIC ANALYSIS OF THE FEDERAL YEAR-ROUND MARINE RESORTS DEVELOPMENT PROJECT «FIVE SEAS AND LAKE BAIKAL»**

**Abstract.** The article presents the results of a strategic analysis of the federal year-round marine resorts included in the mega-resort "Five Seas and Lake Baikal", the development of which is carried out within the framework of the national project "Tourism and Hospitality". In this paper, the authors consider the tourist destinations within the mega-resort as a portfolio of brands, the Boston Consulting Group (BCG) method is used to determine the strategic position of each of them. The BCG matrix reflects the relationship between the growth rate of the regional tourism market and the relative (projected) share of each resort, which makes it possible to highlight the degree of its market power, allocate priority areas for investment, anticipate possible risks, and thus diversify the tourism product within the project. According to the results of the analysis, the resorts of Novaya Anapa, Belya Dune, Golden Sands and Magic Baikal are able to occupy a relatively high share in the mature market. At the same time, Baikal Gate, Baikalskaya Sloboda, Gorskaya, Caspian Coastal Cluster, and Primorye are entering a growing market, and in an effort to increase their relative share, they require large investments in the development of both the territorial brand and the resort brand.

**Keywords:** marketing of tourist destinations, domestic tourism, national project «Tourism and Hospitality», all-season resorts «Five Seas and Lake Baikal», strategic analysis, brand portfolio analysis, Boston Consulting Group (BCG) matrix.

### **References**

1. Issledovanie TASS pokazalo rost vnutrennego turizma v RF v I polugodii na 9,35% [A TASS study showed a 9.35% increase in domestic tourism in Russia in the first half of the year]. Retrieved from: <https://tass.ru/obschestvo/21569311>.
2. Poslanie Prezidenta Federal'nomu Sobraniyu [The President's Message to the Federal Assembly]. Retrieved from: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585>.

3. Gostepriimstvo po-russki: kak gosudarstvo podderzhivaet vnutrennij turizm [Russian-style hospitality: how the government supports domestic tourism]. Retrieved from: <https://www.rbc.ru/business/29/11/2024/674712a19a79477b70e14b81>.

4. Vnutrennij turpotok v Rossii v 2024 godu dostig istoricheskogo maksimuma [Domestic tourist flow in Russia reached a historic maximum in 2024]. Retrieved from: [https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy\\_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii](https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii)

- turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma?from=copy\_text.
5. Pyat' morej i ozero Bajkal. Resort & SPA 2-5\*. Grandioznyj turisticheskij proekt v centre vnimaniya prezidenta [Five seas and Lake Baikal. Resort & SPA 2-5\*. A grandiose tourism project is in the focus of the president's attention]. Retrieved from: <https://5morejresort.com/>.
6. Kotler, F., Berger, R., Bikhoff, N. (2023). Strategicheskij menedzhment po Kotleru: Luchshie priemy i metody [Kotler's Strategic Management: The best techniques and methods]. Translated from English. The 3rd is decreasing. Moscow: Alpine Publisher.
7. Bozhuk, S.G., Pletneva, N.A., Evdokimov, K.V. (2022). Strategii marketinga ekologicheski orientirovannyh turisticheskikh predpriyatiy [Marketing strategies of environmentally oriented tourism enterprises]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Proceedings of the St. Petersburg State Agrarian University]. 48. P. 124.
8. Nissan, M. (2022). The Most Efficient Destination Marketing Strategies and How to Implement Them. Retrieved from: <https://mize.tech/blog/the-most-efficient-destination-marketing-strategies-and-how-to-implement-them/> (29.01.2025).
9. Jurdana, D. (2021). Strategic planning of tourism development – towards sustainability. P. 239-248. DOI: 10.20544/horizons.a.23.2.18.p17.
10. Ruhanen, L. (2004). Strategic Planning for Local Tourism Destinations: An Analysis of Tourism. Tourism and Hospitality Planning & Development. 1(3). DOI: 10.1080/1479053042000314502.
11. Demidova, S.E. (2024). Strategicheskoe planirovanie razvitiya otrazhi turizma [Strategic planning for the development of the tourism industry]. Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 6 (2), 265-269.
12. Chkhota, I. Z. (2022). Strategirovanie turizma na Dal'nem Vostoche Rossii [Tourism strategy in the Russian Far East]. Strategirovanie: teoriya i praktika [Strategizing: Theory and Practice]. 2 (3), 390-404.
13. Desfontejnes, L.G., Korchagina, E.V. (2024). Razvitie inklyuzivnogo turizma v Rossii: problemy i perspektivy [Development of inclusive tourism in Russia: problems and prospects]. Zhurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovanij [Journal of Legal and Economic Research]. 1, 169-173.
14. Voronova, O.V., Smirnova, S.A. (2021). Social'no-ekonomicheskie problemy sozdaniya turisticheskikh klasterov v regionah Rossii [Socio-economic problems of creating tourist clusters in Russian regions]. Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i torgovli: Sbornik trudov Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy i uchebno-metodicheskoy konferencii [Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Proceedings of the All-Russian Scientific, Practical, educational and methodological conference]. St. Petersburg: POLYTECH PRESS, pp. 431-435.
15. Korchagina, E.V., Shignanova, R.A. (2019). Branding turisticheskoy destinacii kak instrument razvitiya territorii: monografiya [Branding of a tourist destination as a tool for the development of a territory: a monograph]. Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology.
16. Morozova, M.A., Voronova, O.V., Pirogova, O.E. (2022). Upravlenie gostinichnymi setyami [Management of hotel chains]. St. Petersburg: Polytech-Press.
17. Tarasova, E.E., Matuzenko, E.V., Napleкова, Yu.A., Prushkovskaya, E.E. (2019). Innovacii v kommercheskoj i marketingovoj deyatel'nosti [Innovations in commercial and marketing activities]. Belgorod: BUKEP.
18. Gazalieva, N.I., Mamaeva, A.A. (2024). Marketing destinacij kak sovremenneyj podhod k prodvizheniyu turistskogo regiona – Respublika Dagestan [Destination marketing as a modern approach to promoting

- a tourist region – Republic of Dagestan]. Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki [Regional Problems of Economic Transformation]. 7 (165), 172-180.
19. George, R. (2021). Marketing Tourism Destinations. In: Marketing Tourism and Hospitality. Palgrave Macmillan, Cham. Pp. 447–484. Retrieved from: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64111-5\\_14/](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64111-5_14/).
20. Soteriades, M. (2012). Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 3 (2), 107-120. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/17579881211248781/>.
21. Rosstat – Turizm. Ocenka turistskogo potoka (s 2022 g.) [Rosstat – Tourism. Assessment of the tourist flow (from 2022)]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.
22. Kaliningradskie vlasti gotovyat zemlyu pod federal'nyj kurort «Belyaya Dyuna» [Kaliningrad authorities are preparing land for the Belyaya Dune federal resort]. Retrieved from: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/02/10/2024/66fd23d39a79470587d0dcdd>.
23. Master-plan turisticheskogo klastera «Gorskaya» razrabotayut do konca iyunya [A master plan for the Gorskaya tourism cluster will be developed by the end of June]. Retrieved from: <https://www.dp.ru/a/2024/05/30/master-plan-turisticheskogo>.
24. V Irkutskoj oblasti gotovyat turisticheskij proekt «Volshebnyj Bajkal» [The "Magic Baikal" tourist project is being prepared in the Irkutsk region]. Retrieved from: <https://www.ogirk.ru/2024/03/29/v-irkutskoj-oblasti-gotovyat-turisticheskij-proekt-volshebnyj-bajkal/?ysclid=m6hy8ajong248439343>.
25. Pletneva, N.A. Otraslevoj i konkurentnyj analiz (praktika) [Industry and competitive analysis(practice).] Retrieved from: [https://lk.competenc.spb.ru/video/repository/strategich\\_pletneva\\_14112024\\_039f5d59.pdf](https://lk.competenc.spb.ru/video/repository/strategich_pletneva_14112024_039f5d59.pdf).

---

e-mail: [gvozdok@yandex.ru](mailto:gvozdok@yandex.ru)

**Холмовский С.Г.**

Байкальский государственный университет (г. Иркутск), канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и сервиса

## ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ ПРОДАВЦОВ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ РОССИЙСКИМИ МАРКЕТПЛЕЙСАМИ

**Аннотация.** Объемы рынка российской электронной торговли в последние годы постоянно растут, но практически весь этот прирост приходится на крупнейшую четверку маркетплейсов. Между этими лидерами рынка электронной торговли усиливается конкурентная борьба, которая направлена, с одной стороны, на удержание старых клиентов и привлечение новых потребителей, а, с другой стороны, на удержание и привлечение продавцов на электронных площадках. Достижению этих стратегических целей способствуют предлагаемые участникам торговли программы лояльности, изучение особенностей которых и является целью научного исследования. Научное исследование проведено с использованием общефилософских (диалектический и материалистический), основных общенаучных (системно-структурный, аналитический, логический) методов. В статье анализируются объемы и тенденции развития российского рынка электронной торговли, определена доля на нем основных маркетплейсов. Показаны отличия проявлений лояльности в сфере интернет-торговли и в традиционной розничной торговле. Изучены элементы программ лояльности, предлагаемые крупнейшими российскими маркетплейсами, их направленность и потенциальная выгода для участников, исследуется трансформация этих программ во времени. Проанализированы основные направления изменения программ лояльности маркетплейсов с учетом развития цифровых технологий.

**Ключевые слова:** электронная коммерция, маркетплейс, лояльность, программа лояльности, селлеры, покупатели.

**Введение.** Российский рынок электронной торговли в последние шесть лет демонстрировал двухзначные темпы прироста, и в настоящее время он стал серьезным конкурентом традиционной розничной торговле. Покупатели предпочитают дистанционную покупку товаров и услуг из-за возможности выбора из широкого ассортимента, как правило, более низких цен, удобных условий расчетов и доставки.

В отличие от обычных торговых предприятий, из-за особенности маркетплейсов как бизнес-модели, соединяющей предложения множества продавцов (селлеров) и массы покупателей, их программа лояльности должна быть направлена и на

клиентов (покупателей), и на продавцов, а также на партнеров маркетплейсов, осуществляющих выдачу интернет-заказов. Развитие российского рынка интернет-торговли, а в его рамках и маркетплейсов, неоднократно становилось предметом исследования российских исследователей [9; 18]. Рассмотрению бизнес-модели маркетплейсов посвящены работы [2; 11], актуальные вопросы их функционирования стали предметом изучения других отечественных авторов [9, 23, 24].

Исследованию вопросов использования программ лояльности в рамках традиционной розничной торговли посвящены исследования авторов [6, 15, 25], изучению

их эффективности в современных экономических условиях посвящено исследование [1], рассмотрению вопросов обеспечения лояльности в сфере интернет-торговли посвящены работы исследователей [14, 16].

В связи с этим научные исследования, изучающие проблемы построения программ лояльности со стороны российских маркетплейсов, представляются очень актуальными, так как они охватывают широкий спектр задач и касаются широкого круга участников рынка электронной торговли.

**Методы исследования.** Научное исследование проведено с использованием общефилософских и основных общенаучных (системно-структурный, аналитический, логический) методов. Информационную осно-

ву научного исследования составили данные аналитических обзоров рынка электронной торговли, данные участников рынка и их объединений, сведения ведущих российских маркетплейсов, научные исследования российских ученых.

**Результаты исследования.** Развитие российских маркетплейсов, занятие ими доминирующих позиций на рынке электронной торговли стали закономерным итогом становления отечественного рынка за последнее десятилетие. По данным агентства Data Insight, за 6 лет рынок показал рост количественных показателей в несколько раз, но по итогам 2024 года ожидается определенное замедление темпов их прироста (табл. 1).

Таблица 1

**Основные количественные показатели  
развития российского рынка интернет-торговли<sup>\*</sup>**

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (прогноз)
Российский рынок интернет-торговли, трлн. руб.	1,6	2,6	3,9	5,3	7,9	10,7
Темпы прироста рынка, г/г %	–	64,9	34,5	35,9	49,1	35,4
Число интернет-заказов, млрд. штук	0,44	0,8	1,7	2,9	5,2	7,7
Темпы прироста числа заказов, г/г %	–	77,8	112,5	70,6	79,3	48,1
Средний чек одного заказа, руб.	3636,4	3250,0	2294,1	1827,6	1519,2	1389,6
Темпы прироста среднего чека, г/г %	–	-10,6	-29,4	-20,3	-16,9	-8,5

\*Составлено по: [6].

Но количественный рост рынка интернет-торговли был неоднороден, если изучать его структуру. За последние пять лет определилась четверка крупнейших игроков рынка, которые и определяют основные тенденции его развития, задают планку и ориентиры технологического развития сектора, определяют стандарты обслуживания потребителей, контролируют основную часть

логистической инфраструктуры, обслуживающей рынок (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и МегаМаркет) (табл. 2).

На наблюдается концентрация размещения заказов потребителей у маркетплейсов, доля которых за четыре года увеличилась более чем на 15 п.п., при этом остальные каналы продаж демонстрировали снижение своей доли в структуре российского рынка.

Таблица 2

## Структура российского рынка интернет-торговли по числу заказов\*

Основные каналы продаж	Число интернет-заказов, млрд. шт.				Доля отдельных каналов продаж, %			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (прогноз)	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (прогноз)
Маркетплейсы	1,1	2,0	4,0	6,2	64,7	69,0	76,9	80,5
E-grocery	0,2	0,4	0,6	0,8	11,8	13,8	11,5	10,4
Интернет-магазины	0,3	0,4	0,4	0,4	17,6	13,8	7,7	5,2
Интернет-аптеки	0,1	0,1	0,2	0,3	5,9	3,4	3,8	3,9

\*Составлено по: [14].

В структуре самих маркетплейсов на долю двух крупнейших игроков приходится основная часть рынка. Так, по данным ФАС РФ, на начало 2024 года Wildberries и Ozon контролировали более 80% всего рынка интернет-торговли (на долю первой площадки приходилось 47% рынка в стоимостном выражении, а Ozon контролировал 35,5% заказов маркетплейсов) [22]. В соответствии с российским законодательством эти два маркетплейса признаны занимающими доминирующее положение на рынке.

Олигополистический характер российского рынка интернет-торговли предопределяет и особенности осуществления конкурентной борьбы между основными игроками. Стратегии всех основных игроков направлены на увеличение своей доли рынка, для чего важно и завоевание лояльности.

Если рассматривать традиционную розничную торговлю, то в ней лояльность обычно выражается в частоте совершения повторных покупок, либо в определенной торговой точке (лояльность к точке продаж), либо в частом приобретении товаров определенной марки (лояльность бренду). В ситуации с лояльностью к маркетплейсам (также как и в отношении интернет-магазинов) проявление лояльности носит иной характер и выражение:

1. В рамках маркетплейса продавец не может напрямую работать с каждым отдельным покупателем, формируя для него

отдельное предложение, он вынужден воздействовать сразу на всех потенциальных клиентов, используя различные методы продвижения.

2. На электронных площадках потребитель имеет дело с огромным ассортиментом товаров, при этом одинаковые продукты могут предлагаться к продаже несколькими продавцами, поэтому для покупателя в качестве основного побудительного мотива приобретения будет выступать не лояльность к конкретному селлеру, а, прежде всего, цена товара [12].

3. Большое число продавцов на маркетплейсах предопределяют то обстоятельство, что шансы на то, что прежний клиент вновь купит опять у селлера, минимальны, поэтому внимание последних смещено в сторону не удержания прежних потребителей, а на привлечение новых клиентов [21].

4. Продавцы на маркетплейсах часто ограничены в возможности поддерживать в дальнейшем связь со своими покупателями. Это возможно, если клиенты самостоятельно подписались на получение новостей или уведомлений от продавца. Это сильно усложняет процесс формирования лояльности [25].

5. Проявлением лояльности в сфере интернет-торговли может выступать не только частота повторных покупок, но и частота возврата заказанных товаров [18].

Поддержание лояльности покупателей, селлеров и партнеров реализуется через соответствующие программы лояльности, которые могут быть организованы на различных принципах и использовать различные методики. Вопрос обеспечения лояльности продавцов к маркетплейсам в последнее время актуализируется тем фактом, что в 2024 году стала очевидной тенденция к сокращению темпов роста числа селлеров на электронных площадках.

По данным за 9 месяцев 2024 года, по сравнению с аналогичным периодом

2023 года прирост числа продавцов на маркетплейсах составил только 17%, в то время как за предыдущий период (2023 год по отношению к 2022 году) этот прирост составлял 38%.

Факт замедления роста числа новых продавцов подтверждается и по результатам отчета Т-банка «Продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году», согласно которому по итогам 1-го полугодия 2024 года их число по сравнению с аналогичным периодом 2023 года увеличилось на 22% [3].

Таблица 3

**Основные показатели работы продавцов на крупнейших маркетплейсах по итогам 9-ти месяцев 2024 г.\***

Маркетплейс	Доля продавцов по маркетплейсам, %	Прирост числа продавцов на площадке, г/г %	Средний оборот продавца на площадке, рублей в месяц	Прирост среднего оборота, г/г %
Ozon	30	3,2	359 588	31,02
Wildberries	53	24,7	716 325	2,62
Яндекс Маркет	14	26,6	201 978	- 6,65
Мегамаркет	2	122,2	693 970	-14,37

\*Составлено по: [5, 19].

Проявление лояльности продавца к определенному маркетплейсу находит свое выражение в том, с какой именно электронной площадки он начинает свой бизнес в сфере интернет-торговли. В качестве первой интернет-площадки новые продавцы в 62% случаев выбирали Wildberries, в 27% случаев выбор пал у новичков рынка на Ozon.

Еще одним проявлением лояльности продавца маркетплейсу является стремление его продавать свои товары только в рамках единственной электронной площадки. По итогам 1-го полугодия 2024 года около 78% всех продавцов продают свои товары только на одной площадке, причем эта доля остается практически неизменной с первого квартала 2021 года. Только 17% продавцов пользуются услугами двух маркетплейсов, и лишь 4% предлагают свои продукты на трех площадках.

Ужесточение конкурентной борьбы между маркетплейсами выразилось, в том числе, и в появлении у них соответствующих программ лояльности для продавцов, которые, с одной стороны, должны привлечь и удержать селлеров на площадке а, с другой стороны, способствовать привлечению и удержанию конечных потребителей.

В рамках своих взаимоотношений с продавцами Ozon предлагает им воспользоваться несколькими программами лояльности:

1. Предоставление покупателям Ozon рассрочки, по которой покупатели получают заказ и оплачивают его с рассрочкой на 6 месяцев, но выплату процентов берет на себя продавец (оформляется в виде дисконта с цены в размере 11,1%).

2. Обеспечение бесплатного доступа продавца к чату с покупателем, в котором

можно ответить на вопросы потребителя, сообщить о статусе заказа, продемонстрировать товар. Этот инструмент улучшает коммуникацию между селлерами и конечными потребителями.

3. Программа лояльности «Бонусы продавца», предусматривающая возможность селлера самостоятельно начислять покупателям бонусы, которыми они смогут оплачивать свои следующие покупки у продавца.

4. Заявка на скидку, которую может разместить покупатель, при этом продавец может как одобрить этот запрос, предложить свой вариант диконта, так и отклонить заявку.

5. Рассылка бонусов продавцом, предусматривающая рассылку селлером своим покупателям своих бонусов через отправку писем или push-уведомлений самой площадкой. Этот элемент программы лояльности позволит мотивировать покупателей на повторные покупки, напомнит о продавце тем покупателям, которые давно не приобретали у него товары.

6. Программа лояльности «Звездные товары», предусматривающая накопление покупателями звезд за оплату товаров по Ozon карте, с последующим их обменом на товар продавца за 1 рубль. Эта программа представляет собой вариант бонусной накопительной системы лояльности, широко используемой и в рамках традиционной розничной торговли.

7. Программа лояльности «Зеленая цена», по которой покупатели получают скидку на товар за счет продавца, при этом часть скидки компенсируется за счет Ozon банка, являющего частью экосистемы маркетплейса.

Основной игрок российского рынка маркетплейсов Wildberries весной 2024 года запустил свою программу лояльности продавцов, которая по своему содержанию и механике отличается от программ Ozon.

Программа лояльности маркетплейса предусматривает установление всем селле-

рам определенных целей на каждый месяц работы (прирост суммы продаж, увеличение процента выкупа, снижение процента возврата заказов, повышение оборачиваемости запасов и др.). За достижение определенных целей каждому продавцу присваивается один из четырех уровней программы, каждый из которых характеризуется получением определенных скидок со стоимости услуг площадки и получением дополнительных бонусов.

Таким образом, в отличие от программ лояльности продавцов Ozon программа лояльности Wildberries состоит из меньшего числа элементов и направлена на стимулирование активности продавцов в части реализации своих товаров, а площадка обеспечивает им лучшее продвижение за счет первых мест в каталогах товаров.

**Выводы и заключение.** Программы лояльности крупнейших российских маркетплейсов направлены на поддержание приверженности к ним как со стороны конечных потребителей, так и продавцов. Ужесточение конкурентной борьбы между площадками, снижение темпов роста рынка и притока новых селлеров вынуждают маркетплейсы активнее внедрять новые элементы программ лояльности. При этом они используют различные элементы программ лояльности и разные механизмы их реализации.

С развитием цифровых технологий и накоплением больших массивов данных о покупательском поведении клиентов маркетплейсов эти новые программы лояльности будут реализовываться на иных основаниях, в основе которых будут лежать высокоперсонализированные предложения. Разработка таких предложений потребует привлечения инструментов искусственного интеллекта и блокчайна [10], использования инструментов цифрового маркетинга [22], установления обратной связи с клиентами в режиме реального времени [3, 8], обеспечения конфиденциальности персональных данных, этичности и прозрачности их использования.

Можно предположить, что в дальнейшем маркетплейсы будут постоянно изменять свои программы лояльности, внося в них новые элементы и механики и исключая неэффективные части программ. Но содержание программ лояльности отдельных маркетплейсов будет отличаться друг от друга, каждый из них будет строить свою программу лояльности исходя из своих стратегических целей, места маркетплейса в рамках создаваемых экосистем бизнеса, финансовых возможностей.

### Список литературы

1. Асанов, К. Э. Эффективность программ лояльности / К. Э. Асанов // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности : сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием (16 апреля 2024 года). – Москва : Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина, 2024. – С. 220–224. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68627890\\_13494698.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68627890_13494698.pdf) (дата обращения: 19.12.2024). – Текст : электронный.

2. Балакшин, И. С. Бизнес-модель маркетплейсов: классификация, типология и особенности / И. С. Балакшин. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 6. – С. 2855–2874.

3. Банников, А. А. Разработка программ лояльности: инструмент для удержания клиентов и увеличения выручки / А. А. Банников, Я. Р. Казыева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 5–1(80). – С. 197–199. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54020871\\_20216958.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54020871_20216958.pdf) (дата обращения: 16.12.2024). – Текст : электронный.

4. Бахарев, И. Рост числа продавцов на маркетплейсах замедлился

до 17%: обзор рынка онлайн-торговли в 2024 году. – URL: <https://e-pepper.ru/news/rost-chisla-prodavtsov-na-marketpleysakh-zamedlilsya-do-17-obzor-ryntka-onlayn-torgovli-v-2024-godu.html> (дата обращения: 19.12.2024). – Текст : электронный.

5. Буров, С. В. 2024 году оборот рынка e-commerce в РФ превысит 10 трлн рублей. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7248916> (дата обращения: 18.12.2024). – Текст : электронный.

6. Валеева, А. В. Особенности программ лояльности розничных магазинов в России / А. В. Валеева, К. А. Цыганкова // Инновационная наука. – 2023. – № 4–2. – С. 66–70. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50738825\\_68471658.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50738825_68471658.pdf) (дата обращения: 15.12.2024). – Текст : электронный.

7. Веселов, Д. И. Роль маркетплейсов в инфраструктуре потребительского сектора экономики / Д. И. Ветров. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 11. – С. 141–145.

8. Горелова, Т. П. Перспективы программы лояльности потребителей в условиях развития цифровизации / Т. П. Горелова, И. А. Левитская // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 1, № 10. – С. 122–128. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36346958\\_46850564.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36346958_46850564.pdf) (дата обращения: 25.12.2024). – Текст : электронный.

9. Елин, И. Д. Маркетплейс – будущее электронной коммерции / И. Д. Елин. – Текст : непосредственный // Global and Regional Research. – 2019. – Т. 1. – № 1. – С. 101–106.

10. Кабаев, А. Д. Эволюция программ лояльности клиентов: критический анализ цифровой трансформации систем вознаграждений / А. Д. Кабаев // Central Asian Scientific Journal. – 2024. – № 5–1(24). – С. 236–239. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_74558295\\_53430001.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74558295_53430001.pdf) (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.

11. Кордина, И. В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И. В. Кордина, Д. И. Хлебович. – Текст : непосредственный // Известия Байкальского государственного университета. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 467–477.
12. Леонова, Ю. Г. Формирование лояльности покупателей в электронной торговле / Ю. Г. Леонова. – Текст : непосредственный // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сборник статей международной научно-практической конференции : в 2 частях. – Уфа, 2017. – С. 76–79.
13. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста. – URL: [https://datainsight.ru/DI\\_FedorVirin\\_SellersnMarketplaces\\_2024](https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024) (дата обращения: 20.12.2024). – Текст : электронный.
14. Панкина, Т. В. Привлечение и удержание покупателей в электронной торговле / Т. В. Панкина, А. Ф. Никишин, А. В. Бойкова. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 683–696.
15. Подкопаева, Я. А. Проблемы взаимодействия компаний и потребителей в условиях рыночной конкуренции в сфере программы лояльности / Я. А. Подкопаева, Г. И. Гумерова. – Текст : непосредственный // Российская наука в современном мире : сборник статей LX международной научно-практической конференции (29 февраля 2024 года). – Москва : ООО АКТУАЛЬНОСТЬ. РФ, 2024. – С. 248–251.
16. Праздникова, Н. Н. Программа лояльности клиентов как инструмент сервисного обслуживания в электронной торговле / Н. Н. Праздникова, Н. Г. Прудникова // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. – 2020. – № 12. – С. 62–70. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44411461\\_70895516.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44411461_70895516.pdf) (дата обращения: 17.12.2024). – Текст : электронный.
17. Продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. – URL: <https://cdn.tbank.ru/static/documents/t-bank-ecommerce-research.pdf> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.
18. Пузанова, И. А. Развитие онлайн-площадок B2B для формирования эффективной деловой среды / И. А. Пузанова, П. А. Аверьянова. – Текст : непосредственный // E-Management. – 2022. – № 5(3). – С. 136–144.
19. Руденчук, А. А. Влияние программ лояльности на поведение потребителей в процессе покупки / А. А. Руденчук. – Текст : непосредственный // Финансовая грамотность в условиях цифровой экономики : материалы Международной научно-практической конференции (27–28 октября 2022 года). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2023. – С. 207–210.
20. Сазонов, А. А. Омниканальный маркетинг и beacon-технологии: опыт и перспективы в Европе / А. А. Сазонов, М. В. Сазонова. – Текст : непосредственный // Управление. – 2021. – № 9(1). – С. 112–126.
21. Тюник, О. Р. Формирование лояльности покупателей в электронной торговле / О. Р. Тюник. – Текст : непосредственный // Инновационные технологии научного развития : сборник статей международной научно-практической конференции : в 5 частях. – Уфа, 2017. – С. 125–127.
22. ФАС оценила доли Wildberries и Ozon на рынке. – URL: <https://www.rbc.ru/business/06/03/2024/65e7b3b89a79477643ff7b8b> (дата обращения: 17.12.2024). – Текст : электронный.
23. Федотов, А. Н. Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления / А. Н. Федотов. – Текст : непосредственный // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15. – № 1. – С. 71–83.
24. Цыганкова, А. А. Сущность программы лояльности в розничных

сетях / А. А. Цыганкова // Управление и экономика народного хозяйства России : сборник статей VII Международной научно-практической конференции (21–22 февраля 2023 года). – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 641–644. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50395813\\_17186105.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50395813_17186105.pdf) (дата

обращения: 19.12.2024). – Текст : электронный.

25. Юдакова, О. В. Применение программ лояльности клиентов в маркетинге торговых каналов / О. В. Юдакова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 1(138). – С. 838–840.

**Kholmovsky S. G.**

Baikal State University (Irkutsk), Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Management and Service

## FEATURES OF SELLER LOYALTY PROGRAMS OFFERED BY RUSSIAN MARKETPLACES

**Abstract.** The volume of the Russian e-commerce market has been constantly growing in recent years, but almost all of this growth is accounted for by the largest four marketplaces. Competition is intensifying between these e-commerce market leaders, which is aimed, on the one hand, at retaining old customers and attracting new consumers, and, on the other hand, at retaining and attracting sellers on electronic platforms. Loyalty programs offered to trade participants, the study of the features of which is the purpose of scientific research, contribute to the achievement of these strategic goals. The scientific research was conducted using general philosophical (dialectical and materialistic), basic general scientific (system-structural, analytical, logical) methods. The article analyzes the volumes and development trends of the Russian e-commerce market, and determines the share of major marketplaces in it. The differences between the manifestations of loyalty in the field of online commerce and in traditional retail are shown. The article examines the elements of loyalty programs offered by the largest Russian marketplaces, their focus and potential benefits for participants, and examines the transformation of these programs over time. The main directions of changes in loyalty programs of marketplaces are analyzed, taking into account the development of digital technologies.

**Keywords:** E-commerce, marketplace, loyalty, loyalty program, sellers, buyers.

### References

1. Asanov, K.E. (2024). Jeffektivnost' programm lojal'nosti [Effectiveness of loyalty programs]. Innovacionnoe razvitiye tekhniki i tehnologij v promyshlennosti: Sbornik materialov Vse-rossijskoj nauchnoj konferencii molodyh issledovatelej s mezhdunarodnym uchastiem [Innovative development of machinery and technologies in industry: Proceedings of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International participation, Moscow, April 16, 2024]. Moscow: A.N. Kosygin Russian State University]. P. 220-224. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68627890\\_13494698.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68627890_13494698.pdf).
2. Balakshin, I.S. (2024). Biznes-model' marketplejsov: klassifikacija, tipologija i osobennosti [Business model of marketplaces: classification, typology and features]. Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law]. 6, 2855-2874.
3. Bannikov, A.A. Kaziyeva, Ya.R. (2023). Razrabotka programm lojal'nosti: instrument dlja uderzhanija klientov i uvelichenija vyruchki [Development of loyalty programs: a tool for customer retention and revenue increase]. Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 5-1(80), 197-199. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54020871\\_20216958.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54020871_20216958.pdf).
4. Bakharev, I. (2024). Rost chisla prodavcov na marketplejsah zamedlilsja do 17%: obzor rynka onlajn-torgovli v 2024 godu [Growth in the number of sellers on marketplaces has slowed to 17%: an overview of the online trading market in 2024]. Retrieved from: <https://e-pepper.ru/news/rost-chisla>

prodavtsov-na-marketpleysakh-zamedlilsya-do-17-obzor-rynka-onlayn-torgovli-v-2024-godu.html.

5. Burov, S. (2024). V 2024 godu oborot rynka e-commerce v RF prevyshit 10 trln. Rublej [In 2024, the turnover of the e-commerce market in the Russian Federation will exceed 10 trillion. rubles']. Retrieved from: <https://www.kommersant.ru/doc/7248916>.

6. Valeeva, A.V., Tsygankova, K.A. (2023). Osobennosti programm lojal'nosti roznichnyh magazinov v Rossii [Features of loyalty programs of retail stores in Russia]. Innovacionnaja nauka [Innovative Science]. 4-2, 66-70. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50738825\\_68471658.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50738825_68471658.pdf).

7. Veselov, D.I. (2023). Rol' marketplejsov v infrastrukture potrebitel'skogo sektora jekonomiki [The role of marketplaces in the infrastructure of the consumer sector of the economy]. Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks]. 11, 141-145.

8. Gorelova, T.P., Levitskaya, I.A. (2018). Perspektivy programmy lojal'nosti potrebitelej v uslovijah razvitiya cifrovizacii [Prospects of the consumer loyalty program in the context of digitalization development]. Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija [Economics and Management: Problems, Solutions]. 1(10), 122-128. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36346958\\_46850564.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36346958_46850564.pdf).

9. Elin, I.D. (2019). Marketplejs – budushhee jelektronnoj kommerscii [Marketplace – the future of e-commerce]. Global and Regional Research. 1 (1), 101-106.

10. Kabaev, A.D. (2024). Evoljucija programm lojal'nosti klientov: kriticheskij analiz cifrovoj transformacii sistem vozna grazhdenij [Evolution of customer loyalty programs: a critical analysis of the digital transformation of reward systems]. Central Asian Scientific Journal. 5-1, 236-239. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_74558295\\_53430001.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74558295_53430001.pdf).

11. Kordina, I.V., Khlebovich, D. I. (2021). Marketplejs kak biznes-model'

jelektronnogo posrednichestva [Marketplace as a business model of electronic intermediation]. Izvestija Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. [Proceedings of the Baikal State University]. 31 (4), 467-477.

12. Leonova, Yu.G. (2017). Formirovanie lojal'nosti pokupatelej v jelektronnoj torgovle [Formation of customer loyalty in electronic commerce]. Sovremennye problemy i perspektivnye napravlenija innovacionnogo razvitiya nauki: sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 2 chastyah. [Modern problems and promising directions of innovative development of science: collection of articles of the international scientific and practical conference: in 2 parts]. Ufa. P. 76-79.

13. Marketplejsy 2024: trendy, strategii, tochki rosta [Marketplaces 2024: trends, strategies, growth points]. Retrieved from: [https://datainsight.ru/DI\\_FedorVirin\\_SellersnMarketplaces\\_2024](https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024).

14. Pankina, T.V., Nikishin, A.F., Boikova, A.V. (2018). Privlechenie i uderzhanie pokupatelej v jelektronnoj torgovle [Attracting and retaining customers in electronic commerce]. Rossijskoe predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship]. 19 (3), 683-696.

15. Podkopayeva, Ya.A., Gumerova, G. I. (2024). Problemy vzaimodejstvija kompanii i potrebitelej v uslovijah rynochnoj konkurencii v sfere programmy lojal'nosti [Problems of inter-action between companies and consumers in the context of market competition in the field of loyalty programs]. Rossijskaja nauka v sovremennom mire: Sbornik statej LX mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 29 fevralja 2024 goda [Russian science in the modern world : Collection of articles of the LX international Scientific and practical conference, Moscow, February 29, 2024]. P. 248-251.

16. Poznikova, N.N., Prudnikova, N.G. (2020). Programma lojal'nosti klientov kak in-strument servisnogo obsluzhivanija v jelektronnoj torgovle [Customer loyalty program as a service tool in electronic commerce]. Nauka i turizm: strategii vzaimodejstvija [Science

- and Tourism: Interaction Strategies]. 12, 62-70. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44411461\\_70895516.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44411461_70895516.pdf).
17. Prodavcy na marketplejsah v Rossii v 2024 godu [Sellers on marketplaces in Russia in 2024]. Retrieved from: <https://cdn.tbk.ru/static/documents/t-bank-ecommerce-research.pdf/>.
18. Puzanova, I.A., Averyanova, P.A. (2022). Razvitiye onlajn-ploshhadok V2V dlja formirovaniya jeffektivnoj delovoj sredy [Development of online B2B platforms for the formation of an effective business environment]. E-Management. 5(3), 136-144.
19. Rudenchuk, A.A. (2023). Vlijanie programm lojal'nosti na povedenie potrebitelej v processe pokupk [Influence of loyalty programs on consumer behavior during the purchase process]. Finansovaja gramotnost' v uslovijah cifrovoj jekonomiki: Materialy Mezhregional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 27–28 oktjabrja 2022 goda. [Financial literacy in the digital economy : Proceedings of the Interregional Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 27-28, 2022]. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design]. P. 207-210.
20. Sazonov, A.A., Sazonova, M.V. (2021). Omnikanal'nyj marketing i beacon-tehnologii: opyt i perspektivy v Evrope [Omnichannel marketing and beacon technologies: experience and prospects in Europe]. Upravlenie [Management]. 9(1), 112-126.
21. Tunik, O.R. (2017). Formirovanie lojal'nosti pokupatelej v jelektronnoj torgovle [Formation of customer loyalty in electronic commerce]. Innovacionnye tehnologii nauchnogo razvitiya: sbornik statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 5 chastyah [Innovative technologies of scientific development: collection of articles of the international scientific and practical conference: in 5 parts]. Ufa. P. 125-127.
22. FAS ocenila doli Wildberries i Ozon na rynke [FAS estimated the market shares of Wildberries and Ozon]. Retrieved from: <https://www.rbc.ru/business/06/03/2024/65e7b3b89a79477643ff7b8b>.
23. Fedotov, A.N. (2024). Transformacija dejatel'nosti rossijskih marketplejsov v uslovijah sankcionnogo davlenija [Transformation of the activities of Russian marketplaces in the context of sanctions pressure]. Baikal Research Journal. 15(1), 71-83.
24. Tsygankova, A.A. (2023). Sushhnost' programmy lojal'nosti v roznichnyh setjah [The essence of the loyalty program in retail chains]. Upravlenie i jekonomika narodnogo hozjajstva Rossii: sbornik statej VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Penza, 21–22 fevralja 2023 goda. [Management and economics of the national economy of Russia : collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference, Penza, February 21-22, 2023. Penza: Penza State Agrarian University]. P. 641-644. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50395813\\_17186105.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50395813_17186105.pdf).
25. Yudakova, O.V. (2022). Primenenie programm lojal'nosti klientov v marketinge torgovyh kanalov [Application of customer loyalty programs in marketing of trade channels]. Jekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship]. 1(138), 838-840.

e-mail: staskhol@mail.ru

*Суворова Т.В.*

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

*Филиппов М.В.*

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», аспирант

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ К СТРАТЕГИИ БРЕНДА – АМБАССАДОРИНГУ

**Аннотация.** В современных реалиях маркетинг переживает значительный переход от традиционных стратегий и методов маркетинга к более современным цифровым стратегиям, ориентированным на создание ценности и взаимодействие с потребителями через новые цифровые каналы. Одним из направлений взаимодействия с потребителями является бренд-амбассадоринг. Целью данной статьи стало исследование отношения целевой аудитории разного возраста к стратегии бренда – амбассадорингу, а также исследование доверия к амбассадорам брендов. В работе проведено эмпирическое исследование с помощью маркетингового метода анкетирования в виде онлайн-опроса. Гипотезой исследования стали положения: среди молодой целевой аудитории очень популярны блогеры-амбассадоры; при доверии к амбассадору бренда покупатели будут активнее приобретать товары. Ключевыми выводами стали: молодая целевая аудитория более восприимчива к бренд-амбассадорству, если амбассадорами являются блогеры и диджеи; респонденты старшего возраста более сдержаны к рекламным сообщениям амбассадоров и менее подвержены их влиянию. Также мы пришли к выводу, что целевая аудитория еще недоверчиво относится к рекламированию товаров и компаний через амбассадоров. Авторы делают акцент на учете ценности бренда при разработке и транслировании стратегии бренд-амбассадоринга.

**Ключевые слова:** амбассадор, стратегия, целевая аудитория, опрос, продвижение, бренд, ценностное продвижение, эмоциональный брендинг.

**Введение.** Изначально амбассадоры выполняли роль простых представителей и лиц, рекламируя разнообразные продукты через традиционные медиаканалы. Сегодня стратегия бренд-амбассадорства распространяется на интернет-пространство, в том числе на социальные сети и блогерство.

Актуальность данной темы связана с тем, что с развитием и распространением социальных сетей роли послов бренда значительно расширились: теперь амбассадоры создают оригинальный контент, активно участвуют в обсуждениях и общаются с широкой аудиторией, что делает их более

доступными и привлекательными для потребителей, что, в свою очередь, создает уникальную связь.

**Проблематика.** Продвижение в интернет-пространстве стало искусством: клиенты перестали интересоваться простыми снимками «до/после», как, например, еще 3-4 года назад, они хотят эмоций от лица настоящих людей, вдохновения, истории, смотреть не просто картинки, а мини-сериалы (где есть сюжет, герои). Сложности для компаний заключаются в разной восприимчивости к амбассадорам бренда со стороны потребителей.

Цель: изучить на основе опроса отношение целевой аудитории к стратегии бренда – амбассадорингу.

Гипотеза. Мы предположили, что молодая целевая аудитория более восприимчива к амбассадорам, особенно блогерам. При повышении уровня доверия к амбассадору бренда готовность к покупке со стороны потребителя будет выше.

Исследования в России данной проблематики носят тезисный характер. Автор А.В. Мазуренко одним из первых в российской практике в 2014 году указал на «перспективность применения в брендинге ...сети амбассадоров и адвокатов бренда», в большей степени применительно к территориальному бренду [1, с. 11]. Этой же научной точки зрения, а именно рассмотрение амбассадоринга как «сфера управления территориальным брендом», придерживаются исследователи И.Г. Рзун и др. [2, с. 58]. Другие авторы подчеркивают амбассадоринг в качестве «инновационных цифровых технологий и трендов digital-маркетинга» [3, с. 63]. Автор И.К. Алдарова транслирует идею о потенциальных возможностях социальных сетей для привлечения послов бренда – подписчиков компаний: «SMM-менеджеры крупных компаний ненавязчиво доводят до них миссию компании, ее ценности и идеалы» [4, с. 7].

Специалист Н.Ю. Белякова отмечает разграничение послов бренда, работающих безвозмездно и на коммерческой основе. Автор говорит, что в процессе эволюции в условиях цифровой среды бренд-амбассадорами стали не только «посланники бренда pro bono и «инфлюерсеры», связанные с брендом финансово» [5, с. 141]. Авторы В.А. Виниченко и В.В. Альвили выделяют два направления развития амбассадорства: «селибрити-брэндинг (celebrity-branding) – привлечение известной личности к продвижению» и «сэлф-брэндинг (self-branding)», то есть продвижение своего созданного бренда со стороны владельцев бизнеса [6, с. 83].

П.Д. Поносова говорит о сложностях внедрения амбассадоринга в российскую практику. Автор выделяет, что «компании называют амбассадорами звезд шоу-бизнеса, популярных людей, но не всегда оценивают аудиторию этого человека, его жизненные приоритеты и ценности. Данная стратегия больше похожа на обычную рекламу у звезд с большой аудиторией, но никак не на амбассадорство» [7, с. 65]. Мнение, связанное с анализом репутационных рисков при внедрении амбассадорства, отражает автор Д.В. Язев [8, с. 564]. Исследователь А.А. Комарова рассматривает амбассадорство в киберспорте как площадку для бизнес-коммуникаций компаний [9, с. 298].

Более глубокие исследования, касающиеся активного продвижения бренда территорий через послов бренда, можно отметить у исследователей из Новой Зеландии Н. Морган, А. Притчард и Р. Пигготт [10] и авторов М. Андерссон и П. Экман [11], рассуждающих о сети послов бренда как стратегии развития территорий.

Наше исследование посвящено обсуждению роли послов бренда не территории, а компаний.

**Методы исследования.** В работе был использован анализ теоретических источников по тематике исследования; также для получения эмпирических данных был применен наиболее распространенный количественный метод маркетинговых исследований – метод анкетирования в виде опроса, составленного в гугл-форме. В октябре 2024 года было опрошено 203 респондента – преподавателей, студентов колледжа и университета «Синергия».

**Результаты исследования.** Существует несколько стратегий для развития имиджа и поддержания репутации доброжелательности: прозрачность в бизнес-практиках, активное участие в социальных и экологических инициативах, а также со-

здание положительного клиентского опыта через стратегию бренд-амбассадорства.

Редактор журнала «Тинькофф» Д. Дундукова определяет, что «амбассадор, или посол, бренда – это человек, который представляет какую-то компанию. Но это не официальный представитель, к которому можно прийти с претензиями и вопросами о продукции, а скорее народный – человек, который сам пользуется продукцией или услугами компании и активно об этом рассказывает»<sup>1</sup>.

К примеру, амбассадор бренда известной среди молодой аудитории игровой компании Купикод<sup>2</sup> тоже геймер. Популяризирует бренд через доверительный и простой тон общения с ровесниками с использованием лексики геймеров. Псих (PSIH) – российский бренд одежды, одним

из амбассадоров которого является Паша Хонда. Он неформальный рэпер, а также ведущий нескольких шоу на Ютубе «Эмо в 16», «Нефорбои». В «Нефорбое» команды играют в форме, разработанной дизайнераами бренда PSIH, также на концерте Хонды представлены стенды с одеждой бренда. Одежда распространяется на СНГ-регион и рассчитана на молодежь.

Мы провели исследование в виде опроса среди преподавателей и студентов университета «Синергия» для выявления отношения к такой стратегии, как бренд-амбассадоринг. В опросе приняли участие 203 респондента.

Выборка репрезентативна, по гендерному распределению состоит из 45% женщин, 55% мужчин.

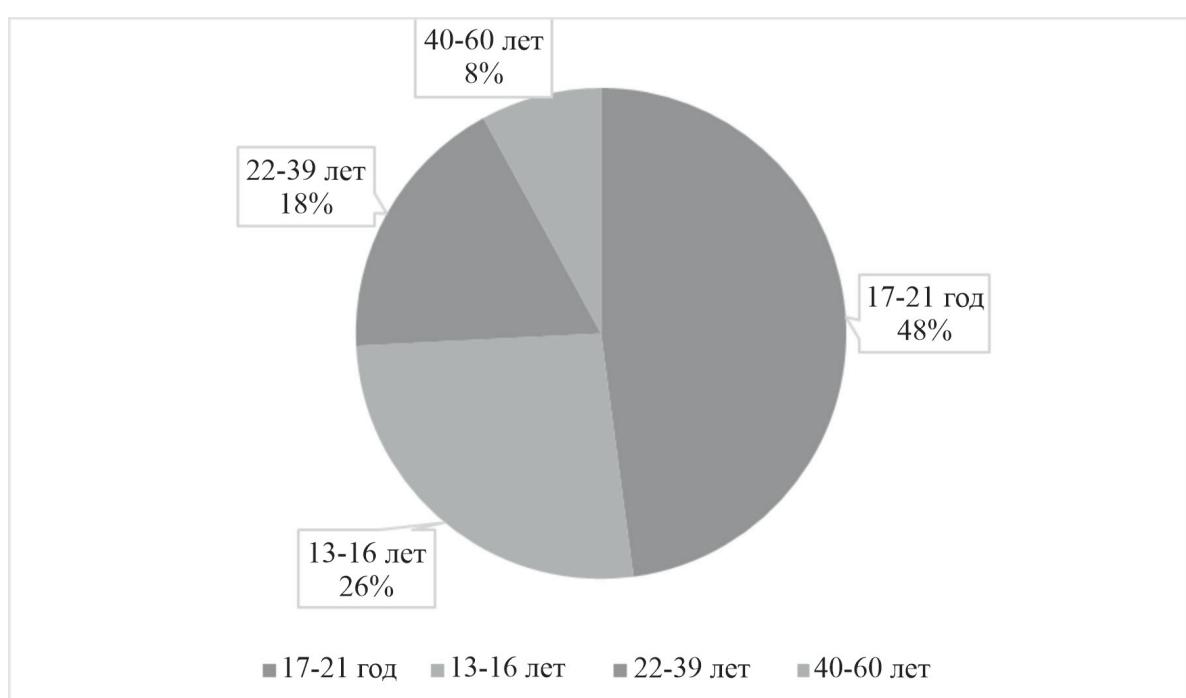


Рис. Распределение респондентов по полу\*

\*Составлено авторами.

<sup>1</sup> Кто такой амбассадор бренда // Журнал «Тинькофф». 20.06.2020. URL: <https://journal.tinkoff.ru/guide/brand-ambassador/> (дата обращения: 25.12.2024).

<sup>2</sup> Об экосистеме для геймеров Купикод // Esports.ru. – URL: <https://esports.ru/news/eksklyuzivnoe-intervyu-s-smokupikod/> (дата обращения: 25.12.2024).

Как видно из рисунка, респонденты 13-16 лет составляют 26%, наиболее многочисленная группа респондентов 17-21 года составила 48%, респонденты 22-39 лет составили 18% от общего числа опрашиваемых и респонденты зрелого возраста

40-60 лет составили лишь 8% от числа опрашиваемых.

Далее мы выяснили, как понимают респонденты термин «амбассадор/посол бренда». Были получены следующие ответы (табл.).

Таблица

### Понимание респондентами термина «амбассадор бренда»\*

Определение	Вариации ответов
Человек, который продвигает бренд и его продукты за вознаграждение	<p>Амбасадор бренда – это человек, который представляет и продвигает бренд, активно взаимодействуя с аудиторией и создавая положительный имидж компании. Он может быть клиентом, сотрудником или известной личностью, чья задача – повышать осведомленность о бренде, улучшать его репутацию и увеличивать лояльность клиентов через личные рекомендации и влияние.</p> <p>Амбассадор бренда – это человек, который продвигает компанию и ее продукцию среди лояльной к нему аудитории.</p> <p>Амбассадор бренда – это человек, который продвигает компанию и ее продукцию среди лояльной к нему аудитории. Его также называют лицом или послом бренда.</p> <p>Амбассадор бренда (или бренд-амбассадор) – это человек, который представляет и продвигает определенный бренд, товар или компанию.</p> <p>Амбассадор бренда – это человек который представляет бренд.</p> <p>Амбассадор и есть посол бренда.</p> <p>Амбассадор – это человек (по большей части знаменитый человек), с которым бренд заключает контракт, и этот человек носит одежду этого бренда, вследствие чего он его рекламирует.</p> <p>Амбассадор – это человек, который является лицом бренда факультета университета и так далее, то есть всегда в кадре и во внимании, представляет интересы контингента людей, которые его выбрали, и его окружения.</p> <p>Амбассадор, или посол бренда, – это человек, который представляет бренд, но не является официальным сотрудником компании.</p> <p>Тот человек, который публично представляет и продвигает определенный бренд.</p> <p>Человек, который представляет бренд, но не является сотрудником.</p> <p>Это человек или группа, который продвигает компанию и ее продукцию среди лояльно настроенных к нему аудиторий</p>
Представитель бренда	<p>Представитель бренда.</p> <p>Представитель бренда, но не его сотрудник.</p> <p>Лицо, представляющее бренд.</p> <p>Представитель бренда, который продвигает свой товар</p>
Лицо бренда	<p>Амбассадор – это главное лицо компании, представляющее ее как обложка.</p> <p>Главное лицо бренда, человек который представляет бренд.</p> <p>Лицо бренда, которое продвигает бренд в положительном ключе.</p> <p>Лицо и характер.</p> <p>Лицо, которое продает продукты бренда, они могут быть как аффилированы в дела бренда, так и нет.</p> <p>Тот, кто олицетворяет бренд. Человек, который олицетворяет бренд, при упоминании бренда всплывает этот человек.</p> <p>Человек, олицетворяющий бренд, присутствующий на всех крупных мероприятиях, получающий за свою работу заработную плату</p>

Определение	Вариации ответов
Медийная персона	Главное медийное лицо, которое представляет бренд. Медийная персона, продвигающая бренд, не обязательно в рекламе, публично лояльная к бренду. Также это может быть обычный человек. Амбассадор – это человек (чаще всего популярный), который продвигает какую-либо компанию или бренд на рынке. Амбассадор – это человек (чаще всего медийная личность), продвигающий товар, бренд или услугу за счет ресурсов своего личного бренда (своей аудитории). Знаменитый человек, лидер
Рекламное лицо	Популяризатор, везде рекламирующий бренд. Популярный человек, которого наняли для продвижения бренда. Рекламное лицо, представляющее бренд в рекламных целях. Рекламное лицо, сотрудничающее с кампанией/представляющее ее. Тот, кто носит исключительно этот бренд и рекламирует. Человек, который рекламирует бренд, постоянно его демонстративно использует. Человек, который рекламирует продукт и рассказывает о его плюсах. И сам в восторге от продукта Человек, который продвигает тот или иной продукт/бренд. Он работает как некая реклама. Человек, который рассказал всей стране про бренд
Лицо, транслирующее ценности бренда	Лицо, несущее ценности бренда. Это лицо бренда, которое ассоциируется с его ценностями и продуктами. Этот человек, повышающий лояльность аудитории. Сотрудники, которые разделяют, отстаивают и продвигают ценности компании и видение бренда

\*Составлено авторами.

В процентном отношении ответы таковы: человек, который представляет и продвигает бренд: 113 ответов/55,66%; амбассадор есть лицо бренда: 35 ответов/17,24%; рекламное лицо: 31 ответ/15,27%; затруднились ответить 10 ответов/4,92%; медийная персона: 5 ответов/2,46%; посол бренда продвигает ценность компании: 4 ответа/1,97%. Далее следовали одиночные определения: человек, у которого есть товары данного бренда: бизнесмен, сотрудник, инициатор, дистрибутор.

Безусловно, медийная персона и рекламное лицо – это не одинаковые понятия, хотя достаточно схожие по смыслу. Предполагается, что рекламировать бренд могут не только известные и популярные личности, но и обычные люди.

Таким образом, амбассадор, по мнению большинства респондентов, – это че-

ловек, который представляет и продвигает бренд.

Далее мы выяснили, что респонденты считают, что послами бренда могут быть блогеры – 94,1% положительных ответов. Затем мы обработали результаты анкеты и выяснили, что респонденты более настороженно относятся к тому, что диджеи могут выступать в роли послов, показав такую статистику ответов: 76,4% сказали утвердительно, 12,8% посчитали, что не могут быть послами и 10,8% респондентов затруднились ответить.

Основной источник получения информации о том, кто такие послы бренда для респондентов, – это Ютуб, ВКонтакте, телеграм-канал, открытые ресурсы Интернета, подписка на блогера. По мнению респондентов, они доверяют больше блогерам – 58,6%, на втором месте знаменитые люди – около

58%, часть респондентов, а именно 12,8% доверяет менеджерам или собственникам компаний, киберспортсмены вызывают меньше всего доверия – 12,8%, однако известны респондентам.

Уровень доверия показывает и желание приобретать товары, которые были показаны в рекламе блогеров или других послов бренда, так как больше половины респондентов, 55%, приобретали товары или услуги по рекомендации послов бренда, то есть данный показатель достаточно высокий.

**Выводы и заключение.** В результате исследования мы обнаружили, что наиболее активная, интересующаяся новинками и реагирующая на стратегию брендинга – амбассадоринг – молодая целевая аудитория потребителей от 13 до 21 года. Именно эта целевая аудитория назвала послов бренда – блогеров и диджеев. Целевая аудитория более старшего возраста затруднялась с ответами или ставила в анкете прочерк.

Также мы пришли к выводу, что целевая аудитория все еще с опаской смотрит на продвижение компаний через амбассадоров, – около 33,95% не покупают и не собираются покупать товары, рекламируемые послами брендов.

Связь бренда с известными личностями, будь то спортсмены, блогеры, диджеи или виртуальные амбассадоры, укрепляет позиционирование компании через эмоциональный брендинг, ассоциируя продукцию компании с успехом, инновациями и достижениями. В эмоциональном брендинге выбор эмоций и способов воздействия на них становится основой стратегии продвижения [12, с. 159]. Если амбассадоры создают ценностный контент, то материал воспринимается не как реклама, а как рекомендация и личный опыт.

Теоретическая значимость состоит в определении состояния методологического поля и отечественных научных подходов к развитию амбассадоринга. Практическая значимость состоит в выявлении такого проблемного места при оценке респондентами

бренд-амбассадоров, как непонимание связи с ценностным продвижением компании, что поможет компаниям при разработке стратегии бренд-амбассадорства сосредоточиться именно на данном аспекте, чтобы вызвать больше доверия и признательности со стороны потребителей.

Дальнейшее исследование будет посвящено рассмотрению аналитики данных и машинного обучения, позволяющих брендам точнее выбирать амбассадоров, основываясь на реальных предпочтениях и поведении «молодых» по возрасту целевых групп, что сделает маркетинговые кампании более эффективными и целенаправленными.

### **Список литературы**

1. Мазуренко, А. В. Формирование ключевых показателей оценки эффективности брендинга территории : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т. ч.: маркетинг)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мазуренко Анна Владимировна ; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 1–2. – Текст : непосредственный.
2. Рзун, И. Г. Формирование модели управления брендом региона / И. Г. Рзун, Н. О. Старикова. – Текст : непосредственный // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 9 (64). – С. 54–64.
3. Шендо, М. В. Влияние цифровых технологий на современные тренды инновационного маркетинга в коммуникациях с потребителем / М. В. Шендо, Е. В. Свиридова. – Текст : непосредственный // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2022. – № 1(73). – С. 63–69. – DOI: 10.24143/1812-9498-2022-1-63-69.
4. Алдарова, И. К. Социальные сети как инструмент современного маркетинга /

И. К. Алдарова. – Текст : непосредственный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 2(7). – С. 6–10.

5. **Белякова, Н. Ю.** Конвергенция репутаций: новые риски бренд-амбассадорства / Н. Ю. Белякова. – Текст : непосредственный // Медиа в современном мире. 58-е Петербургские чтения : сборник материалов Международного научного форума : в 2-х томах (18–19 апреля 2019 года) / ответственный редактор В. В. Васильева. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2019. – Том 1. – С. 140–143.

6. **Виниченко, В. А.** Бренд-амбассадоры в продвижении / В. А. Виниченко, В. В. Альвили. – Текст : непосредственный // Общественные науки в арктическом регионе: теория и практика (22–23 октября 2019 года). – Якутск : Издательство «Перо», 2020. – С. 82–85.

7. **Поносова, П. Д.** Амбассадорство в России: есть ли будущее у этой маркетинговой модели? – Текст : непосредственный // Вуз и реальный бизнес: инструменты маркетинга и управления : материалы XII научно-практической конференции студентов (16–30 апреля 2019 года). Пермь, 2019. – С. 65–70.

8. **Язев, Д. В.** Амбассадоры: риски для репутации бренда / Д. В. Язев. – Текст : непосредственный // Проблемы управления в социально-экономических и технических

системах : материалы XIX Международной научно-практической конференции (13–14 апреля 2023 года). – Саратов : ИЦ «Наука», 2023. – С. 592–595.

9. **Комарова, А. А.** Киберспорт как платформа для бизнес-коммуникаций / А. А. Комарова. – Текст : непосредственный // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Технологическое лидерство: взгляд за горизонт : материалы IV Международного научного форума (25–26 ноября 2020 года) ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. – Москва : Государственный университет управления, 2021. – Выпуск 2. – С. 297–304.

10. Morgan, N., Pritchard, A. and Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of stakeholders: the case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*. 9. 285 – 299. DOI 10.1177/135676670300900307.

11. Andersson, M. and Ekman, P. (2009). Ambassador networks and territory branding. *Journal of Territorial Management and Development*, 2, 41–51. DOI 10.1108/17538330910942799.

12. **Суворова, Т. В.** Влияние эмоционального брендинга на управление продвижением личного бренда / Т. В. Суворова, М. В. Филиппов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 5(108). – С. 155–163. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-5-155-163.

**Suvorova T.V.**

Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (University "Synergy"), candidate of Pedagogy, Associate Professor, Chair of Economic Theory and Behavioral Economics

**Filiptsov M.V.**

Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (University "Synergy"), Postgraduate Student

## RESEARCH OF THE TARGET AUDIENCE'S ATTITUDE TO BRAND STRATEGY – AMBASSADORING

**Abstract.** In modern realities, marketing is undergoing a significant transition from traditional marketing strategies and methods to more modern digital strategies focused on creating value and interacting with consumers through new digital channels. One of the areas of interaction with consumers is brand ambassador. The purpose of this article was to study the attitude of the target audience of different ages to the brand's ambassador strategy, as well as to study trust in brand ambassadors. The paper conducted an empirical study using the marketing method of online survey questionnaires. The hypothesis of the study was the following: bloggers-ambassadors are very popular among the young target audience; if they trust the brand's ambassador, customers will be more active in purchasing goods. The key conclusions were: a young target audience is more receptive to brand ambassadors if the ambassadors are bloggers and DJs; older respondents are more restrained towards the ambassadors' advertising messages and are less influenced by them. We also came to the conclusion that the target audience is still distrustful of advertising products and companies through ambassadors. The authors emphasize taking brand value into account when developing and broadcasting a brand ambassador strategy.

**Keywords:** ambassador, strategy, target audience, survey, promotion, brand, value promotion, emotional branding.

### References

1. Mazurenko, A.V. (2014). Formirovaniye klyuchevykh pokazateley otsenki effektivnosti brendinga territorii, avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Formation of key indicators for assessing the effectiveness of territory branding, abstract of the dissertation for the degree of candidate of economic sciences]. P. 1-12.
2. Rzun, I. et al. (2016). Formirovaniye modeli upravleniya brendom regiona [Formation of a regional brand management model]. Vestnik NGIEI [Bulletin of NGIEI]. 9 (64), 54-64.
3. Shendo, M.V., Sviridova, E.V. (2022). Vliyanie tsifrovyykh tekhnologiy na sovremennyye trendy innovatsionnogo marketinga v kommunikatsiyakh s potrebitelem [Influence of digital technologies on modern trends in innovative marketing in communications with consumers]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Bulletin of the Astrakhan State Technical University]. 1(73), 63-69. DOI 10.24143/1812-9498-2022-1-63-69.
4. Aldarova, I.K. 2017 Sotsial'nyye seti kak instrument sovremennoego marketinga [Social networks as a tool of modern marketing]. Biznes-obrazovaniye v ekonomike znanii. [Business Education in the Economy of Knowledge]. 2(7), 6-10.
5. Belyakova, N.Yu. (2019). Konvergentsiya reputatsiy: novyye riski brend-ambassadorstva [Convergence of reputations: new risks of brand ambassadorship]. Media in the Modern World. 58th St. Petersburg

Readings: Collection of Proceedings from the International Scientific Forum. In 2 Volumes, St. Petersburg, April 18–19, 2019. Editor-in-Chief V.V. Vasilieva. Volume 1. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University. P. 140-143.

6. Vinichenko, V.A., Alvili, V.V. (2020). Brend-ambassador v prodvizhenii [Brand ambassadors in promotion]. Obshchestvennye nauki v arkticheskem regione: teoriya i praktika [Social Sciences in the Arctic Region: Theory and Practice], Yakutsk, October 22–23, 2019. Yakutsk: Publishing House "PERO". P. 82-85.

7. Ponosova, P.D. (2019). Ambassadorstvo v Rossii: yest' li budushcheye u etoy marketingovoy modeli? [Ambassadorship in Russia: does this marketing model have a future?]. University and real business: marketing and management tools. Proceedings of the XII scientific and practical conference of students Perm, April, 2019. P. 65-70.

8. Yazev, D.V. (2023). Ambassador: riski dlya reputatsii brenda [Ambassadors: risks for brand reputation]. Problems of Management in Socio-Economic and Technical Systems: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference, Saratov, April 13–14, 2023. Saratov: Scientific Center "Nauka". P. 592-595.

9. Komarova, A.A. (2021). Kibersport kak platforma dlya biznes-kommunikatsiy

[Esports as a platform for business communications]. Step into the Future: Artificial Intelligence and Digital Economy. Technological Leadership: A Look Beyond the Horizon: Proceedings of the IV International Scientific Forum, Moscow, November 25–26, 2020. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management. Volume 2. Moscow: State University of Management. P. 297-304.

10. Morgan, N., Pritchard, A., Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of stakeholders: the case of New Zealand. Journal of Vacation Marketing. 9. 285 - 299. DOI 10.1177/135676670300900307.

11. Andersson, M., Ekman, P. (2009). Ambassador networks and territory branding. Journal of Territorial Management and Development, 2, 41-51. DOI 10.1108/17538330910942799.

12. Suvorova, T.V., Filiptsov, M.V. (2024). Vliyaniye emotSIONAL'nogo brendinga na upravleniye prodvizheniyem lichnogo brenda [Influence of emotional branding on the management of personal brand promotion]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava. [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(108), 155-163. DOI 10.21295/2223-5639-2024-5-155-163.

---

e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

Теванян Г.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНТЕКСТНОЙ И ТАРГЕТИРОВАННОЙ РЕКЛАМЫ В МЕДИЦИНСКОМ ТУРИЗМЕ: АНАЛИЗ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ОПЕРАТОРА МЕДИЦИНСКОГО ТУРИЗМА

**Аннотация.** Целью исследования являются оценка ключевых показателей эффективности рекламной стратегии, выявление сильных и слабых сторон проведённой кампании, а также разработка рекомендаций для оптимизации будущих рекламных активностей. В статье рассматриваются принципы сегментации аудитории, подбор ключевых слов, форматы рекламных материалов, а также анализируется влияние данных факторов на основные метрики.

В ходе исследования использовались труды ученых в области интернет-маркетинга, применялись общенаучные и экономико-математические методы обработки данных, проводился анализ научных публикаций в сфере использования цифровых инструментов маркетинга хозяйствующими субъектами.

В статье представлен анализ эффективности контекстной и таргетированной рекламных кампаний, проведенных ООО «Спутник Мед» для продвижения медицинских услуг среди иностранных пациентов. Исследование основано на данных шестимесячного периода, в течение которого использовались платформы Google Ads, Яндекс Директ и Snapchat. Рассмотрены ключевые метрики, включая охват, вовлеченность, стоимость привлечения клиентов и рентабельность инвестиций (ROAS). Выявлены сильные и слабые стороны рекламной стратегии, а также даны рекомендации по оптимизации кампаний с целью повышения конверсии и экономической эффективности. Полученные результаты могут быть полезны для специалистов в области digital-маркетинга и медицинского туризма.

**Ключевые слова:** контекстная реклама, таргетированная реклама, охват и вовлеченность, эффективность конверсии, экономическая эффективность.

**Введение.** На современном этапе развития цифрового маркетинга контекстная и таргетированная реклама являются ключевыми инструментами для привлечения аудитории и повышения конверсии. Особую значимость они приобретают и в сфере медицинского туризма, где принятие решений пациентами требует тщательного изучения предложений и высокого уровня доверия к медицинским услугам.

Настоящее исследование посвящено анализу эффективности рекламной кампании ООО «Спутник Мед», оператора медицинского туризма, направленной на привлечение

пациентов из стран Ближнего Востока, Африки и Азии. В рамках кампании использовались инструменты контекстной рекламы (Google Ads, Яндекс Директ) и таргетированной рекламы (Snapchat) с акцентом на персонализированные объявления и точечный охват целевой аудитории.

Исследованием проблем эффективности маркетинговых коммуникаций, в том числе рекламы, занимались отечественные ученые [1, 2, 3, 6].

Целью исследования являются оценка ключевых показателей эффективности рекламной стратегии, выявление сильных и

слабых сторон проведенной кампании, а также разработка рекомендаций для оптимизации будущих рекламных активностей. В статье рассматриваются принципы сегментации аудитории, подбор ключевых слов, форматы рекламных материалов, а также анализируется влияние данных факторов на основные метрики, такие как CTR, CR, CPA и ROAS.

Результаты проведенного исследования позволяют определить наиболее эффективные подходы к продвижению медицинских услуг в условиях высокой конкуренции и специфики международного рынка медицинского туризма.

**Методы исследования.** В ходе исследования использовались труды ученых в области интернет-маркетинга, применялись общенаучные и экономико-математические методы обработки данных, проводился анализ научных публикаций в сфере использования цифровых инструментов рекламы.

**Результаты исследования.** Контекстная реклама подразумевает размещение рекламы на сайтах и платформах, которые наиболее релевантны интересам целевой аудитории. Таким образом, реклама появляется в контексте, который вызывает у пользователей заинтересованность и желание изучить предложение подробнее.

Для проведения контекстных рекламных кампаний для ООО «Спутник Мед» были использованы такие инструменты, как Google Ads и Яндекс Директ. Эти платформы позволяют размещать рекламу на страницах поисковых выдач и на соответствующих веб-сайтах, основываясь на ключевых словах, которые ищет аудитория.

Выбор ключевых слов был основан на проведенном ранее исследовании и гипотезах, что обеспечивало точность и релевантность рекламных сообщений. В большинстве своем для привлечения платного трафика использовались те же ключевые фразы, что и при поисковой оптимизации.

Рекламные объявления были адаптированы под каждую целевую аудиторию, что повышало их привлекательность. Например,

реклама для пациентов с сердечно-сосудистыми проблемами включала такие элементы, как изображения современных операционных залов и краткие описания успешных случаев лечения. Каждый рекламный ролик был связан с конкретной целевой страницей, где пользователь мог узнать больше о предложении и запросить дополнительную информацию. Например, рекламные объявления о лазерной коррекции зрения вели к специализированным страницам, где подробно описывались процедуры и располагались отзывы пациентов.

Таргетированная реклама направлена на определенные сегменты аудитории, основываясь на их демографических характеристиках, интересах и поведении в Интернете. Такая реклама позволяет доставлять персонализированные сообщения, что увеличивает шансы на вовлечение и конвертирование.

Реклама через такую платформу, как Snapchat, давала возможность точечного воздействия на аудиторию. Эта и другие платформы предлагают широкий спектр настроек для таргетирования, что позволяет точно определить целевую аудиторию.

Таргетированная реклама также строилась на основе сегментации аудитории, полученной в ходе предварительного анализа. Например, для пациентов, нуждающихся в офтальмологическом лечении, реклама ориентировалась на людей в возрасте 25–60 лет, проживающих на Ближнем Востоке и в Африке, которые искали услуги офтальмологического характера, интересовались новыми технологиями лечения наследственных заболеваний глаз.

Реклама включала различные формы, такие как видеоролики, карусели и интерактивные элементы, которые помогли выделить и удержать внимание аудитории. Например, видеоролики о хирургиях катаракты и реабилитации, обзоры пациентов, отзывы и интерактивные элементы, такие как тесты на здоровье, давали представление о возможностях и преимуществах обращения к ООО «Спутник Мед».

Стратегия контекстной и таргетированной рекламы была интегрирована с гипо-

тезами, созданными на основе исследований и анализа поведения целевой аудитории. Это позволило проводить рекламные кампании, которые точно отвечают потребностям и ожиданиям пользователей.

**Гипотеза 1 (Офтальмологическое лечение):** Предположения о том, что информационные и образовательные ролики о лечении катаракты и LASIK вызовут больший интерес у пациентов, которые нуждаются в таких процедурах.

**Гипотеза 2 (Реабилитация):** Реклама реабилитационных программ с предложениями комплексной терапии и проживания должна привлечь пациентов, которым необходима медицинская поддержка после серьезных операций.

**Гипотеза 3 (Сердечно-сосудистые заболевания):** Рекомендации по ранней диагностике и профилактике сердечно-сосудистых заболеваний могут побудить пациентов обратиться за консультациями и операциями в России.

**Гипотеза 4 (Оздоровление и диагностика):** Реклама оздоровительных турсов и

диагностики в России может привлечь туристов, которые ищут возможность оздоровиться и провести время с пользой для здоровья.

Данные гипотезы тестировались в ходе шестимесячной рекламной кампании с общим бюджетом 50 000 долларов США, который был распределен на весь период ее проведения. В процессе реализации кампании осуществлялась коррекция стратегий на основе анализа поведения целевой аудитории, что способствовало достижению положительных результатов. Ниже представлен анализ проведенной рекламной кампании. Приведенные данные отражают средние значения показателей за каждый отчетный месяц в рамках шестимесячного периода; следует отметить, что эти показатели изменились в зависимости от этапа кампании: некоторые из них могли демонстрировать менее удовлетворительные результаты на начальных этапах, однако постепенно улучшались благодаря внедрению необходимых оптимизационных мер.

Таблица

**Ключевые показатели KPI 6-месячной рекламной кампании с использованием инструментов контекстной и таргетированной рекламы  
(составлено на основании данных компании ООО «Спутник мед»)\***

Параметр	Описание	Значение
<b>Показатели показов и охвата</b>		
<b>IMP (Impressions)</b>	Количество показов рекламы пользователям	<b>800 000</b>
<b>AF (Ad Frequency)</b>	Среднее количество раз, когда один пользователь видит рекламу	<b>2.5</b>
<b>REACH (охват)</b>	Количество уникальных пользователей, которые видели рекламу хотя бы один раз	<b>320 000</b>
<b>Показатели вовлеченности и эффективности</b>		
<b>ER (Engagement Rate)</b>	Процент людей, которые взаимодействуют с рекламой, например, ставят лайки, делятся публикациями и комментируют	<b>6%</b>
<b>BR (Bounce Rate)</b>	Процент посетителей, покидающих целевую страницу без дальнейшего взаимодействия	<b>35%</b>
<b>CTR (Click-Through Rate)</b>	Процент людей, кликнувших по объявлению, по сравнению с количеством показов. Показывает релевантность объявления для аудитории	<b>0,8%, или 6 400 посещений целевых страниц</b>

Параметр	Описание	Значение
<b>Конверсия и финансовые показатели</b>		
<b>CPC (Cost Per Click)</b>	Суммы, потраченные за клик на рекламу. Показатель помогает оценить эффективность распределения бюджета	<b>1,29 USD</b>
<b>CR (Conversion Rate)</b>	Процент посетителей целевых страниц, которые обратились за первичной консультацией	<b>3,8% (из 6400 посетителей в месяц 243 совершили целевое действие (связались с отделом продаж))</b>
<b>LC (Lead Cost)</b>	Стоимость получения одного лидера – рассчитывается путем деления общих затрат на рекламу на общее количество сгенерированных лидеров	<b>34,2 USD</b>
<b>LCR (Lead-to-Customer Ratio)</b>	Коэффициент конверсии лидеров в клиентов. Он показывает, сколько процентов потенциальных клиентов (лидеров) в итоге совершают покупку или становятся реальными клиентами	<b>7,4% (из 243 потенциальных клиентов (лидеров) в месяц 18 стали клиентами).</b>
<b>CPA (Cost Per Acquisition)</b>	Стоимость привлечения одного клиента. Сумма рассчитывается путем деления ежемесячных расходов на рекламу на количество клиентов за месяц	<b>462 USD (рассчитывается как <math>8\ 333 \div 18</math> клиентов в месяц)</b>
<b>CVL (Customer Lifetime Value)</b>	Сумма прибыли, которую компания может заработать в среднем от одного клиента за весь период его взаимодействия с бизнесом	<b>1300 USD</b>
<b>ROAS (Return on Ad Spend)</b>	Доход, полученный за каждый доллар, потраченный на рекламу	<b>2,8x</b>
<b>Оценка результатов 6-месячной кампании</b>		
<b>AS (Ad Spend)</b>	Общая сумма, затраченная на рекламную кампанию	<b>50 000 USD</b>
<b>TLG (Total Leads Generated)</b>	Общее количество лидеров, сгенерированных в результате кампании за 6-месячный период	<b>1458</b>

\*Составлено по: [7].

Результаты анализа целевой и контекстной рекламных кампаний ООО «Спутник Мед» показывают смешанную картину. С одной стороны, кампания смогла достичь значительных показателей по охвату и показала определенную экономическую эффективность. С другой стороны, некоторые ключевые метрики указывают на необходимость дальнейшей оптимизации стратегии и

работы над улучшением некоторых аспектов рекламной деятельности, или же демонстрируют те ограничения, которые в целом связаны со спецификой продвигаемых услуг.

Рекламная кампания охватила 320 000 уникальных пользователей при общем количестве показов 800 000, что соответствует средней частоте показа 2,5. Это свидетельствует о сбалансированном под-

ходе к охвату аудитории без излишней перегрузки пользователей рекламными материалами. Вовлеченность аудитории (ER), составившая 6%, демонстрирует умеренную реакцию на рекламу, однако существует потенциал для ее увеличения.

Тем не менее уровень кликабельности (CTR) оказался сравнительно низким – 0,8%. Этот показатель указывает на возможное несоответствие содержания рекламы интересам и потребностям целевой аудитории либо на недостаток убедительности рекламных сообщений. В результате количество переходов на целевую страницу составило 6400. Хоть это и значительный показатель, он явно свидетельствует о наличии пространства для улучшения эффективности последующих кампаний именно в части CTR.

Конверсионный коэффициент (CR) составил 3,8%, что говорит об умеренной успешности целевых страниц в преобразовании посетителей в потенциальных клиентов. За отчетный период (в среднем за месяц в течение 6-месячной кампании) было получено 243 лиды. Показатель отказов, равный 35%, довольно низок для медицинской сферы, что подтверждает релевантность и привлекательность целевых страниц для основной массы пользователей. Тем не менее этот показатель также оставляет пространство для дополнительной оптимизации.

Одной из наиболее критичных проблем является коэффициент конверсии лидов в клиентов (LCR), который составляет лишь 7,4% (18 клиентов из 243 лидов). Такая низкая эффективность конверсии на финальных стадиях воронки продаж часто может свидетельствовать о недостаточном уровне сопровождения потенциальных клиентов, проблемах с доверием или несоответствии ожиданий пользователей предложению компании. В то же время, однако, для сложной с точки зрения продукта сферы медицинского туризма показатель находится на приемлемом уровне, хоть и указывает на необходимость искать способы его оптимизации.

В ряде областей кампания продемонстрировала приемлемую экономическую эффективность. Стоимость одного клика (CPC) составила \$1,29, а стоимость привлечения одного лиды (LC) – \$34,20, что укладывается в рамки стандартных рыночных показателей для медицинских компаний и сектора медицинского туризма. Однако стоимость привлечения клиента (CPA) оказалась достаточно высокой – \$462, что обусловлено, главным образом, низкой конверсией лидов в реальных клиентов. Таким образом, несмотря на относительную экономичность на начальных этапах, общая эффективность кампании снижается из-за трудностей с конвертацией потенциальных клиентов в реальных.

Средняя пожизненная ценность клиента (CLV) оценивается в \$1300, что подчеркивает существенный потенциал доходов от каждого нового клиента. Рентабельность рекламных вложений (ROAS) равна 2,8, что свидетельствует о положительном эффекте от инвестиций, но также указывает на возможность дальнейшего роста доходности. Высокая стоимость привлечения клиентов и низкие коэффициенты конверсии оказывают прямое влияние на итоговую рентабельность кампании.

По итогам 6-месячной рекламной кампании, включающей использование контекстной и таргетированной рекламы, а также основанной на проведенной сегментации аудитории и четырех выдвинутых гипотезах, были сделаны следующие основные выводы:

1. Высокий охват, но слабое вовлечение: реклама получила широкий охват и поддержала оптимальный уровень частоты показов, однако низкий CTR показывает, что содержание рекламных материалов требует доработки для лучшего соответствия запросам и ожиданиям целевой аудитории.

2. Умеренно эффективные целевые страницы: целевые страницы показали хорошие результаты по удержанию пользователей (низкий показатель отказов), но оказа-

лись недостаточно продуктивными в части преобразования трафика в лиды и последующей конверсии лидов в клиентов.

3. Экономичная генерация лидов, но высокие затраты на привлечение клиентов: кампания эффективно генерировала лиды при невысоких затратах, но столкнулась со сложностями в процессе их конвертации в реальных клиентов, что увеличило общие расходы на привлечение.

4. Хорошие перспективы, но недостаточная окупаемость: пожизненная ценность клиента указывает на значительные доходы от каждого клиента, однако низкая рентабельность инвестиций ограничивает общий успех кампании из-за недостатков в процессе конверсии.

**Выводы и заключение.** Кампания обладает сильной базой в области охвата, экономической эффективности привлечения лидов и привлекательности целевых страниц. Вместе с тем проблемы с кликаемостью, конверсией лидов в клиентов и высокой стоимостью привлечения клиентов говорят о необходимости оптимизации процессов конверсии при проведении дальнейших рекламных кампаний. Для повышения общей эффективности будущих кампаний следует уделить особое внимание улучшению рекламных сообщений, повышению уровня конверсии на целевых страницах и совершенствованию методов работы с потенциальными клиентами. Решение этих задач позволит значительно улучшить результаты маркетинговой активности ООО «Спутник Мед», увеличив как рентабельность, так и конкурентоспособность в сфере медицинского туризма.

### Список литературы

1. **Исаенко, Е. В.** Направления маркетингового продвижения организаций сферы услуг в сети Интернет / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского

университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1 (98). – С. 120–134.

2. **Исаенко, Е. В.** Стратегия продвижения на основе использования инструментов интернет-маркетинга: методологический аспект / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6 (109). – С. 184–193.

3. **Тарасова, Е. Е.** Разработка и реализация стратегии продвижения в цифровой среде / Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 5 (102). – С. 150–160.

4. **Теванян, Г. А.** Использование инструментов digital-маркетинга в процессе стратегического продвижения компаний / Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3 (100). – С. 224–235.

5. **Теванян, Г. А.** Ограничения и недостатки использования инструментов интернет-маркетинга / Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 5 (108). – С. 186–196.

6. **Теплов, В. И.** Использование инструментов цифрового маркетинга организациями сферы услуг для обеспечения устойчивого развития / В. И. Теплов, Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Экономика в условиях новых вызовов современности : материалы Международной научно-практической конференции (27–31 марта 2023 года) : в 2-х частях ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2023. – Часть 2. – ISBN 978-5-8231-1134-8 (ч. 2). – С. 8–18.

7. [sputnik-med.com](http://sputnik-med.com).

**Tevanyan G.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## EFFECTIVENESS OF CONTEXTUAL AND TARGETED ADVERTISING IN MEDICAL TOURISM: ANALYSIS OF THE ADVERTISING CAMPAIGN OF A MEDICAL TOURISM OPERATOR

**Abstract.** The purpose of the study is to evaluate the key performance indicators of the advertising strategy, identify the strengths and weaknesses of the campaign, and develop recommendations for optimizing future advertising activities. The article discusses the principles of audience segmentation, keyword selection, advertising material formats, and analyzes the impact of these factors on the main metrics.

The study used the works of scientists in the field of Internet marketing, applied general scientific and economic-mathematical methods of data processing, and analyzed scientific publications in the field of using digital marketing tools by economic entities.

The article presents an analysis of the effectiveness of contextual and targeted advertising campaigns conducted by Sputnik Med LLC to promote medical services among foreign patients. The study is based on data from a six-month period, during which Google Ads, Yandex Direct, Facebook, Instagram and Snapchat platforms were used. Key metrics are considered, including reach, engagement, customer acquisition cost and return on investment (ROAS). The strengths and weaknesses of the advertising strategy were identified, and recommendations were given for campaign optimization in order to increase conversion and cost efficiency. The results obtained may be useful for specialists in the field of digital marketing and medical tourism.

**Keywords:** contextual advertising, targeted advertising, reach and engagement, conversion efficiency, cost-effectiveness.

### References

1. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2023). Napravleniya marketingovogo prodvizheniya organizatsiy sfery uslug v seti internet [Directions of marketing promotion of service organizations on the Internet]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (98), 120-134.
2. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2024). Strategiya prodvizheniya na osnove ispol'zovaniya instrumentov internet-marketinga: metodologicheskiy aspect [Promotion strategy based on the use of Internet marketing tools: methodological aspect]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (100), 224-235.
3. Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2023). Razrabotka i realizatsiya strategii prodvizheniya v tsifrovoy srede [Development and implementation of a promotion strategy in the digital environment]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (102), 150-160.
4. Tevanyan, G.A. (2023). Ispol'zovaniye instrumentov digital-marketinga v protsesse strategicheskogo prodvizheniya kompanii [Using digital marketing tools in the process of strategic promotion of the company]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (109), 184-193.

5. Tevanyan, G.A. (2024). Ogranicheniya i nedostatki ispol'zovaniya instrumentov internet-marketinga [Limitations and disadvantages of using Internet marketing tools]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (108), 186-196.

6. Teplov, V.I., Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. Ispol'zovaniye instrumentov tsifrovogo marketinga organizatsiyami sfery uslug dlya obespecheniya ustoychivogo razvitiya [Using digital marketing tools by service

sector organizations to ensure sustainable development]. Ekonomika v usloviyakh novykh vyzovov sovremennosti: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (27–31 marta 2023 goda): v 2-kh chastyakh [Economy in the context of new challenges of our time: materials of the International scientific and practical conference (March 27–31, 2023): in 2 parts]. Belgorod: Published by BUKEP 2023. ISBN 978-5-8231-1132-4. V. 2. ISBN 978-5-8231-1134-8 (V. 2). P. 8-18.

7. sputnik-med.com.

---

e-mail: george.a.t@yandex.ru

## КООПЕРАЦИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

УДК 334.735

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-2-201-210

*Дроздова М.И.*

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теоретической и прикладной экономики

### КООПЕРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ – ОСНОВА СОХРАНЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ БАЗЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ

**Аннотация.** Цель статьи – выявить причины одной из важнейших проблем современной потребительской кооперации – сокращения ее социальной базы – и показать, как кооперативные принципы и ценности могут стать основой ее сохранения, поскольку только преобладание в ее составе пайщиков-потребителей, не связанных с кооперативом трудовыми отношениями, идентифицирует кооператив как потребительский. Методология исследования основывается на признании двойственной природы кооперации – специфическом признаке, свойственном для кооперативного сектора экономики; при его проведении использовались методы обзора источников литературы, выявления причинно-следственных связей, индукции, дедукции, анализа и синтеза. В исследовании установлено, что 1977 год стал первым годом ежегодного сокращения численности членов потребительской кооперации и началом формирования закономерности сокращения социальной базы системы. Данные ведомственной статистической отчетности не позволяют количественно охарактеризовать социальную базу потребительских кооперативов России. Это дает основание предположить наличие негативного процесса трансформации потребительских кооперативов в производственные, а системы потребительской кооперации в систему производственно-торговых кооперативов, лишающих пайщиков-потребителей возможности получать предусмотренные Федеральным законом «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» кооперативные выплаты за участие в деятельности кооператива в качестве инвестора, кредитора, покупателя и продавца. Показано место просветительского образования как одного из направлений принципа Международного кооперативного альянса «образование, подготовка кадров, повышение квалификации, информация», а также таких принципов, как экономическое участие пайщиков в деятельности своего кооператива и забота об обществе в обеспечении сохранения и восстановления численности пайщиков и в первую очередь пайщиков, не связанных с кооперативом трудовыми отношениями. Они представляют социальную базу потребительской кооперации, о необходимости сохранения и восстановления которой отмечено в Программе развития системы потребительской кооперации Российской Федерации на 2023–2027 годы.

**Ключевые слова:** социальная база, принципы и ценности, потребительская кооперация, пайщик-потребитель.

**Введение.** Программа развития системы потребительской кооперации Российской Федерации на 2023–2027 годы, принятая на 152-м Общем собрании пред-

ставителей потребительских обществ Российской Федерации, впервые, начиная с 1998 года, когда в Программе стабилизации и развития потребительской кооперации

Российской Федерации пайщик был назван главной фигурой потребительской кооперации, вновь обозначила проблему необходимости восстановления численности пайщиков [1]. В контексте исследуемой проблемы предметом ее является пайщик-потребитель, не связанный с кооперативом трудовыми отношениями, который формирует социальную базу потребительских кооперативов, а применение принципов и ценностей Международного кооперативного альянса (МКА) в практической деятельности организаций потребительской кооперации может рассматриваться как путь ее сохранения.

В настоящее время взаимодействие кооперативов с пайщиками в большинстве случаев носит формальный характер из-за незначительной численности или даже полного отсутствия пайщиков, не связанных с потребительским обществом трудовыми отношениями. Преобладание пайщиков-работников создает угрозу существованию кооператива как потребительского, а сокращение удельного веса пайщиков-потребителей в его составе ведет к трансформации потребительского кооператива в производственный и последующему преобразованию потребительской кооперации в систему многоотраслевых хозяйствующих субъектов сельской экономики.

Важная отличительная характеристика потребительского кооператива изложена в статье 123.2 Гражданского кодекса РФ «Основные положения о потребительском кооперативе» в п. 1: «Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей...». Принадлежность к потребительскому кооперативу системы потребительской кооперации подтверждает и п. 3 ст. 123.2: «Потребительский кооператив по решению своих членов может быть преобразован в общественную организацию, ассоциацию (союз), автономную некоммерческую организацию или общественно полезный фонд» [2].

В библиографическом пространстве отсутствуют публикации, посвященные вышеназванным преобразованиям, поскольку социальная база потребительской кооперации представлена не только пайщиками-потребителями, которые могли бы стать их инициаторами, но и пайщиками- работниками. Идентификация кооперативов как потребительских зависит в первую очередь от численности пайщиков-потребителей, поэтому задача сохранения и восстановления этой части социальной базы потребительской кооперации является чрезвычайно актуальной. Проблемам потребительской кооперации посвящено большое количество исследований, но среди них нет трудов, предметом изучения которых является сохранение социальной базы кооперативов, за исключением ряда публикаций, излагающих разные точки зрения авторов на эту проблему [3–8].

Цель статьи состоит в выявлении причин одной из важнейших проблем современной потребительской кооперации – сокращении ее социальной базы, изложении позиции автора на возможность использования знаний кооперативных принципов и ценностей для сохранения социальной базы кооперации, поскольку только преобладание в ее составе пайщиков-потребителей, не связанных с кооперативом трудовыми отношениями, идентифицирует кооператив как потребительский.

Для достижения поставленной цели в процессе исследования решались следующие задачи:

- изучение динамики развития социальной базы потребительской кооперации и выявление причин ее изменения;
- выявление возможностей применения принципов и ценностей Международного кооперативного альянса для сохранения социальной базы потребительской кооперации.

Рабочая гипотеза исследования связана с предположением, что применение кооперативных принципов и ценностей может стать

основой сохранения и восстановления социальной базы потребительских кооперативов.

**Методы исследования.** Методология исследования основывается на признании двойственной природы кооперации – специфическом признаке, свойственном для кооперативного сектора экономики. В исследовании использовались методы обзора источников литературы, выявления причинно-следственных связей, индукции, дедукции, анализа и синтеза.

Представленное исследование включает результаты проведенных международных научно-практических конференций, научных статей и монографий, раскрывающих роль пайщиков в экономике кооперативных организаций. Большой вклад в изучение социальной базы потребительских кооперативов внесли работы таких российских авторов, как Л.П. Наговицина и М.И. Дроздова

**Результаты исследования.** В истории советского этапа развития потребительской кооперации России 1976 год отмечен максимальной численностью пайщиков, которая составила 28629 тыс. человек, что свидетельствует о преобладании членов кооперативов в численности сельского населения, удельный вес которых достиг 67,3%.

В данных об удельном весе пайщиков в численности сельского населения существует некоторая погрешность, обусловленная тем, что:

- Постановление Совнаркома СССР «О работе потребительской кооперации в деревне», принятое 29 сентября 1935 года, определило, что с этого времени потребительская кооперация сосредоточит свою работу на организации сельской торговли и заготовок;

- в некоторых регионах в продажу потребительских товаров сельскому населению кроме кооперативных предприятий розничной торговли осуществляли отделы рабочего снабжения отдельных министерств и ведомств;

- организационная сеть потребительской кооперации включала (и продолжает

включать) городские потребительские общества. Наличие и увеличение их количества за 1970–1990 гг. с 187 до 214 обусловлено дефицитом продовольственных товаров в предприятиях государственной торговли, а также возможностью приобретать их в кооперативных магазинах, снабжение которых осуществлялось за счет внутрисистемного перемещения товарных ресурсов и осуществления заготовительной деятельности в виде закупок излишков сельскохозяйственной продукции у населения работниками городских потребительских обществ.

Это был период максимального участия пайщиков в деятельности кооперативов, созданных с целью удовлетворения их материальных и иных потребностей.

1995 год был ознаменован принятием МКА «Декларации о кооперативной идентичности», основанной на идеях «кооперативного социализма», которые развивали Р. Оуэн, А. Сен-Симон, Ш. Фурье и др. представители утопического социализма XIX века. В Декларации изложены суть и содержание основных и морально-этических кооперативных ценностей, среди которых взаимопомощь, взаимная ответственность, демократия, равенство, солидарность и справедливость. Эти ценности не потеряли актуальности и в настоящее время.

В «Декларации о кооперативной идентичности» наряду с подтверждением ценностей кооперации сформулированы семь принципов функционирования современных кооперативов. Среди них есть такие, которые напрямую нацелены на формирование социальной базы кооперативов, привлекая их членов, в первую очередь не связанных с кооперативной организацией трудовыми отношениями, к участию в ее экономической деятельности в качестве инвесторов, кредиторов, покупателей и продавцов. В Декларацию включены также принципы, демонстрирующие социальную направленность системы потребительской кооперации:

– «образование, профессиональная подготовка и информация», в соответствии с которым кооперативные организации обеспечивают образование и профессиональную подготовку своих членов, информируют своих членов и остальное население о лучших практиках кооперативов не только в своем регионе, но и в организациях потребительской кооперации других субъектов Российской Федерации;

– «забота об обществе». Содержание этого принципа свидетельствует о преимуществах кооперативной модели хозяйствования, которые выражаются в том числе и в том, что кооперативы, невзирая на значительные расходы, обслуживают жителей отдаленных и малых по численности населенных пунктов.

Принципы кооперации, являющиеся основой всесторонней идентификации организаций системы потребительской кооперации, находятся во взаимной зависимости, что само собой разумеется, и если не выполняется один из них, то все остальные теряют силу. Принципы и ценности кооперации рассматриваются нами также в качестве основы сохранения социальной базы кооперативов, что способствует достижению целей устойчивого развития, главной из которых является длительное благополучное развитие, нацеленное на повышение качества жизни людей [4].

В контексте нашего исследования одним из факторов сохранения социальной базы выступает образование: не столько кооперативное профессиональное, необходимость, значение и роль которого в формировании квалифицированногоправленческого персонала – работников, получивших специализированные знания особенностей экономики, бухгалтерского учета, менеджмента, права и др. [9], сколько кооперативное просветительское, подразумевающее обучение членов кооператива – работников и потребителей, выборных руководителей (председателей советов), наемных менеджеров (председателей правления) и

работников, не являющихся членами кооператива, историческим и теоретическим основам кооперации, а также продвижение идей кооперации некооперированному населению.

Необходимость кооперативного просветительского образования заключается в том, что современные руководители и персонал кооперативных организаций не владеют этими важными для работы с населением знаниями идей кооперации, что, безусловно, оказывается на количественной характеристике социальной базы и, следовательно, на эффективности многоотраслевого функционирования кооператива. Инструментом продвижения знаний о преимуществах членства в кооперативе могут служить оборудованные в магазинах уголки пайщиков о хозяйственной деятельности, предоставляемых пайщикам услугах, льготах, кооперативных выплатах, лучших пайщиках и др., а также участие в преобразовании сельских территорий.

Немаловажное значение имеет пропаганда принципов и ценностей кооперации среди школьников по специально разработанным программам, например, «Основы кооперации», «Роль потребительской кооперации в жизни современного села» и др.

Однако наиболее действенным мотивом расширения социальной базы потребительского кооператива, что также позволит реализовать первый базовый принцип «Добровольное и открытое членство», является получение пайщиками кооперативных выплат и различных льгот в ответ на их экономическое участие в деятельности своего кооператива, что предусматривает третий принцип Международного кооперативного альянса.

Приведение в действие механизма не только сохранения, но и расширения социальной базы и таким образом решения задачи увеличения численности пайщиков к окончанию срока реализации Программы развития системы потребительской кооперации Российской Федерации на 2023–2027 годы до 1268,5 тыс. человек свидетельст-

вует о возрождении осознания высшим менеджментом потребительской кооперации роли и значения пайщиков, особенно пайщиков-потребителей в многоотраслевой деятельности кооперативов, что, по нашему мнению, невозможно без привлечения специалистов кооператива. Их управленческий труд в первую очередь нацелен на решение производственных задач и обеспечение конкурентоспособности организации. Однако двойственная природа кооперации обуславливает необходимость наличия и организаторского труда, который заключается в привлечении новых членов и активизации состоявших в кооперативе членов с целью вовлечения их в экономическую деятельность кооператива в качестве инвесторов, кредиторов, покупателей и продавцов [10, с. 57].

Как показали наши исследования [5, с. 159], «в структуре большинства российских кооперативных организаций нет служб по работе с пайщиками или они совмещаются с кадровой службой. Только три потребкоюза на момент проведения наблюдения имели службу управления пайщиками и относили ее к компетенции председателя Совета, а в семи потребкоюзах есть специально созданные службы (отделы, специалисты) по организации кооперативной работы».

Наблюдение за динамикой численности пайщиков за 2020–2023 годы показало, что:

- общая численность членов кооперативных организаций за исследуемый период сократилась на 19,2% и по состоянию на 01.01.2024 года составила 969 тыс. человек;
- численность пайщиков в потребительских кооперативах, в которых в том или ином виде ведется работа с ними, сократилась на 33,7%: с 93,6 тыс. чел. в 2020 году до 62,1 тыс. чел. в 2023 году;
- удельный вес пайщиков, с которыми работают специалисты кооперативов, сократился с 7,8% в 2020 году до 6,4% в 2023 году.

Приведенные результаты свидетельствуют о негативных последствиях при-

остановки деятельности, а чаще ликвидации служб по работе с пайщиками – служб организационно-массовой работы.

Осознание менеджментом потребительского общества или регионального потребсоюза необходимости возрождения служб организационно-массовой работы и восстановления взаимодействия с пайщиками, понимание двойственности природы потребительской кооперации, в которой главной фигурой должен быть пайщик, обеспечит достижение рубежных цифр численности социальной базы потребительской кооперации, обозначенных Программой развития системы потребительской кооперации Российской Федерации на 2023–2027 годы. Этому будут способствовать:

- развитие просветительской деятельности – привлечение работников кооперативных предприятий к работе с некооперированным населением на рабочих местах:
- в кооперативных магазинах – продавцы, продавцы-консультанты;
- в магазинах-приемозаготовительных пунктах – продавцы-приемщики сельскохозяйственной продукции, недревесной продукции леса, продукции промысловой деятельности;
- в предприятиях питания – официанты;
- в предприятиях сферы обслуживания – приемщики заказов и работники, оказывающие услуги;
- в кооперативных производственных предприятиях – приемщики заказов на изготовление продукции из давальческого сырья;
- в образовательных организациях – преподаватели, учителя;
- в предприятиях других отраслей и видов деятельности – специалисты, имеющие непосредственные контакты с обслуживаемым населением и пайщиками.

К функциям специалистов аппарата председателя совета может относиться просветительская деятельность как разновидность неформального образования с целью

распространения актуальной информации о потребительской кооперации: организация изучения работниками основ кооперации, принципов и ценностей международного кооперативного движения. Работники предприятий могут пропагандировать идеи кооперации и ее преимущества, знакомить потенциальных пайщиков с материальными выгодами за счет разного вида кооперативных выплат от членства в кооперативе и их экономического участия в деятельности кооператива;

– использование цифровых платформ – интранет-сети – для учета численности членов кооператива и их участия в деятельности своей кооперативной организации.

Интранет – это внутренняя сеть, которую организации могут использовать для хранения и обмена конфиденциальной информацией (о численности членов кооператива, размере их паевых взносов, стоимости покупок и продаж, совершенных каждым пайщиком) и управления внутренними ресурсами. Использование таких закрытых систем должно войти в практику функционирования кооперативов, тем более что они могут использоваться разными по масштабам деятельности организациями: и районными кооперативами, и региональными союзами. Доступ к интранет-порталу могут иметь пайщики-работники, пайщики-потребители и другие авторизованные пользователи. Он позволит пайщикам получать достоверные сведения о своем участии в деятельности кооператива и оценивать его;

– развитие традиционных отраслей деятельности в интересах пайщиков и остальной части обслуживаемого населения зоны функционирования кооператива;

– использование систем лояльности, способствующих привлечению и сохранению клиентской базы кооператива с помощью поощрений в виде скидок или бонусов, стимулирующих повторные покупки и увеличивающих объем продаж, а также укрепляющих связь между клиентом и брендом

«КООП» и таким образом формирующих и укрепляющих социальную базу потребительской кооперации.

**Выводы и заключение.** Таким образом, проведенное исследование позволило выявить причины сокращения социальной базы потребительской кооперации.

Основная внешняя причина – развитие частного предпринимательства на сельском потребительском рынке, ставшего следствием принятого в 1990 году Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Он позволил предпринимателям с минимальными издержками ввиду отсутствия собственной дорогостоящей материально-технической базы быстро реагировать на изменение спроса разных по величине доходов групп сельского населения и устанавливать цены на товары, в большей степени соответствующие их платежеспособности.

Другая причина, которая является следствием предыдущей, – снижение привлекательности потребительской кооперации как преимущественно торговой системы. Это заключалось в том, что вследствие сотрудничества с кооперативом в первую очередь в качестве сдатчика сельскохозяйственной продукции и сырья пайщику предоставлялась возможность приобретения дефицитных непродовольственных товаров. Это было до 1990-х годов, а в начале 1990-х, когда задержка заработной платы была повсеместной и имела массовый и систематический характер, – членам кооперативов предоставлялась возможность в обмен на сданную сельскохозяйственную продукцию, минуя денежную стадию, приобретать потребительские товары.

Главной внутренней причиной сокращения численности пайщиков на рубеже 1990–2000-х годов и до настоящего времени стало сначала отсутствие задекларированных принципов и ценностей Международного кооперативного альянса (хотя и в дорыночном периоде пайщики принимали очень активное участие в ежегодно проводимых

собраниях и в экономической деятельности своего кооператива), а затем либо незнание, либо игнорирование их менеджментом кооперативов. Поэтому просветительское образование (как одна из составляющих принципа МКА «Образование, подготовка кадров, повышение квалификации, информация») в настоящее время может играть решающую роль в пропаганде идей кооперации среди всех групп и слоев населения в целях сохранения и восстановления социальной базы потребительских кооперативов.

### **Список литературы**

1. Программа развития системы потребительской кооперации Российской Федерации на 2023–2027 годы. – Москва, 2023. – Текст : непосредственный.

2. **Российская Федерация. Законы.** Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. Ст. 123.2 «Основные положения о потребительском кооперативе» (ред. Федерального закона от 23.05.2016 N 146-ФЗ). – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/8e6182e907ca1e2440ee2cc42a3138f3ffbf049f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/8e6182e907ca1e2440ee2cc42a3138f3ffbf049f/). – Текст : электронный.

3. Дроздова, М. И. Участие пайщиков в деятельности кооператива: трудовое, паевое, членское / М. И. Дроздова, Л. П. Наговицина. – Текст : непосредственный // Эффективность сферы товарного обращения и труда : сборник научных статей VIII Писаренковских чтений (20 октября 2022 года) / ред. кол. : С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента Т. В. Гасановой. – Гомель : Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2022. – С. 24–27.

4. Потребительская кооперация России : монография / научные редакторы : Л. П. Наговицина, Е. Е. Тарасова. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2016. – 657 с. – Текст : непосредственный.

5. Наговицина, Л. П. Направления совершенствования кооперативного законодательства: организационно-экономический аспект / Л. П. Наговицина, М. И. Дроздова. – Текст : непосредственный // Эволюция кооперативного законодательства в эпоху глобализации в странах Восточной Европы, Центральной Азии и других странах мира : материалы международной научно-практической конференции (06-07 апреля 2021 года) ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – С. 149–162.

6. Социальная экономика потребительской кооперации : монография / научные редакторы : д.э.н., проф. Л. П. Наговицина, д.э.н., проф. Е. Е. Тарасова ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – 188 с. – Текст : непосредственный.

7. Наговицина, Л. П. Социализация членства – стратегически важная отрасль деятельности российской потребительской кооперации / Л. П. Наговицина, М. И. Дроздова. – Текст : непосредственный // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2022. – № 2(40). – С. 3–9.

8. Наговицина, Л. П. Кооперативные принципы и ценности – основа правового регулирования деятельности потребительских кооперативов / Л. П. Наговицина, М. И. Дроздова. – Текст : непосредственный // Юриспруденция: вопросы истории, теории и практики : материалы IV Международной научно-практической и научно-методической конференции (10–11 марта 2022 года) ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2022. – С. 141–150.

9. Дроздова, М. И. Актуальные проблемы кооперативного образования / М. И. Дроздова, Л. П. Наговицина. – Текст :

*Дроздова М.И.*

---

непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 3(64). – С. 84–95.

10. Дроздова, М. И. Управленческий труд в потребительской кооперации:

особенности и проблемы / М. И. Дроздова, З. А. Капелюк, С. А. Городкова. – Текст : непосредственный//Научные исследования и разработки. Экономика. – 2022. – Т. 10. – № 6 (60). – С. 55–58.

**Drozdova M.I.**

Siberian University of Consumer Cooperatives (Novosibirsk), Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics

## **COOPERATIVE PRINCIPLES AND VALUES ARE THE BASIS FOR PRESERVING THE SOCIAL BASE OF CONSUMER COOPERATIVES**

**Abstract.** The purpose of the article is to identify the causes of one of the most important problems of modern consumer cooperation - the reduction of its social base and to show how cooperative principles and values can become the basis for its preservation, since only the predominance of consumer shareholders in its composition who are not related to the cooperative by labor relations identifies the cooperative as consumer. The research methodology is based on the recognition of the dual nature of cooperation, a specific feature characteristic of the cooperative sector of the economy; in its implementation, methods of reviewing literature sources, identifying cause–effect relationships, induction, deduction, analysis and synthesis were used. The study found that 1977 was the first year of the annual reduction in the number of members of the consumer cooperative and the beginning of the formation of a pattern of reduction in the social base of the system. The data from departmental statistical reporting does not allow us to quantify the social base of consumer cooperatives in Russia. This suggests that there is a negative process of transformation of consumer cooperatives into production cooperatives, and the consumer cooperative system into a system of industrial and trade cooperatives, depriving members of consumer cooperatives of the opportunity to receive cooperative payments provided for by the Federal Law "On Consumer Cooperatives (Consumer Societies, their Unions) in the Russian Federation" for participation in cooperative activities as an investor, lender, buyer and seller. The article shows the place of educational education as one of the directions of the principle of the International Cooperative Alliance "education, training, advanced training, information", as well as principles such as the economic participation of shareholders in the activities of their cooperative and concern for society in ensuring the preservation and restoration of the number of shareholders and, first of all, shareholders who are not related to the cooperative by labor relations. They represent the social base of consumer cooperation, the need to preserve and restore which is noted in the Program for the development of the consumer cooperation system of the Russian Federation for 2023-2027.

**Keywords:** social base, principles and values, consumer cooperation, shareholder-consumer.

### **References**

1. 23.05.2016 N 146-FZ)]. Retrieved from:1. Programma razvitiya sistemy potrebitel'skoj kooperacii Rossijskoj Federacii na 2023-2027 gody [The program for the development of the consumer cooperation system of the Russian Federation for 2023-2027 gody. Centrosoyuzof the Russian Federation].
2. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii. Chast' I. St. 123.2 «Osnovnye polozheniya o potrebitel'skom kooperativE» (red. Federal'nogO zakonA ot 23.05.2016 N 146-

FZ) [Civil Code of the Russian Federation. Part I. Art. 123.2 "Basic Provisions on a Consumer Cooperative" (as amended by Federal Law of 23.05.2016 N 146-FZ)]. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51428e6182e907ca1e2440ee2cc42a3138f3ffb049f/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51428e6182e907ca1e2440ee2cc42a3138f3ffb049f/).

3. Drozdova M.I., Nagovitsina L.P. (2022). Uchastie pajshchikov v deyatel'nosti kooperativa: trudovoe, paevoe, chlenskoe [Participation of shareholders in the activities of the cooperative: labor, share, membership]. Ehffektivnost' sfery tovarnogo obrashcheniya

i truda: sbornik nauchnykh statej VIII Pisarenkovskikh chtenij, Gomel', 20 oktyabrya 2022 g. [Efficiency of the sphere of commodity circulation and labor: collection of scientific articles of the VIII Pisarenkov Readings, Gomel, October 20, 2022]. Gomel: Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives. P. 24-27.

4. Potrebitel'skaya kooperaciya Rossii [Consumer Cooperation of Russia] (2016). Monograph. Ed. by L.P. Nagovitsina, E.E. Tarasova. Belgorod: Published by BUKEP.

5. Nagovitsina L.P., Drozdova M.I. (2021). Napravleniya sovershenstvovaniya kooperativnogo zakonodatel'stva: organizatsionno-ekonomicheskiy aspect [Directions for improving cooperative legislation: organizational and economic aspect]. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Evolyutsiya kooperativnogo zakonodatelstva v epokhu globalizatsii v stranakh Vostochnoy Evropy. Tsentralnoy Azii i drugikh stranakh mira" [Evolution of cooperative legislation in the era of globalization in the countries of Eastern Europe, Central Asia and other countries of the world: Proceedings of the international scientific and practical conference (April 6-7, 2021)]. Belgorod: Published by BUKEP. P. 149-162.

6. Social'naya ehkonomika potrebitel'skoj kooperacii: monografiya (2021) [Social economics of consumer cooperation]. Ed. by Dr. of Economics. prof. L.P. Nagovitsina, Dr. of Economics, prof. E.E. Tarasova. Belgorod: Published by BUKEP.

7. Nagovitsina, L.P., Drozdova, M.I. (2022). Socializaciya chlenstva – strategicheski

vazhnaya otrasl' deyatel'nosti rossijskoj potrebitel'skoj kooperacii [Socialization of membership is a strategically important branch of the Russian consumer cooperation]. Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii [Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation]. 2(40), 3-9.

8. Nagovitsina L.P., Drozdova M.I. (2022). Kooperativnye principy i cennosti – osnova pravovogo regulirovaniya deyatel'nosti potrebitel'skikh kooperativov [Cooperative principles and values are the basis of legal regulation of consumer cooperatives]. Yurisprudenciya: voprosy istorii, teorii i praktiki : materialy IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii (10–11 marta 2022 goda) [Jurisprudence: issues of history, theory and practice: materials of the IV International scientific-practical and scientific-methodical conference (March 10-11, 2022)]. Belgorod: Published by BUKEP. P. 141-150.

9. Drozdova M.I., Nagovitsina L.P. (2017). Aktualnyye problemy kooperativnogo obrazovaniya [Actual problems of cooperative education]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(64), 84-95.

10. Drozdova M.I., Kapelyuk Z.A., Gorodkova S.A. (2022). Upravlencheskij trud v potrebitel'skoj kooperacii: osobennosti i problemy [Managerial work in consumer cooperation: features and problems]. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ehkonomika [Scientific Research and Development. Economy]. 10-6 (60), 55-58.

**Чистякова О.А**

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита

**Шнорр Ж.П.**

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

## МИРОВОЙ ОПЫТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ НА РЫНКЕ УСЛУГ: СИСТЕМНО-ИННОВАЦИОННЫЙ БИБЛИOMETРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И КАРТОГРАФИРОВАНИЕ НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Аннотация.** С использованием методов системно-инновационного библиометрического анализа и визуализации данных (картографирования) авторами проведены анализ публикационной активности и лексико-терминологический анализ по данным базы EconLit. В результате исследования обозначена динамика публикаций с двумя базовыми терминами «cooperative» (кооператив) и «service» (услуга) по восьми периодам с 1886 по 2020 г. Также был проведен частотно-кластерный анализ при помощи программы VOSviewer совокупности терминов, которые встретились в названиях и реферах публикаций EconLit за 2020 год, в названиях которых присутствовал термин «service». Целью данной статьи является систематизация мирового опыта функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг, выявление ключевых тенденций, успешных практик и факторов, способствующих их устойчивости. Теоретическая значимость состоит в том, что материалы данной статьи вносят вклад в решение научной проблемы обозначения тематических кластеров, которые можно отнести к примечательным по различным признакам. На основе анализа мирового опыта функционирования кооперативов на рынке услуг предлагаются рекомендации по развитию потребительской кооперации в Российской Федерации, включая адаптацию законодательной базы, государственную поддержку, внедрение нестандартных услуг. Статья представляет интерес для исследователей, экономистов, представителей государственных органов и всех, кто интересуется вопросами кооперативного движения и его ролью в современной экономике.

**Ключевые слова:** мировой опыт, рынок услуг, потребительская кооперация, услуги, устойчивый экономический рост.

**Введение.** В условиях глобализации и усиления конкуренции на рынке услуг потребительская кооперация продолжает оставаться важным социально-экономическим институтом, способствующим удовлетворению потребностей населения, развитию местных сообществ и обеспечению устойчивого роста. Потребительские кооперативы, основанные на принципах взаимопомощи,

демократического управления и социальной ответственности, играют ключевую роль в предоставлении доступных и качественных услуг в различных сферах, таких как торговля, общественное питание, жилищно-коммунальное хозяйство, финансовые услуги и другие.

Актуальность исследования мирового опыта функционирования и развития потреби-

бительской кооперации обусловлена необходимостью изучения успешных практик и моделей, которые могут быть адаптированы в Российской Федерации для повышения эффективности кооперативов. Несмотря на различия в экономических, социальных и культурных условиях, кооперативы во многих странах и континентах демонстрируют устойчивость и способность адаптироваться к изменениям на рынке, что делает их важным объектом для систематизации и анализа.

Современные исследования потребительской кооперации акцентируют внимание на ее адаптации к условиям глобализации и цифровизации. Работы таких авторов, как Дж. Бирчалл (1997) [9] и С. Новкович (2008) [13], посвящены анализу потребительских кооперативов как устойчивых бизнес-моделей, способных конкурировать с традиционными коммерческими структурами. Они подчеркивают, что кооперативы успешно сочетают экономическую эффективность с социальной миссией, что делает их важным элементом современной экономики.

В контексте функционирования потребительских кооперативов на рынке услуг особое внимание уделяется их роли в предоставлении доступных и качественных сервисных услуг. Исследования Т. Маццарола и других ученых (2013) [14] показывают, что кооперативы в сфере услуг, таких как жилищно-коммунальное хозяйство, общественное питание и розничная торговля, демонстрируют высокую устойчивость в условиях экономических кризисов. Это связано с их способностью адаптироваться к изменениям на рынке и ориентироваться на потребности своих членов.

Мировой опыт развития потребительской кооперации также активно изучается в сравнительном аспекте. Работы П. Баттилани и Х. Шрётер (2012) [10] анализируют различия в моделях кооперации в Европе, Северной Америке и Азии, выделяя такие факторы, как правовая база, культурные традиции и уровень экономического развития. Например, в Европе кооперативы часто ориентируются на экологическую устойчивость

и социальную ответственность, в то время как в развивающихся странах они играют ключевую роль в борьбе с бедностью и обеспечении базовых потребностей населения.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных потребительской кооперации, остается ряд нерешенных вопросов. В частности, недостаточно систематизирован мировой опыт функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг, адаптации зарубежного опыта к условиям Российской Федерации, а также требуется более глубокий анализ роли кооперативов в предоставлении услуг в условиях пандемий и экономических кризисов.

Целью данной статьи является систематизация мирового опыта функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг, выявление ключевых тенденций, успешных практик и факторов, способствующих их устойчивости.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- применить системно-инновационный библиометрический анализ и картографирование научной литературы к систематизации мирового опыта функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг на основании сочетания терминов «cooperative» (кооператив) и «service» (услуга);
- выявить общие и специфические черты функционирования кооперативов в разных странах;
- провести сравнительную характеристику российской и зарубежной потребительской кооперации на рынках услуг.

**Методы исследования.** Для достижения цели поставленного исследования применена методология системно-инновационного библиометрического анализа и картографирования научной литературы (СИБАКНЛ) к анализу публикаций по сфере услуг, исходя из термина «service», и к работам, посвященным кооперативам как организациям, исходя из термина «cooperative». В связи с тем, что в настоящее время закрыт доступ к системе Scopus, авторы ограничи-

лись данными электронной библиографии EconLit (включительно до 2020 г.).

**Результаты исследования.** В статье [6] на данных системы Scopus и других авторитетных источников показано, что с 1980 г. происходил заметный рост числа публикаций в области библиометрии, библиометрического анализа и картографирования научной литературы. В большинстве работ делался упор на анализ публикационной активности и лексико-терминологический анализ с акцентом на авторство, источники, цитируемость и т.п. В отличие от указанного подхода исследователи из Новосибирского национального исследовательского государственного университета (НГУ) и Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (ИЭОПП СО РАН), не отбрасывая указанный преобладающий подход, сосредоточились на выявлении новых направлений исследований на пересечениях предметных областей. В итоге была создана и многократно опробована концепция системно-инновационного библиометрического анализа и картографирования сначала экономической литературы, а затем и другой научной литературы (СИБАКНЛ) [7].

Применение системно-инновационного библиометрического анализа и

картографирования научной литературы (СИБАКНЛ) к терминам «cooperative» (кооператив) и «service» (услуга) позволяет выявить ключевые тенденции, тематические кластеры, взаимосвязи между исследованиями и определить наиболее значимые работы в этих областях. Этот процесс включает несколько этапов: сбор данных, их обработку, визуализацию и интерпретацию результатов.

Этап 1. Сбор данных. Выбираются типы анализируемых документов. В EconLit представлены книги, рецензии на книги, диссертации, статьи в журналах и сборниках трудов, препринты. Мы рассматривали все типы в целом.

Этап 2. Обработка данных. Для двух базовых терминов («service», «cooperative») и ряда важных словосочетаний с ними (ecosystem (услуги экосистемы), food (пища), retail (ритейл) и др.) весь период (134 г.), разбивается на восемь макропериодов (1886–1969, 1970–1990, 1991–1995, 1996–2000, 2001–2005, 2006–2010, 2011–2015, 2016–2020), годовых данных за 1991–2020 гг. Весь период с 1886 по 2020 г. разбивается на несколько: 1886–1969, 1970–1990 (табл. 1).

Таблица 1

**Динамика публикаций в EconLit с терминами «service» и «cooperative»  
по восьми периодам с 1886 по 2020 г.**

Периоды и показатели*	1886	1970	1991	1996	2001	2006	2011	2016
	1969	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
NP	66531	241854	147438	196305	233230	291376	344833	278182
S - Service (ti)	367	2252	1472	2026	2714	3586	4624	3577
DS(ti), %	0,55	0,93	1,00	1,03	1,16	1,23	1,34	1,29
SA - Service (all)	1221	9285	9100	15249	25556	34106	51989	42659
DSA(all), %	1,84	3,84	6,17	7,77	11,0	11,7	15,1	15,3
C - Cooperative	188	526	383	417	463	569	747	684
DC(ti), %	0,28	0,22	0,26	0,21	0,20	0,20	0,22	0,25
CA - Coop (all)	563	2132	2076	3041	3814	5036	6946	5540
DCA(all), %	0,85	0,88	1,41	1,55	1,64	1,73	2,01	1,99

Периоды и показатели	1886	1970	1991	1996	2001	2006	2011	2016
	1969	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
SC(ti)	2	4	2	1	7	4	6	15
DSC(ti), %	0,003	0,002	0,001	0,001	0,003	0,001	0,002	0,005
SCA(all)	9	58	144	235	523	713	1470	1093
DSCA(all), %	0,014	0,024	0,098	0,120	0,224	0,245	0,426	0,393

\*где NP – число записей в EconLit;

ti – помета, показывающая, что поиск велся по числу записей в названиях, all – помета, показывающая, что подсчет велся по всем полям записи EconLit;

S и SA – число записей с термином «service» в названии и по всем полям;

C и CA – то же, что S и SA, но для термина «cooperative»;

SC – число записей, в которых одновременно присутствуют термины service и cooperative;

D – указание на отношение соответствующих показателей в процентах к NP; DS,% = S × 100/NP; DC,% = C × 100/NP; DSA,% = SA × 100/NP; DCA,% = CA × 100/NP; DSC,% = SC × 100/NP; DSCA,% = SCA × 100/NP.

Следует учесть, что до 1990 года рефераты в записях EconLit встречались редко. Поэтому частота по всем полям лишь в два–четыре раза превышала частоту при по-

иске по названиям. Но с 1991 г. в результате все более частого приведения рефератов публикаций, увеличения слов в названиях предметных областей в новой системе классификации JEL и числа приводимых предметных категорий и ключевых слов частота словоупотреблений по всем полям заметно выросла.

О «революции услуг» свидетельствует рост на треть отношения DS в 2011–2020 гг. по сравнению с первым десятилетием XXI в. Что касается интереса исследователей к тематике кооперативов, то небольшие изменения показателя DC говорят о относительной стабильности этого интереса.

Этап 3. Обработка данных. Результаты частотно-кластерного анализа при помощи программы VOSviewer по совокупности терминов, которые встретились в названиях и рефератах публикаций EconLit за 2020 год, в названиях которых присутствовал термин «service», представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Результаты частотно-кластерного анализа при помощи программы VOSviewer совокупности терминов, которые встретились в названиях и рефератах публикаций EconLit за 2020 год, в названиях которых присутствовал термин service (фрагмент, вариант полных связей, частота отсечения 20 единиц)**

Термин	Показатели*			
	Cl	WL	TLS	O
Access – доступ	1	55	594	85
Addition – добавление	3	56	326	33
Area – район	5	62	951	106
Case – случай	3	63	455	69
Challenge – вызов	1	65	368	42
China – Китай	2	56	1046	124
Concept – концепция	1	47	330	33
Consumer – потребитель	3	53	290	26
Country – страна	2	68	1295	144
Customer – клиент	3	57	1051	133

## Продолжение табл. 2

Термин	Показатели*			
	C1	WL	TLS	O
Difference – различие	5	68	1088	99
Economy – экономика	2	57	590	63
Ecosystem service – услуги экосистемы	1	44	535	85
Employment – занятость	2	33	248	33
Firm – фирма	2	59	978	156
Form – форма	1	58	341	44
Gap – разрыв	2	55	365	43
Good – товар	2	53	352	42
Governance – руководство	1	53	291	38
health service – здравоохранение	1	37	283	62
Household – домашнее хозяйство	1	41	205	26
Implementation – внедрение	1	55	373	41
India – Индия	2	44	202	29
Industry – индустрия, отрасль	2	58	676	75
Information – информация	3	66	902	83
Innovation – инновация	2	56	402	63
Maas – «мобильность как услуга» – пользователю по запросу предоставляется транспортное средство (каршеринг)	1	38	774	75
Manufacturer – производитель	3	33	228	27
Manufacturing – производство	2	37	255	33
Mobility – мобильность	1	54	471	70
Need – потребность	1	57	623	71
Passenger – пассажир	4	36	291	45
Payment – платеж	1	53	427	62
Percent – процент	2	27	117	20
Perception – восприятие	4	50	464	59
Performance – результаты работы	4	62	728	100
Person – персона	1	58	624	64
Platform – платформа	3	46	497	46
Practice – практика	1	55	376	59
Price – цена	3	53	486	70
Problem – проблема	1	64	615	89
Product – продукт	3	56	465	53
Productivity – производительность	2	35	246	31
Program – программа	1	49	463	64
Public service – госуслуги	5	27	439	46
Quality – качество	5	56	754	96
Region – регион	5	58	874	77
Relationship – взаимосвязь	4	64	607	84
Respondent – ответчик	1	39	362	33
Risk – риск	3	52	394	52
Satisfaction – удовлетворение	4	45	509	52
Sector – сектор, отрасль	2	61	639	88
Service industry – индустрия услуг	2	30	416	42
Service provider – поставщик услуг	3	50	448	39
Service quality – качество услуги	4	45	508	58

Термин	Показатели*			
	C1	WL	TLS	O
Service sector – сектор (сфера) услуг	2	41	267	40
Services – услуги	2	55	251	110
Services trade – торговля услугами	2	30	195	35
State – состояние, штат в США	1	53	348	56
Strategy – стратегия	3	65	1024	135
Student – студент	4	32	433	25
Supplier – снабженец	3	41	404	31
Survey – опрос	1	63	630	76
Trade – торговля	2	59	746	91
User – пользователь	1	57	720	64
Willingness – готовность (платить)	1	41	455	52

\*где C1 – номер кластера;

WL – вес связей между терминами;

TLS – общий вес связей между терминами;

O – частота термина или сочетания терминов в указанном массиве данных.

При помощи рефератов и полных текстов работ, выбирая разные частоты отсечения, найдены новые сочетания терминов и их аббревиатуры (ecosystem services, WTP, Maas и др.).

Одним из важных результатов проведенного системно-инновационного библиометрического анализа по систематизации мирового опыта функционирования и развития потребительских кооперативов в сфере услуг является анализ публикаций и определение тематических кластеров, которые можно отнести к «примечательным» по различным признакам (необычное сочетание терминов, кодов JEL, реализуемость и т.д.).

Анализ мирового опыта предоставления услуг на рынке потребительскими кооперативами позволяет выделить ключевые особенности, тенденции и успешные практики в ряде стран.

Согласно информации, опубликованной Международным кооперативным альянсом (англ. International Co-operative Alliance, ICA), на сегодняшний день в 105 странах мира зарегистрировано более 1,2 миллиарда кооперативов, а членами кооперативов

являются свыше 12% населения планеты. Количество действующих кооперативов продолжает расти, и по итогам 2023 года их число превысило 3 миллиона единиц [8]. По данным World Cooperative Monitor (2023), общий оборот 300 крупнейших кооперативов и взаимных кооперативов составляет 2 409,41 млрд долларов США. Кооперативы способствуют устойчивому экономическому росту и стабильной, качественной занятости, обеспечивая рабочими местами или возможностями трудоустройства 280 миллионов человек по всему миру, то есть 10% занятого населения мира [1].

К успешному развитию опыта можно отнести предоставление услуг потребительскими кооперативами в Германии, являющихся важной частью экономики и социальной сферы страны. Немецкие кооперативы имеют долгую историю и успешно функционируют в различных секторах, сочетая экономическую эффективность с социальной ответственностью. Рассмотрим виды предоставляемых услуг, отличительные особенности и проведем анализ их деятельности.

Кооперативы в сфере розничной торговли предоставляют доступ к качественным товарам по доступным ценам. «REWE Group» и «Edeka», «Coop» предоставляют услуги в сфере розничной торговли продуктами питания и товарами повседневного спроса. Они ориентированы на обеспечение

качественных товаров по доступным ценам для своих членов. Жилищные кооперативы предоставляют доступное жилье для населения, особенно в крупных городах, где цены на недвижимость высоки. «Berliner Wohnungsbaugenossenschaften» – группа кооперативов, управляющих жилыми комплексами в Берлине. Они управляют много квартирными домами и предлагают долгосрочную аренду по сниженным ценам. Б. Клагге и Т. Майстер в своем научном исследовании рассматривают различные категории немецких энергетических кооперативов в отношении их бизнес-моделей, характеристик альтернативной экономики и стратегий преодоления [12]. Такие кооперативы, как «Bürgerwerke», занимаются производством и распределением возобновляемой энергии (солнечной, ветровой и др.), тем самым способствуют энергетическому переходу Германии к «зеленой» энергетике. Кооперативы также предоставляют услуги в области здравоохранения, ухода за пожилыми и инвалидами, а также образовательные программы («Sozialgenossenschaften» – кооперативы, специализирующиеся на социальных услугах).

Кооперативы в Великобритании также имеют богатую историю и играют значительную роль в экономике страны [16]. Они предоставляют также широкий спектр услуг на рынке, но больше ориентированы на этические и экологически чистые продукты и услуги («The Co-operative Group») и ориентированы на социальную интеграцию и поддержку уязвимых групп населения.

Не менее интересной представляется модель кооперативного сектора Канады. Предпосылками для развития кооперации в Канаде стали иммиграционные процессы: в период с 1815 по 1850 год значительное число жителей Великобритании и других европейских стран переселились в Канаду с целью создания кооперативных предприятий по образцу британского кооперативного движения, зародившегося на рубеже XVIII и XIX веков. С одной стороны, ускоренные

темпы социально-экономического развития Канады способствовали миграционным процессам, с другой – становление кооперативного движения укрепляло экономику страны, создавая синергетические эффекты [14]. В Канаде зарегистрировано более 18 000 кооперативов, которые объединяют более 18 миллионов членов (почти половина населения страны) и создают более 170 000 рабочих мест, при их совокупном годовом доходе более 50 миллиардов канадских долларов [2]. К особенностям канадской модели кооперативов можно отнести сильную нормативно-правовую базу, включающую в себя законодательство, регулирующее деятельность кооперативов, что способствует их устойчивому функционированию и развитию, активную поддержку локальной экономики и социальных инициатив, внедрение инновационных технологий и продвижение принципов устойчивости, поддержку принципов демократического управления, где каждый член имеет право голоса.

В США кооперативы охватывают значительную часть населения: четыре из десяти граждан являются членами различных кооперативных организаций. Однако потребительская кооперація представлена в меньшей степени. Наиболее развитыми направлениями являются сельскохозяйственная производственная кооперація, которая поддерживает фермеров на всех этапах сельскохозяйственного цикла (например, сбыт и переработка продукции, производство биотоплива), а также кредитная кооперація. Эти направления, однако, не являются объектами данного исследования.

Потребительская кооперація в США менее распространена и в основном сосредоточена на розничной торговле. Интересен опыт так называемых клубов покупки (*buying clubs*), которые объединяют около 150 тысяч домохозяйств [3]. Члены подобных клубов могут заказывать стандартный набор продуктов по фиксированной стоимости или составлять персональный заказ с помощью компьютерной системы. Доставка

товаров осуществляется раз в месяц на центральный склад. Часть клубов управляется профессиональными менеджерами, однако от участников ожидается активное вовлечение в работу клуба. Такой подход помогает сократить расходы на розничное распределение благодаря личному участию членов клуба.

Следует подчеркнуть, что изучение практики работы кооперативов затронуло не только развитые страны, где кооперативное движение существует уже несколько столетий и продолжает эволюционировать, но и развивающиеся государства Африки, Азии и Латинской Америки. В этих регионах кооперативные модели организации сельского хозяйства появились относительно недавно, особенно если речь идет не о простейших видах взаимной поддержки, а о формально зарегистрированных и институционально закрепленных кооперативных объединениях.

Несмотря на богатство Демократической Республики Конго природными и минеральными ресурсами, страна в настоящее время сталкивается с повсеместной бедностью, вызванной неэффективным управлением и коррупцией. Кооперативы рассматриваются как важный инструмент развития местных сообществ, способный помочь в решении проблемы бедности. Кауве (2018) рассматривал создание кооперативов как человеко-ориентированный подход, который сохраняет традиционный африканский дух солидарности и способствует укреплению демократии. Ндончала (1968) видел в кооперативной модели наиболее эффективное средство для модернизации традиционного сельского хозяйства и его интеграции в потребительский рынок. Себисого (2010) также поддерживал кооперативную модель, считая ее идеальной основой для социальных, экономических и демократических преобразований в обществе Республики Конго [15].

В научной литературе нередко приводятся примеры создания кооперативов в период пандемии коронавируса, особенно в

отдаленных регионах, таких как Лапландия. Например, инициативная группа «Pohjoinsin Lappi LAG» организовала кооператив, специализирующийся на предоставлении услуг. В его деятельность вовлечены медицинские работники, специалисты социальной сферы, представители системы образования, а также разнорабочие, которые оказывают разнообразную помощь сельскому населению в сложные времена. Среди предоставляемых услуг – социальная поддержка, медицинское обслуживание, помощь по хозяйству, уход за пожилыми людьми, детьми и лицами с ограниченными возможностями [11].

Зарубежный опыт развития потребительской кооперации показал, что кооперация как форма организации бизнеса характерна не только как социальный инструмент повышения уровня жизни для отдельных категорий населения, но и для поддержания потребностей на должном уровне.

Для развития потребительской кооперации в России можно транслировать опыт кооперативного функционирования в медицинской сфере для сокращения стоимости медикаментов и медицинских услуг, в образовании, транспортные кооперативы для удовлетворения спроса на транспортные услуги в районах с малой плотностью населения, также кооперативы по производству и передаче электроэнергии в сельской местности, кооперативов, предоставляющих телекоммуникационные услуги и услуги водоснабжения и очистке сточных вод. Аккумулируя финансовые и трудовые ресурсы, кооперативы создают условия для удовлетворения потребностей на рынках, которые недостаточно развиты и не имеют широкого поля для привлечения инвестиций и извлечения прибыли. Таким образом, американские кооперативы вносят вклад в решение проблемы дисбаланса между потребностями и условиями, имеющимися в обществе для их удовлетворения.

В таблице 3 представлены в обобщенном виде результаты сравнения зарубежной и российской потребительской кооперации.

Таблица 3

**Сравнительная характеристика российской и зарубежной потребительской кооперации на рынке услуг\***

Критерий сравнения	Российская потребительская кооперація	Зарубежная потребительская кооперація
Нормативное регулирование критериев отнесения	Отдельный федеральный закон, отражающий единообразные критерии отнесения	Отсутствует специальная нормативная база, отсутствует единообразие в критериях отнесения
Требование минимального количества участников	Отсутствует	Присутствует
Масштаб кооперативных организаций	Малый и средний бизнес	Малый (Япония, Сингапур, Ю. Корея), средний и крупный (Швеция), международный (Швеция, Норвегия, Бельгия) бизнес
Нестандартные направления	Экотуризм	Электроэнергетика, детские сады (Германия), обеспечение книжными новинками, бойцовскими рыбками (Канада), кооператив независимого проживания для инвалидов (Швеция)
Государственная поддержка	Опосредованная, через участие в гос. программах	Целенаправленная, кооперативам в области социального обслуживания (Великобритания)
Цель создания	Обеспечение потребностей пайщиков	Обеспечение членов продуктами; развитие предпринимательства своих пайщиков (Великобритания)

\*Составлено по: [12,16, 2, 3, 11].

По словам В.Г. Егорова, внешние противоречия, такие как конфликт между коммерческими и социальными аспектами, не создают непреодолимых барьеров, а, напротив, способствуют прогрессу и поиску новых современных подходов к организации деятельности. Мировая практика кооперативного движения демонстрирует, что ключевым фактором стабильности и устойчивости кооперативов остается их ориентация на служение обществу [5].

Следовательно, трансляция мирового опыта развития потребительской кооперации в Российской Федерации требует системного подхода, учитывающего специфику российской экономики, законодательства, культурных и социальных особенно-

стей, государственную поддержку, развитие ключевых отраслей, образование и популяризацию кооперативной модели. Успешное внедрение этих мер может способствовать укреплению экономики, решению социальных проблем и повышению уровня жизни населения, особенно в сельских районах и малых городах.

**Выводы и заключение.** Проведенное исследование систематизации мирового опыта функционирования и развития потребительской кооперации на рынке услуг позволяет сделать следующие выводы:

- проведение системно-инновационного библиометрического анализа и картографирования научной литературы (СИБАКНЛ) для изучения публикаций по сфере

услуг (на основе термина *service*) и кооперативам (на основе термина *cooperative*) позволило выявить ключевые тенденции, тематические кластеры, взаимосвязи между исследованиями и определить наиболее значимые работы в этих областях. Такой анализ включает несколько этапов: сбор данных, их обработку, визуализацию и интерпретацию результатов;

– изучение роли кооперативов в предоставлении услуг и их вклада в социально-экономическое развитие представляет собой комплексный анализ роли и особенностей потребительских кооперативов в различных странах мира. На основе изучения опыта таких стран, как Германия, Великобритания, США, Канада, а также развивающихся государств Африки, были выявлены ключевые тенденции и модели развития кооперативного движения;

– выявление общих и специфических черт функционирования кооперативов в разных странах доказало, что потребительская кооперація доказала свою эффективность как инструмент социально-экономического развития, особенно в условиях глобальных вызовов, таких как пандемия COVID-19, рост бедности и неравенства. Кооперативы не только предоставляют широкий спектр услуг (розничная торговля, жилищное строительство, энергетика), но и способствуют укреплению локальных сообществ, созданию рабочих мест и устойчивому развитию;

– рассмотрение различий в моделях кооперативов в развитых и развивающихся странах позволило сделать выводы, что в то время как в развитых странах кооперативы ориентированы на инновации, экологичность и социальную ответственность, в развивающихся государствах они играют роль в борьбе с бедностью, безработицей и неравенством, а также в модернизации традиционных отраслей экономики.

Таким образом, систематизируя мировой опыт функционирования и развития кооперативов на рынке услуг, потребительская кооперація продолжает оставаться важным элементом глобальной экономики, сочетающим в себе социальную направ-

ленность, экономическую эффективность и демократические принципы управления. Дальнейшее изучение и распространение лучших практик кооперативного движения могут способствовать решению актуальных социально-экономических проблем как на локальном, так и на глобальном уровнях.

### Список литературы

1. Всемирный кооперативный мониторинг (World Cooperative Monitor, WCM) за 2023 год. – URL: [https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm\\_2023\\_2.pdf](https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf) (дата обращения: 21.11.2024). – Текст : электронный.
2. Канадская ассоциация кооперативов (Co-operatives and Mutuals Canada). – URL: <https://canada.coop> (дата обращения: 23.12.2024). – Текст : электронный.
3. Национальная кооперативная бизнес-ассоциация National Cooperative Business Association (NCBA CLUSA). – URL: <https://ncbaclusa.coop/> (дата обращения: 08.01.2025). – Текст : электронный.
4. Васютина, Е. С. Особенности становления и развития национальных моделей кооперативного сектора: опыт Канады и Новой Зеландии / Е. С. Васютина, Л. В. Матраева, Н. А. Королькова // ЭПП. – 2021. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-i-razvitiya-natsionalnyh-modeley-kooperativnogo-sektora-oрут-kanady-i-novoy-zelandii> (дата обращения: 05.03.2025). – Текст : электронный.
5. Егоров, В. Г. Международный опыт потребительской кооперации / В. Г. Егоров, С. В. Егорова // Обозреватель–Observer. – 2020. – № 10 (369). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-орут-potrebiteiskoy-kooperatsii> (дата обращения: 02.12.2024). – Текст : электронный.
6. Лычагин, М. В. Методология системно-инновационного

библиометрического анализа и картографирования научной литературы / М. В. Лычагин, А. М. Лычагин, Г. М. Мкртчян, В. И. Суслов // Мир экономики и управления. – 2024. – № 24(2). – URL: <https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/728> (дата обращения: 03.12.2024). – Текст : электронный.

7. **Лычагин, М. В.** Учетная политика в организациях потребительской кооперации / М. В. Лычагин, О. А. Чистякова / науч. ред. В. В. Титов ; ИЭОПП СО РАН, Новосиб. гос. ун-т, Сиб. ун-т потреб. кооп. – Новосибирск, 2009. – 64 с. – Текст : непосредственный.

8. Official website European Community of Consumer Co-operatives. – European Community of Consumer Co-operatives: website. – 2023. – URL: <https://www.ccw.coop/> (дата обращения: 09.10.2024).

9. Birchall J The International Cooperative Movement. – Manchester: Manchester University Press, 1997. – 257 с.

10. Battilani P., & Schröter H. G. (2012). The Cooperative Business Movement: 1950 to the Present. Cambridge University Press. DOI:10.1017/CBO9781139237208.–URL: [https://www.researchgate.net/publication/297155229\\_The\\_cooperative\\_business\\_movement\\_1950\\_to\\_the\\_present](https://www.researchgate.net/publication/297155229_The_cooperative_business_movement_1950_to_the_present) (дата обращения: 03.03.2025).

11. Billiet A., Dufays F., Friedel S., Staessens M. The Resilience of The Cooperative Model: How do Cooperatives Deal with the COVID-19 Crisis? // Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance. 2021. Vol. 30 (2). – pp. 99–108. DOI: 10.1002/JSC.2393. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/349965491\\_The\\_resilience\\_of\\_the\\_cooperative\\_model\\_How\\_do\\_cooperatives\\_deal\\_with\\_the\\_COVID-19\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/349965491_The_resilience_of_the_cooperative_model_How_do_cooperatives_deal_with_the_COVID-19_crisis) (дата обращения: 03.12.2024).

12. Klagge B., Meister T. Energy cooperatives in Germany –

an example of successful. DOI: 10.1080/13549839.2018.1436045. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/323082721\\_Energy\\_cooperatives\\_in\\_Germany\\_-\\_an\\_example\\_of\\_successful\\_alternative\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/323082721_Energy_cooperatives_in_Germany_-_an_example_of_successful_alternative_economies) (дата обращения: 01.03.2025).

13. Novkovic S. Changing the Mindset: Cooperatives and Complexity – Looking into the Future //Cooperatives in an Uncertain World, Contributions to Management Science, P. 135–150. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/373819352\\_Changing\\_the\\_Mindset\\_Cooperatives\\_and\\_Complexity\\_Looking\\_into\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/373819352_Changing_the_Mindset_Cooperatives_and_Complexity_Looking_into_the_Future) (дата обращения: 03.03.2025).

14. Mazzarol T., et al. Cooperative enterprise: a unique business model? Paper presented at Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, 7–9 December 2011, Wellington, New Zealand. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/235432100\\_Co-operative\\_Enterprise\\_A\\_Unique\\_Business\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/235432100_Co-operative_Enterprise_A_Unique_Business_Model) (дата обращения: 03.03.2025).

15. Sentime I. Cooperatives in the Democratic Republic of Congo: A literature review, Journal of Cooperative Organization and Management. 2019. Vol. 7, Iss. 1, P. 1-9. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.11.002>. (дата обращения: 05.10.2024).

16. Uzea N., Duguid F. Challenges in conducting a study on the economic impact of cooperatives. In M. J. Bouchard, & D. Rousselière (Eds.), The weight of the social economy: An international perspective (Vol. 6, pp. 251-276). Brussels: P.I.E. Peter Lang. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/283213723\\_Challenges\\_in\\_conducting\\_a\\_study\\_on\\_the\\_economic\\_impact\\_of\\_co-operatives](https://www.researchgate.net/publication/283213723_Challenges_in_conducting_a_study_on_the_economic_impact_of_co-operatives) (дата обращения: 01.03.2025).

**Chistyakova O.A.**

Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk), Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Accounting, Analysis and Audit

**Shnorr Zh.P.**

Novosibirsk State University of Economics and Management (NINH), Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Chair of Business in the Sphere of Services

## **WORLD EXPERIENCE OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF CONSUMER COOPERATION IN THE SERVICES MARKET: SYSTEMIC-INNOVATIVE BIBLIOMETRIC ANALYSIS AND MAPPING OF SCIENTIFIC LITERATURE**

**Abstract.** Using the methods of system-innovative bibliometric analysis and data visualization (mapping), the authors conducted an analysis of publication activity and a lexical-terminological analysis based on the EconLit database. As a result of the study, the dynamics of publications with two basic terms "cooperative" and "service" were identified for eight periods from 1886 to 2020. A frequency-cluster analysis was also carried out using the VOSviewer program for a set of terms that appeared in the titles and abstracts of EconLit publications for 2020, in the titles of which the term "service" was present. The purpose of this article is to systematize the world experience of the functioning and development of consumer cooperation in the services market, to identify key trends, successful practices and factors contributing to their sustainability. The theoretical significance is that the materials of this article contribute to solving the scientific problem of designating thematic clusters that can be classified as notable for various reasons. Based on the analysis of the world experience of cooperatives functioning in the services market, recommendations are offered for the development of consumer cooperation in the Russian Federation, including the adaptation of the legislative framework, state support, the introduction of non-standard services. The article is of interest to researchers, economists, representatives of government agencies and anyone interested in the issues of the cooperative movement and its role in the modern economy.

**Keywords:** world experience, services market, consumer cooperation, services, sustainable economic growth.

### **References**

1. Vsemirnyy kooperativnyy monitoring za 2023 god [World Cooperative Monitor, WCM for 2023]. Retrieved from: [https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm\\_2023\\_2.pdf](https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf).
2. Kanadskaya assotsiatsiya kooperativov [Co-operatives and Mutuals Canada]. Retrieved from: <https://canada.coop>.
3. Natsional'naya kooperativnaya biznes-assotsiatsiya [National Cooperative Business Association (NCBA CLUSA)]. Retrieved from: <https://ncbaclusa.coop/>.
4. Vasyutina, E. S., Matrayeva, L. V., Korol'kova, N.A. (2021). Osobennosti

stanovleniya i razvitiya natsional'nykh modeley kooperativnogo sektora: opyt Kanady i Novoy Zelandii [Features of the formation and development of national models of the cooperative sector: the experience of Canada and New Zealand]. EPP. 12. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stanovleniya-i-razvitiya-natsionalnyh-modeley-kooperativnogo-sektora-opyt-kanady-i-novoy-zelandii>.

5. Egorov, V.G., Egorova, S.V. (2020). Mezhdunarodnyy opyt potrebitel'skoy kooperatsii [International experience of consumer cooperation]. Obozrevatel' [Observer]. 10 (369). Retrieved from: <https://>

[cyberlninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-optyt-potrebitelskoy-kooperatsii](https://cyberlninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-optyt-potrebitelskoy-kooperatsii).

6. Lychagin, M.V., Lychagin, A.M., Mkrtchyan, G.M., Suslov, V.I. (2024). Metodologiya sistemno-innovatsiaonnogo bibliometricheskogo analiza i kartografirovaniya nauchnoi literatury [Methodology of system-innovative bibliometric analysis and mapping of scientific literature]. Mir ekonomiki i upravleniya [World of Economics and Management]. 24(2). Retrieved from: <https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/728>.

7. Lychagin, M.V., Chistyakova, O.A. (2009). Uchetnaya politika v organizatsiyakh potrebitel'skoy kooperatsii [Accounting policy in consumer cooperation organizations]. Ed. by V.V. Titov. IEOPP SO RAS. Novosibirsk State University, Novosibirsk University of Consumer Cooperation. Novosibirsk.

8. Official website European Community of Consumer Co-operatives. – European Community of Consumer Co-operatives: website. 2023. Retrieved from: <https://www.ccw.coop/>.

9. Birchall, J (1997). The International Co-operative Movement. Manchester: Manchester University Press.

10. Battilani, P., & Schröter, H.G. (2012). The Cooperative Business Movement: 1950 to the Present. Cambridge University Press. DOI:10.1017/CBO9781139237208 Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/297155229\\_The\\_cooperative\\_business\\_movement\\_1950\\_to\\_the\\_present](https://www.researchgate.net/publication/297155229_The_cooperative_business_movement_1950_to_the_present).

11. Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: how do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance. 30 (2), 99–108. DOI: 10.1002/JSC.2393. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/349965491\\_The\\_resilience\\_of\\_the\\_cooperative\\_model\\_How\\_do\\_cooperatives\\_deal\\_with\\_the\\_COVID-19\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/349965491_The_resilience_of_the_cooperative_model_How_do_cooperatives_deal_with_the_COVID-19_crisis).

of\_the\_cooperative\_model\_How\_do\_cooperatives\_deal\_with\_the\_COVID-19\_crisis.

12. Klagge, B., Meister, T. Energy cooperatives in Germany – an example of successful. DOI:10.1080/13549839.2018.1436045 Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/323082721\\_Energy\\_cooperatives\\_in\\_Germany\\_-\\_an\\_example\\_of\\_successful\\_alternative\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/323082721_Energy_cooperatives_in_Germany_-_an_example_of_successful_alternative_economies).

13. Novkovic, S. Changing the Mindset: Cooperatives and Complexity—Looking into the Future. Cooperatives in an Uncertain World, Contributions to Management Science. P. 135-150. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/373819352\\_Changing\\_the\\_Mindset\\_Cooperatives\\_and\\_Complexity\\_Looking\\_into\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/373819352_Changing_the_Mindset_Cooperatives_and_Complexity_Looking_into_the_Future).

14. Mazzarol, T., et al. Cooperative enterprise: a unique business model? Paper presented at Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, 7-9 December 2011, Wellington, New Zealand. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/235432100\\_Cooperative\\_Enterprise\\_A\\_Unique\\_Business\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/235432100_Cooperative_Enterprise_A_Unique_Business_Model).

15. Sentime, I. (2019). Cooperatives in the Democratic Republic of Congo: A literature review, Journal of Cooperative Organization and Management. 7 (1), 1-9. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.11.002>.

16. Uzea, N., Duguid, F. Challenges in conducting a study on the economic impact of cooperatives. In M.J. Bouchard, & D. Rousselière (Eds.), The weight of the social economy: An international perspective. 6, 251-276. Brussels: P.I.E. Peter Lang. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/283213723\\_Challenges\\_in\\_conducting\\_a\\_study\\_on\\_the\\_economic\\_impact\\_of\\_co-operatives](https://www.researchgate.net/publication/283213723_Challenges_in_conducting_a_study_on_the_economic_impact_of_co-operatives).

---

---

## **ПРАВИЛА НАПРАВЛЕНИЯ И ОПУБЛИКОВАНИЯ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ВЕСТНИК БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»**

### ***Правила направления научных статей***

Статьи представляются в электронном виде через веб-интерфейс издательской системы на сайте <http://vestnik.bukep.ru>.

Сведения об авторах располагаются перед названием статьи и должны содержать:

- Ф.И.О. полностью;
- полное название места работы или учебы авторов (для иногородних – город), должность, ученую степень, ученое звание;
- почтовый адрес с индексом, контактный телефон, адрес электронной почты (e-mail).

Все поступающие в редакцию материалы проверяются на наличие заимствований из открытых источников (проверка осуществляется с помощью системы AntiPlagiat.ru).

### ***Правила опубликования научных статей***

Статья принимается к опубликованию при условии, что текст статьи является окончательным, сведения, содержащиеся в тексте статьи, не содержат положений, нарушающих нормы действующего законодательства и права третьих лиц. Поправки, исправления и изменения в тексте ранее предоставленной статьи не допускаются.

Авторы, которые публикуются в журнале, соглашаются со следующими условиями:

- авторы сохраняют за собой авторские права на работу и передают журналу право первой публикации вместе с работой, одновременно лицензируя ее на условиях Creative Commons Attribution License, которая позволяет другим распространять данную работу с обязательным указанием авторства данной работы и ссылкой на оригиналную публикацию в этом журнале;

- авторы сохраняют право заключать отдельные, дополнительные контрактные соглашения на неэклюзивное распространение версии работы, опубликованной этим журналом (например, разместить ее в университетском хранилище или опубликовать ее в книге), со ссылкой на оригиналную публикацию в этом журнале.

Авторам разрешается размещать их работу в сети Интернет (например, в университетском хранилище или на их персональном веб-сайте) до и во время процесса рассмотрения ее данным журналом, так как это может привести к

---

---

продуктивному обсуждению, а также к большему количеству ссылок на данную опубликованную работу.

Количество авторов статьи – не более трех.

Авторы, обучающиеся в аспирантурах образовательных организаций, имеют право на бесплатную публикацию материалов своих научных исследований. Аспирант должен предоставить справку из отдела аспирантуры, подтверждающую факт обучения. Статья аспиранта публикуется бесплатно при условии, что он является единственным автором работы.

С авторами заключается договор на оказание редакционно-издательских работ. Договоры в 2-х экземплярах могут быть представлены лично или направлены в редакцию журнала по почте: Россия, 308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116 А, к. 214. Копию квитанции об оплате необходимо направить в редакцию по факсу +7 (4722) 26-07-47 или по электронной почте – сканированную копию (e-mail: [vestnik@buker.ru](mailto:vestnik@buker.ru)).

Публикуются только одобренные редакционной коллегией и оплаченные статьи.

Стоимость редакционно-издательских работ составляет 5 100 руб. (в т.ч. НДС 20%). Оплата редакционно-издательских работ производится только в случае, если редакцией принято решение о публикации статьи.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ ДЛЯ ОПУБЛИКОВАНИЯ**

Статья принимается к опубликованию при условии, что текст статьи является окончательным, сведения, содержащиеся в тексте статьи, не содержат положений, нарушающих нормы действующего законодательства и права третьих лиц.

Статья представляется в редакцию журнала в одном файле, который должен содержать:

- индекс статьи по универсальной десятичной классификации (УДК);
- сведения об авторе;
- название статьи;
- аннотацию;
- ключевые слова;
- текст статьи, включая формулы, таблицы, рисунки;
- список литературы.

**Сведения об авторе, название статьи, аннотация, ключевые слова и список литературы приводятся на русском и английском языках.**

Перед названием статьи указывается индекс статьи по универсальной десятичной классификации (УДК) (слева).

---

---

Через интервал приводится **информация об авторах** (фамилия, имя, отчество полностью, ученая степень, ученое звание, место работы, должность, контактная информация) жирным шрифтом (Times New Roman 14 pt) с выравниванием по ширине.

Ниже через два интервала указывается **название статьи** прописными буквами жирным шрифтом (Times New Roman 14 pt) с выравниванием по центру.

Затем через два интервала приводится аннотация – краткая характеристика тематического содержания статьи. Объем аннотации – 150–250 слов независимо от языка. Содержание аннотации: цель, методы, результаты, выводы. Аннотация не структурируется по пунктам или абзацам. Аннотация оформляется обычным шрифтом (Times New Roman 11 pt) с выравниванием по ширине.

Через интервал после аннотации указываются **ключевые слова** – слова или словосочетания, несущие в тексте основную смысловую нагрузку.

Основной текст статьи рекомендуется структурировать по следующим разделам:

- **введение** (актуальность, обзор литературных источников, цель/задачи/рабочая гипотеза исследования);
- **методы исследования** (описание используемых методов исследования, включая описание исходных данных и источников их получения);
- **результаты исследования** (теоретические и эмпирические результаты исследования);
- **выводы и заключение** (выводы по результатам исследования, их теоретическая и практическая значимость, возможность использования в ходе дальнейших исследований).

Раздел может быть разделен на две части: выводы, заключение.

Названия разделов должны быть явно выделены по тексту статьи.

*Форматирование основного текста.* Поля страницы: левое – 3 см; правое – 1,5 см; верхнее, нижнее – 2 см. Текст печатается шрифтом Times New Roman 14 pt, межстрочный интервал – одинарный, красная строка (абзац) – 1,25 см, формат А4, выравнивание по ширине. Страницы не нумеруются.

*Рисунки, схемы и диаграммы* должны быть четкими, черно-белыми, ориентация страниц – книжная. Подпись под рисунками, схемами оформляется обычным шрифтом (Times New Roman 12 pt). Сокращения и аббревиатуры допускаются, но все они должны быть обязательно расшифрованы и пояснены при первом использовании в тексте.

*Таблицы* должны быть пронумерованы по порядку и иметь заголовки. Нумерационный заголовок (*Таблица 4*) должен быть набран светлым курсивом в верхнем правом углу. Тематический заголовок (название всей таблицы) – жирным над таблицей по центру (шрифт Times New Roman 14 pt). При

---

---

оформлении таблиц необходимо использовать книжную ориентацию текста. Размерность физических величин следует указывать в системе единиц СИ. В таблицах не следует приводить справочный материал, заменяя его ссылками на соответствующую литературу. Сноски, относящиеся к таблице, обозначаются звездочками (одной, двумя, ...) и помещаются под таблицей. Замечания общего характера к содержанию таблицы печатают под таблицей после слова Примечание.

Математические и физические формулы выполняются в редакторе формул Microsoft Office версии не ниже 2016.

Все данные должны иметь **ссылки на источник**. Ссылки на используемую в тексте информацию оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Библиографическая ссылка». Ответственность за использование данных, не предназначенных для открытых публикаций, несут в соответствии с законодательством РФ авторы статей.

Ссылки на источник литературы указываются в квадратных скобках с номером, соответствующим номеру в списке литературы. *Сноски, приводимые на странице*, располагаются внизу страницы (шрифт Times New Roman 10 pt) и могут содержать следующие элементы: заголовок; основное заглавие документа; общее обозначение материала; сведения, относящиеся к заглавию; сведения об ответственности; сведения об издании; выходные данные; сведения об объеме документа (если ссылка на весь документ); сведения о местоположении объекта ссылки в документе (если ссылка на часть документа); сведения о серии; обозначение и порядковый номер тома или выпуска (для ссылок на публикации в многочастных или сериальных документах); сведения о документе, в котором опубликован объект ссылки; примечания; международный стандартный номер. Предписанный знак точку и тире, разделяющий области библиографического описания в сносках, как правило, заменяют точкой.

Флоренский П.А. У водоразделов мысли. М., 1990. Т. 2. С. 27.  
Кутепов В.И., Виноградова А.Г. Искусство Средних веков. Ростов н/Д, 2006. С. 144–251.  
История Российской книжной палаты, 1917–1935. М., 2006.

*Повторную ссылку* на один и тот же документ (группу документов) или его часть приводят в сокращенной форме при условии, что все необходимые для идентификации и поиска этого документа библиографические сведения указаны в первичной ссылке на него. Выбранный прием сокращения библиографических сведений используется единообразно для данного документа.

В повторной ссылке указывают элементы, позволяющие идентифицировать документ, а также элементы, отличающиеся от сведений в первичной ссылке. Предписанный знак точку и тире, разделяющий области библиографического описания, в повторной библиографической ссылке заменяют точкой.

В повторной ссылке, содержащей запись на документ, созданный одним, двумя или тремя авторами, приводят заголовок, основное заглавие и

---

---

соответствующие страницы. В повторной ссылке, содержащей запись на документ, созданный четырьмя и более авторами, или на документ, в котором авторы не указаны, приводят основное заглавие и страницы. Допускается сокращать длинные заглавия, обозначая опускаемые слова многоточием с пробелом до и после этого предписанного знака.

- Первичная* Гаврилов В.П., Ивановский С.И. Общество и природная среда. М.: Наука, 2006. 210 с.
- Повторная* Гаврилов В.П., Ивановский С.И. Общество и природная среда. С. 81.
- Первичная* Концепция виртуальных миров и научное познание / Рос. акад. наук, Ин-т философии. СПб., 2000. 319 с.
- Повторная* Концепция виртуальных миров ... С. 190.
- Первичная* Фенухин В.И. Этнополитические конфликты в современной России: на примере Северо-Кавказского региона : дис. ... канд. полит. наук. М., 2002. С. 54–55.
- Повторная* Там же. С. 68.

Список литературы приводится в конце рукописи в алфавитном порядке по фамилиям авторов или по мере упоминания в тексте в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100–2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

**Например:**

1. **ГОСТ Р 57564-2017.** Организация и проведение работ по международной стандартизации в Российской Федерации : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 июля 2017 г. № 767-ст. – Москва : Стандартинформ, 2017. – Текст : непосредственный.

2. **Российская Федерация. Законы.** Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : Федеральный закон : [принят Государственной думой 4 октября 1996 г. : одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 г. : с изменениями от 3 мая 2012 г.]. – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2012/05/05/turizm-dok.html>. – Текст : электронный.

3. **Аврамова, Е. В.** Публичная библиотека в системе непрерывного библиотечно-информационного образования : специальность 05.25.03 «Библиотековедение, библиографоведение и книговедение» : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Аврамова Елена Викторовна ; Санкт-Петербургский государственный институт культуры. – Санкт-Петербург, 2017. – 361 с. – Текст : непосредственный.

4. **Азоев, А.** Персонализация маркетинговых коммуникаций / А. Азоев. – Текст : непосредственный // Маркетинг. – 2010. – № 3 (112). – С. 66–67. – ISSN 2223-5641.

- 
- 
5. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва : Издательство «Юрайт», 2012. – 365 с. – ISBN 978-5-8231-0877-5. – Текст : непосредственный.
  6. Лебедев, В. Г. Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев / под общей редакцией Г. А. Краюхина. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2010. – 277 с. – ISBN 978-5-8231-0877-6. – Текст : непосредственный.
  7. Матвеева, О. П. Повышение доходности внешней торговли товарами: таможенный аспект : монография / О. П. Матвеева, Е. Е. Ледовской, И. А. Коденко ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2018. – 230 с. – ISBN 978-5-8231-0877-5. – Текст : непосредственный.
  8. Роздольская, И. В. Стратегическая направленность разработки функционально-целевой модели институционального менеджмента как нового прикладного направления современного управления / И. В. Роздольская, И. Н. Исманов. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: инновационное решение проблем : материалы международной научно-практической конференции (2–5 апреля 2019) : в 3-х частях ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2019. – ISBN 978-5-8231-0916-1. – Часть 3. – С. 7–15. – ISBN 978-5-8231-0919-2 (Ч. 3).

9. Янина, О. Н. Особенности функционирования и развития рынка акций в России и за рубежом / О. Н. Янина, А. А. Федосеева // Социальные науки: social-economic sciences. – 2018. – № 1. – (Актуальные тенденции экономических исследований). – URL: [http://academymanag.ru/journal/Yanina\\_Fedoseeva\\_2.pdf](http://academymanag.ru/journal/Yanina_Fedoseeva_2.pdf) (дата обращения: 04.06.2018). – Текст : электронный.

**В тексте статьи должны быть ссылки на все источники, приведенные в списке литературы.**

Список литературы на **английском языке** приводится в соответствии со стилем **APA 6th – American Psychological Association, 6th Edition**.

**Например:**

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (2005). Title of article. *Title of Journal*, 10(2), 49–53.

Рекомендации по переводу **русскоязычных** источников на английский язык: авторы (транслитерация), название статьи в транслитерированном варианте [перевод названия статьи на английский язык в квадратных скобках], название русскоязычного источника (транслитерация) [перевод названия источника на английский язык].

---

---

Например:

Ivanov, I. I., Petrov, P. P., & Sidorov, S. S. (2005). Nazvanie stat'i [Title of article]. *Nazvanie zhurnala* [Title of Journal], 10(2), 49–53.

Онлайн-помощник в оформлении списка литературы на английском языке:  
<http://www.bibme.org/>.

**Объем статьи**, как правило, не должен превышать 10 страниц машинописного текста, включая список литературы.

**Вниманию авторов:** статьи, оформленные с нарушением настоящих Правил, редакцией не принимаются и направляются авторам на доработку без их рассмотрения по существу. Материалы, присланные в редакцию, авторам не возвращаются.

### *Этика научных публикаций*

Политика международного научно-теоретического журнала «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» в области этики научных публикаций опирается на рекомендации и стандарты Комитета по этике научных публикаций (The Committee on Publication Ethics – COPE <http://publicationethics.org>).

С этикой научных публикаций международного научно-теоретического журнала «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» вы можете ознакомиться на сайте: <http://vestnik.bukep.ru>.

### *Оформление подписки на журнал*

Журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» распространяется по подписке. Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России» – 18037.

Online-подписка:

<https://www.pressa-rf.ru/cat/1/edition/t18037/>;

[https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat\\_sii-y\\_ekonomiki-i-prava/](https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat_sii-y_ekonomiki-i-prava/).

Подробную информацию авторы могут получить по телефону: (4722) 26-07-47, на сайте журнала: <http://vestnik.bukep.ru/>.

Журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующей отрасли науки:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

(экономические науки)

и 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

## БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

---

Почтовый адрес Белгородского университета  
кооперации, экономики и права:  
Россия, 308023, г. Белгород,  
ул. Садовая, 116 А

тел. факс: (4722) 26-49-65  
E-mail: common@bukep.ru  
[www.bukep.ru](http://www.bukep.ru)

Научно-исследовательский центр университета  
тел.: (4722) 26-07-47  
E-mail: pror-nr-pr@bukep.ru