

ISSN 2223-5639

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

---



# ВЕСТНИК

**БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

— **№3(112)** —

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ**

**FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

**2025**



**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;
- кооперация и предпринимательство.

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



# ВЕСТНИК

## БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. ИЗДАЕТСЯ С ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА

---

**Выпуск 3(112)**

**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](http://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.ppressa-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., Заслуженный работник Высшей школы РФ, 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)

Снитко 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. кафедры 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. Пелюшенко  
Компьютерный набор и верстка А.В. Матюшечкина

Дата выхода 20.05.2025.  
Формат 60х84 1/8. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 34,9  
Тираж 1000 экз. Заказ 6221

---

---



## СОДЕРЖАНИЕ

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

<i>Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Гусев И.С.</i> Исследование слеш-карьеры как нового типа развития профессиональной деятельности и карьерного тренда будущего в новой экономике навыков.....	9
<i>Токарь Е.В., Иовлева О.В., Вербицких М.Н.</i> Сфера услуг в условиях нестабильной экономики: тренды, драйверы и перспективы развития.....	23
<i>Чернякова М.М., Черняков В.М.</i> Совершенствование государственной поддержки инвестиций в цифровизацию АПК Новосибирской области.....	34
<i>Алябьева М.В., Изварин И.А.</i> Цифровая трансформация предприятий сферы услуг как фактор повышения их экономической устойчивости.....	43
<i>Тарасова Т.Ф., Теплова Л.В., Минко М.А.</i> Цифровая трансформация бизнес-процессов малых предприятий сферы услуг.....	56
<i>Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Воцёв М.Н.</i> Проявление устойчивого лидерства в условиях цифровой трансформации: аналитический взгляд и управленческая направленность.....	66
<i>Пчелинцева С.А.</i> Развитие методологии учета и налогообложения операций с цифровым рублем в российской практике.....	81
<i>Кононенко Р.В., Белокопытова О.А., Цымбал Е.А.</i> Тенденции развития и современное состояние розничной торговли в России.....	90
<i>Папанова С.Ю., Болотова И.С., Кравченко Е.Ю.</i> Сущностно-содержательная природа talent-менеджмента и его ролевое назначение как HR-технологии и актуального инструмента повышения конкурентоспособности организации.....	101
<i>Прушковская Е.Е., Матвеева О.П.</i> Экспорт леса и лесоматериалов: особенности и совершенствование операций таможенного декларирования.....	114
<i>Чугункина И.В.</i> Механизм организации научно-исследовательской работы с привлечением студентов по направлению «Менеджмент» для решения управленческих задач вуза.....	126
<i>Кравченко Е.Ю., Болотова И.С., Крутиков М.М.</i> Выявление взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций..	137
<i>Алексеева Е.В., Погорелова А.Ю., Потапова О.Н.</i> Выбор направления предпринимательской деятельности в сфере малого и среднего бизнеса.....	147
<i>Липина О.А.</i> Особенности применения управленческого консультирования в условиях непрерывных изменений в фармацевтической отрасли.....	160
<i>Кравченко А.В.</i> Исследование детерминант сопряженного развития телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ.....	170
<i>Жуков М.В.</i> Методы организации дистанционной работы персонала.....	180
<i>Березиков А.А.</i> Индекс инновационного потенциала учреждений СПО: теоретическое обоснование и методика оценки.....	189

### Экономика труда и трудовые отношения

<i>Сазанова Л.А.</i> Особенности труда и карьерного развития ИТ-специалистов в условиях холакратических структур.....	202
---	-----

## **Маркетинг, коммерция и логистика**

<i>Тарасова Е.Е., Матузенко Е.В., Прушковская Е.Е.</i> Ритейл-маркетинг: характеристика и перспективы развития.....	212
<i>Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Сердюк И.Н.</i> Маркетинговая деятельность как ключевой функциональный фактор развития менеджмента в условиях сохранения устойчивости компании.....	226
<i>Макринова Е.И., Шестакова С.А.</i> Интеграция потребительского дизайна в маркетинг туристических направлений: методология для региональных рынков.....	239
<i>Стрюков Н.С.</i> Оценка компонентов регионального маркетинга.....	249

## **Кооперация и предпринимательство**

<i>Семененко Г.А., Афанасьева Л.В., Богатырева Ю.Ф.</i> Роль кооперативов в обеспечении социальной справедливости и формировании инклюзивной экономики.....	257
<i>Чистякова О.А.</i> Оценка роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг: применение метода главных компонент.....	268
<i>Матвеева О.П., Тихонович Е.В., Тихонович Н.В.</i> Опыт кооперативной корпорации Мондрагон (ССМ): социальная справедливость в действии.....	284
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	294

ISSN 2223-5639



# HERALD

**BELGOROD UNIVERSITY  
OF COOPERATION, ECONOMICS AND LAW**

INTERNATIONAL RESEARCH AND THEORETICAL JOURNAL. PUBLISHED SINCE 2002

---

**Issue 3(112)**

**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](http://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  
(Kazpotreboyyuz), 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., Ph.D. 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., Ph.D. 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, Belarussian 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

Prizhigalinskaya 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, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, 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, Chair 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., Ph.D. 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., Ph.D. 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 20.05.2025.

Format 60x84 1/8. Offset paper. Conditional printed page 34,9  
Circulation 1,000 copies. Order 6221

---

---

## CONTENTS

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

<i>Rozdolskaya I.V., Mozgovaya Yu.A., Gusev I.S.</i> Slash career study as a new type of professional development and the career trend of the future in the new skills economy.....	9
<i>Tokar E.V., Iovleva O.V., Verbitskikh M.N.</i> Service sphere in the conditions of unstable economy: trends, drivers and development prospects.....	23
<i>Chernyakova M.M., Chernyakov V.M.</i> Improving state support for investments in the digitalization of the agro-industrial complex of the Novosibirsk region.....	34
<i>Alyabyeva M.V., Izvarin I.A.</i> Digital transformation of service enterprises as a factor of increasing their economic stability.....	43
<i>Tarasova T.F., Teplova L.V., Minko M.A.</i> Digital transformation of business processes of small service enterprises.....	56
<i>Rozdolskaya I.V., Mozgovaya Yu.A., Voshchev M.N.</i> Demonstration of sustainable leadership in the context of digital transformation: an analytical view and managerial focus.....	66
<i>Pchelintseva S.A.</i> Development of the accounting and taxation methodology of digital ruble transactions in Russian practice.....	81
<i>Kononenko R.V., Belokopytova O.A., Tsymbal E.A.</i> Development trends and current state of retail trade in Russia.....	90
<i>Papanova S.Yu., Bolotova I.S., Kravchenko E.Yu.</i> Essential and meaningful nature of talent management and its role purpose as an hr technology and a current tool for increasing organization's competitiveness.....	101
<i>Prushkovskaya E.E., Matveyeva O.P.</i> Export of timber and timber materials: features and improvement of customs clarification operations.....	114
<i>Chugunkina I.V.</i> Mechanism of organizing research work with the involvement of students in the direction of management to solve the management problems of the university...	126
<i>Kravchenko E.Yu., Bolotova I.S., Krutikov M.M.</i> Identifying the relationship between human resources management strategy and digital transformation of organizations.....	137
<i>Alekseeva E.V., Pogorelova A.Y., Potapova O.N.</i> Selecting a direction for entrepreneurial activity in the small and medium-sized business sector.....	147
<i>Lipina O.A.</i> Management consulting features application in the context of continuous changes in the pharmaceutical industry.....	160
<i>Kravchenko A.V.</i> Study of telecommunication services conjugated development determinants with development of electronic services and services in the field of ICT.....	170
<i>Zhukov M.V.</i> Methods of organizing remote work.....	180
<i>Berezikov A.A.</i> Innovation potential index of secondary vocational education institutions: theoretical justification and assessment methodology.....	189

## **Economy of Labor and Labor Relations**

<i>Sazanova L.A.</i> Features of labor and career development of it specialists in the conditions of holacratic structures.....	202
---	-----

## **Marketing, Commerce and Logistics**

<i>Tarasova E.E., Matuzenko E.V., Prushkovskaya E.E.</i> Retail marketing: characteristics and development prospects.....	212
<i>Rozdolskaya I.V., Ledovskaya M.E., Serdyuk I.N.</i> Marketing activity as a key functional factor in the development of management in the context of maintaining company's stability.....	226
<i>Makrinova E. I., Shestakova S.A.</i> Integration of consumer design into destination marketing: methodology for regional markets.....	239
<i>Stryukov N.S.</i> Evaluation of regional marketing components.....	249

## **Cooperation and Entrepreneurship**

<i>Semenenko G.A., Afanasyeva L.V., Bogatyreva Yu.F.</i> The role of cooperatives in ensuring social justice and forming an inclusive economy.....	257
<i>Chistyakova O.A.</i> Assessment of the role of consumer cooperation in the social and economic development of the Russian federation in the services market: principal components method application.....	268
<i>Matveyeva O.P., Tikhonovich E.V., Tikhonovich N.V.</i> Experience of the Mondragon cooperative corporation (CCM): social justice in action.....	284
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» .....	294



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

УДК 005.966

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-9-22

**Роздольская И.В.**

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

**Мозговая Ю.А.**

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

**Гусев И.С.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**ИССЛЕДОВАНИЕ СЛЕШ-КАРЬЕРЫ КАК НОВОГО ТИПА  
РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
И КАРЬЕРНОГО ТРЕНДА БУДУЩЕГО В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ  
НАВЫКОВ**

**Аннотация.** В современных условиях слеш-карьера становится все более заметным трендом в современном мире и приобретает все большую популярность, так как люди хотят больше гибкости и возможностей для самореализации. Целью статьи выступает актуализация существующих научных представлений о сущности, направленности, инструментарии слеш-карьеры как нового типа развития профессиональной деятельности. В основу написания статьи был положен логико-структурный анализ прежде всего теоретических, а также эмпирических данных, которые представлены в открытом доступе. В статье аргументированно доказана перспективность направленности слеш-карьеры как нового типа развития профессиональной деятельности. Обозначены различные типы профессиональной карьеры, в числе которых представлена и слеш-карьера. Определены сущностное содержание и основные предпосылки слеш-карьеры (полигамной карьеры). Акцентировано внимание на мультипотенциальности, выступающей в качестве предпосылки для построения слеш-карьеры. Систематизированы преимущества и недостатки слеш-карьеры. В качестве альтернативы традиционной занятости, решением главной проблемы рынка труда и одной из предпосылок к слеш-карьере рассматривается фриланс. Выявлено, что слеш-карьера делает соискателя более привлекательным для команды проекта. Показано, что слеш-карьерой, как и в целом карьерой, необходимо управлять. Сгруппированы ключевые метакомпетенции, присущие специалистам, в которых заинтересованы работодатели и для которых открываются огромные перспективы в плане профессиональной реализации.

**Ключевые слова:** слеш-карьера, типы профессиональной карьеры, фриланс, мультипотенциальность, мета-навыки, gig-экономика.

**Введение.** Характеризуя реальную ситуацию, отметим, что в связи с быстрыми изменениями на рынке труда возникают

сложности с подготовкой необходимых кадровых ресурсов. Появлению этих процессов способствовали многочисленные со-

бытия. Среди основных стоит назвать: пандемию и карантинные меры, в ходе которых многие люди потеряли работу или перешли в дистанционный формат; сложившуюся экономическую ситуацию в стране; демографическую яму и отток квалифицированных сотрудников; трансформацию рынка; активное развитие искусственного интеллекта и др.

В настоящее время трудоспособное население постоянно сталкивается с рядом проблем: экономическим кризисом, ростом инфляции, увольнениями, сокращениями, снижением уровня жизни и пр. И как следствие, все происходящее способствует тому, чтобы люди находили дополнительные источники для заработка.

Отметим закономерные последствия кризисных явлений, в первую очередь отражающиеся на рынке труда: банкротства; сокращения; упразднение специалистов и профессий, неактуальных на современном этапе развития; появление новых профессиональных задач. В этих условиях люди теряют работу, разочаровываются в своей специальности, не видят перспектив.

По данным Фонда общественного мнения, лишь 37% россиян работают по специальности, что подталкивает многих к освоению дополнительных профессий [15].

Все отмеченное выше приводит к смене профессии, к нахождению новых интересных сфер или, как вариант, – к построению слеш-карьеры, которая, на наш взгляд, может обезопасить в какой-то степени человека в возникающих ситуациях.

Совершенно очевидно, что тренд на слеш-карьеризм, положительное влияние на который оказывают: развитие Интернета, наличие специальных информационных платформ, дистанционные формы работы, соцсети и сайты, набирает популярность в мировом масштабе и это отражено в исследованиях как отечественных, так и зарубежных авторов [10, 12, 13].

Информативно отметим, что во Франции количество слешеров в 2015 году

насчитывало 4,5 млн, что составило 16% всех работающих. В 2017 году в США насчитывалось 57,3 млн фрилансеров, к 2027 году ожидается, что их будет 86,5 млн, что составит 50,9 процента рабочей силы США [16]. Однако в российских реалиях слеш-карьеризм еще недостаточно осмыслен. Вместе с тем данный подход можно рассматривать как довольно перспективный, ориентированный на развитие людей сразу в нескольких профессиональных сферах, не отказываясь при этом от основной специальности.

Особое звучание заявленная тема приобретает в gig-экономике (от англ. gig – «временная работа»), т.е. системе, которая вносит определенные изменения в представление о карьере в целом и когда бизнес привлекает к сотрудничеству фрилансеров, самозанятых и подрядчиков.

Отмечая проработанность тематики карьерного развития [2, 3, 5, 6, 9], обратим внимание на эпизодичность исследований слеш-карьеры, которая актуализировалась на современном этапе развития. Проработка, как на уровне методологии, так и на уровне практического применения исследований слеш-карьеризма только начинает осуществляться.

Направленность слеш-карьеризма рассматривалась Н. Галеевой, А.В. Грачевым, Е. Кривицкой, Е.Д. Критиной, М.Д. Самакаевой, А.Р. Сафиуллиным, П. Шинкаренко, Марси Албохер, Эмили Вапник, Рональд Фредриксен и др.

Вопросы фриланса отражены В. Афониным, И. Буявец, Д.Ю. Кукушкиной, А. Мурадовой, М. Сапожниковой, А.Р. Сафиуллиным и др.

Слеш-карьера становится все более популярной в условиях цифровой среды, когда просматриваются тенденции к удалённой и проектной работе и автоматизации задач, позволяющим людям, работающим на полной занятости, строить одновременно две или даже больше карьерные траектории.

Гипотеза исследования состоит в том, что развитие слеш-карьеризма, в основе ко-

торого проявляются мультифункциональность и мультипотенциальность работника, в условиях новой реальности и возможностей будет способствовать обеспечению занятости и снижению безработицы на рынке труда.

**Методы исследования.** В основу написания статьи был положен логико-структурный анализ теоретических и эмпирических данных, представленных в открытом доступе.

Целью статьи выступает актуализация существующих научных представлений о сущности, направленности, инструментари слеш-карьеры как нового типа развития профессиональной деятельности.

**Результаты исследования.** С позиций содержательной составляющей слеш-карьера (slash career) (полигамная карьера, параллельная карьера) представляет собой концепцию с акцентом на успешном сочетании нескольких профессий, т.е. совмещение нескольких карьерных треков, одновременную работу в разных направлениях. При этом не всегда слеш-карьера переплетает смежные ниши и темы.

Существует мнение, что ориентированность на слеш-карьеру сделает претендента привлекательнее в глазах работодателя за счет высокого уровня самодисциплины, нестандартного набора навыков и пр. Вме-

сте с тем, рассматривая слэш-карьеру как вполне приемлемое решение для рынка труда (рис. 1), большинству работодателей еще предстоит пройти через пять стадий – от отрицания до принятия. Полагаем, что со временем такой вид карьеры закрепится.

Тема слеш-карьеры обсуждается с 2007 года, когда Марси Албохер выпустила книгу «Один человек / Много карьер»). По ее мнению, «совмещать два-три профессиональных увлечения – это путь к экономической устойчивости. Ведь неизменная профессиональная идентичность, выбранная раз и навсегда, мешает адаптироваться к внезапным экономическим изменениям нового времени» [12]. Подходы Албохер разделяет Ной Харари, подчеркнув свою позицию в книге «21 урок для XXI века». «Возможно, уже завтра, – предупреждает он, – с вашей работой справится и нейросеть. Если вы не научитесь приспосабливаться к технологическим переменам, вы рискуете присоединиться к классу экономически бесполезных людей» [11].

В качестве предпосылок слеш-карьеры выделим: исчезновение линейной карьеры, возможность управлять разными интересами и увлечениями, достижение баланса работы и личной жизни, разностороннее развитие и пр.

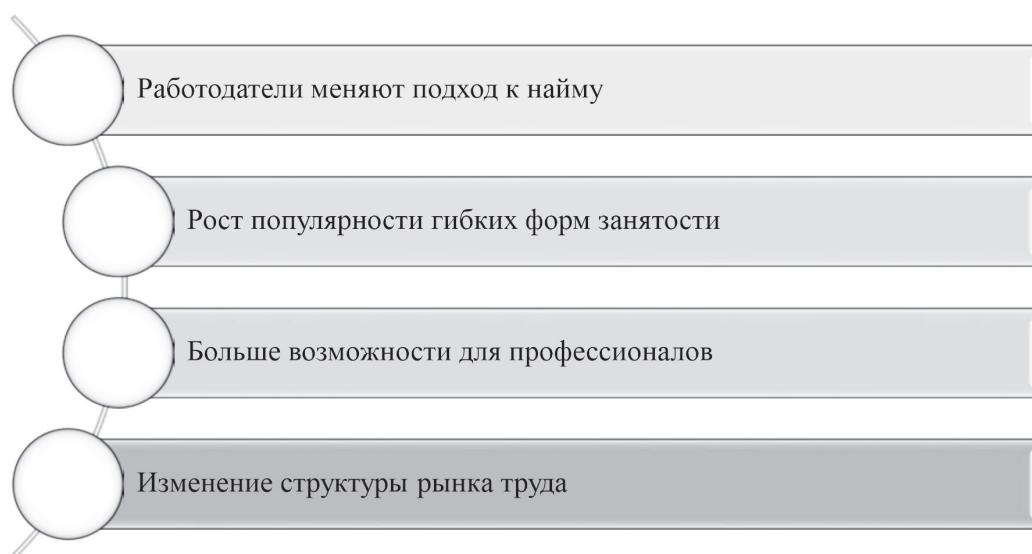


Рис. 1. Влияние слеш-карьеры на рынок труда

На современном этап развития, когда мир стал еще более многообразным, приоритеты в бизнес-среде, где компании должны быть гибкими, адаптивными и готовыми быстро реагировать на изменения рынка (VUCA-среда), меняются стремительными темпами, а у работодателей ценится прежде всего гибкость мышления и умение быстро переключаться. В качестве характерных особенностей этого периода стоит назвать появление «мультипотенциалов».

Понятие «мультипотенциальность» было впервые использовано Рональдом Фредриксеном – американским психологом, профессором педагогики в 1972 году в книге «Как выявить мультипотенциалов среди молодежи и помочь им реализовать-ся». Он писал: «Мультипотенциал – человек, который в условиях благоприятной среды может по своему выбору развить до высокого уровня столько компетенций, сколько захочет. То есть, если кто-то, обладая многочисленными способностями и талантами, хочет одновременно (или друг за другом) развиваться в более чем одной сфере и делать несколько карьер, – это нормально» [14].

В более общем виде тему мультипотенциальности развила в 2015 году Эмили Вапник в книге «Мультипотенциалы. Руководство для тех, кто вырос, но так и не решил, кем хочет стать» [1]. Заметим, что автор сама успешно строит слеш-карьеру как коуч и разработчик веб-сайтов.

Вышеизложенное позволяет нам заключить, что предпосылкой для построения слеш-карьеры является именно мультипотенциальность, т.е. качество человека, который может успешно развиваться (не обязательно в смысле карьеры) в нескольких областях.

Работа в режиме многофункциональности и многозадачности ранее воспринималась как плохой тон, сейчас кросс-функциональный человек, претендент с мультипотенциалом рассматривается работодателем вполне положительно.

Подчеркнем, что бизнес и общество в российских условиях также движутся в направлении мультипотенциальности.

Построение слеш-карьеры может начинаться еще во время учебы, которую современные студенты часто совмещают с работой, хотя и не всегда по получаемой специальности.

Ситуация со сменой карьеры на этапе современных преобразований характерна не только для молодежи.

Как показывают результаты исследований, особенный интерес слеш-карьера на этапе происходящих изменений вызывает у профессиональных управленцев, которые понимают, что эта тенденция будет стремительно усиливаться.

Очевидно, что слеш-карьера представляет собой новый тип развития профессиональной деятельности, который не укладывается в стандартные рамки.

Учитывая, что условия современной жизни быстро меняются, возникает необходимость постоянной адаптации. В связи с этим обратим внимание на то, что и типы профессиональной карьеры могут быть разными.

Обычно выделяют следующие типы профессиональной карьеры: вертикальная – переход на следующую ступеньку карьерной лестницы, повышение в должности; горизонтальная – перемещение в рамках одной иерархической ступеньки, например, расширение полномочий с увеличением заработной платы; ступенчатая – совмещение вертикальной карьеры с горизонтальной; центростремительная – движение к руководящей должности в организации. Центростремительную карьеру часто еще называют скрытой. Работник может занимать в организации рядовую должность, но выполнять поручения руководства за вознаграждение, намного превышающее номинальную зарплату; кластерная карьера – диверсификация навыков, которая включает многообразие видов деятельности в разных областях, иногда

сменяющихся по очереди. При таком типе карьеры, подходящей тем, кто разносторонне развит и имеет множество увлечений, есть один основной источник дохода, а остальные занятия могут быть разными.

Отметим сильные стороны тех, кто делает слеш-карьеру: быстрая обучаемость, умение адаптироваться в новых условиях, широкий круг навыков, разнообразный жизненный опыт и пр.

В качестве предпосылки к слеш-карьере можно рассматривать фриланс (freelance) как способ заработка, который позволяет сотрудничать с разными работодателями (даже одновременно) без постоянного трудоустройства в какой-либо организации.

Имеются все основания утверждать, что фриланс в последнее время показал

себя в качестве альтернативы традиционной занятости, а также эффективным и выгодным решением как для бизнеса, так и специалистов.

Рынок фриланса в глобальном масштабе оценивается в \$6,54 трлн и, как ожидается, в 2025 году он вырастет до \$13,84 трлн [17].

Численность «удаленных» специалистов в 2022 году составляла 14 млн, в 2023 году – 19,3, что подтверждает динамичное развитие российского рынка фриланса [17].

Количество самозанятых в России по состоянию на июнь 2024 г. составило 10,48 млн человек [18] (рис. 2).

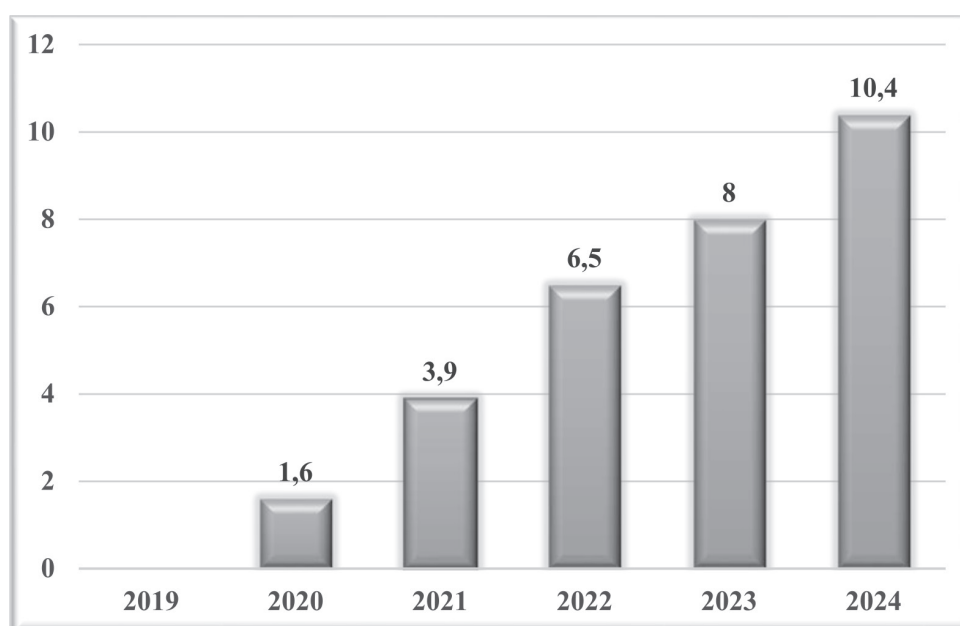


Рис. 2. Количество самозанятых в России, млн человек\*

\*Составлено по: [18].

В 2024 году на рынке фриланса наметился тренд на слеш-карьеризм – тенденция, при которой специалисты развиваются сразу в нескольких направлениях, демонстрируя при этом многопрофильность (рис. 3, 4).

В условиях нехватки кадров фриланс может стать решением главной проблемы

рынка труда. Привлечение фрилансеров позволяет малому и среднему бизнесу быстро находить даже дефицитных специалистов, не зависеть от долгого процесса найма, не конкурировать за таланты с крупными компаниями.

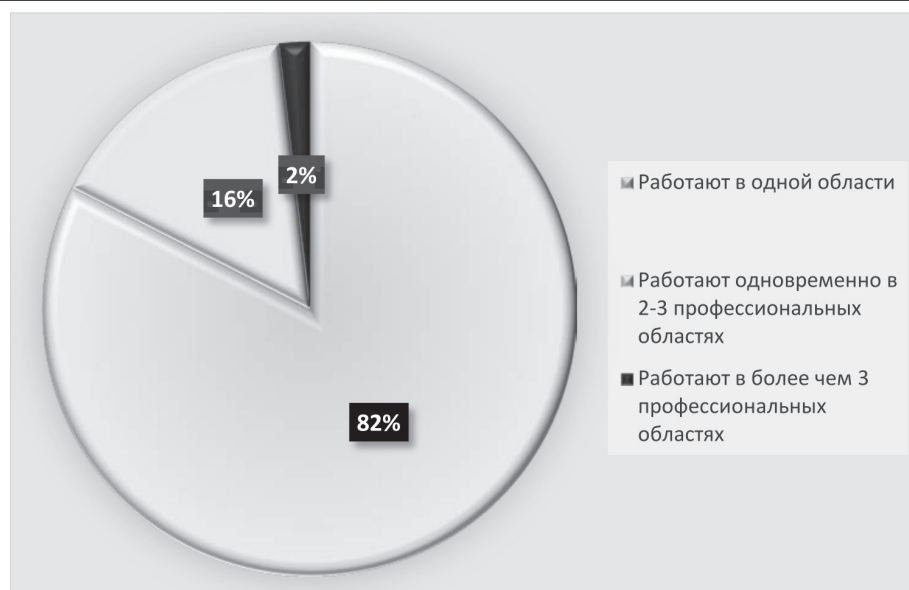


Рис. 3. Характеристика продавцов, работающих на фриланс-платформе Kwork\*

\*Составлено по: [18].

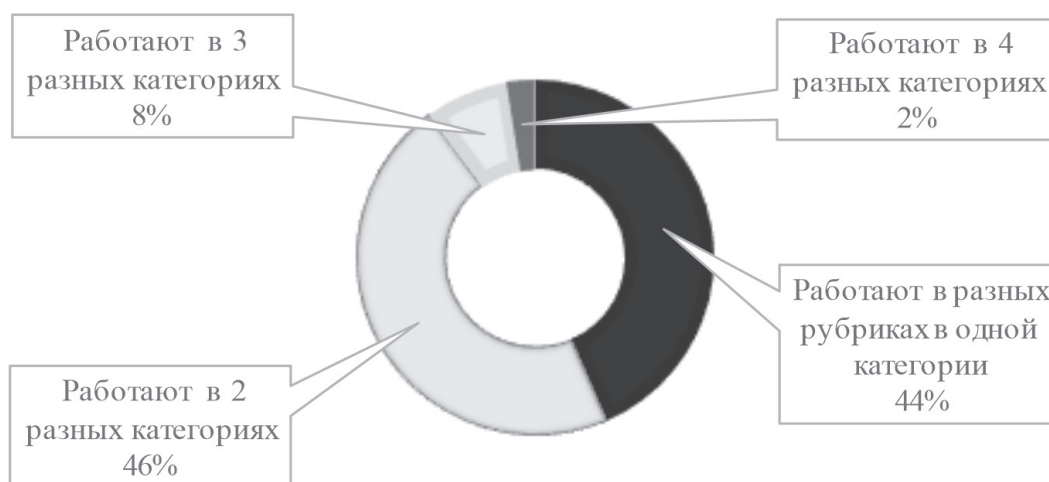


Рис. 4. Количество категорий услуг, предлагаемых фрилансерам, работающим в двух и более направлениях на платформе Kwork\*

\*Составлено по: [18].

Преимущества работы с фрилансами показаны на рисунке 5 [18].

С позиций практического формата, не все соискатели готовы принять новую реальность. Постоянная смена условий, а также вводных позиций от работодателя выбивает многих из равновесия.

С учетом современного темпа жизни приходится мгновенно перестраиваться, в связи с чем появился запрос на новый навык – постоянное обучение [7]. Поэтому не вызывает сомнения то, что важным шагом в развитии карьеры являются два направления: образование и умение управлять своей карьерой [4, 8].





Рис. 5. Систематизация преимуществ и недостатков работы с фрилансерами

Отметим, что слеш-карьерой, как и в целом карьерой, необходимо управлять (рис. 6).

Одним из основных вопросов, который появляется при слеш-карьере, является управление временем.

В современном BANI-мире, характеризующем хрупкостью, тревожностью, нелинейностью, непостижимостью, а также высоким темпом роста, большими данными и их аналитикой, а также искусственным ин-

теллектом, от специалистов требуется наличие актуальных навыков и опыта, соответствующих качеств, нового мышления.

Чтобы успешно построить карьеру, особое внимание работодатели обращают на гибкость, способность адаптироваться к изменяющейся среде, осознанность, интегральное восприятие и мышление, креативность, внимательность, аутентичность, т.е. мета-навыки (meta skills).

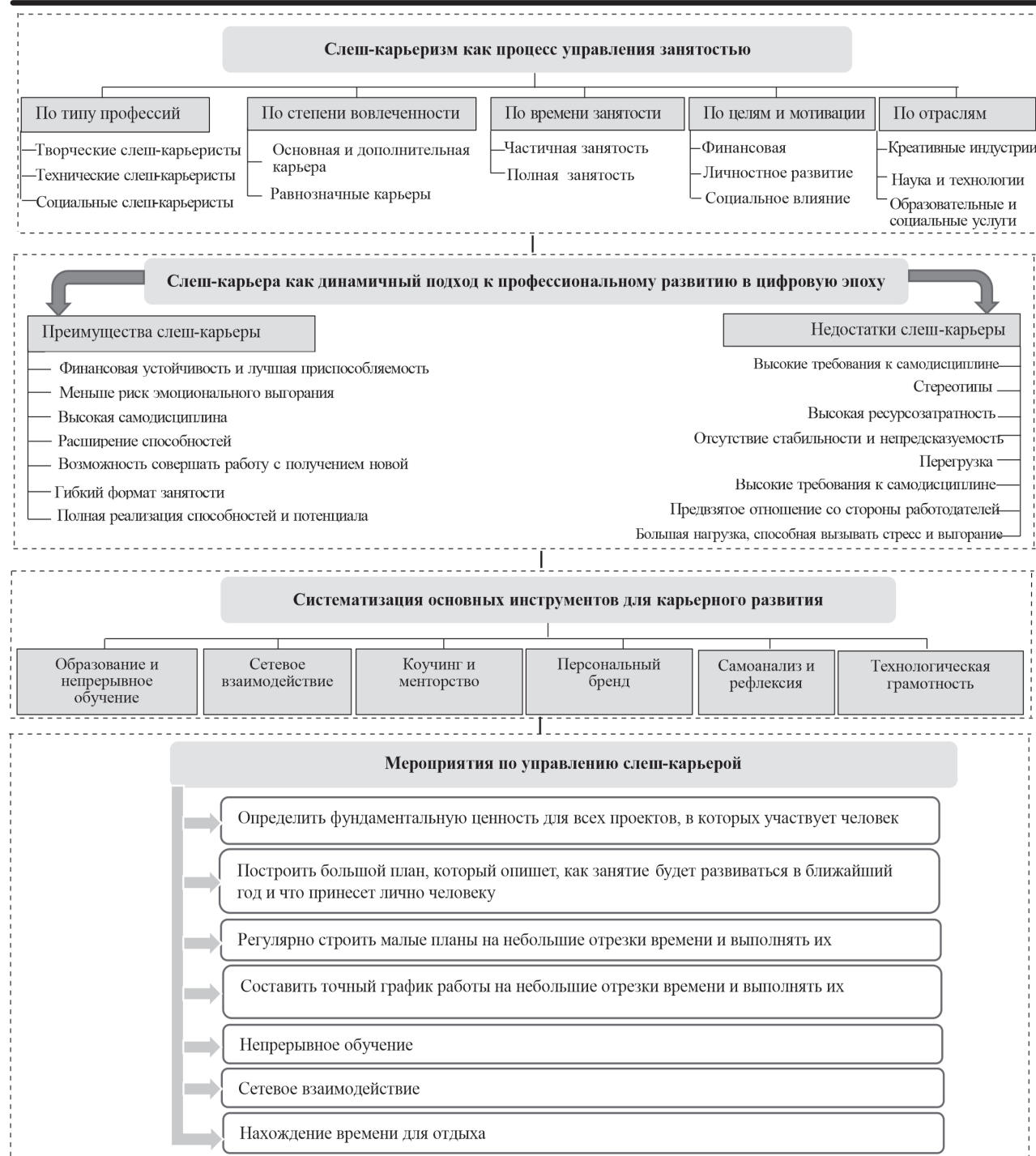


Рис. 6. Управление слеш-карьерой

Достоверно предположить о происходящих изменениях в обозримом будущем довольно сложно, и при определении востребованности профессий тоже имеются проблемы. Однако мы с уверенностью можем утверждать, что очевидное преимущество будет у тех работников, кто обладает

метакомпетенциями. Условно метакомпетенции можно представить тремя блоками: умение учиться, развитие навыков, способность ориентироваться в трендах и предвосхищать события.

Д. Флеминг описал мета-компетенции как «то, что позволяет увидеть конкрет-

ную компетенцию в более широких границах понимания» [13].

Слеш-карьеру, для которой характерны постоянный доход и планирование на перспективу, следует отличать от хобби.

Совершенно очевидно, что для того, чтобы сделать слеш-карьеру, нужно время, развивать ее необходимо постепенно.

Как любое явление, слеш-карьеризм обладает определенными преимуществами и отдельными недостатками.

В качестве преимуществ слеш-карьеры выделим: максимальное использование потенциала; более высокую финансовую защищенность; больше возможностей для самореализации; гибкую занятость; возможность мягкого перехода при освоении новой профессии; возможность развития карьеры параллельно с основной деятельностью и профессионально расти в новом направлении; устранение проблемы профессионального выгорания и др.

Несмотря на привлекательность идеи слеш-карьеризма, назовем недостатки: непонимание со стороны работодателей; стереотипы нанимателей; сложности с самоопределением; необходимость вкладывать дополнительные ресурсы; высокие требования к самодисциплине; недостаточно глубокое развитие в каждой из профессий; более быстрое профессиональное выгорание, если им вынужденно придется сосредоточиться только на одном виде деятельности; работнику не всегда легко поддерживать разноплановые знания на одном уровне; придется расставлять приоритеты, и качество выполнения заданий может пострадать.

Подчеркивая важность проектного управления для повышения деятельности компаний, в контексте проводимого исследования подчеркнем, что слеш-карьера делает соискателя более привлекательным для команды проекта.

Популярность фриланса продолжает расти, и вместе с этим в сфере проектной работы появляются новые востребованные профессии и подходы к работе. По прогно-

зам, в 2025 году временные проектные сотрудники будут выполнять до 20% работ в компаниях, а объем рынка фриланса в России достигнет \$102 млрд. К 2030 году на цифровых платформах будет занято 15 млн россиян [19].

Слеш-карьера – это тренд современного мира. Считается, что такие люди иногда даже эффективнее и вероятность их выгорания ниже. Разнонаправленные задачи меньше приводят к выгоранию, так как дают возможность переключения между задачами. Но поддерживать разнонаправленные знания на должном профессиональном уровне трудозатратно.

**Выводы и заключение.** Стремительное изменение рынка труда внесло изменения в подходы к карьерному развитию многих специалистов. Слеш-карьеризм стал пользоваться популярностью, так как способствует появлению возможности прирастить доход и расширить круг общения за счет работы на различных площадках. Это не только лишь финансовая сторона, но и возможность раскрыть собственный потенциал в разных сферах деятельности.

Сегодня само понятие карьеры уходит от традиционного. Люди строят нелинейные, проектные, релокационные и слеш-карьеры. И, на наш взгляд, в дальнейшем ситуация будет трансформироваться.

Параллельная карьера может быть стимулом к личному росту и многостороннему развитию, получая новые навыки, расширяя круг знакомств и открывая для себя креативные решения.

В условиях стремительного развития слеш-экономики как новой трансформации рынка труда в цифровой среде список востребованных специалистов будет постоянно пополняться. В связи с этим выбор слеш-карьеры, которая позволяет перманентно развиваться в новых областях и плавно переходить из одной профессиональной сферы в другую, представляет собой перспективное направление.

## Список литературы

1. **Вапник, Э.** Мультипотенциалы руководство для тех, кто вырос, но так и не решил, кем хочет стать / Э. Вапник ; пер. с англ. Э. Мельник. – Москва : Бомбора : Эксмо, 2019. – 252 с. – ISBN 978-5-04-096222-8. – Текст : непосредственный.
2. **Кравченко, Е. Ю.** Развитие технологий карьерного менеджмента как условие формирования профессиональной компетентности персонала в организации / Е. Ю. Кравченко. – Текст : непосредственный // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы Национальной научно-практической конференции (18–19 октября 2019 года) / ответственные редакторы : Н. С. Данакин, В. Ш. Гузаиров, И. В. Шавырина. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2019. – С. 47–50.
3. **Ледовская, М. Е.** Применение результативных форм карьерного развития в формате стратегического управления персоналом организации / М. Е. Ледовская, И. И. Ледовская, И. С. Кононенко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – С. 100–119. – DOI: 10.21295/2223-5639-2023-1-100-119.
4. **Осадчая, С. М.** Управление карьерой персонала : учебное пособие / С. М. Осадчая, С. Ю. Папанова. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2015. – 292 с. – ISBN 978-5-8231-0470-8. – Текст : непосредственный.
5. **Папанова, С. Ю.** Особенности планирования карьеры молодых специалистов в контексте выстраивания стратегии гибкой ориентации в профессиональной среде с целью повышения конкурентоспособности выпускника вуза. / С. Ю. Папанова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 3(55). – С. 193–199.
6. **Роздольская, И. В.** Содержательные элементы и концепты трансформации системного развития карьерного маркетинга как вида управленческой деятельности и стратегии продвижения на рынке труда / И. В. Роздольская, И. И. Ледовская, И. С. Кононенко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 5(102). – С. 161–172. – DOI: 10.21295/2223-5639-2023-5-161-172.
7. **Роздольская, И. В.** Изменение подхода к обучению персонала в компаниях в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма / И. В. Роздольская, Е. Н. Висторобская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 2 (111). – С. 19–36.
8. **Роздольская, И. В.** Карьерный коучинг как результативно-ориентированный вид консультирования / И. В. Роздольская, А. А. Хамукова. – Текст : непосредственный // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 3(79). – С. 77–86.
9. **Роздольская, И. В.** Целевая направленность карьерного консультирования как актуального ресурса формирования компетенций и повышения профессионализма персонала : монография / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, Д. Н. Немыкин. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2017. – 225 с. – ISBN 978-88-231-0667-2. – Текст : непосредственный.
10. **Самакаева, М. Д.** Формирование слеш-карьеризма на рынке труда в цифровой среде / М. Д. Самакаева, Е. Д. Критина, А. В. Грачев. – Текст : непосредственный // Первый экономический журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 161–172. – DOI: 10.58551/20728115\_2024\_11\_161. – EDN OEYVRE.
11. **Харари, Ю.** Ной 21 урок для XXI века / Ю. Харари. – Москва : Синдбад,

2019. – 416 с. – ISBN 978-5-00131-137-9. – Текст : непосредственный.

12. Alboher Marci One Person/Multiple Careers : The Original Guide to the Slash Career (Volume 1) / Marci Alboher. – HeyMarci, 2012. – 272 p. – ISBN 978-0615598710.

13. Fleming, D. The concept of meta-competence / D. Fleming // Competence and Assessment. – 1991. – Vol. 16. – Pp. 9–12.

14. Ronald H. Fredrickson, John Watson Murray Rothney Recognizing and Assisting Multipotential Youth. – Merrill, 1972. – 181 p.

15. <https://tenchat.ru/media/2990340-sleshkarera-vybor-sovremennogo-mira>.

16. <https://knife.media/slash-career/>.

17. <https://craftum.com/blog/kak-stat-freelancer/>.

18. <https://vc.ru/kwork/1724934-analiz-rynka-frilansa-itogi-2024-goda>.

19. <https://www.mjobs.ru/article/sleshkarera-frilans-i-komandnaa-rabota/>.

***Rozdolskaya I.V.***

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

***Mozgovaya Yu.A.***

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

***Gusev I.S.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## **SLASH CAREER STUDY AS A NEW TYPE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND THE CAREER TREND OF THE FUTURE IN THE NEW SKILLS ECONOMY**

**Abstract.** In modern conditions, slash career is becoming an increasingly noticeable trend in the modern world and is gaining more and more popularity, as people want more flexibility and opportunities for self-realization. The purpose of the article is to update existing scientific ideas about the essence, direction, tools of slash career as a new type of professional activity development. The article is based on the logical and structural analysis of primarily theoretical and empirical data, which are presented in the public domain. The article provides a reasoned proof of the prospects of the slash career direction as a new type of professional activity development. Various types of professional career are designated, including slash career. The essential content and main prerequisites of slash career (polygamous career) are defined. Attention is focused on multipotentiality, which acts as a prerequisite for building a slash career. The advantages and disadvantages of slash career are systematized. Freelancing is considered as an alternative to traditional employment, a solution to the main problem of the labor market and one of the prerequisites for a slash career. It is revealed that a slash career makes a job seeker more attractive to the project team. It is shown that a slash career, like a career in general, needs to be managed. Key metacompetencies inherent in specialists in whom employers are interested and for whom huge prospects for professional development are opened are grouped.

**Keywords:** slash career, types of professional career, freelancing, multipotentiality, meta-skills, gig economy.

### **References**

1. Vapnik, E. (2019). *Mul'tipotentsialy rukovodstvo dlya tekhn, kto vyros, no tak i ne reshil, kem khochet stat'* [Multipotentials: a guide for those who have grown up but haven't decided what they want to become]. Tr. from English by E. Melnik. Moscow: Bombora, Eksmo. ISBN 978-5-04-096222-8.
2. Kravchenko, E.Yu. (2019). *Razvitiye tekhnologiy kar'yernogo menedzhmenta kak usloviye formirovaniya professional'noy kompetentnosti personala v organizatsii* [Development of career management technologies as a condition for the formation of professional competence of personnel in the organization]. *Diagnostika i prognozirovaniye sotsial'nykh protsessov: Materialy Natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Belgorod, 18–19 oktyabrya 2019 goda* [Diagnostics and forecasting of social processes: Proceedings of the National scientific and practical conference, Belgorod, October 18-19, 2019]. Ed. by N.S. Danakin,



V.Sh. Guzairov, I.V. Shavyrina. Belgorod: V.G. Shukhov Belgorod State Technological University. P. 47-50.

3. Ledovskaya, M.E., Ledovskaya, I.I., Kononenko, I.S. (2023). *Primeneniye rezul'tativnykh form kar'yernogo razvitiya v formate strategicheskogo upravleniya personalom organizatsii* [Application of effective forms of career development in the format of strategic personnel management of the organization]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(98), 100-119. DOI 10.21295/2223-5639-2023-1-100-119.

4. Osadchaya, S.M., Papanova, S.Yu. (2015). *Upravleniye kar'yeroj personala: uchebnoye posobiye* [Personnel career management: a textbook]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. ISBN 978-5-8231-0470-8.

5. Papanova, S.Yu. (2015). *Osobennosti planirovaniya kar'yery molodykh spetsialistov v kontekste vystraivaniya strategii gibkoy oriyentatsii v professional'noy srede s tsel'yu povysheniya konkurentosposobnosti vypusknika vuza* [Features of career planning of young specialists in the context of developing a strategy of flexible orientation in a professional environment in order to increase the competitiveness of a university graduate]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(55), 193-199.

6. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, I.I., Kononenko, I.S. (2023). *Soderzhatel'nyye elementy i kontsepty transformatsii sistemnogo razvitiya kar'yernogo marketinga kak vida upravlencheskoy deyatel'nosti i strategii prodvizheniya na rynke truda* [Substantive elements and concepts of transformation of systemic development of career marketing as a type of management activity and strategy of promotion in the labor market]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii,*

*ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(102), 161-172. DOI 10.21295/2223-5639-2023-5-161-172.

7. Rozdolskaya, I.V., Vistorobskaya, E.N., Ledovskaya, M.E. (2025). *Izmeneniye podkhoda k obucheniyu personala v kompaniyakh v usloviyakh tsifrovoy real'nosti na osnove printsipov konnektivizma* [Changing the approach to personnel training in companies in the context of digital reality based on the principles of connectivism]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(111), 19-36.

8. Rozdolskaya, I.V., Khamukova, A.A. (2015). *Kar'yernyy kouching kak rezul'tativno-oriyentirovannyy vid konsul'tirovaniya* [Career coaching as a result-oriented type of consulting]. *Belgorodskiy ekonomicheskyy vestnik* [Belgorod Economic Bulletin]. 3(79), 77-86.

9. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Nemykin, D.N. (2017). *Tselevaya napravlennost' kar'yernogo konsul'tirovaniya kak aktual'nogo resursa formirovaniya kompetentsiy i povysheniya professionalizma personala: Monografiya* [Targeted focus of career counseling as a relevant resource for developing competencies and improving the professionalism of personnel: Monograph]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. ISBN 978-88-231-0667-2.

10. Samakaeva, M.D., Kritina, E.D., Grachev, A.V. (2024). *Formirovaniye sleshkar'yerizma na rynke truda v tsifrovoy srede* [Formation of slash careerism in the labor market in the digital environment]. *Pervyy ekonomicheskyy zhurnal* [First Economic Journal]. 11(353), 161-172. DOI 10.58551/20728115\_2024\_11\_161. EDN OEVYRE.

11. Harari, J. (2019). *Noy 21 urok dlya XXI veka* [Noah 21 lessons for the 21st century]. Moscow: Sindbad. ISBN 978-5-00131-137-9.

12. Alboher, Marci (2012). One person multiple careers: the original guide to the slash career (Volume 1) HeyMarci. ISBN: 978-0615598710.

13. Fleming, D. (1991). The concept of meta-competence. Competence and Assessment. 16, 9–12.

14. Fredrickson, Ronald H., Rothney, John Watson Murray (1972). Recognizing and assisting multipotential youth. Merrill.

15. <https://tenchat.ru/media/2990340-sleshkarera-vybor-sovremennogo-mira>.

16. <https://knife.media/slash-career/>.

17. <https://craftum.com/blog/kak-stat-freelancer/>.

18. <https://vc.ru/kwork/1724934-analiz-rynka-frilansa-itogi-2024-goda>.

19. <https://www.mjobs.ru/article/sleshkarera-frilans-i-komandnaa-rabota/>.

---

e-mail: besedina-1979@mail.ru

**Токарь Е.В.**

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

**Иовлева О.В.**

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

**Вербицких М.Н.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## СФЕРА УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТРЕНДЫ, ДРАЙВЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** В работе проведен анализ состояния, тенденций и трендов развития сферы услуг в Российской Федерации. Целью работы следует считать оценку развития сферы услуг в России и анализ перспектив ее развития. Авторами работы решены следующие задачи: изучена структура сектора экономики, проведен анализ динамики развития сферы услуг, отражены факторы, влияющие на развитие сервиса в нашей стране, и выявлена ее роль в устойчивом развитии территории. В работе задействованы методы системного анализа, социологического анализа, сравнения, описания, методы классификации и конкретизации, а также графические и логические методы. В результате исследования были выявлены тенденции и тренды развития услуг, на которые, в основном, повлияла эпидемиологическая и геополитическая обстановка в нашей стране и мире, приведшая к существенному сокращению сервисных организаций, кроме действующих в сфере здравоохранения. Во всех видах услуг возросла заработная плата работников, на которую повлияла возросшая нагрузка в связи с сокращением штата сотрудников. Деловая активность сервисных организаций отличается особым негативным настроением, что свидетельствует о слабой финансовой стабильности самих организаций, недостаточной поддерживающей государственной политикой и глобальной неопределенностью на ближайшее время. Выводами работы следует обозначить перспективность сферы услуг в качестве инвестиционной и финансовой привлекательности, способствующей устойчивому развитию региона и страны в целом в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** услуга, сфера услуг, экономическая категория, ВВП, виды экономической деятельности, индекс качества жизни, экономические субъекты, заработная плата, структура платных услуг, деловая активность, предпринимательская деятельность, ограничивающие факторы.

**Введение.** В последнее десятилетие экономисты проявляют значительный интерес к исследованию сферы услуг, что обусловлено ее ключевой ролью в экономическом развитии как развитых, так и развивающихся стран. Данный феномен обусловлен стремительным ростом значимости услуг в структуре валового внутреннего продукта, а также их влиянием

на социально-экономическое развитие. В рамках анализа трендов и драйверов в развитии сферы услуг особое внимание уделяется разработке модели взаимосвязи между различными видами услуг и их влиянием на динамику хозяйственного роста.

Динамичное развитие сферы услуг и ее возрастающее влияние на экономическую

систему требуют детального и всестороннего изучения конкретных видов деятельности, способствующих формированию наблюдаемой динамики. Исследования в данной области предполагают систематизацию и классификацию отличительных характеристик сферы услуг, что позволяет рассматривать ее как один из наиболее перспективных и инновационных секторов экономики.

В современных реалиях состояние сферы услуг – значимый показатель состояния страны. Сервисная деятельность – составляющая постиндустриальной экономики и популярный способ удовлетворения разнообразных потребностей граждан. Российская Федерация существенно отставала в развитии сферы услуг (когда в развитых странах имела противоположную тенденцию), однако в настоящее время сервис в России стабильно развивается, как и во многих странах мира.

Во времена Советского Союза развитию сферы услуг уделялось второстепенное внимание, однако образование, здравоохранение, культура и ряд иных сервисных отраслей имели множество существенных достижений. Государственное регулирование, отсутствие конкуренции, игнорирование изменения спроса негативно отражались на развитии сервисной отрасли [5].

Либерализация экономики стимулировала развитие сферы услуг, однако несовершенный рыночный механизм повлек множество трудностей. К положительным тенденциям следует отнести принятие сервисной отрасли в качестве жизнеопределяющего фактора для человека и общества в целом, приватизацию и создание предприятий с новыми рабочими местами.

Тема становления и развития сферы услуг имеет широкую теоретическую и методологическую базу, ключевые вопросы которой представлены в международных и отечественных информационных статистических источниках.

Значительная роль в теоретических и практических вопросах исследования

принадлежит таким исследователям, как А.Р. Лозыченко [4], Е.С. Недорезова и А.С. Новаева [5]. Тренды развития сферы услуг в России представлены в работах маркетингового агентства «MegaResearch» [1], НИУ «ВШЭ» [17], «19. World Trade Statistical Review» [11].

Целью исследования следует считать проведение оценки развития сферы услуг в России и анализ перспектив ее развития, для решения которой поставлены следующие задачи: изучение структуры сектора экономики, проведение анализа динамики развития сферы услуг, отражение факторов, влияющих на развитие сервиса в нашей стране, и выявление ее роли в устойчивом развитии территории.

**Методы исследования.** В работе задействованы методы системного анализа, социологического анализа, сравнения, описания, методы классификации и конкретизации, а также графические и логические методы.

**Результаты исследования.** Сфера услуг как экономическая категория представляется сложным, многоплановым механизмом по предоставлению разнообразных услуг физическим и юридическим лицам [8] физическими и юридическими лицами. Она позволяет населению быть территориально и социально мобильным, а также повышать производство и потребление материальных благ.

Услуга – процессный продукт трудовой деятельности человека, главной целью которой является удовлетворение разнообразных потребностей потребителя. Услуга, как взаимодействие между продавцом и покупателем, имеет ряд характерных черт. Она неосвязаема, не имеет постоянного качества, неспособна храниться, неразрывна между производством и потреблением услуги.

Оценка развития сферы услуг представляется сложным процессом из-за интегрирования сервиса в разнообразные отрасли. Сервисная деятельность настолько разнообразна, за счет чего возникает необхо-

димось в сотрудничестве между различными видами деятельности сферы услуг, в процессе которого организации и потребители в полной мере реализуют свой потенциал и качественно закрывают свои потребности в услуге.

Оценка развития сферы услуг позволяет выявить научное (повышение значимости отрасли в экономике страны) и практическое значения (решение проблем в сфере услуг, формирование отчетности и корректировка показателей оценки) в качестве факторов динамики развития сервисной деятельности.

В 2023 году объем рынка услуг в России составил 15,9 трлн рублей (это 4,1 млрд заказов). Количество зарегистрированных исполнителей услуг достигло 13,9 млн человек [3].

Рассмотрим показатель доли сферы услуг в формировании ВВП в РФ и зарубежных странах на период с 2019 по 2023 год (рис. 1). Данный показатель информирует о части общего объема экономики, в которой состоят доходы от сферы услуг [7].

Данные рисунка отражают нестабильную динамику доли сферы услуг в ВВП как в зарубежных странах, так и в России. В Швейцарии, Англии, Франции и Нидерландах сфера услуг в ВВП составляет примерно

70 % от общего объема произведенных товаров и услуг, что свидетельствует о высоком развитии экономики и возрастающем благополучии граждан.

Следует отметить, что, по данным аналитики Национального исследовательского университета «ВШЭ», страны были разделены на страны с низким уровнем дохода (доля сферы услуг в ВВП в таких странах (Демократическая Республика Конго – 33,5 %, Танзания – 28,7 %, Чад – 28,7 %, Нигер – 26,9 %, Ливия – 25,4 % [12]) в 2023 году была 32,3 % [10], нижним средним уровнем (доля сферы услуг в ВВП (Индия – 50 %, Туркменистан – 49,4 %, Сенегал – 49,2 %, Парагвай – 49 %, Бурундия – 48,8 %, Иран – 48,3 %, Беларусь – 47,8 %) в 2023 году составила 49,7 % [10]), высоким средним (доля сферы услуг (Чили – 56,9 %, Россия – 56,9 %, Словакия – 56,4 %, Казахстан – 56,4 %, Фиджи – 55,1 %, Китай – 54,6 %, Турция – 54,1 %, Аргентина – 53,2 % [20]) в ВВП в 2023 году составила 54,5 % [10]), с высоким уровнем дохода (доля сферы услуг в ВВП (Гонконг – 91,5 %, Люксембург – 80,6 %, Кипр – 76,7 %, Испания – 68,7 %, Португалия – 66,8 %, Италия – 65 % [12]) в 2023 году составила 69,1 % [10]).

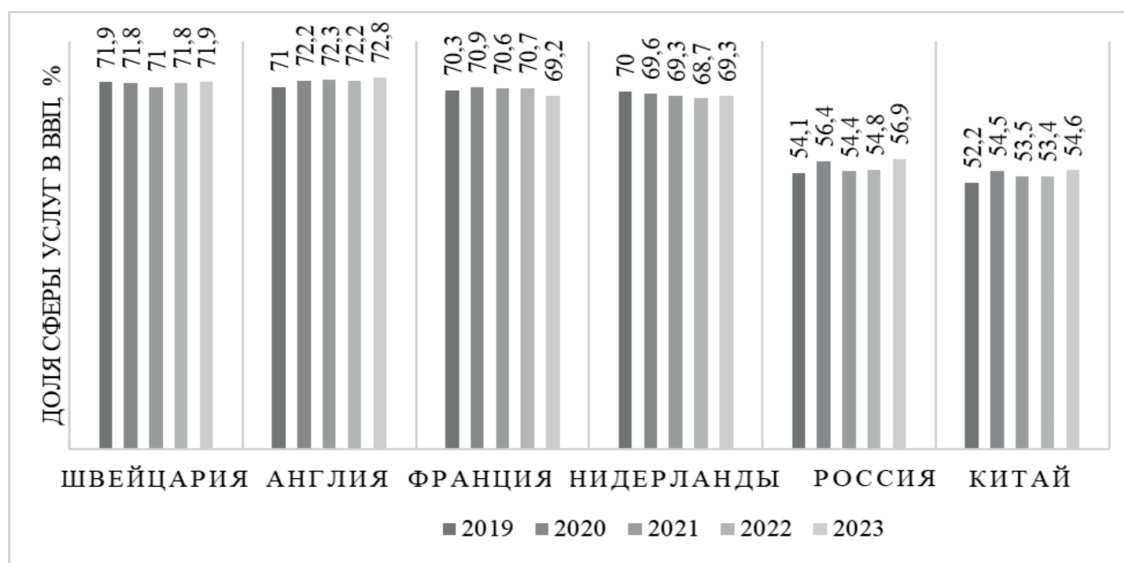


Рис. 1. Доля сферы услуг в формировании ВВП РФ и зарубежных странах за 2019–2023 гг., %\*

\*Составлено по: [12].

В России за 2019–2023 годы доля сферы услуг в ВВП (рис. 1) увеличилась с 54,1 до 56,9 %, что свидетельствует об увеличении денежных доходов граждан РФ, позволивших в большем количестве пользоваться платными услугами.

Данные аналитического документа World Trade Statistical Review 2023 [11] свидетельствуют о разрыве между местом в рейтинге по доле услуг в ВВП (табл. 1) и местом в рейтинге по качеству жизни населения (в данную характеристику входят показатели дохода населения, качество питания, одежды, жилищных условий, здравоохранения, сервисных услуг, культуры, окружающей среды, состояние демографических показателей и безопасности).

Так, например, США в 2021 году по уровню доли сферы услуг в ВВП занима-

ют 9-ю строчку в рейтинге (табл. 1), но по качеству жизни они на 17 месте. Швейцария занимает 16 строчку в рейтинге по доле сферы услуг в ВВП, но она первая по качеству жизни своего населения. Россия занимает 93-ю строчку по рейтингу доли услуг в ВВП, но всего лишь 70-е место в рейтинге, подразумевающее степень качества жизни населения. Данное обстоятельство свидетельствует о различных категориях, составляющих рассматриваемые показатели, т.е. чем выше уровень благосостояния населения, тем больше потребления услуг могут они себе позволить, но прослеживаемая тенденция не относится к повышению качества жизни населения, т.к. ее развитие зависит от массивного количества факторов государственного обеспечения и поддержки.

Таблица 1

**Зависимость доли услуг в ВВП и в качестве жизни в странах мира за 2021 год\***

Страна	Доля сферы услуг в ВВП, %	Место в рейтинге по доле услуг в ВВП	Индекс качества жизни	Место в рейтинге по качеству жизни
США	77,60	9	163,6	17
Швейцария	71,92	16	188,4	1
Великобритания	71,46	17	156,9	23
Нидерланды	69,44	22	180,3	3
Дания	66,70	29	186,2	2
Германия	62,88	42	175,2	8
Южная Корея	56,98	71	124,7	45
Польша	56,90	73	127,8	43
Казахстан	53,92	88	94,2	73
Китай	53,31	92	103,2	64
Россия	52,91	93	97,9	70
Украина	51,84	104	107,8	59
Беларусь	48,31	125	107,1	60
Индия	47,51	128	103,0	65
Иран	47,33	130	63,6	82
Нигерия	43,79	141	54,7	83

\*Составлено по: [11].

Сфера услуг является обширным полем для задействования большого количества трудоспособного населения. В 2023 году

в сфере услуг работало 13,9 млн человек. Оценив динамику вознаграждения, установленного трудовым соглашением, работников



в сфере услуг по видам деятельности, необходимо отметить, что существенное увеличение данного показателя пришлось на финансовую и страховую деятельность, среднемесячная номинальная заработная плата по которой увеличилась на 164,56 %, или на 66932 рубля, и по деятельности в области информации и связи, среднемесячная номинальная заработная плата по которой увеличилась на 180,49 %, или на 61089 рублей. Представленные виды деятельности показали самую высокую (по сравнению с оставшимися категориями экономической деятельности) номинальную заработную плату, обусловленную дефицитом кадров в данных областях, высоким спросом на квалифицированных специалистов, специфическими техническими навыками сотрудника, его образованием и сертификацией [9].

Незначительный рост средней номинальной заработной платы в 2019–2023 годах прослеживался у работников гостиничного дела и общественного питания (за анализируемый период показатель увеличился на 156,55 %, или на 15941 рубль), административных работников (за пять анализируемых лет заработная плата увеличилась на 148,73 %, или на 16571 рубль), сотрудников образовательной деятельности (показатель увеличился на 146,51 %, или на 17243 рубля).

У работников в сфере здравоохранения, в области ЖКХ, юридических услуг и в области организаций досуга средняя номинальная заработная плата была увеличена примерно на восемнадцать тысяч рублей. Оставшиеся виды деятельности показали рост показателя примерно на двадцать пять тысяч рублей.

Количество физических и юридических лиц, функционирующих в сфере сервиса за анализируемый период, сократилось на 19,34 %, или на 444974 хозяйствующих субъекта. Значительное снижение наблюдалось в 2020 году, в котором экономических субъектов стало 20630476, а в 2019 году – 2301159 единиц. Данная динамика обусловлена экономическими и эпидемиологическими проблемами: распространение COVID-19, антиковидные меры защиты населения, в результате паде-

ния цен на нефть (в марте 2020 года стоимость нефти достигла минимального значения – 22 доллара за баррель), снизились доходы бюджета РФ, ослабился российский рубль и выросла безработица (6,3 %) [4].

В 2021 году по сравнению с 2020 годом количество хозяйствующих субъектов, задействованных в сфере услуг, несмотря на поддержку государства, было сокращено на 144863 единицы, в 2022 году по сравнению с 2021 годом – на 50628 единиц, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 11800 единиц. Большая концентрация экономических хозяйствований на протяжении анализируемого периода была в торговле (около 45 %), как и значительное уменьшение количества физических и юридических лиц. С 2019 года по 2023 год их количество уменьшилось на 26,52 % (или на 286807 экономических единиц), в котором экономических субъектов стало 20630476, а в 2019 году – 2301159 единиц. Сокращение количества экономических субъектов затронуло все виды экономической деятельности сферы услуг [6].

Сокращены на 11,53% хозяйствующие субъекты, занимающиеся транспортировкой и хранением. Уменьшилось количество предприятий гостиничного дела и общественного питания – на 14,58%, финансовой и страховой деятельности – на 30,43%, профессиональной и научной деятельности – на 17,06%, административной деятельности – на 17,76%, культуры, спорта и организаций досуга – на 19,92%, предоставления прочих видов услуг – на 25,55%, кроме деятельности в области здравоохранения – начиная с 2020 года их количество увеличилось на 6,22 %, или на 3302 единицы [6].

Незначительному сокращению подверглись экономические хозяйствования сферы услуг, специализирующиеся на предоставлении услуг в области информации и связи (на 5,34%), работе с недвижимым имуществом (на 5,78%) и предоставлении образовательных услуг (на 4,69%).

Возросший спрос на создание организаций здравоохранения стимулирован распространением коронавирусной инфекции

(в 2021-м году по сравнению с 2020-м годом число представленных организаций имело тенденцию роста на 1,52%, или на 809 экономических единиц) и обострением геополитической обстановки в РФ (в 2022 году в сравнении с 2021 годом их тенденция показала рост на 1,42%, или на 763 единицы, а в 2023 году по сравнению с 2022 годом их число было увеличено на 3,16%, или на 1730 единиц) [6].

Проведем исследование деловой активности в сфере услуг Российской Федерации по индексу предпринимательской уверенности, показателям спроса на услуги, объему оказанных услуг, тарифам на услуги и факторам, ограничивающих деятельность организаций сервиса.

Качество обеспечения устойчивого развития предприятий сферы услуг проводится по показателю динамического положения хозяйствования или социальной деятельности отрасли – деловой активности. Оценка деловой активности проводится по качественным (широта рынка сбыта, репутация, имидж и т.д.) и количественным (численность работников, затраты на производство, прибыль и т.д.) показателям, в результате которой подводятся итоги о росте отрасли (при высокой деловой активности) или о ее сокращении (при низкой деловой активности). Проведем анализ индекса предпринимательской уверенности предприятий сферы услуг по данным рисунка 2.

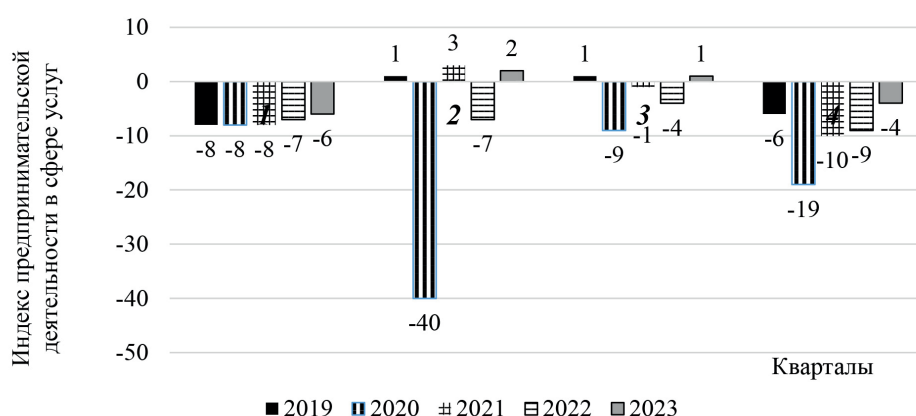


Рис. 2. Индекс предпринимательской уверенности в сфере услуг РФ за 2019–2023 гг.\*

\*Составлено по: [2].

Индекс предпринимательской уверенности является индикатором, диагностирующим состояние экономики и настроение отрасли для своего развития. В течение анализируемого периода респонденты отмечали негативный настрой на развитие сервисного бизнеса.

Однако во втором (2019, 2020, 2023 годы) и частично третьем квартале (2019 и 2023 годы) был отмечен незначительный рост индекса, свидетельствующий о незначительном росте оптимистичности респондентов на развитие предприятий сферы услуг. Отрицательные значения индекса предпринимательской уверенности респон-

дентов, работающих в сфере услуг, свидетельствуют о негативном видении опрошенных об устойчивом развитии сервисной отрасли.

Большинство респондентов отметили неблагоприятное развитие тарифа на услуги (рис. 3). Данная негативная тенденция прослеживается по всему анализируемому периоду, что негативно сказывается не только на производителях услуг (эффективно распределять затраты на производство услуги, поддерживать инфраструктуру качественных услуг), потребителей услуг, но также влияет на стимулирование экономики в целом.

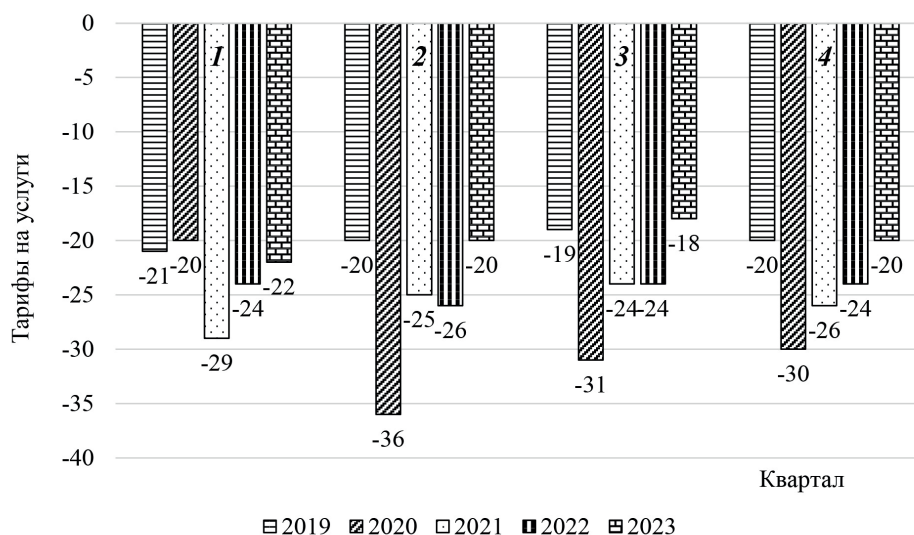


Рис.3. Тарифы на услуги организаций сферы услуг РФ за 2019–2023 гг.\*

\*Составлено по: [2].

По данным Росстата [3], факторами, существенно тормозящими деятельность предприятий сферы услуг в 2019–2023 годы, являлись не соответствующий предложению спрос, тягостное налогообложение, потребность в собственных и кредитных финансовых средствах, недобросовестная конкуренция, отягчающая процентная ставка кредитования, аренды, коррумпированность государственных и муниципальных лиц, не соответствующий производственному процессу уровень квалификации персонала и неопределенность экономической ситуации в стране (табл. 2).

За весь анализируемый период больше 60 % опрошенных организаций отметили главным фактором, ограничивающим деятельность сервисных организаций, неопределенность экономической ситуации в стране. С 2020 года по 2023 год процент таких организаций увеличился с 59 до 74 %.

На второе место ограничивающих факторов для деятельности предприятий сферы услуг претендует недостаточный спрос, стимулированный эпидемиологической и геополитической обстановкой в стране и мире. Третье место занимает недостаток финансовых средств для развития и поддержания сервисного бизнеса. Четвертое место – высокий уровень налогообложения. Данный фактор с 2019 года по 2023 год увеличился с 38 до 43 %.

Пятым местом среди качественных факторов, способствующих ограниченной деятельности сервисных организаций, занимает недостаток квалифицированных кадров для осуществления оптимальной деятельности в сфере услуг, подразумевающий также клиенториентированность, который с 2019 года по 2023 год увеличился с 22 до 31 %.

Таблица 2

**Факторы, ограничивающие деятельность организаций сферы услуг РФ, в 2019–2023 гг.\***  
(в % от числа обследованных организаций)

Факторы, ограничивающие деятельность организаций сферы услуг	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Недостаточный спрос на данный вид услуг	48	55	45	48	42
Высокий уровень налогообложения	38	41	41	44	43

Факторы, ограничивающие деятельность организаций сферы услуг	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Недостаток финансовых средств	44	49	44	44	43
Недобросовестная конкуренция со стороны других организаций	22	20	19	18	17
Недостаток квалифицированного персонала	22	20	26	29	31
Высокий процент коммерческого кредита	17	16	18	22	27
Высокая арендная плата	18	18	20	22	25
Коррупция органов власти	3	3	4	4	4
Неопределенность экономической ситуации	...	59	60	68	74
Другое	8	10	8	7	6

\*Составлено по: [2, 6].

Шестое место занимает высокая арендная плата, которая с 2019 года по 2023 год увеличилась с 18 до 25 %. Седьмое место занимает высокий процент по кредитам, которой с 2019 года по 2023 год увеличился с 17 до 27 %. Восьмое место занимает недобросовестная конкуренция, которая с 2019 года по 2023 год сократилась с 22 до 17 %. Девятое место занимают иные факторы, ограничивающие деятельность организаций сферы услуг, а десятое – коррупция органов власти, примерно остающаяся на одном уровне.

Так, важнейшими факторами, ограничивающими устойчивую деятельность сервисных организаций в 2023 году, можно отметить неустойчивость, проблемы с финансами, высокое налогообложение и недостаточный спрос.

**Выводы и заключения.** Развитие сферы услуг является приоритетным экономическим развитием нашего государства, обеспечивающим наибольшее количество рабочих мест, уровень и качество жизни граждан, деловую активность организаций сферы услуг и экономическую безопасность, будучи инвестиционной и инновационной привлекательной средой.

Комплексность в анализе развития сферы услуг на основании основных экономических показателей позволяет выявить отраслевые закономерности и тенденции развития как всей отрасли, так и конкретных видов сервиса, выявленные результаты которых способствуют сделать вывод о разнонаправленности и неодинаковости развития сервиса, на которые влияют определенные факторы.

Отрицательные факторы, тормозящие развитие сферы услуг: численное уменьшение субъектов рынка услуг; неопределенность и неустойчивость в среде вследствие возникновения эпидемиологической и геополитической ситуации в стране и мире; уменьшение потребности потребителей на отдельные виды услуг; санкционная деятельность на международном уровне; недостаточность в собственных финансовых средствах, высокий процент по кредитам и т.д.

Положительные факторы, стимулирующие развитие сферы услуг: рост общего объема оказанных услуг; внедрение инноваций в развитие и упрощение многих видов услуг; рост числа организаций, предоставляющих онлайн-услуги; послековидный

рост числа зарегистрированных сервисных организаций.

Россия, по сравнению с развитыми зарубежными странами, немного отстает в развитии сферы услуг, но имеет динамичный темп в сравнении с материальным производством. Сфера услуг требует особого изучения, анализа и поддержки со стороны государства, т.к. является важнейшим показателем качества жизни граждан нашей страны.

### Список литературы

1. Анализ рынка услуг. MegaResearch маркетинговое агентство. – URL: [https://www.megaresearch.ru/useful\\_about\\_reports\\_in/analiz-rynka-uslug-72](https://www.megaresearch.ru/useful_about_reports_in/analiz-rynka-uslug-72) (дата обращения: 20.01.2025). – Текст : электронный.
2. Ежеквартальное обследование деловой активности в сфере услуг с 2012 г. / Росстат. – URL: [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/oper\\_ind/E-uslugi.xls](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/oper_ind/E-uslugi.xls) (дата обращения: 15.01.2025). – Текст : электронный.
3. За год специалисты в сфере услуг заработали почти 16 трлн рублей или 10% от ВВП России. Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6013178>. (дата обращения: 17.01.2025). – Текст : электронный.
4. Лозыченко, А. Р. Финансовый кризис 2020 года в России / А. Р. Лозыченко // «Научный аспект № 6–2024» – Экономика и менеджмент. – URL: <https://na-journal.ru/6-2024-ekonomika-menedzhment/12666-finansovyi-krizis-2020-goda-v-rossii> (дата обращения: 01.02.2025). – Текст : электронный.
5. Недорезова, Е. С. Развитие сферы услуг в России / Е. С. Недорезова, А. С. Новаева. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 11. – С. 156–158.
6. Платное обслуживание населения в России 2023 / Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Platnoe\\_obs\\_luj\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Platnoe_obs_luj_2023.pdf) (дата обращения: 23.01.2025). – Текст : электронный.
7. Розничная торговля. Опережающие индикаторы по видам экономической деятельности / Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/leading\\_indicators](https://rosstat.gov.ru/leading_indicators) (дата обращения: 17.01.2025). – Текст : электронный.
8. Словарь финансовых терминов. Сфера услуг: основные понятия и термины. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/sfera-uslug-20230629-1051/> (дата обращения: 25.01.2025). – Текст : электронный.
9. Факторы, влияющие на зарплату в IT. – URL: <https://sky.pro/wiki/profession/factory-vliayushie-na-zarplatu-v-it/> (дата обращения: 31.01.2025). – Текст : электронный.
10. Фактчекинг: высокая доля услуг в экономике – это плохо? / Новости / Аналитика и экспертиза / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 28.01.2025). – Текст : электронный.
11. World Trade Statistical Review 2023. – URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf/](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf/) (дата обращения: 28.09.2024).
12. The Global Economy.com. Доля сферы услуг – Классификация стран. – URL: [https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Share\\_of\\_services/](https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Share_of_services/) (дата обращения: 24.09.2024).



***Tokar E.V.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economics

***Iovleva O.V.***

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

## **SERVICE SPHERE IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE ECONOMY: TRENDS, DRIVERS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Abstract.** The work analyzes the state, tendencies and trends of development of the service sphere in the Russian Federation. The purpose of the work should be considered an assessment of the development of the service sphere in Russia and an analysis of the prospects for its development. The authors of the work solved the following tasks: the structure of the economic sector was studied, the dynamics of development of the service sphere were analyzed, the factors influencing the development of service in our country were reflected and its role in the sustainable development of the territory was revealed. The work involves methods of system analysis, sociological analysis, comparison, description, methods of classification and specification, as well as graphical and logical methods. The study revealed tendencies and trends in the development of services, which were mainly influenced by the epidemiological and geopolitical situation in our country and the world, which led to a significant reduction in service organizations, except for those operating in the healthcare sector. In all types of services, the wages of employees increased, which was affected by the increased workload due to staff reductions. The business activity of service organizations is characterized by a particularly negative attitude, which indicates the weak financial stability of the organizations themselves, insufficient supportive government policy and global uncertainty for the near future. The conclusions of the work should indicate the prospects of the service sector as an investment and financial attractiveness that contributes to the sustainable development of the region and the country as a whole in the long term. In connection with the general uncertainty and instability, the state of our country should reduce the tax burden and soften the interest rate policy of lending to stimulate the effective operation of service enterprises.

**Keywords:** service, service sector, economic category, GDP, types of economic activity, quality of life index, economic entities, wages, structure of paid services, business activity, entrepreneurial activity, limiting factors.

### **References**

1. Analiz rynka uslug. MegaResearch marketingovoye agentstvo [Market analysis of services. MegaResearch Marketing Agency]. Retrieved from: [https://www.megaresearch.ru/useful\\_about\\_reports\\_in/analiz-rynka-uslug-72](https://www.megaresearch.ru/useful_about_reports_in/analiz-rynka-uslug-72).

2. Yezhekvartal'noye obsledovaniye delovoy aktivnosti v sfere uslug s 2012 g

[Quarterly survey of business activity in the services sector since 2012]. Rosstat. Retrieved from: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/obsled\\_del\\_activ\\_4kv-2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/obsled_del_activ_4kv-2024.xlsx).

3. Za god spetsialisty v sfere uslug zarabotali pochno 16 trln rubley ili 10% ot VVP Rossii [Over the year, specialists in the service sector earned almost 16 trillion rubles, or 10% of Russia's GDP]. Kommersant. Retrieved from: <https://www.kommersant.ru/doc/6013178>.



4. Lozychenko, A.R. Finansovyy krizis 2020 goda v Rossii [Financial crisis of 2020 in Russia]. Stat'i / «Nauchnyy aspekt №6-2024». Ekonomika i menedzhment [Articles. "Scientific aspect No. 6-2024". Economics and management]. Retrieved from: [https://www.megaresearch.ru/useful\\_about\\_reports\\_in\\_analiz-rynka-uslug-72](https://www.megaresearch.ru/useful_about_reports_in_analiz-rynka-uslug-72).

5. Nedorezova, E.S., Novayeva, A.S. (2015). Razvitiye sfery uslug v Rossii [Development of the service sector in Russia]. Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [Actual Problems of Humanitarian and Natural Sciences]. 11, 156–158.

6. Platnoye obsluzhivaniye naseleniya v Rossii 2023. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Paid services to the population in Russia 2023. Federal State Statistics Service]. Retrieved from: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Platnoe\\_obs\\_luj\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Platnoe_obs_luj_2023.pdf).

7. Roznichnaya trgovlya. Operezhayushchiye indikatory po vidam ekonomicheskoy deyatel'nosti. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Retail trade. Leading indicators by types of economic activity. Federal State Statistics Service].

Retrieved from: [https://rosstat.gov.ru/leading\\_indicators](https://rosstat.gov.ru/leading_indicators).

8. Slovar' finansovykh terminov. Sfera uslug: osnovnyye ponyatiya i terminy [Dictionary of financial terms. Services: basic concepts and terms]. Retrieved from: <https://www.finam.ru/publications/item/sfera-uslug-20230629-1051/>.

9. Faktory, vliyayushchiye na zarplatu v IT [Factors affecting salaries in IT]. Retrieved from: <https://sky.pro/wiki/profession/factory-vliyayushie-na-zarplatu-v-it/>.

10. Faktcheking: vysokaya dolya uslug v ekonomike — eto plokho? Novosti. Analitika i ekspertiza [Fact-checking: is a high share of services in the economy bad? News. Analytics and expertise]. Higher School of Economics. Retrieved from: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries).

11. World Trade Statistical Review 2023. Retrieved from: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtsr\\_2023\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf).

12. TheGlobalEconomy.com. Dolya sfery uslug. Klassifikatsiya stran [Services sphere share. Country classification]. Retrieved from: [https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Share\\_of\\_services/](https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Share_of_services/).

---

e-mail: Toshini@rambler.ru

**Чернякова М.М.**

Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Новосибирск), д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного управления и отраслевых политик

**Черняков В.М.**

Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Новосибирск), аспирант

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЦИФРОВИЗАЦИЮ АПК НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

**Аннотация.** Совершенствование системы государственного регулирования поддержки инвестиций в АПК Новосибирской области требует комплексного подхода, включающего в себя оптимизацию административных процессов, государственную финансовую поддержку, образовательные инициативы, активное вовлечение в реализацию инвестиционных проектов всех заинтересованных лиц, чтобы создать более привлекательную инвестиционную образовательную среду, а также способствовать устойчивому развитию всего агропромышленного комплекса региона. Разработанные в статье предложения позволят не только привлечь дополнительные инвестиции, но и создать конкурентную аграрную экономику в Новосибирской области, которая будет способна эффективно реагировать на вызовы современности. В целях повышения конкурентоспособности и устойчивого развития АПК региона для совершенствования системы государственной поддержки инвестиций авторами был разработан пошаговый алгоритм, особенность которого заключается в гибкости и адаптивности применительно к особенностям региона, его приоритетным направлениям и с возможностью тиражирования положительного опыта в другие отрасли. В рамках содействия процессу привлечения инвестиционных ресурсов аграрным предприятиям Новосибирской области предложен пошаговый алгоритм по совершенствованию системы государственной поддержки инвестиций в АПК Новосибирской области, особенность которого заключается в гибкости и адаптивности применительно к особенностям региона, его приоритетным направлениям и с возможностью тиражирования положительного опыта в другие отрасли и субъекты Российской Федерации, а системы мер государственной поддержки должны носить инновационный характер.

**Ключевые слова:** региональная экономика, государственная поддержка, инвестиции, цифровизация, агропромышленный комплекс.

**Введение.** В современных динамично меняющихся условиях внешней среды и нарастающих угроз со стороны конкуренции в агропромышленном комплексе региона необходимо совершенствование государственной поддержки инвестиций в ее цифровизацию. Основной проблемой разви-

тия аграрного сектора АПК региона в условиях его цифровизации является грамотная инвестиционная политика, а сложность механизмов и высокая стоимость обуславливают необходимость совершенствования государственной поддержки и инвестирования в АПК региона.

Законом Новосибирской области от 29.06.2016 № 75-ОЗ «Об отдельных вопросах государственного регулирования инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений на территории Новосибирской области» предусмотрены меры государственной поддержки для инвесторов, реализующих соответствующие перспективным направлениям инвестиционной деятельности проекты в Новосибирской области, в т.ч. направленные на цифровизацию сферы АПК региона, расширение или создание производств в пищевой и перерабатывающей промышленности, а также объектов транспортно-логистической инфраструктуры (рис. 1) [1].

Принимаются решения о предоставлении мер государственной поддержки инвестиционной деятельности Правительством

Новосибирской области, основываясь на выводах комиссии, проводящей конкурс инвестиционных проектов. Сам конкурс является открытым, а конкурсный отбор проводится по принципу равенства всех участников и объективности принимаемых решений [2].

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации цифровая трансформация регионов является одним из национальных целей развития нашей страны до 2030 г. По итогам 2024 года Новосибирская область вошла в число лидеров цифровой трансформации среди других регионов по показателям цифровой зрелости, в рейтинге руководителей по цифровой трансформации Новосибирская область занимает 8 место [4].

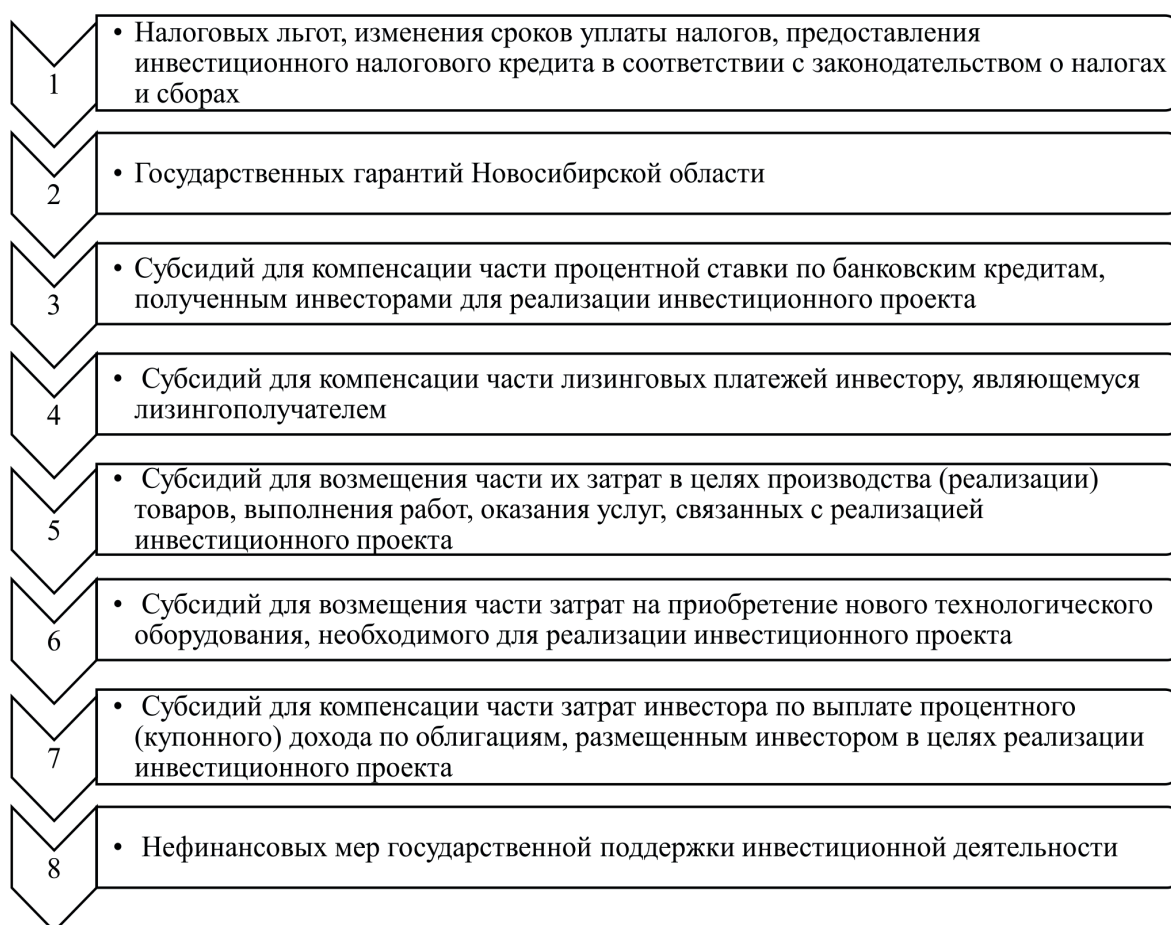


Рис. Меры государственной поддержки на реализацию проектов по перспективным направлениям сферы АПК в Новосибирской области\*

\*Составлено по: [1].

**Методы исследования.** Исследование базировалось на методологии экономической анализа, принципах причинно-следственной связи экономических явлений и процессов, корректности информационной основы и ее объективности, аналитической обоснованности выводов.

В работе реализованы методы конкретизации предметных направлений исследования, выбора достоверных информационных источников, формирования массива статистических данных и их ана-

лиза, визуализации результатов исследования, выборочного наблюдения, логических умозаключений.

**Результаты исследования.** В рамках настоящего исследования в целях повышения конкурентоспособности и устойчивого развития АПК региона для совершенствования системы государственной поддержки инвестиций был разработан механизм, алгоритм последовательной реализации которого приведен в таблице [4].

Таблица

**Алгоритм совершенствования системы государственной поддержки инвестиций в цифровизацию АПК Новосибирской области**

Шаг 1. Проведение анализа текущей ситуации инвестирования АПК	
1.1. Оценка существующих региональных программ и проектов	1.2. Выявление слабых мест в текущей системе
Шаг 2. Разработка комплексной стратегии государственной поддержки инвестиций АПК региона	
2.1. Создание единой региональной стратегии	2.2. Вовлечение в реализацию стратегии заинтересованных лиц
Шаг 3. Оптимизация административных процедур по реализации государственной поддержки программ и проектов	
3.1. Оптимизация управленческих процессов	3.2. Совершенствование процесса внедрения и использования цифровых платформ
Шаг 4. Государственные образовательные инициативы для цифровизации АПК	
4.1. Организация обучения для сотрудников и специалистов предприятий АПК	4.2. Сотрудничество с образовательными организациями
Шаг 5. Государственная финансовая поддержка инвестиций в цифровизацию АПК	
5.1. Увеличение объема грантов и субсидий	5.2. Реализация льготных кредитных программ
Шаг 6. Государственная информационная поддержка субъектов АПК региона	
6.1. Реализация информационных порталов и своевременное их обновление	6.2. Проведение маркетинговых кампаний для привлечения инвесторов из бизнеса и ГЧП
Шаг 7. Государственная поддержка инноваций и технологий в цифровизацию АПК региона	
7.1. Инвестиции в НИОКР	7.2. Стимулирование аграрных стартапов
Шаг 8. Устойчивое развитие АПК за счет инвестирования его цифровизации	
8.1. Поддержка проектов, направленных на эффективное и безопасное использование цифровых технологий	8.2. Обеспечение социальных аспектов в инвестиционных проектах

На первом шаге необходимо собрать статистические данные о текущих объемах инвестиций в АПК, включая государственные и частные инвестиции, изучить отраслевые отчеты, касающиеся состояния АПК региона, особо обращая внимание на имеющиеся тенденции и угрозы, экспертное мнение представителей АПК, сотрудников Министерства сельского хозяйства Новосибирской области (НСО), инвесторов. После чего требуется проведение анализа и оценки существующих программ государственной поддержки, а также эффекта, которое они оказывают на привлечение инвестиций, оценки инвестиционного климата в регионе. Определение слабых и сильных сторон, угроз и потенциальных возможностей позволит их учесть при разработке дополнительных мер, программ и направлений. В завершении предоставляется отчет с обобщением результатов и рекомендаций по улучшению инвестиционного климата в АПК региона.

На втором шаге проводится определение стратегических целей в части увеличения объемов инвестиций, улучшения инфраструктуры, стимулирования внедрения инноваций (новых технологий и методов работы в аграрном секторе), выбор оптимальных мер государственной поддержки в части финансирования, развития инфраструктурных инициатив. Внедрение цифровых решений, таких как создание региональных платформ для инвесторов, для упрощенного доступа к информации о возможностях инвестирования в АПК региона, текущая поддержка и финансирование внедрения цифровизации, способствующие повышению эффективности АПК региона. Изучение возможностей государственно-частного партнерства и муниципально-частного партнерства, привлечение в отдельные программы частных инвесторов, организация проведения с участием органов власти, экспертов инвестиционных форумов для привлечения к устойчивому развитию АПК региона.

Затем производится разработка долгосрочной (на 5–10 лет) стратегии государственной поддержки инвестиций в АПК, которая будет учитывать потребности региона в цифровых технологиях и приоритетные направления его развития, а вовлечение в разработку и реализацию заинтересованных сторон в лице представителей от бизнеса, сельхозпроизводителей, образовательных, научных учреждений и т.п. позволит принять во внимание и учесть мнения и их реальные потребности.

На третьем шаге производится упрощение административных процедур: упрощение самого процесса подачи заявок на государственную поддержку от аграрных предприятий, создание единой точки доступа в виде онлайн-площадки или портала, где можно подавать заявки, получать информацию об имеющихся программах, отслеживать статус своих заявок. Пересмотр регламентов рассмотрения заявок в части оптимизации временных ресурсов с возможностью автоматизации части процессов за счет внедрения электронной системы обработки данных и принятия решений, а также возможности минимизации отчетных требований за счет внедрения электронного документооборота для всех участников. Для повышения оптимизации управленческих и финансовых ресурсов, необходимых для получения грантов, субсидий и т.п., создание межведомственного взаимодействия, что сделает сам процесс более быстрым, гибким и прозрачным. Внедрение цифровых платформ и решений обеспечит удобный и доступный механизм подачи заявок на получение государственной поддержки.

На четвертом шаге проводится организация обучения и подготовка квалифицированных кадров для АПК региона, которая может быть реализована через образовательные программы высшего и среднего образования, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, проведения онлайн- и офлайн-курсов для сотрудников и специалистов аграрного сектора по использованию инновационных тех-



нологий и управлению инвестициями (цифровая и финансовая грамотность). Здесь также проводится разработка специализированных программ, привлечение молодежи для работы в аграрном секторе региона и устанавливаются долгосрочные отношения с научными и образовательными организациями, которые могут стать партнерами в подготовке кадров, отвечающих современным требованиям, принимать участие в конкурсах на лучшие проекты и идеи в области АПК. По результатам реализации шага проводится оценка эффективности образовательных инициатив и получение обратной связи от участников, что поможет подготовить квалифицированные кадры, способные работать в аграрном секторе области.

На пятом шаге обеспечивается государственная финансовая поддержка за счет увеличения объема государственной поддержки для аграриев, особенно форм малого и среднего предпринимательства. Разрабатываются и внедряются программы льготного кредитного финансирования инвестиционных проектов в АПК региона. Реализованные меры государственной поддержки способствуют созданию более привлекательных условий для инвесторов и развитию АПК региона в целом.

На шестом шаге проводится информационная поддержка через разработку специальных платформ, использование сайтов Правительства Новосибирской области для наиболее широкого информирования потенциальных инвесторов о возможностях программ поддержки, а также успешных примерах реализации инвестиционных проектов в АПК Новосибирской области. Позиционирование и проведение рекламных кампаний привлечет инвесторов за счет выделения преимуществ от вложения в аграрный сектор области.

Седьмой шаг заключается в поддержке научных исследований и разработок, которые направлены на внедрение новых цифровых технологий в сельское хозяйство, создание условий для стимулирования стар-

тапов аграрной сферы, которые могут включать в себя акселерационные программы и проведение конкурсов на лучшие практики. Государственная поддержка включает различные меры, которые направлены на стимулирование научных исследований, внедрение цифровых технологий и решений, развитие инновационной инфраструктуры. Помимо традиционных финансовых мер и субсидирования государственная поддержка в Новосибирской области может заключаться в организации деятельности инновационных центров и технопарков для АПК, учреждении инновационных центров для обеспечения доступа к современным цифровым продуктам и решениям. Реализация программ бизнес-инкубаторов на территории Новосибирской области позволит поддерживать инициативы реализации стартапов в сфере АПК и доступ к венчурному капиталу. Внедрение региональных (локальных) программ, учитывающих специфические потребности и особенности конкретного муниципального образования области, в результате которого создается благоприятная среда для внедрения инноваций в региональный АПК.

Восьмой шаг в целом включает поддержку проектов, направленных на развитие агропромышленного комплекса Новосибирской области, и поддержку проектов по его устойчивому развитию и повышению социальной ответственности в части учета интересов жителей сельской местности и обеспечения социальных аспектов в инвестиционных проектах. Также включает в себя проведение регулярного мониторинга и оценку эффективности через определение ключевых показателей оценки эффективности реализуемых мер (например, объем привлеченных инвестиций, количество новых рабочих мест, уровень цифровизации предприятий, рентабельность) с установлением графика регулярного мониторинга и отчетности по реализации стратегии, при необходимости и отклонении вносятся необходимые коррективы.



Со временем алгоритм можно адаптировать и трансформировать под изменяющиеся условия. Таким образом, при ограниченных финансовых ресурсах, которые обуславливает поэтапное инвестирование АПК региона в его цифровизацию, каждый шаг может реализовываться по своему сценарию, а значит, и привлекать разные источники и объемы финансирования, которое в течение нескольких лет может привести к росту эффективности от его внедрения.

Разнообразие форм и методов государственной поддержки сельского хозяйства области обуславливают необходимость сопоставления подходов к регулированию АПК в регионе, устранению имеющихся барьеров к интеграции и осуществлению согласованной экономической политики в рамках интеграционных формирований [5].

Сельское хозяйство остается важной отраслью для российской экономики и вносит значительный вклад в ее продовольственную безопасность. Чтобы ликвидировать отставание аграрного сектора Новосибирской области, необходимо увеличить объемы государственной поддержки данной отрасли, а для того, чтобы определить уровень эффективности от нее, необходимо выделить механизмы ее воздействия [3].

**Выводы и заключение.** Таким образом, в Новосибирской области в аграрной сфере на современном этапе активно поддерживается реализация инвестиционных проектов на территории области. В ходе проведенного исследования было выявлено, что наиболее нуждаются в регионе такие инвестиционные проекты, как: переработка молока, мясное скотоводство, производство овощей и картофеля, глубокая переработка зерна. Область не должна останавливаться на достигнутом и продолжить направления цифрового развития в области АПК: продолжение политики популяризации возможностей электронного доступа и его возможностей среди субъектов АПК области; внедрение новых стандартов человекоцент-

ричности для всех субъектов АПК региона и усиление информирования и получения обратной связи; реинжиниринг подачи и обработки заявок на получение государственной поддержки и повышения удобства их получения; развитие технологий искусственного интеллекта для работы в цифровых сервисах; выведение средств из бюджетов всех уровней и продолжение поддержки цифровой трансформации агропромышленного сектора Новосибирской области и его популяризация среди всех форм предпринимательства. В рамках содействия процессу привлечения инвестиционных ресурсов аграрным предприятиям Новосибирской области предложен поэтапный алгоритм по совершенствованию системы государственной поддержки инвестиций в АПК Новосибирской области, особенность которого заключается в гибкости и адаптивности применительно к особенностям региона, его приоритетных направлений и с возможностью тиражирования положительного опыта в другие отрасли и субъекты Российской Федерации, а системы мер государственной поддержки должны носить инновационный характер.

## Список литературы

1. Об отдельных вопросах государственного регулирования инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений на территории Новосибирской области : Закон Новосибирской области от 29.06.2016 № 75-ОЗ. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5400201606290011>. – Текст : электронный.
2. Черняков, М. К. Новосибирская область в условиях цифровой трансформации / М. К. Черняков, М. М. Чернякова, М. К. Останин. – Текст : непосредственный // Пространственное развитие территорий : сборник научных трудов VII Международной

научно-практической конференции. – Белгород, 2025. – С. 135–140.

3. **Чернякова, М. М.** Особенности реализации проектов и программ развития сельского хозяйства в рамках устойчивого развития Новосибирской области / М. М. Чернякова, М. А. Заварзина. – Текст : непосредственный // Власть и управление на Востоке России. – 2024. – № 4 (109). – С. 88–102.

4. Информация об объемах субсидий, перечисленных из областного

бюджета сельхозтоваропроизводителям Новосибирской области // Министерство сельского хозяйства Новосибирской области. 2024. – Режим доступа : <https://mcx.nso.ru/page/450>. – Текст : электронный.

5. Финансовый механизм государственной поддержки АПК в России и Беларуси : монография / М. Р. Пинский, Е. Ф. Киреева, Т. В. Сорокина. – Москва : Инфра-М, 2023. – 258 с. – Текст : непосредственный.

**Chernyakova M.M.**

Siberian Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Chair of Public Administration and Industry Policies

**Chernyakov V.M.**

Siberian Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Postgraduate Student

## IMPROVING STATE SUPPORT FOR INVESTMENTS IN THE DIGITALIZATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE NOVOSIBIRSK REGION

**Abstract.** Improving the system of state regulation of investment support in the agro-industrial complex of the Novosibirsk region requires a comprehensive approach, including optimization of administrative processes, state financial support, educational initiatives, active involvement of all interested parties in the implementation of investment projects in order to create a more attractive investment educational environment, as well as to promote the sustainable development of the entire agro-industrial complex of the region. The proposals developed in the article will not only attract additional investments but also create a competitive agricultural economy in the Novosibirsk region, which will be able to effectively respond to the challenges of our time. In order to increase the competitiveness and sustainable development of the region's agro-industrial complex, to improve the system of state support for investments, the author has developed a step-by-step algorithm, the peculiarity of which lies in its flexibility and adaptability in relation to the characteristics of the region, its priority areas and with the possibility of replicating positive experience to other industries. In the context of facilitating the process of attracting investment resources to agricultural enterprises of the Novosibirsk Region, a step-by-step algorithm has been proposed for improving the system of state support for investments in the agro-industrial complex of the Novosibirsk Region, the peculiarity of which lies in its flexibility and adaptability in relation to the characteristics of the region, its priority areas and with the possibility of replicating positive experience in other sectors and subjects of the Russian Federation, and the systems of state support measures should be innovative in nature.

**Key words:** regional economy, state support, investments, digitalization, agro-industrial complex.

### References

1. Zakon Novosibirskoy oblasti ot 29.06.2016 № 75-OZ «Ob otdel'nykh voprosakh gosudarstvennogo regulirovaniya investitsionnoy deyatel'nosti, osushchestvlyayemoy v forme kapital'nykh vlozheniy na territorii Novosibirskoy oblasti» [Law of the Novosibirsk Region dated 29.06.2016 No. 75-OZ “On Certain Issues of State Regulation of Investment Activities Carried Out in the Form of Capital Investments in the Territory of the Novosibirsk Region”]. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5400201606290011>.
2. Chernyakov, M.K., Chernyakova, M.M., Ostanin, M.K. (2025). Novosibirskaya oblast' v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Novosibirsk region in the context of digital transformation]. V sbornike: Prostranstvennoye razvitiye territoriy. Sbornik nauchnykh trudov VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [In the collection: Spatial development of territories. Collection

of scientific papers of the VII International scientific and practical conference]. Belgorod. P. 135-140.

3. Chernyakova, M.M., Zavarzina, M.A. (2024). Osobennosti realizatsii proyektov i programm razvitiya sel'skogo khozyaystva v ramkakh ustoychivogo razvitiya Novosibirskoy oblasti [Features of the implementation of projects and programs for the development of agriculture in the framework of sustainable development of the Novosibirsk region]. Vlast' i upravleniye na Vostoke Rossii [Power and Management in the East of Russia]. 4 (109), 88-102.

4. Informatsiya ob ob'yemakh subsidiy, perechislennykh iz oblastnogo

byudzheta sel'khoztovaroproizvoditelyam Novosibirskoy oblasti. Ministerstvo sel'skogo khozyaystva Novosibirskoy 2024 [Information on the volume of subsidies transferred from the regional budget to agricultural producers of the Novosibirsk region. Ministry of Agriculture of the Novosibirsk region 2024]. Retrieved from: <https://mcx.nso.ru/page/450>.

5. Pinsky, M.R., Kireeva, E.F., Sorokina, T.V. (2023). Finansovyy mekhanizm gosudarstvennoy podderzhki APK v Rossii i Belarusi: monografiya [Financial mechanism of state support for the agro-industrial complex in Russia and Belarus: monograph]. Moscow: Infra-M.

---

e-mail: mariamix@mail.ru

*Алябьева М.В.*

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

*Изварин И.А.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию процессов цифровой трансформации предприятий сферы услуг, их влиянию на экономическую устойчивость предприятий данной сферы. В современных условиях цифровая трансформация рассматривается как процесс внедрения цифровых технологий и инструментов цифровизации в ключевые бизнес-процессы предприятий и является определенной бизнес-стратегией, направленной на стимулирование взаимодействия с покупателями (клиентами). В статье рассмотрены основные тренды цифровой трансформации предприятий сферы услуг, исследована динамика использования цифровых технологий и программных средств этих предприятий в России, определены наиболее приоритетные цифровые технологии в сфере услуг. Также определены ключевые аспекты Индустрии 5.0 в сфере услуг. В статье выделены факторы экономической устойчивости сферы услуг, определены направления влияния цифровой трансформации на ключевые аспекты экономической устойчивости предприятий сферы услуг. Цель исследования заключается в определении основных тенденций цифровой трансформации предприятий сферы услуг и изучении воздействия цифровой трансформации на их экономическую устойчивость. Методы исследования: обобщение, анализ, синтез, научное измерение, дедукция, индукция и другие. Результаты исследования: расширение теоретических и практических основ взаимосвязи цифровых технологий и экономической устойчивости предприятий сферы услуг. Сделан вывод, что в настоящее время предприятия сферы услуг должны самостоятельно выбирать набор цифровых технологий и инструментов цифровизации при осуществлении цифровой трансформации, учитывая положительные аспекты их влияния на экономическую устойчивость и имеющиеся риски от их внедрения.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, сфера услуг, цифровая трансформация, цифровые технологии, инструменты цифровизации.

**Введение.** В современных условиях на предприятиях сферы услуг активно происходят процессы цифровой трансформации, заключающиеся во внедрении цифровых технологий и инструментов цифровизации во все основные, вспомогательные и управленческие бизнес-процессы. Цифровая трансформация сферы услуг является результатом развития цифровой экономики, когда пред-

приятия этой сферы вынуждены подстраиваться под общеэкономические тренды цифрового общества и изменять существующие бизнес-процессы с целью повышения общей эффективности деятельности.

Цифровая трансформация является одним из факторов повышения экономической устойчивости предприятий сферы услуг. Она способствует ускорению осу-

ществления различных процессов и операций, повышает конкурентоспособность бизнеса и адаптивность предприятий к изменениям. При этом цифровая трансформация способна практически полностью изменить организационную структуру предприятия сферы услуг, структуру занятости в данной сфере, а также порядок установления цен и взаимодействия с клиентами. Следовательно, чтобы цифровая трансформация не имела подрывной сценарий развития для предприятий сферы услуг, им необходимо изучать особенности применения цифровых технологий и инструментов цифровизации, чтобы их внедрение положительно сказалось на росте экономической устойчивости бизнеса и достижении стратегических ориентиров развития в будущем. В связи с этим проблема изучения воздействия цифровой трансформации на экономическую устойчивость предприятий сферы услуг становится особенно актуальной.

Особенностям цифровизации сферы услуг, ее трансформации под воздействием цифровых технологий, а также взаимосвязи цифровой трансформации с экономической устойчивостью предприятий этой сферы в научной литературе уделяется достаточно большое внимание. Так, общие вопросы цифровой трансформации сферы услуг исследовались в трудах И.Г. Головцовой [2], Е.В. Рябовой [6], Е.Е. Тарасовой [7] и других. Исследованию воздействия цифровой трансформации на экономическую устойчивость предприятий сферы услуг посвящены научные работы Е.Г. Курган [3], Е.А. Лясковской [4], П.А. Прохоренкова [5] и других.

Несмотря на растущее внимание научного сообщества к различным аспектам исследования воздействия цифровой трансформации на экономическую устойчивость предприятий сферы услуг, многие практические вопросы по-прежнему требуют более пристального изучения и уточнения.

Цель исследования состоит в определении основных тенденций цифровой трансформации предприятий сферы услуг и

изучении воздействия цифровой трансформации на их экономическую устойчивость.

Научная гипотеза проводимого исследования основывается на том, что цифровая трансформация является одним из основных факторов повышения экономической устойчивости предприятий сферы услуг и будет способствовать сохранению равновесия при воздействии негативных факторов внешней и внутренней среды, а также экономическому росту этих предприятий.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялись общенаучные методы, в частности обобщение, анализ, синтез, научное измерение, дедукция, индукция и другие. Обработка статистической информации осуществлялась с использованием метода сравнения, метода выборочного обследования и графического метода. При исследовании воздействия цифровой трансформации на экономическую устойчивость предприятий сферы услуг использовались системный и комплексный подходы.

**Результаты исследования.** Сфера услуг является крупным сектором экономики, состоящим из отраслей, которые оказывают услуги населению и бизнесу. Традиционно к сфере услуг относятся оптовая и розничная торговля, общественное питание, бытовое обслуживание населения, гостиничный бизнес, оказание иных услуг населению и бизнесу (образовательных, медицинских, юридических, жилищно-коммунальных и т.п.), в том числе государственных услуг. Сфера услуг в последнее время вносит значительный вклад в ВВП развитых стран, в том числе и России, который превышает вклад в ВВП таких отраслей, как промышленность или сельское хозяйство. Она лидирует по объему оборота, количеству предприятий и по количеству занятых.

Развитие предприятий сферы услуг начиная с 2017 года находится в активной стадии цифровой трансформации. Драйвером запуска данного процесса в России было принятие Программы «Цифровая экономика



Российской Федерации», утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 года.

Цифровая трансформация представляет собой процесс внедрения цифровых технологий и инструментов цифровизации в ключевые бизнес-процессы предприятий. При этом в сфере услуг цифровую трансформацию следует рассматривать значительно шире – с позиций появления принципиально новых, полностью оцифрованных бизнес-процессов. Это происходит отчасти потому, что сфера услуг одна из первых вступила на путь цифровой трансформации и в ней накопился уже значительный опыт цифровизации. Также поскольку предприятия сферы услуг оказывают услуги широкому кругу покупателей (клиентов), а запросы покупателей по своей природе являются безграничными и обусловлены растущими человеческими потребностями, то за счет скорости реализации полностью оцифрованных бизнес-процессов появляется возможность удовлетворения все больших потребительских запросов. Предприятия сферы услуг создают целые цифровые экосистемы, базирующиеся на удовлетворении потребностей через оказание различных услуг. Накопленный опыт предприятий сферы услуг масштабируется, что создает синергетический эффект от организации работы в цифровом формате. В этом контексте экономику последних лет называют «экономикой услуг» или «сервисной экономикой».

Также можно согласиться с мнением отдельных авторов, которые, говоря о цифровой трансформации, интерпретируют ее как определенную бизнес-стратегию, нацеленную на обеспечение дифференцированного клиентского опыта и стимулирование взаимодействия с покупателями (клиентами) [2]. При этом эта бизнес-стратегия должна выстраиваться таким образом, чтобы цифровые инновации проникали во все уровни функционирования предприятий, включая внутренние операции, а цифровые технологии использовались на всех этапах создания услуги. Именно тогда можно будет

говорить о полной цифровой трансформации сферы услуг.

Цифровая трансформация предприятия сферы услуг базируется на ключевом понятии цифровой экономики – на информации (данных). В связи с этим цифровую трансформацию следует также понимать как процесс преобразования данных посредством цифровых технологий (Big Data, искусственный интеллект и других) в структурированный клиентский опыт, на основе которого принимаются ключевые управленческие решения.

В процессе исследования нами выделены основные цифровые технологии и инструменты цифровизации, которые наиболее широко используются в сфере услуг.

К цифровым технологиям, используемым в сфере услуг, можно отнести следующие: облачные сервисы, цифровые платформы, технологии больших данных (Big Data), искусственный интеллект, интернет вещей, технологии виртуальной и дополненной реальности, аддитивные технологии и другие. При этом процессы цифровой трансформации в сфере услуг в части внедрения цифровых технологий происходят неравномерно. Например, торговые предприятия, а также предприятия в сфере оказания страховых и финансовых услуг внедряют и используют их более активно, чем предприятия гостиничного бизнеса или общественного питания [6].

Нами проведено выборочное обследование динамики использования отдельных цифровых технологий на предприятиях отдельных отраслей сферы услуг (табл. 1) на основе имеющейся в общем доступе статистической информации.

Результаты исследования показали, что по использованию технологии сбора, обработки и анализа больших данных оптовая и розничная торговля в 2022–2023 годах занимала первое место по сравнению с другими отраслями [9, 10]. Так, в оптовой и розничной торговле в 2022 году 57,1% от общего числа предприятий использовали данную технологию, что выше среднего уровня ее

использования по России в целом, который составлял 30,4%. В 2023 году данную технологию использовали 26,2% предприятия оптовой и розничной торговли, что выше ее среднего уровня использования по России в целом почти в 2 раза. По использованию облачных сервисов и цифровых платформ

оптовая и розничная торговля в последние годы уступает только высшему образованию, где уровень использования данных технологий выше. При этом в процентном отношении данные технологии используются предприятиями торговли значительно чаще, чем в среднем по России.

Таблица 1

**Динамика использования цифровых технологий предприятиями  
сферы услуг России за 2020 – 2023 годы\***

(в процентах от общего числа предприятий)

Цифровые технологии	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+,-) 2023 г. к 2020 г., п.п.
<b>Оптовая и розничная торговля</b>					
Облачные сервисы	38,3	39,8	40,7	35,0	-3,3
Цифровые платформы	30,3	24,6	28,2	28,0	-2,3
Технологии сбора, обработки и анализа больших данных	25,9	32,3	57,1	26,2	0,3
Интернет вещей	24,4	23,0	13,8	20,3	-4,1
Искусственный интеллект	13,0	14,4	15,4	12,2	-0,8
Геоинформационные системы	13,8	14,6	22,4	17,8	4,0
RFID-технологии	22,3	21,4	12,2	9,1	-13,2
Аддитивные технологии	-	-	1,1	1,5	1,5
<b>Гостиницы и общественное питание</b>					
Облачные сервисы	27,5	29,9	29,9	31,2	3,7
Цифровые платформы	15,7	15,5	12,3	19,3	3,6
Технологии сбора, обработки и анализа больших данных	28,8	31,9	31,9	19,0	-9,8
Интернет вещей	21,4	21,5	12,7	12,7	-8,7
Искусственный интеллект	9,7	8,6	3,9	2,7	-7
Геоинформационные системы	8,1	6,6	6,9	12,5	4,4
RFID-технологии	13,1	14,4	11,3	11,3	-1,8
Аддитивные технологии	-	-	0,7	1,2	1,2

\*Составлено по: [8, 9, 10].

Сфера гостиничного бизнеса и общественного питания по использованию облачных сервисов и цифровых платформ в последние годы также находится среди лидеров, уступая помимо торговли и высшего образования финансовому сектору, сфере здравоохранения и отраслям сферы «Ин-

формация и связь» [9, 10]. По использованию технологий Big Data в 2023 году данная сфера уступает только торговле, финансовому сектору и отраслям сферы «Информация и связь». Также уровень использования данных технологий выше среднего по России в целом.

Исследование показало, что в оптовой и розничной торговле, а также в сфере гостиничного бизнеса и общественного питания чаще используются облачные сервисы, технологии Big Data, цифровые платформы и технологии интернета вещей. При этом из вышеуказанных технологий в торговле положительную динамику в 2024 году по сравнению с 2020 годом имеет только использование технологии Big Data, а в сфере гостиничного бизнеса и общественного питания увеличилось только количество предприятий, использующих облачные сервисы и цифровые платформы. В исследуемых отраслях сферы услуг увеличивается удельный вес предприятий, применяющих геоинформационные системы и аддитивные технологии. Удельный вес применения геоинформационных систем в торговле увеличился с 13,8% в 2020 году до 17,8% в 2024 году. В гостиничном бизнесе и общественном питании этот удельный вес составлял, соответственно, 8,1% и 12,5%. Геоинформационные системы в сфере услуг применяются для получения пространственной и географической аналитики для организации логистических операций и определения локаций развития торговых сетей и размещения объектов бизнеса. Аддитивные технологии занимают хоть и самый низкий удельный вес, но их использование предприятиями данной сферы расширяется для оформления точек бизнеса декоративными элементами, создания упаковки и рекламных роликов посредством использования 3D-печати.

Следует отметить, что по большинству цифровых технологий как в сфере услуг, так и в среднем по России была выявлена отрицательная динамика их использования в бизнесе. Нами проанализированы причины такого сокращения.

В России сокращение доли предприятий, использующих цифровые технологии в сфере услуг, может быть связано с несколькими факторами:

– наличие экономических санкций и ограничений (из-за санкций некоторые зару-

бежные цифровые решения стали менее доступны; уход международных компаний (например, SAP, Oracle) осложнил поддержку и обновление цифровой инфраструктуры);

– дефицит ИТ-специалистов (многие квалифицированные кадры уехали из страны, что затрудняет внедрение и поддержку цифровых систем; предприятия малого и среднего бизнеса не всегда могут позволить себе нанимать дорогих специалистов);

– высокие затраты на цифровизацию (внедрение современных решений (CRM, ERP, онлайн-платежи, аналитика данных) требует значительных инвестиций; в условиях экономической нестабильности бизнес предпочитает сокращать издержки, откладывая цифровые преобразования);

– киберугрозы и регуляторные барьеры (усиление кибератак вынуждает предприятия тратить больше средств на защиту данных; государственные требования (например, закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», регламентирующий маршрутизацию интернет-трафика посредством централизованного управления) усложняют работу с иностранными сервисами);

– снижение спроса на цифровые услуги (падение покупательной способности населения может сокращать онлайн-продажи, делая инвестиции в цифровизацию менее выгодными; часть потребителей возвращается к офлайн-покупкам из-за логистических проблем или привычки);

– проблемы с импортозамещением (российские аналоги зарубежных цифровых решений (например, программа 1С вместо SAP) могут уступать в функционале и удобстве; бизнесу требуется время на адаптацию к новым платформам).

Следовательно, сокращение доли предприятий, использующих цифровые технологии, связано с экономическими, технологическими и кадровыми трудностями. Однако в долгосрочной перспективе давление госрегулирования (например, обязательная маркировка товаров, налоговая цифровиза-

ция) может снова подтолкнуть бизнес к более активному внедрению цифровых решений.

К инструментам цифровизации сферы услуг можно отнести программные средства, динамика использования которых предприятиями данной сферы приведена в таблице 2.

Анализ использования программных средств предприятиями сферы услуг показал позитивную динамику по всем приведенным составляющим. В торговле более значительно увеличивается удельный вес предоставления доступа к базам данных через глобальные информационные сети – на 21,7 процентного пункта, а в гостиничном бизнесе и общественном питании возрастает удельный вес использования обучающих программ – на 19 процентных пунктов.

В современных условиях можно выделить следующие основные тренды цифровой трансформации предприятий сферы услуг:

- переход от простых онлайн-сервисов к внедрению полноценных экосистем на базе сквозных цифровых технологий;

- широкое использование цифровых платформ и переориентация на общую платформу сферу услуг;

- выход предприятий сферы услуг на глобальные цифровые рынки, поддерживаемые и развивающиеся в рамках НТИ (национальной технологической инициативы);

- на предприятиях сферы услуг за счет использования технологий Big Data усиливается персонализация услуг и появляются возможности для их масштабирования;

- получение возможности доступа к венчурному капиталу и финансированию, что наиболее важно для молодых компаний сферы услуг выходящих на рынок;

- переход от развития сферы услуг в рамках концепции «Индустрия 4.0, к функционированию в рамках концепции «Индустрия 5.0», которая является более человекоцентричной, то есть ориентирована на использование возможностей и способностей человека, его ценности.

Таблица 2

**Динамика использования программных средств предприятиями  
сферы услуг России за 2020–2023 годы\***

(в процентах от общего числа предприятий)

Программные средства	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+,-) 2023 г. к 2020 г., п.п.
<b>Оптовая и розничная торговля</b>					
Системы электронного документооборота	43,3	61,1	64,2	62,5	19,2
Финансовые расчеты в электронном виде	36,5	50,3	55,6	53,5	17,0
Предоставление доступа к базам данных через глобальные информационные сети	15,7	35,4	40,6	37,4	21,7
Обучающие программы	12,8	26,3	34,7	32,8	20,0
<b>Гостиницы и общественное питание</b>					
Системы электронного документооборота	43,5	49,0	47,0	48,9	5,4
Финансовые расчеты в электронном виде	37,4	43,9	44,6	47,1	9,7
Предоставление доступа к базам данных через глобальные информационные сети	13,0	19,9	27,8	30,4	17,4
Обучающие программы	6,7	13,2	18,1	25,7	19,0

\*Составлено по: [8, 9, 10].

Особо следует остановиться на значимости перехода сферы услуг к концепции «Индустрия 5.0». Индустрия 5.0 в сфере услуг – это эволюция сервисного сектора, основанная на интеграции цифровых технологий, персонализации и взаимодействии человека с интеллектуальными системами. В отличие от Индустрии 4.0, где акцент делался на автоматизации и эффективности, версия 5.0 ставит во главу угла человеко-ориентированный подход, устойчивость и синергию между людьми и роботами. В настоящее время в рамках данной концепции осуществляется переход от развития киберфизических систем в большей степени к киберсоциальным системам.

Можно выделить ключевые аспекты Индустрии 5.0 в сфере услуг:

- гиперперсонализация (использование искусственного интеллекта и технологий Big Data для создания индивидуальных сервисов (например, персональные рекомендации в туризме, медицине, финансах; адаптируемые под гостя интерьеры отелей; предложение уникальных финансовых продуктов в банках);

- коллаборация людей и роботов (Cobots) (роботы и искусственный интеллект не заменяют сотрудников, а дополняют их, беря на себя рутинные задачи (чат-боты в поддержке бизнеса, роботы-консультанты в торговле, роботы-официанты в ресторанах, работающие вместе с персоналом));

- устойчивость и социальная ответственность (акцент на экологичность (зеленые отели, zero-waste кафе) и этичные бизнес-модели (fair-trade услуги); внедрение сервисов бронирования с динамическим ценообразованием для снижения перепроизводства);

- расширенные цифровые сервисы (AI, VR/AR, блокчейн) (например, виртуальные примерочные в ритейле, телемедицина с дополненной реальностью, NFT-сертификаты для подтверждения подлинности услуг, турагентства, предлагающие VR-туры перед бронированием);

- гибридные форматы обслуживания посредством смешения форматов онлайн и офлайн (phygital) (например, заказ через приложение с персональным менеджером, доставка дронами, умные склады с минимальным человеческим вмешательством).

Цифровая трансформация сферы услуг неразрывно связана с обеспечением экономической устойчивости данной сферы.

Обзор различных литературных источников говорит о том, что экономическую устойчивость предприятий в общенаучном смысле следует рассматривать как его триединую способность противостоять возмущениям, обеспечивать способность существовать во времени и жизнеспособность как экономического субъекта рыночной экономики [1].

По нашему мнению, экономическая устойчивость предприятия сферы услуг представляет собой его способность эффективно функционировать, сохранять стабильность и адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, обеспечивая долгосрочное развитие и конкурентоспособность. При этом показатели функционирования предприятия должны находиться в определенных установленных границах и обеспечивать предприятию экономический рост в динамике.

Исследование позволило выделить следующие основные факторы экономической устойчивости сферы услуг:

- диверсификация услуг (расширение ассортимента услуг снижает зависимость от одного направления);

- гибкость и адаптивность (быстрая реакция на изменения спроса (например, переход на онлайн-услуги во время пандемии, использование цифровых технологий (CRM, автоматизация, искусственный интеллект и других);

- финансовая стабильность (оптимизация издержек (аутсорсинг, энергосберегающие технологии), достаточный уровень ликвидности и резервных фондов);

- качество и клиентоориентированность (высокий уровень сервиса повышает лояльность клиентов; внедрение систем



обратной связи и персонализация услуг способствует наиболее полному удовлетворению запросов клиентов);

- устойчивость к кризисам (наличие антикризисных стратегий (например, фудшеринг в ресторанном бизнесе); страхование рисков и диверсификация поставщиков);

- государственная и региональная поддержка (льготы, субсидии, программы поддержки малого бизнеса, возможность участия в инфраструктурных проектах (развитие туризма, городской среды и т.п.)).

При этом основными показателями экономической устойчивости сферы услуг могут являться: рентабельность услуг, уровень загрузки мощностей (например, заполняемость отелей), доля постоянных клиентов, соотношение собственных и заемных средств.

Можно привести также примеры устойчивых практик в сфере услуг:

- внедрение «зеленых» технологий в отелях (энергосбережение, минимизация отходов);

- подписки вместо разовых продаж (устойчивый cash flow) при оказании ИТ-услуг;

- гибридные форматы (офлайн + онлайн) при оказании образовательных услуг.

Следовательно, экономическая устойчивость сферы услуг зависит от способности бизнеса адаптироваться, минимизировать риски и постоянно улучшать качество обслуживания. В условиях нестабильности ключевыми становятся инновации, финансовая дисциплина и ориентация на потребности клиентов.

Для обеспечения эффективности применения цифровых технологий и повышения экономической устойчивости предприятий сферы услуг необходимо сочетать использование тех или иных цифровых технологий с человеческим ресурсом, то есть с опытом квалифицированных в соответствующей области специалистов. Так, например, в медицине диагностика с помощью искусственного интеллекта должна выявлять те

или иные проблемы в здоровье человека, а опыт врача использоваться для принятия решений. В сфере образования использование адаптивных платформ должно сопровождаться наличием тьюторов для персонализированного обучения. В финансовой сфере работа робо-эдвайзеров должна дополняться работой экспертов для управления капиталом. Только в таком случае будет получен синергетический эффект от использования цифровых технологий.

Цифровая трансформация является по своей сути фактором повышения экономической устойчивости предприятий сферы услуг. Направления влияния цифровой трансформации на ключевые аспекты экономической устойчивости предприятий сферы услуг представлены на рисунке.

При всей значимости цифровых технологий как фактора повышения экономической устойчивости существуют множество проблем и рисков цифровой трансформации. К ним можно отнести:

- высокие первоначальные инвестиции в ИТ-инфраструктуру и обучение персонала;

- киберугрозы и утечки данных, требующие усиленных мер защиты;

- цифровое неравенство, приводящее к тому, что не все предприятия могут быстро адаптироваться и внедрить передовые цифровые технологии из-за нехватки ресурсов и другие.

Данные рисунка наглядно показывают прямую взаимосвязь осуществления цифровой трансформации предприятий сферы услуг с повышением экономической устойчивости их функционирования. Предприятия сферы услуг при этом должны самостоятельно выбирать набор цифровых технологий и инструментов цифровизации при осуществлении цифровой трансформации, учитывая положительные аспекты их использования и имеющиеся риски от их внедрения. Такой подход обеспечит более высокую экономическую устойчивость бизнеса.



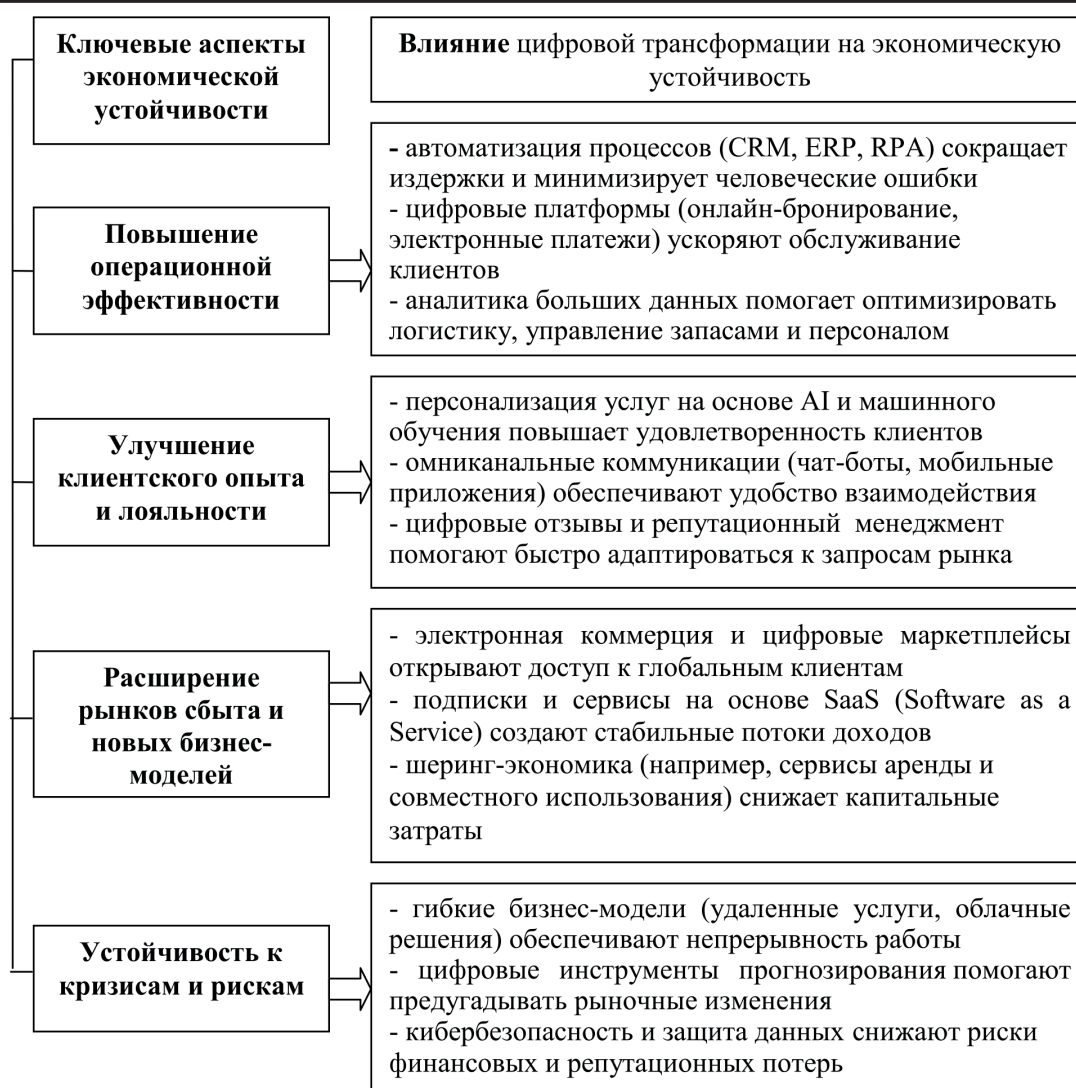


Рис. Направления влияния цифровой трансформации на ключевые аспекты экономической устойчивости предприятий сферы услуг

**Выводы и заключение.** По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что сфера услуг, являясь крупным сектором экономики, состоящим из отраслей, которые оказывают услуги населению и бизнесу, находится в активной стадии цифровой трансформации. Цифровая трансформация заключается во внедрении цифровых технологий и инструментов цифровизации во все основные, вспомогательные и управленческие бизнес-процессы сферы услуг.

Исследование показало, что в оптовой и розничной торговле, а также в сфере гостиничного бизнеса и общественного

питания чаще используются облачные сервисы, технологии Big Data, цифровые платформы и технологии интернета вещей. Уровень использования цифровых технологий в сфере услуг значительно выше среднего по России в целом. Анализ использования инструментов цифровизации (программных средств) предприятиями сферы услуг показал позитивную динамику по всем приведенным составляющим.

Цифровая трансформация является важным фактором повышения экономической устойчивости предприятий сферы услуг. В настоящее время для повышения экономической устойчивости предприятий

сферы услуг выявлена значимость перехода от развития сферы услуг в рамках концепции «Индустрия 4.0», к функционированию в рамках концепции «Индустрия 5.0», в рамках которой необходимо сочетать использование тех или иных цифровых технологий с человеческим ресурсом, то есть с опытом квалифицированных в соответствующей области специалистов. В процессе исследования обоснована значимость цифровых технологий по следующим ключевым аспектам экономической устойчивости: повышение операционной эффективности; улучшение клиентского опыта и лояльности; расширение рынков сбыта и новых бизнес-моделей; устойчивость к кризисам и рискам. Также в процессе исследования выявлены основные риски цифровой трансформации для предприятий сферы услуг.

Таким образом, предприятия сферы услуг должны самостоятельно выбирать набор цифровых технологий и инструментов цифровизации при осуществлении цифровой трансформации, учитывая положительные аспекты их влияния на экономическую устойчивость и имеющиеся риски от их внедрения. Такой подход будет способствовать росту экономической устойчивости и повышению конкурентоспособности бизнеса.

### Список литературы

1. **Виноградов, А. Г.** Концептуальные основы устойчивости социально-экономического развития предприятия / А. Г. Виноградов. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – № 1 (13). – С. 37–43. – ISSN 2519-2019.
2. **Головцова, И. Г.** Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях / И. Г. Головцова, М. Ю. Сучкова. – Текст : непосредственный // Техно-технологические проблемы сервиса. – 2020. – № 4 (54). – С. 81–86. – ISSN 2074-1146.
3. **Курган, Е. Г.** Теоретические подходы к определению и факторам экономической устойчивости предприятия / Е. Г. Курган, Е. И. Яценко. – Текст : непосредственный // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 2 (33). – С. 120–130.
4. **Лясковская, Е. А.** Экономическая устойчивость организации в цифровой экономике / Е. А. Лясковская. – Текст : непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16. – № 1. – С. 87–99. – ISSN 1997-0129.
5. **Прохоренков, П. А.** Экспертная оценка влияния цифровизации компаний на экономические и финансовые показатели / П. А. Прохоренков, П. И. Комаров, Г. А. Хроменкова, Г. З. Тищенко. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 8. – С. 56–64. – ISSN 1812-7339.
6. **Рябова, Е. В.** Анализ цифровых трендов в сфере услуг / Е. В. Рябова, А. В. Беляева. – Текст : непосредственный // Перспективные исследования: теория и практика : сборник статей Международной научной конференции (28 декабря 2024 года). – Санкт-Петербург : МИПИ им. Ломоносова, 2024. – С. 40–42. – ISBN 978-5-00234-181-8.
7. **Тарасова, Е. Е.** Маркетплейсы как онлайн-платформы развития интернет-торговли в России / Е. Е. Тарасова, Е. В. Матузенко, О. А. Глазунова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 4 (95). – С. 100–112. – ISSN 2223-5639.
8. **Цифровая экономика: 2023 : краткий статистический сборник** / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский и др. ; НИУ «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с. – ISBN 978-5-7598-2744-3. – Текст : непосредственный.
9. **Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник** / В. Л. Абашкин,

Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; НИУ «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 124 с. – ISBN 978-5-7598-3011-5. – Текст : непосредственный.

10. Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин,

Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; НИУ «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с. – ISBN 978-5-7598-3025-2. – Текст : непосредственный.

*Alyabyeva M.V.*

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

*Izvarin I.A.*

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## DIGITAL TRANSFORMATION OF SERVICE ENTERPRISES AS A FACTOR OF INCREASING THEIR ECONOMIC STABILITY

**Abstract.** The article is devoted to the study of the processes of digital transformation of service enterprises and their impact on the economic sustainability of enterprises in this sector. In modern conditions, digital transformation is considered as the process of introducing digital technologies and digitalization tools into the key business processes of enterprises and is a certain business strategy aimed at stimulating interaction with customers (clients). The article considers the main trends in the digital transformation of service enterprises, studies the dynamics of the use of digital technologies and software of these enterprises in Russia, and identifies the highest priority digital technologies in the service sector. The key aspects of Industry 5.0 in the service sector are also identified. The article highlights the factors of economic sustainability of the service sector, determines the directions of influence of digital transformation on the key aspects of economic sustainability of service enterprises. The purpose of the study is to determine the main trends in the digital transformation of service enterprises and study the impact of digital transformation on their economic sustainability. Research methods: generalization, analysis, synthesis, scientific measurement, deduction, induction, and others. Research results: expansion of the theoretical and practical foundations of the relationship between digital technologies and economic sustainability of service enterprises. It is concluded that currently service sector enterprises must independently choose a set of digital technologies and digitalization tools when implementing digital transformation, taking into account the positive aspects of their impact on economic sustainability and the existing risks from their implementation.

**Keywords:** economic sustainability, service sector, digital transformation, digital technologies, digitalization tools.

### References

1. Vinogradov, A.G. (2019). *Konceptual'nye osnovy ustojchivosti social'no-ekonomicheskogo razvitiya predpriyatiya* [Conceptual foundations of sustainability of social and economic development of an enterprise]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovanij* [Bulletin of the Institute of Economic Research]. 1 (13), 37–43.
2. Golovcova, I.G., Suchkova M.Yu. (2020). *Cifrovaya transformaciya sfery uslug v novyh usloviyah* [Digital transformation of the service sector in the new conditions]. *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa* [Technical and Technological Problems of Service]. 4 (54), 81–86.
3. Kurgan, E.G., Yacenko E.I. (2020). *Teoreticheskie podhody k opredeleniyu i faktoram ekonomicheskoy ustojchivosti predpriyatiya* [Theoretical approaches to the determination and factors of economic sustainability of an enterprise]. *Vesti Avtomobil'no-dorozhnogo instituta* [News of the Automobile and Highway Institute]. 2 (33), 120–130.
4. Lyaskovskaya, E.A. (2022). *Ekonomicheskaya ustojchivost' organizacii v cifrovoj ekonomike* [Economic sustainability of the organization in the digital economy].

Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment [Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management]. 16, 1, 87–99.

5. Prohorenkov, P.A., Komarov, P.I., Hromenkova, G.A., Tishchenkova, G.Z. (2021). Ekspertnaya ocenka vliyaniya cifrovizacii kompanij na ekonomicheskie i finansovye pokazateli [Expert assessment of the impact of digitalization of companies on economic and financial indicators]. Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental Research]. 8, 56–64.

6. Ryabova, E.V., Belyaeva, A.V. (2024). Analiz cifrovyyh trendov v sfere uslug [Analysis of digital trends in the services sector]. Perspektivnye issledovaniya: teoriya i praktika: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii (28 dekabrya 2024 goda) [Promising research: theory and practice: collection of articles from the International scientific conference (December 28, 2024)]. St. Petersburg. P. 40–42.

7. Tarasova, E.E., Matuzenko, E.V., Glazunova, O.A.. (2022). Marketplejsy kak

onlajn-platformy razvitiya internet-torgovli v Rossii [Marketplaces as online platforms for the development of Internet trade in Russia]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (95), 100–112.

8. Abdrakhmanova, G.I. et al. (2023). Cifrovaya ekonomika: 2023: kratkij statisticheskij sbornik [Digital economy: 2023: a brief statistical digest]. National Research University "Higher School of Economics". M.: National Research University Higher School of Economics, 120 p.

9. Abashkin, G.I. et al. (2024). Cifrovaya ekonomika: 2024: kratkij statisticheskij sbornik [Digital economy: 2024: a brief statistical digest]. National Research University "Higher School of Economics". M.: ISSEK HSE, 124 p.

10. Abashkin, G.I. et al. (2025). Cifrovaya ekonomika: 2025: kratkij statisticheskij sbornik [Digital economy: 2025: a brief statistical digest]. National Research University "Higher School of Economics". M.: ISSEK HSE, 120 p.

---

e-mail: amb.15@yandex.ru

**Тарасова Т.Ф.**

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

**Теплова Л.В.**

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

**Минко М.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

**Аннотация.** В условиях растущей конкуренции в сфере услуг малые предприятия сталкиваются с необходимостью оптимизации своих бизнес-процессов. Данная статья рассматривает применение функционального анализа информационных систем для успешного внедрения на малых предприятиях, специализирующихся на предоставлении услуг. Особое внимание уделяется CRM-системам как ключевому инструменту для улучшения взаимодействия с клиентами и повышения лояльности. В статье анализируются основные функции CRM, необходимые для автоматизации процессов продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. Представлены рекомендации по выбору CRM-системы, учитывающие специфику малого бизнеса и особенности сферы услуг. Рассмотрены этапы внедрения CRM, включая анализ текущего состояния предприятия, настройку системы и обучение персонала. Целью данного исследования является проведение функционального анализа информационных систем, обеспечивающих цифровую трансформацию бизнес-процессов предприятий малого бизнеса сферы услуг. При проведении исследования использовались методы структурно-функционального, системного и сравнительного анализа, индукции, дедукции, наблюдения, классификации и контент-анализа. Предложенный подход позволяет малым предприятиям сферы услуг повысить эффективность своей деятельности и укрепить позиции на рынке за счет оптимизации управления информацией и улучшения качества обслуживания клиентов.

**Ключевые слова:** CRM-системы, автоматизация, аналитика бизнес-процессов, внедрение информационных систем, информационные системы, малые предприятия, сфера услуг, цифровая трансформация.

**Введение.** В современном мире информационные технологии играют ключевую роль в развитии бизнеса, особенно для малых предприятий. В условиях высокой конкуренции и ограниченности ресурсов малый бизнес нуждается в эффективных инструментах для оптимизации внутренних процессов и повышения качества обслуживания клиентов.

Информационные системы предостав-

ляют такие возможности, позволяя автоматизировать рутинные задачи, улучшать управление и принимать обоснованные решения. Информационные системы играют ключевую роль в повышении производительности предприятий сферы услуг. Они обеспечивают автоматизацию многих операций, что позволяет сотрудникам уделять больше времени задачам, требующим творческого подхода или личного участия. Системы управления заказами и



планирования ресурсов помогают минимизировать время обработки запросов клиентов и оптимизировать графики работы. Согласно проведенным исследованиям, внедрение цифровых технологий может повысить производительность на 20–25%. Это особенно важно для малых предприятий, где ресурсы ограничены, а эффективность их использования критична для выживания и развития.

Выбор и внедрение информационных систем сопряжены с рядом сложностей, включая необходимость учета как функциональных возможностей, так и экономической целесообразности. Малые предприятия часто сталкиваются с ограничениями в бюджете, что делает особенно важным проведение функционального анализа. Такой анализ позволяет оценить, насколько выбранная система соответствует потребностям предприятия и оправдывает свои затраты [8, с. 251].

Автоматизация, реализуемая через внедрение информационных систем, значительно улучшает качество предоставляемых услуг. Она позволяет минимизировать человеческий фактор в операциях, тем самым снижая количество ошибок и повышая точность выполнения задач. Использование CRM-систем способствует лучшему управлению взаимоотношениями с клиентами, что повышает их удовлетворенность. Таким образом, автоматизация не только улучшает процессы, но и укрепляет доверие клиентов к компании, что является важным аспектом для малых предприятий сферы услуг.

Статья основана на широком круге источников, охватывающих ключевые аспекты цифровой трансформации [2, 3], что позволило раскрыть теоретические основы и практические подходы к переходу на цифровые бизнес-модели. Для углубленного анализа эффективности использования CRM-систем в сфере услуг авторы обращаются к специализированной литературе, посвященной функциональным возможностям CRM, методикам внедрения и оценке их влияния на взаимодействие с клиентами [1, 6, 9, 11, 13]. Кроме того, используются источники, посвященные

особенностям функционирования и управления предприятиями в сфере услуг [10, 12], что позволяет учитывать специфику отрасли при разработке рекомендаций по внедрению информационных систем [4, 5, 7, 8].

Целью данного исследования является проведение функционального анализа информационных систем, применяемых на малых предприятиях сферы услуг, с целью выявления их влияния на повышение эффективности работы и обоснования выбора наиболее подходящих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить задачи:

- определить особенности проведения функционального анализа в контексте использования информационных систем в малом бизнесе сферы услуг;
- систематизировать ключевые критерии оценки функциональности систем;
- адаптировать методику внедрения информационных систем на малое предприятие сферы услуг.

В качестве объекта исследования были выбраны малые предприятия сферы услуг, поскольку они составляют значительную часть экономики и характеризуются высокой динамикой развития. Эти предприятия особенно нуждаются в доступных и эффективных информационных системах, которые могут поддерживать их конкурентоспособность и устойчивость на рынке.

Для проведения функционального анализа были взяты CRM-системы как одни из наиболее распространенных систем, используемых малым бизнесом сферы услуг.

Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что обоснованная цифровая трансформация бизнес-процессов, применяемых на малых предприятиях сферы услуг, обеспечивает повышение эффективности работы и выбора наиболее эффективных управленческих решений.

**Методы исследования.** При проведении исследования использовались методы структурно-функционального, системного и сравнительного анализа, индукции, дедук-

ции, наблюдения, классификации и контент-анализа. Кроме того, применялись методы моделирования и прогнозирования для оценки экономической эффективности внедрения информационных систем на малых предприятиях и разработки рекомендаций по их выбору.

**Результаты исследования.** Цифровая трансформация требует проведения функционального анализа, который представляет собой методологию, направленную на оценку информационных систем с точки зрения их функциональных возможностей. Основная идея анализа заключается в определении соответствия функциональных характеристик системы потребностям предприятия и в оценке оправданности стоимости внедрения и эксплуатации системы. Это позволяет сосредоточиться на аспектах, способствующих росту производительности.

Малые предприятия часто сталкиваются с ограничениями в ресурсах, поэтому важно выбирать информационные системы посредством функционального анализа, максимально соответствующие их потребностям и бюджету. Данный анализ позволяет выявить ключевые функции, подлежащие автоматизации, что способствует минимизации издержек [10, с. 42].

Применение методов функционального анализа в процессе оценки информационных систем позволяет выявить их ключевые характеристики и определить, насколько они соответствуют потребностям предприятия. Например, метод функциональной декомпозиции помогает малым предприятиям определить основные функции, которые должны быть автоматизированы, что позволяет сосредоточить ресурсы на их реализации. ABC-анализ, в свою очередь, помогает распределить бюджет, выделив наиболее важные аспекты системы. Это обеспечивает рациональное использование средств и ресурсов, что особенно важно для малых предприятий с ограниченными бюджетами.

Информационные системы, используемые в сфере услуг, включают в себя широкий спектр решений, начиная от простых

систем учета до сложных платформ управления бизнес-процессами. Наиболее распространенными являются CRM-системы, которые помогают управлять взаимодействием с клиентами, ERP-системы для интеграции и автоматизации внутренних процессов, а также системы управления запасами и ресурсами [3, с. 57]. Их применение позволяет малым предприятиям улучшить организацию работы, повысить качество обслуживания клиентов и оптимизировать расходы. Большое количество малых предприятий по всему миру уже используют облачные информационные системы, что свидетельствует о высоком уровне их востребованности.

Выбор информационной системы для малого предприятия сферы услуг требует учета ряда критериев, которые напрямую влияют на эффективность ее внедрения и использования. Одним из ключевых факторов является функциональность системы, соответствующая потребностям бизнеса. Например, для компаний, ориентированных на взаимодействие с клиентами, важна интеграция CRM-функций. Кроме того, следует учитывать простоту использования, что особенно важно для малых предприятий с ограниченными ресурсами на обучение персонала. Также важным критерием является масштабируемость системы, позволяющая адаптироваться к росту бизнеса.

Специфика деятельности малого предприятия сферы услуг играет значительную роль при выборе информационной системы. Например, для компаний, предоставляющих услуги с высокой степенью персонализации, важна возможность настройки системы под индивидуальные потребности. Для предприятий с большим количеством транзакций критически важна высокая производительность и надежность системы. Также стоит учитывать отраслевую специфику: облачные решения, такие как CRM, часто выбираются малым бизнесом из-за их доступности и простоты интеграции, что подтверждается исследованиями. Таким образом, понимание особенностей своего бизнеса помогает вы-

брать наиболее подходящую информационную систему [6, с. 243].

Рассмотрим четыре CRM-системы, на основании которых проведен функциональный анализ. Битрикс24 – это комплексная информационная система для управления бизнесом, предлагающая широкий набор инструментов для автоматизации различных процессов: от продаж до управления проектами. В основе системы лежит CRM, предназначенная для организации взаимодействия с клиентами, отслеживания сделок и повышения эффективности работы отдела продаж. Платформа предоставляет возможности для командной работы, включая чаты, видеозвонки, задачи и проекты, объединяя все коммуникации в едином пространстве. Инструменты маркетинга, такие как email-рассылки и конструктор сайтов, позволяют автоматизировать привлечение клиентов и продвижение товаров и услуг. Битрикс24 также интегрируется с различными внешними сервисами, обеспечивая гибкость и адаптацию к потребностям конкретного бизнеса [1, с. 114].

АmoCRM – это облачная информационная система, ориентированная на автоматизацию продаж и улучшение взаимодействия с клиентами для малого и среднего бизнеса. Ключевая функциональность системы включает в себя управление воронкой продаж, отслеживание коммуникаций с клиентами и аналитику эффективности работы отдела продаж. Интуитивно понятный интерфейс и гибкие настройки позволяют адаптировать систему под специфику различных бизнес-процессов, упрощая работу менеджеров и повышая конверсию сделок.

Megaplan представляет собой облачную CRM-систему, предназначенную для комплексного управления бизнесом, объединяя инструменты для организации продаж, управления проектами и задачами, а также финансового учета. Система обеспечивает централизованное хранение информации о клиентах, сделках и проектах, способствуя улучшению коммуникаций между отделами и повышению эффективности работы команды. Автоматизация рутинных операций, таких как выставление счетов и формирование отчетов, позволяет сотрудникам сосредоточиться на более важных задачах, требующих экспертного внимания. Интеграция с популярными сервисами и возможность настройки под индивидуальные потребности бизнеса делают Megaplan универсальным решением для различных сфер деятельности [13, с. 296].

1С:CRM ПРОФ представляет собой комплексную информационную систему для автоматизации взаимоотношений с клиентами, разработанную на платформе «1С:Предприятие». Система предоставляет широкие возможности для управления продажами, маркетингом и сервисом, интегрируясь с другими решениями 1С для обеспечения сквозной автоматизации бизнес-процессов. 1С:CRM ПРОФ позволяет эффективно управлять клиентской базой, анализировать воронку продаж и повышать лояльность клиентов, способствуя увеличению прибыли предприятия [11, с. 401].

В таблице представлены результаты функционального анализа CRM-систем, перечисленных выше, на основании сравнения по 23 критериям.

Таблица

**Функциональный анализ CRM-систем для предприятий малого бизнеса сферы услуг**

№	Критерий	CRM-система			
		АmoCRM	Битрикс24	Мегаплан	1С: CRM ПРОФ
1	Клиенты	+	+	+	+
2	Документы	+	+	+	+
3	Отчеты	+	+	+	+
4	Контакты	+	+	–	+

№	Критерий	CRM-система			
		АмоCRM	Битрикс24	Мегаплан	1С: CRM ПРОФ
5	Сделки	+	+	+	+
6	События	–	+	–	+
7	Сотрудники	–	+	+	+
8	Сообщения	–	+	+	+
9	Анализ	+	+	–	+
10	Контрагенты	–	+	–	+
11	Календарь	+	+	+	+
12	Фотографии	–	+	–	–
13	Бизнес-процессы	+	–	–	+
14	Мобильная версия	+	+	–	–
15	Почтовые аккаунты	–	+	–	+
16	Интеграция с сайтом	+	–	+	–
17	Задачи	+	+	+	+
18	Напоминания	+	+	–	+
19	Продажи	+	+	–	+
20	Продукты	–	+	–	+
21	Заказы	–	+	–	+
22	Лиды	+	+	+	+
23	Облачное хранилище	+	+	–	+

Обзор пяти информационных систем показал, что каждая из них обладает своими сильными сторонами, которые могут быть полезны для малых предприятий. Выбор подходящей системы зависит от конкретных потребностей и возможностей компании.

Несмотря на многочисленные преимущества, информационные системы имеют и свои недостатки, которые могут стать препятствием для их эффективного применения. Одной из основных проблем является высокая стоимость внедрения и обслуживания, которая может стать значительной нагрузкой для бюджета малого предприятия. Также сложность внедрения и необходимость обучения персонала могут замедлить процесс адаптации новых технологий. Эти аспекты указывают на важность тщательной подготовки и планирования перед внедрением.

При выборе информационной системы для малого предприятия важно учиты-

вать несколько ключевых факторов. Во-первых, следует оценить потребности бизнеса и выбрать систему, которая максимально соответствует этим требованиям [9, с. 193]. Например, предприятия, ориентированные на обслуживание клиентов, могут отдать предпочтение CRM-системам, которые способствуют увеличению удержания клиентов. Во-вторых, стоит обратить внимание на стоимость владения, включая как начальные затраты, так и расходы на обслуживание и обновления. Наконец, важным фактором является удобство использования и доступность обучения, что позволит минимизировать затраты времени и ресурсов на адаптацию.

Анализ текущих бизнес-процессов является первым и важнейшим этапом при внедрении информационных систем на малых предприятиях. Этот этап позволяет выявить ключевые процессы, которые требуют автоматизации, а также определить слабые

места в существующей системе управления. Большинство проектов по внедрению информационных систем терпят неудачу из-за недостаточного внимания к анализу текущих процессов. Таким образом, тщательное изучение существующих бизнес-процессов обеспечивает основу для успешного внедрения и адаптации новой системы [12, с. 353].

Выбор подходящей информационной системы следует за анализом процессов и включает оценку функциональных возможностей решений, их стоимости и соответствия потребностям предприятия. В 2022 году рынок ERP-систем для малых предприятий оценивался в 30 миллиардов долларов, что указывает на высокий спрос на такие решения [5, с. 137]. Правильный выбор системы может существенно повысить операционную эффективность и конкурентоспособность в сфере услуг. Применение функционально-стоимостного анализа как метода планирования и анализа развития товара или услуги позволяет сохранить качество и одновременно снизить себестоимость [4, с. 24]. Это подчеркивает важность комплексного подхода к выбору информационной системы, что, в свою очередь, способствует более эффективному управлению ресурсами и оптимизации бизнес-процессов.

Интеграция системы в существующую инфраструктуру представляет собой процесс, требующий тщательной подготовки и координации. На этом этапе необходимо обеспечить совместимость новой системы с уже используемыми технологиями и инструментами, а также минимизировать возможные сбои в работе предприятия [7, с. 907].

Тестирование и начальная эксплуатация завершают процесс внедрения информационной системы. Проведение тестирования позволяет выявить до 90% возможных ошибок и проблем в работе системы до ее запуска. Это особенно важно для малых предприятий, где ресурсы ограничены и каждая ошибка может привести к значительным затратам. После устранения выявленных не-

достатков система вводится в эксплуатацию, что позволяет начать ее использование в реальных условиях и оценить ее эффективность в достижении поставленных целей.

Перед началом обучения персонала необходимо провести детальный анализ их текущих знаний и навыков. Этот этап позволяет выявить пробелы в компетенциях, которые могут препятствовать эффективному использованию внедряемой информационной системы. Недостаточное внимание к обучению сотрудников является причиной провала многих программ цифровой трансформации. Вместе с тем исследование показало, что отставание предприятий из регионов связано в основном с нехваткой квалифицированных ИТ-специалистов и компетенций руководства [10, с. 42]. Таким образом, важно учитывать не только технические аспекты, но и уровень готовности сотрудников к изменениям. Анализ текущих знаний и навыков способствует формированию индивидуализированных программ обучения, которые максимально соответствуют потребностям компании.

На основании проведенного анализа необходимо разработать программу обучения, учитывающую выявленные потребности. Эффективное обучение должно включать как теоретическую, так и практическую части, что позволит сотрудникам не только освоить базовые принципы работы с системой, но и научиться применять их на практике. Компании, инвестирующие в обучение персонала, увеличивают производительность труда более чем на 30%. Это подчеркивает важность качественной подготовки сотрудников, которая становится залогом успешного внедрения информационных систем [2, с. 21].

После завершения обучающих мероприятий необходимо провести оценку их эффективности. Мониторинг внедрения информационных систем играет ключевую роль в успешной реализации проектов цифровой трансформации. Это подчеркивает значимость постоянного контроля за



процессом внедрения, что позволяет оперативно выявлять и устранять возникающие проблемы. Мониторинг помогает не только оценить текущее состояние проекта, но и обеспечить его соответствие поставленным целям.

Для оценки эффективности внедренных информационных систем используются различные методы, включая анализ ключевых показателей производительности (KPI), опросы сотрудников и клиентов, а также мониторинг данных о производительности системы.

**Выводы и заключение.** Проведенный функциональный анализ информационных систем, в частности CRM-систем, для малого предприятия сферы услуг подтверждает его значимость как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности. Правильно выбранная и внедренная CRM-система способна существенно оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами, улучшить качество обслуживания и повысить лояльность, что, в свою очередь, положительно сказывается на финансовых показателях и устойчивости бизнеса.

Цифровая трансформация и успешное внедрение CRM требуют не только тщательного анализа потребностей предприятия и выбора подходящей системы, но и активного участия всех сотрудников в процессе. Обучение персонала, адаптация системы к специфике бизнес-процессов и регулярная оценка эффективности использования CRM являются ключевыми факторами для достижения максимальной отдачи от инвестиций. Не стоит забывать и о возможности интеграции CRM-системы с другими информационными системами предприятия для создания единой информационной среды.

В ходе проведенного исследования была осуществлена всесторонняя оценка информационных систем, направленных на внедрение в малых предприятиях сферы услуг. Были рассмотрены ключевые аспекты анализа, включая определение его целей, задач и методов, а также классификация и

сравнение информационных систем, используемых в данной области. На основании анализа были выявлены основные критерии выбора и внедрения информационных систем, такие как функциональность, экономическая эффективность, простота интеграции и поддержка. Эти результаты подчеркивают важность грамотного подхода к выбору и внедрению систем, что способствует повышению конкурентоспособности и эффективности работы малых предприятий.

Результаты исследования имеют непосредственное практическое значение для малых предприятий сферы услуг. Они помогают компаниям осознанно подходить к выбору информационных систем, учитывая их функциональные возможности и стоимость. Это позволяет минимизировать риски внедрения технологий и максимизировать отдачу от инвестиций.

Малым предприятиям рекомендуется использовать представленные в исследовании подходы и инструменты для анализа информационных систем. Это включает проведение предварительного функционально-стоимостного анализа, обучение персонала и мониторинг эффективности внедрения. Такой подход обеспечит успешную интеграцию технологий и повышение производительности.

Таким образом, функциональный анализ и грамотное внедрение CRM-систем представляют собой стратегически важное решение для малого предприятия сферы услуг, стремящегося к устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности в условиях современной цифровой экономики.

### Список литературы

1. Астапенко, Н. В. Роль CRM-систем в деятельности современного бизнеса / Н. В. Астапенко, А. Д. Карамышев, И. И. Пунделев. – Текст : непосредственный // Математическое и компьютерное моделирование : сборник



материалов XI Международной научной конференции, посвященной памяти В.А. Романькова, 2024. – С. 113–115.

2. **Бывшев, В. И.** Инновационное развитие организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации / В. И. Бывшев, Ю. Ю. Суслова, А. В. Волошин, И. В. Писарев. – Текст : непосредственный // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 11–26.

3. **Измайлов, М. К.** Информационные технологии в управлении российскими предприятиями: современное состояние / М. К. Измайлов. – Текст : непосредственный // Beneficium. – 2021. – № 3 (40). – С. 55–60.

4. **Исаев, Е. А.** Оценка эффективности информационных систем с учетом рисков // Е. А. Исаев, Д. В. Первухин, Г. О. Рытиков [и др.] – Текст : непосредственный // Бизнес-информатика. – 2021. – № 1. – С. 19–29.

5. **Ключкова, А. В.** ERP-системы как инструмент стратегического менеджмента / А. В. Ключкова, О. П. Орлова. – Текст : непосредственный // Экономика и экологический менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 134–142.

6. **Нуржауов, Т. С.** Подбор CRM-систем для производственных предприятий малого бизнеса / Т. С. Нуржауов. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2024. – № 12 (81). – С. 239–245.

7. **Петров, А. В.** Опыт внедрения и сопровождения корпоративных информационных систем / А. В. Петров. – Текст : непосредственный // Cloud of Science. – 2020. – № 4. – С. 905–911.

8. **Русакова, Г. Н.** Практика внедрения эффективной ERP-системы / Г. Н. Русакова. – Текст : непосредственный // Стратегии бизнеса и их интернализация : сборник докладов научно-практической конференции, 2020. – С. 247–253.

9. **Самсонова, А. Г.** Оптимизация бизнес-процессов путем внедрения CRM-системы на предприятии / А. Г. Самсонова. – Текст : непосредственный // Colloquium-journal. – 2020. – № 2 (54). – С. 192–194.

10. **Сидоров, А. А.** Развитие сферы услуг в условиях цифровой трансформации национальной экономики / А. А. Сидоров. – Текст : непосредственный // Теоретическая и прикладная экономика. – 2021. – № 1. – С. 39–47.

11. **Фомичева, Е. А.** Роль CRM-систем в оптимизации маркетинговых стратегий / Е. А. Фомичева. – Текст : непосредственный // Бюллетень науки и практики. – 2024. – № 12. – С. 399–404.

12. **Черняков, М. К.** Сфера услуг: цифровая трансформация потребительской кооперации / М. К. Черняков, М. М. Чернякова. – Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1. – С. 352–358.

13. **Удальцов, А. Н.** Обзор CRM-систем / А. Н. Удальцов, Н. О. Кулигина. – Текст : непосредственный // Молодежь и наука: шаг к успеху : сборник научных статей Всероссийской научной конференции перспективных разработок молодых ученых, 2017. – Т. 2. – С. 295–297.

***Tarasova T.F.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economics

***Teplova L.V.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Vice-Rector for Economics and Development of the University, Professor, Chair of Theory and History of the Cooperative Movement

***Minko M.A.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF SMALL SERVICE ENTERPRISES**

**Abstract.** In the context of growing competition in the service sector, small businesses are faced with the need to optimize their business processes. This article considers the use of functional analysis of information systems for successful implementation in small businesses specializing in the provision of services. Particular attention is paid to CRM systems as a key tool for improving interaction with customers and increasing loyalty. The article analyzes the main functions of CRM necessary for automating sales, marketing and customer service processes. Recommendations for choosing a CRM system are presented, taking into account the specifics of small businesses and the features of the service sector. The stages of CRM implementation are considered, including analysis of the current state of the enterprise, system setup and personnel training. The purpose of this study is to conduct a functional analysis of information systems that ensure the digital transformation of business processes of small service businesses. The study used the methods of structural-functional, system and comparative analysis, induction, deduction, observation, classification and content analysis. The proposed approach allows small service businesses to improve their efficiency and strengthen their market positions by optimizing information management and improving customer service.

**Keywords:** CRM systems, automation, business process analytics, implementation of information systems, information systems, small businesses, service sector, digital transformation.

### **References**

1. Astapenko, N.V., Karamyshev, A.D., Pundele, I.I. (2024). Rol' CRM-sistem v deyatel'nosti sovremennogo biznesa. Matematicheskoye i komp'yuternoye modelirovaniye [Role of CRM systems in modern business. Mathematical and computer modeling]. Sbornik materialov XI Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, posvyashchonnoy pamyati V.A. Roman'kova [Collection of Proceedings of the XI International Scientific Conference Dedicated to the Memory of V.A. Romankov]. P. 113-115.
2. Byvshev, V.I. et al. (2024). Innovatsionnoye razvitiye organizatsiy sfery uslug v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Innovative development of service sector organizations in the context of digital transformation]. Intellekt. Innovatsii. Investitsii [Intelligence. Innovations. Investments]. 6, 11-26.
3. Izmailov, M.K. (2021). Informatsionnyye tekhnologii v upravlenii rossiyskimi predpriyatiyami: sovremennoye sostoyaniye [Information technologies in the

management of Russian enterprises: current state]. Beneficium. 3 (40), 55-60.

4. Isaev E.A. et al. (2021). Otsenka effektivnosti informatsionnykh sistem s uchotom riskov [Evaluation of the effectiveness of information systems taking into account risks]. Biznes-informatika [Business Informatics]. 1, 19-29.

5. Klochkova, A.V., Orlova, O.P. (2021). ERP-sistemy kak instrument strategicheskogo menedzhmenta [ERP systems as a tool of strategic management]. Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment [Economy and Environmental Management]. 2, 134-142.

6. Nurzhauov, T.S. (2024). Podbor CRM-sistem dlya proizvodstvennykh predpriyatiy malogo biznesa [Selection of CRM systems for small business manufacturing enterprises]. Vestnik nauki [Science Bulletin]. 12 (81), 239-245.

7. Petrov, A.V. (2020). Opyt vnedreniya i soprovozhdeniya korporativnykh informatsionnykh sistem [Experience in implementation and maintenance of corporate information systems]. Cloud of Science.. 4, 905-911.

8. Rusakova, G.N. (2020). Praktika vnedreniya effektivnoy ERP-sistemy [Practice of implementation of effective ERP-system]. Strategii biznesa i ikh internalizatsiya. Sbornik dokladov nauchno-prakticheskoy konferentsii [Business strategies and their internalization. Collection of reports of scientific and practical conference]. P. 247-253.

9. Samsonova, A.G. (2020). Optimizatsiya biznes-protsessov putom

vnedreniya CRM-sistemy na predpriyatii [Optimization of business processes by implementing a CRM system at the enterprise]. Colloquium-journal. 2 (54), 192-194.

10. Sidorov, A.A. (2021). Razvitiye sfery uslug v usloviyakh tsifrovoy transformatsii natsional'noy ekonomiki [Development of the service sector in the context of digital transformation of the national economy]. Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika [Theoretical and Applied Economics]. 1, 39-47.

11. Fomicheva, E.A. (2024). Rol' CRM-sistem v optimizatsii marketingovykh strategiy [Role of CRM systems in optimizing marketing strategies]. Byulleten' nauki i praktiki [Science and Practice Bulletin]. 12, 399-404.

12. Chernyakov, M.K., Chernyakova, M.M. (2024). Sfera uslug: tsifrovaya transformatsiya potrebitel'skoy kooperatsii [Services: digital transformation of consumer cooperation]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 1, 352-358.

13. Udal'tsov, A.N., Kuligina, N.O. (2017). Obzor CRM-sistem [Review of CRM systems]. Molodozh' i nauka: shag k uspekhу. Sbornik nauchnykh statey Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii perspektivnykh razrabotok molodykh uchonykh [Youth and science: a step towards success. Collection of scientific articles of the All-Russian scientific conference of promising developments of young scientists]. 2, 295-297.

---

e-mail: tarasova-tf@mail.ru

**Роздольская И.В.**

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

**Мозговая Ю.А.**

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

**Воцев М.Н.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ПРОЯВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ

**Аннотация.** В современном мире одним из важнейших источников управления выступает лидерство. Учитывая, что на этапе современных преобразований активно развиваются сетевые взаимодействия людей, в связи с чем лидеры будут мотивировать, вдохновлять и координировать своих последователей внутри Сети для решения общих задач, феномен лидерства будет оставаться значимым и в цифровом мире. Целью исследования является развитие научно-теоретических основ и практических аспектов по применению устойчивого лидерства в условиях новых реальностей и возможностей управленческой деятельности на этапе цифровых преобразований. Для достижения цели и задач были проанализированы актуальные исследования по теме, проведен мониторинг публикаций, связанных с проблематикой устойчивого лидерства, цифрового лидерства в условиях активизации цифровых преобразований. С помощью наблюдения и метода экспертных оценок были выделены общие тенденции развития. Авторами обращено внимание на ключевые аспекты влияния цифровой экономики на лидерский менеджмент. Сформирована общая концепция цифрового лидерства, которая имеет решающее значение для выживания и достижения устойчивых результатов компании. Выявлена многоуровневая система лидерства. Показано положительное влияние устойчивого лидерства на доверие сотрудников к компании. Определены важные области лидерства, в которых можно преуспеть за счет применения цифровой аналитики. Проработаны современные подходы к цифровому лидерству. Продемонстрирована многомерность устойчивого лидерства.

**Ключевые слова:** лидерство, устойчивое лидерство, цифровое лидерство, транзакционное лидерство, трансформационное лидерство, устойчивое развитие, доверие, компетентное лидерство, дальновидное лидерство, системное мышление, экосистемное мышление, креативное лидерство, менеджмент устойчивого развития.

**Введение.** Исследования авторов, связанные с вопросами лидерства, несмотря на проработанность тематики, сосредоточили свое внимание на его изучении в цифровой экономике.

В контексте существования различных социальных проблем, которые имеют место в процессе экономического развития, перед лидерами компаний возникают новые задачи по интеграции экономических

выгод, социальной ответственности и охраны окружающей среды. В связи с этим появляются новые стили руководства. В качестве одного из них выделим устойчивое лидерство, которое раскрывает ключевую роль лидеров в достижении баланса между тройственными целями экономики, общества и окружающей среды.

Подчеркивая важность концепции устойчивого развития как весьма разнообразной и динамичной системы, отметим, что она всегда играла важную роль в руководстве глобальными действиями.

Для того чтобы лучше учитывать все заинтересованные стороны в проявлении устойчивого лидерства, необходимо уделять внимание разработке концепции устойчивого развития [2] и практиковать устойчивое лидерское поведение.

Вместе с тем исследования устойчивого лидерства все еще недостаточно изучены, и в этой области отсутствует систематический обзор литературы.

Для реализации управления в условиях происходящей цифровой трансформации все более важным становится цифровое лидерство.

Целью статьи является развитие научно-теоретических основ и практических аспектов по применению устойчивого лидерства на этапе цифровых преобразований.

Научная гипотеза проводимого исследования основывается на том, что проявление лидерства в условиях перехода к цифровому формату как одного из важнейших аспектов организационной среды способствует устойчивому развитию компании и повышению ее конкурентоспособности.

По мере углубления теоретических исследований в области лидерства литературу в этой области на организационном уровне можно проанализировать с трех точек зрения: организационная культура, стратегическая направленность и развитие человеческих ресурсов. Вместе с тем отметим ограниченное количество работ

в области устойчивого лидерства. Ученые, исследующие обозначенную проблематику, по-прежнему расходятся во мнениях относительно его значения, определения и измерения и не пришли к единому мнению, что серьезно препятствует дальнейшему развитию устойчивого лидерства.

В современной науке управления теории лидерства занимают значительное место, а изучение лидерства как управленческой технологии не теряет актуальности в условиях сегодняшней турбулентной среды.

Проблематика цифрового лидерства затрагивается в работах многих современных ученых.

**Методы исследования.** В представленной статье были проанализированы актуальные исследования по теме, проведен мониторинг публикаций, связанных с проблематикой устойчивого лидерства, цифрового лидерства в условиях активизации цифровых преобразований. С помощью наблюдения и метода экспертных оценок были выделены общие тенденции развития.

**Результаты исследования.** Обсуждая проблематику проявления лидерства как одного из сложных и многогранных явлений, отметим существование довольно большого числа определений этого феномена, что свидетельствует о сложности и неоднозначности восприятия проблемы лидерства. В подтверждение сказанного подчеркнем и то, что лидерство не является статичным и однозначным понятием, а подвержено изменениям и развитию в зависимости от разных условий управленческой деятельности.

Научный поиск позволил нам выявить разнонаправленность трактовки и раскрытия многими учеными и научными группами понятия лидерства, которое одновременно выступает и областью исследования, и практическим навыком.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные



личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации» [6].

По мнению Питера Друкера, «лидерство – умение поднять человека к высоким стремлениям, повысить его производительность, помочь выйти за обычные ограничения» [1].

Развитие современного общества в долгосрочной перспективе характеризуется рядом устойчивых глобальных тенденций, одной из которых выступает цифровизация всех аспектов деятельности человечества [4].

Обратим внимание на ключевые аспекты влияния цифровой экономики на лидерский менеджмент: изменение бизнес-моделей, ускорение темпов изменений, разрушение традиционных отраслей, эмподермент сотрудников, новые требования к навыкам лидерства.

В эпоху быстрых перемен и потрясений решающее значение для выживания и достижения устойчивых результатов имеет цифровое лидерство, которое можно рассматривать как использование цифровых инструментов и платформ для общения и сотрудничества с командой и клиентами. Речь идет о наличии видения, стратегии и дорожной карты цифровой трансформации, а также о согласовании бизнес-целей, процессов и культуры с цифровыми возможностями.

Нами сформирована общая концепция цифровизации, в которой в структурированной форме отражены ключевые компоненты, отражающие терминологические основы и дополнения к категориальному аппарату (рис.1), а также дано фрагментальное представление концептуально-содержательной стороны цифрового лидерства (рис.2).

Происходящие процессы цифровизации фундаментально изменили роль лидера. Множеству компаний из разных секторов экономики требуются в настоящее время так называемые «цифровые лидеры».

Цифровое лидерство требует постоянного развития и совершенствования на-

выков, чтобы успешно управлять в быстро меняющейся цифровой среде: образование и самообразование, развитие навыков анализа данных и работы с технологиями, участие в проектах цифровой трансформации, развитие навыков коммуникации и управления изменениями, непрерывное самосовершенствование и обратная связь, создание сетей и обмен опытом. Таким образом, лидерам необходимо постоянно развивать свои компетенции, чтобы успешно управлять в цифровой среде.

Инструментом современного лидера выступает цифровая аналитика, которая должна стать частью его повседневной работы. Назовем важные области лидерства, в которых можно преуспеть за счет применения цифровой аналитики в краткосрочной и долгосрочной перспективе: моральное состояние и вовлеченность; контроль и мотивация; многообразие, справедливость и инклюзивность.

Раскрытию преимуществ цифровой аналитики способствует командная работа, объединяющая ученых и экспертов в сфере лидерства со специалистами по обработке данных. На командную составляющую цифрового лидерства указывают многие исследователи.

Отдельного внимания требует проработка современных подходов к цифровому лидерству.

Транзакционное лидерство (или транзакционный менеджмент) – это тип стиля руководства, который фокусируется на обмене навыками, знаниями, ресурсами или усилиями между лидерами и их подчиненными. Значимость такого лидерства заключается в том, что оно ориентировано на решение текущих задач и мотивирует людей на их выполнение. При этом важно установить связь между результатами и уровнем вознаграждения. Отличным способом описать эффективность транзакционного лидерства является использование коучинга.



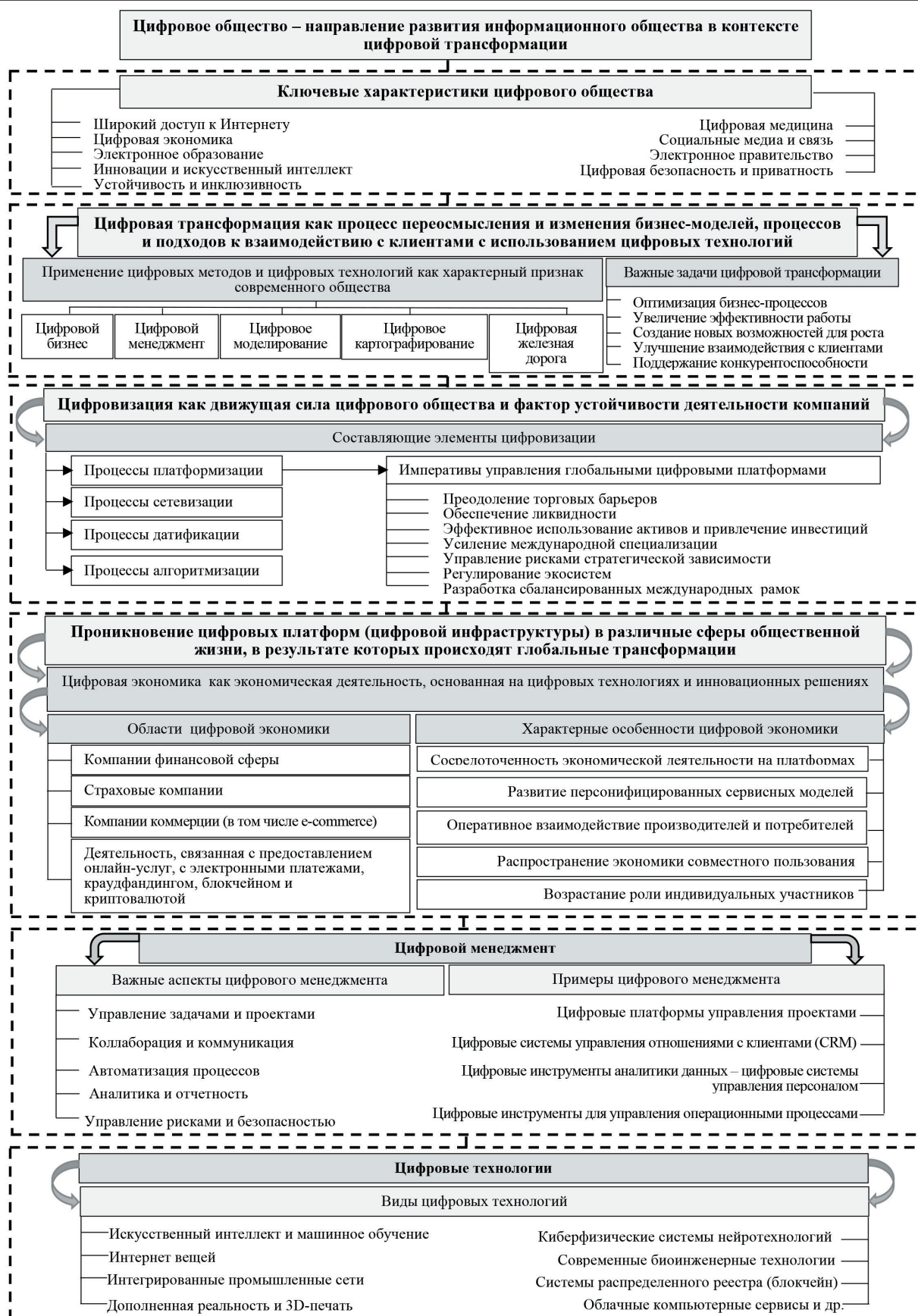


Рис. 1. Терминологические основы и дополнения к категориальному аппарату общей концепции цифровизации

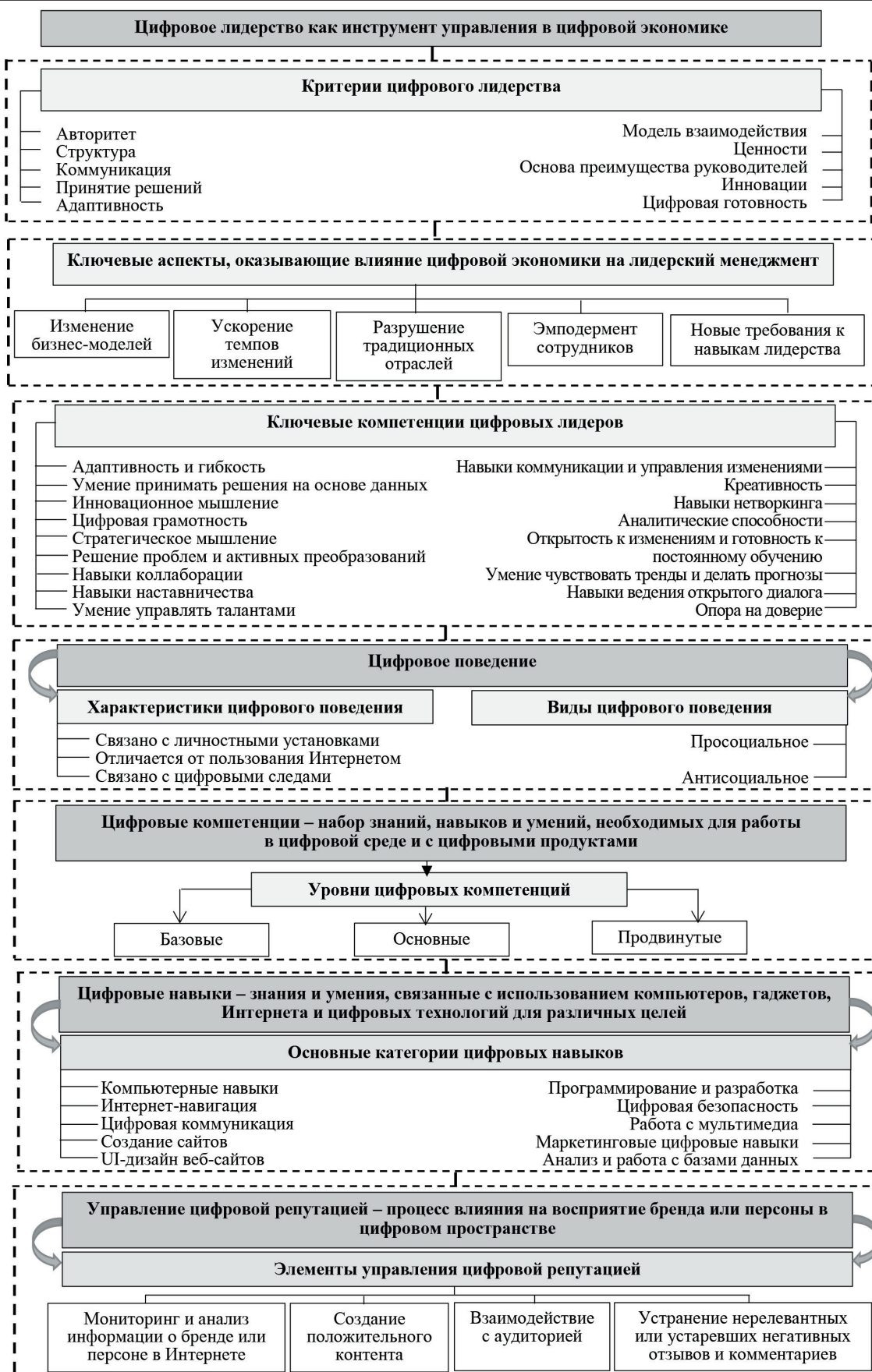


Рис. 2. Фрагмент концептуально-содержательной стороны цифрового лидерства

Трансформационное лидерство, которое ранее нами рассматривалось как инновационный тип руководства в условиях активно формирующейся цифровой платформы [15], строит отношения на основе доверия, предоставляя свободу и возможности контролировать свою деятельность в пределах определенных границ. Реализуя основную цель – вовлечение в процесс решения задач, трансформационное лидерство позволяет создать пространство для экспериментов и изучения новых способов работы.

Сетевой лидер помогает повышать другим свою эффективность, используя идеи и вклады окружающих, а также направляет усилия своих команд на создание эффективных связей в компании в целом.

Существующие исследования показали, что необходимость ESG-трансформации в условиях возникновения новых проблем и вызовов требуют большего внимания. Решить эти задачи возможно с учетом соответствующего лидерства.

В контексте проведенного исследования нами акцент сделан на устойчивое лидерство [18] и устойчивое развитие [2] как естественную парадигму довольно зрелых компаний.

Устойчивое лидерство как разновидность лидерства и управленческого поведения направлено, прежде всего на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон и развитие основного бизнеса компании с целью создания долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон, по мнению некоторых ученых [17], особенно в последние годы, можно сравнивать с другими подобными стилями руководства.

Концепцию устойчивого лидерства выдвинули Харгривз и Финк [16] и Эйвери [14], объединив концепцию устойчивого развития с лидерством.

Эйвери указал, что «устойчивое лидерство означает способность принимать долгосрочные решения, продвигать систематические инновации, формировать лояльную команду сотрудников и предоставлять высоко-

качественные продукты, услуги и решения. Его цель – сбалансировать отношения между людьми, прибылью и землей, а также способствовать устойчивости предприятия с помощью соответствующих методов управления. Эти управленческие практики охватывают системы управления, принципы, процессы и ценности и могут сформировать самоподкрепляющуюся систему лидерства в организации, включающую смену ролей генерального директора, децентрализованное принятие решений, этическое поведение, высокую социальную ответственность и высокую ответственность за окружающую среду» [14].

Эйвери и Бергштайнер [13] сформировали структуру устойчивого лидерства, включающую 23 элемента. При этом практики устойчивого лидерства ими разделены на три уровня: базовая практика, практика высокого уровня и ключевые факторы эффективности.

В проводимых нами ранее исследованиях [10, 12] устойчивое лидерство можно сравнить с трансформационным лидерством, экологичным трансформационным лидерством, ответственным лидерством и этическим лидерством с точки зрения структурных аспектов, принципов, образа действий и мотивации, что, на наш взгляд, способствует лучшему пониманию коннотации устойчивого лидерства.

По данным некоторых исследований, устойчивое лидерство сравнивается с зеленым трансформационным лидерством, этическим и ответственным лидерством. Заметим присутствие у них некоторых общих черт. Вместе с тем практика устойчивого лидерства имеет более широкий диапазон, и степень гибкости у нее больше.

Л. Джерард, Дж. Макмиллан и Н. Д'Аннунцио-Грин подчеркивают многомерность устойчивого лидерства [15].

Измерение устойчивого лидерства в основном проводится в двух областях: образовании и управлении бизнесом [5].

Важнейшим аспектом расширения возможностей лидерства является постро-

ение культуры доверия и сотрудничества [8], которые являются взаимозависимыми категориями. Ценностные парадигмы обозначенных категорий имеют схожие черты. Осуществляя деятельность в области устойчивого развития, можно способствовать экономическому росту и повышению доверия, а работая над доверием – обеспечить развитие социального капитала и достичь стратегических социально-экономических и экологических целей.

Институты развития, которые задают стандарты качества жизни, векторы социально-экономического развития и признанные стать лидерами ESG-преобразований, достижения ЦУР и роста обобщенного

доверия в обществе, можно рассматривать как институты доверия.

Поддерживать доверие способна эффективная обратная связь государства, учет интересов различных групп населения, повышение уровня коммуникативной компетентности, прозрачности принятия решений.

Отмечая взаимозависимость устойчивого развития и доверия, подчеркнем, что повышение доверия способствует удовлетворению жизненных потребностей человека, обеспечению его жизненных ценностей (рис. 3). Не менее важно показать положительное влияние устойчивого лидерства на доверие сотрудников к компании [8].

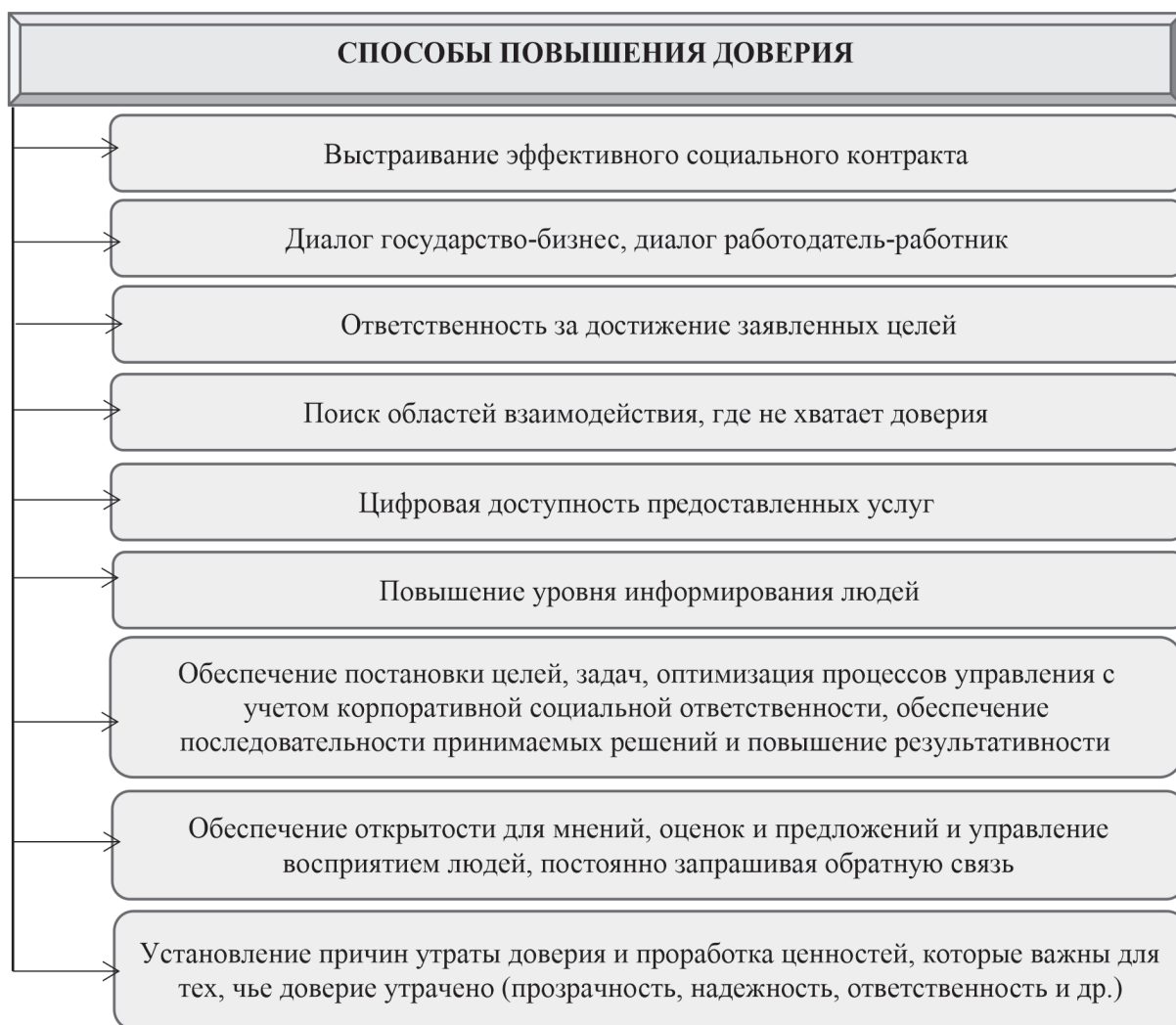


Рис. 3. Способы повышения доверия, ориентированные на удовлетворение жизненных потребностей и ценностей человека, в контексте взаимозависимости устойчивого развития и доверия



Исследуя положительное влияние устойчивого лидерства на устойчивую деятельность организации, выделим ключевые сферы бизнеса, в которых проявляется устойчивое развитие: цель и ценности, управление и лидерство, люди и культура, производственные процессы, опыт работы с клиентами и маркетинг, бизнес-экосистема, мониторинг и отчетность. При этом отметим положительное влияние устойчивого лидерства на финансовые показатели организации и организационную устойчивость.

Нам кажется очень важным остановиться на влиянии устойчивого лидерства на организационную приверженность и удовлетворенность работой.

Устойчивое лидерство – это результат влияния образования, разнообразного опыта, опыта международной деятельности.

Устойчивое лидерство можно рассматривать на разных неразрывно связанных уровнях: индивидуальном и организационном.

Лидер устойчивого развития – это тот, кто вдохновляет и поддерживает действия на пути к различным изменениям к лучшему. Он должен обладать набором личных качеств и управленческих черт, которые позволяют ему руководить с эмпатией в многозадачной среде.

От качеств лидера перейдем к компетентности, так как лидерство – это как необходимая компетентность в современных реалиях.

Основными компетенциями эффективного лидера в нестабильной ситуации являются: умение ставить и держать в фокусе долгосрочные цели, навык адаптации к переменам, способность проявлять гибкость в принятии решений, развитый эмоциональный интеллект, способность осваивать инновационные подходы и методы и др.

Учитывая, что устойчивое развитие является прорывной темой, квалификация персонала в ней должна быть высокой, интегрирующей многие направления и компетенции.

В ситуациях неизбежных перманентных изменений важно развивать лидерский потенциал, поскольку именно лидеры становятся ключевыми фигурами в управлении нестабильными ситуациями. Это требует понимания основных стратегий эффективного лидерства. Анализ подобных стратегий поможет выявить ключевые принципы, необходимые для успешной навигации в переменчивом окружении и достижения поставленных целей.

Из этого всего можно сделать вывод, что эффективный цифровой лидер меняет в первую очередь себя, потом корпоративную культуру и в конечном итоге компанию в целом.

Обратим внимание на то, что для компаний, которые используют для себя процесс поиска устойчивого развития в период активного развития цифровизации [3], открываются новые возможности успешно заниматься устойчивым предпринимательством.

В свете вышеизложенного подчеркнем значимость компетентного лидерства, предполагающего совокупность определенных личностных качеств и управленческих компетенций, которые влияют на успех компании.

В последнее время в колледжах и университетах появились новые программы, позволяющие получить степени бакалавра и магистра в области устойчивого управления [9].

В условиях быстрых перманентных изменений лидеры должны оказывать заметное влияние на команду и вдохновлять ее членов на достижение новых результатов. Эти обстоятельства обусловили появление новой концепции: дальновидное лидерство как инструмент, который может преобразовывать компании и формировать будущее их развития.

Дополнительно можно отметить, что устойчивость можно рассматривать как развиваемую способность. В этом контексте уместно сосредоточиться на командной

устойчивости как важнейшей способности на уровне команды, которая помогает им восстанавливаться после неблагоприятных событий. В свете этого команды, которые успешно развиваются, восстанавливаются или положительно адаптируются к неблагоприятным условиям, с меньшей вероятностью столкнутся с последствиями сложных ситуаций.

На командную составляющую цифрового лидерства указывают многие исследователи. Для того чтобы эффективно

управлять цифровыми изменениями в организации, необходима многоуровневая система лидерства, поскольку внутри современные организации все чаще выстраивают вместо привычной иерархии сеть кросс-функциональных команд, характеризующихся коллективной динамикой и коллективным интеллектом, что требует и изменения концепции лидерства.

Разрабатывая модель устойчивого лидерства, следует отметить, что она начинается с изменения мышления (рис. 4).

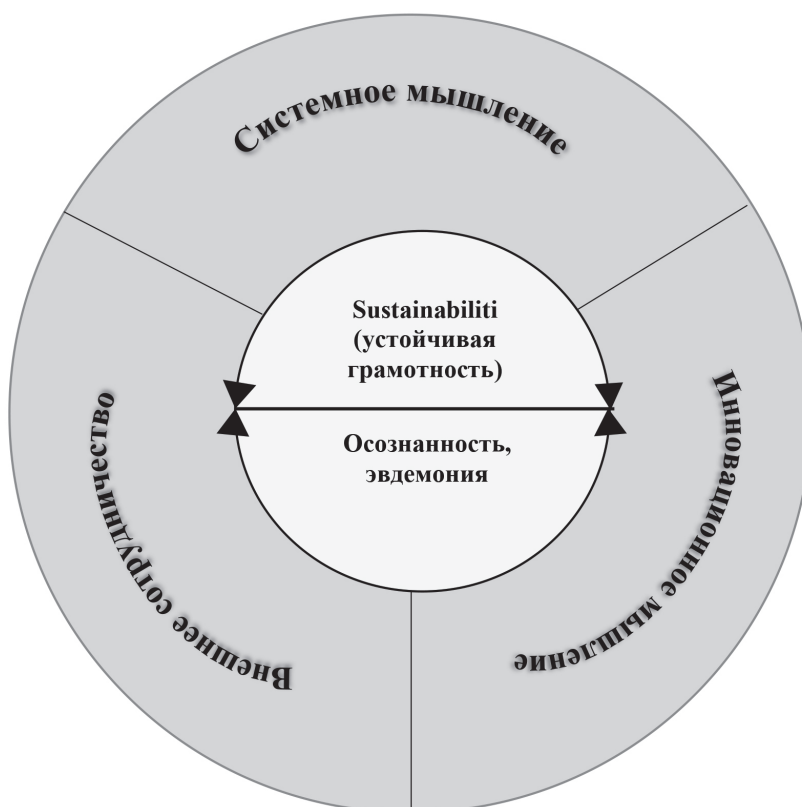


Рис. 4. Модель устойчивого лидерства\*

\*Составлено по: [19].

С точки зрения системного мышления концепция устойчивого развития основана на качественных трансформациях характера управления [11].

От системного мышления перейдем к экосистемному мышлению, которое рассматривается как способность широко мыслить и учитывать множество факторов при принятии решений, что позволяет ориентироваться в динамичной бизнес-среде и на-

ходить инновационные подходы к решению задач.

Для трансформаций компаний и систем в логике устойчивого развития лидеры используют инновационное мышление как способность генерировать и использовать новые бизнес-модели для повышения деловой, социальной и экологической ценности компании.

Находить уникальные решения и адаптироваться к постоянно меняющимся



условиям рынка компаниям позволяет креативное мышление.

Развитию креативного мышления способствует предоставление возможностей для обучения и развития [7].

Уместно обратить внимание на креативное лидерство, которое играет довольно значимую роль в создании инновационной и продуктивной рабочей среды и является мощным инструментом для развития инновационной культуры и успешного роста компании.

Для устойчивого развития компании очень важен маркетинговый аспект.

Частью стратегического управления в компаниях становится менеджмент устойчивого развития, успешный подход к которому помогает принимать качественные решения, обеспечивающие непрерывный и довольно длительный успех.

**Выводы и заключение.** Нет сомнений в том, что устойчивое лидерство, которое способствует продвижению компаний к устойчивому развитию и, соответственно, устойчивым преобразованиям в условиях цифровых трансформаций, привлекает все большее внимание.

На основе понимания новой экономической парадигмы и тенденций в бизнесе лидеры, обладающие цифровыми компетенциями, могут легче интегрировать свое видение устойчивого развития в развитие компании.

Цифровизация привела к изменениям в характере и эффективности лидерства. В современную быстро развивающуюся цифровую эпоху темой огромной важности является цифровое лидерство.

Эффективное цифровое лидерство предлагает определенные преимущества организациям, включая: повышенную производительность, инновации и рост, улучшенное принятие решений, повышенную гибкость, улучшенный опыт работы с клиентами и пр.

Принимая и внедряя практики эффективного цифрового лидерства (создание цифровой культуры, использование цифро-

вых инструментов, инвестирование в цифровую грамотность, поощрение инноваций, привлечение различных точек зрения), организации могут успешно развиваться в цифровой реальности.

## Список литературы

1. Друкер, П. Ф. Лидерство / П. Ф. Друкер. – Москва : Альпина Диджитал, 2011. – 271с. – ISBN 978-5-9614-4078-2. – Текст : непосредственный.
2. Исаенко, Е. В. Теоретическое обоснование экономического развития организаций потребительской кооперации на основе обеспечения экономической устойчивости / Е. В. Исаенко, Т. Л. Скрипченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 1(25). – С. 18–22.
3. Ледовская, М. Е. Исследование проблемы устойчивости на организационном уровне деятельности компаний / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский. – Текст : непосредственный // Роль университетов в реализации целей устойчивого развития : материалы Международной конференции (22 мая 2024 года). – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2024. – С. 288–295.
4. 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.
5. Ляо, Яохуа Устойчивое лидерство: обзор литературы и перспективы будущих исследований // Front. Psychol. – URL: <https://>

www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1045570/full. – Текст : электронный.

6. **Мескон, М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1997. – 704 с. – Текст : непосредственный.

7. **Роздольская, И. В.** Изменение подхода к обучению персонала в компаниях в условиях цифровой реальности на основе принципов коннективизма / И. В. Роздольская, Е. Н. Висторобская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 2(111). – С. 19–36.

8. **Роздольская, И. В.** Управление устойчивыми взаимоотношениями с клиентами на основе цифрового доверия / И. В. Роздольская, А. А. Волобуев. – Текст : непосредственный // Роль университетов в реализации целей устойчивого развития : материалы Международной конференции (22 мая 2024 года). – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2024. – С. 244–253.

9. **Роздольская, И. В.** Стратегия формирования конкурентоспособности выпускников в контексте современного менеджмента - образования / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Модернизация образовательной среды в условиях взаимодействия науки и практики : материалы международной научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов (09–10 апреля 2014 года). Изд-во БУКЭП, 2014. – С. 133–139.

10. **Роздольская, И. В.** Проблемное пространство лидерства изменений: формирование стратегии имиджево-репутационных преобразований / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Е. Н. Дьячкова. – Текст : непосредственный // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион.

Экономические науки. – 2015. – № 1(3). – С. 40–58.

11. **Роздольская, И. В.** Выявление признаков новой управленческой реальности в целях обеспечения устойчивости и многогранности менеджмента современных компаний / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Е. А. Дьячков. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 42–56.

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. Avery, G. C. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance / G.C. Avery, H. Bergsteiner // Strategy & Leadership. – 2011. – № 39 (3). – pp. 5–15.

14. Avery, G. C. Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World / G.C. Avery. – Edward Elgar Publishing, 2005. – 288 p. – ISBN 9781845421731.

15. Gerard, L. Conceptualising sustainable leadership, Industrial and Commercial Training / L. Gerard, J. McMillan, N. D’Annunzio-Green // Industrial and Commercial Training. – 2017. – № 49 (3). – pp. 116-126.

16. Hargreaves, A. The Seven Principles of Sustainable Leadership / A. Hargreaves, D. Fink // Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A. – 2004. – № 61 (7) . – pp. 8-13.

17. Tideman, S. Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition / S. Tideman, M. Arts, D. Zandee // The Journal

of Corporate Citizenship. – 2023. – № 49. – pp. 17–33.

18. Visser, W. Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice / W. Visser, Courtice // SSRN Electronic Journal. – 2011. – URL: <https://ssrn.com/abstract>.

19. [https://files.tsqconsulting.ru/Model\\_Sustainable\\_Leadership\\_TSQ\\_Sustainability.pdf](https://files.tsqconsulting.ru/Model_Sustainable_Leadership_TSQ_Sustainability.pdf).

***Rozdolskaya I.V.***

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

***Mozgovaya Yu.A.***

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

***Voshchev M.N.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## **DEMONSTRATION OF SUSTAINABLE LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: AN ANALYTICAL VIEW AND MANAGERIAL FOCUS**

**Abstract.** In the modern world, one of the most important sources of management is leadership. Considering that at the stage of modern transformations, network interactions of people are actively developing, and therefore leaders will motivate, inspire and coordinate their followers within the network to solve common problems, the phenomenon of leadership will remain significant in the digital world. The purpose of the study is to develop scientific and theoretical foundations and practical aspects for the application of sustainable leadership in the context of new realities and opportunities for management activities at the stage of digital transformations. To achieve the goal and objectives, relevant studies on the topic were analyzed, publications related to the issues of sustainable leadership, digital leadership in the context of intensified digital transformations were monitored. Using observation and the method of expert assessments, general development trends were identified. The authors drew attention to the key aspects of the influence of the digital economy on leadership management. A general concept of digital leadership has been formed, which is crucial for the survival and achievement of sustainable results of the company. A multi-level leadership system has been identified. The positive impact of sustainable leadership on employee trust in the company has been shown. Important areas of leadership that can be improved by using digital analytics are identified. Modern approaches to digital leadership were developed. The multidimensionality of sustainable leadership was demonstrated.

**Keywords:** leadership, sustainable leadership, digital leadership, transactional leadership, transformational leadership, sustainable development, trust, competent leadership, visionary leadership, systems thinking, ecosystem thinking, creative leadership, sustainable development management.

### **References**

1. Drucker, P.F. (2011). Liderstvo [Leadership]. M.: Alpina Digital. ISBN 978-5-9614-4078-2.

2. Isaenko, E.V., Skripchenko, T.L. (2008). Teoreticheskoye obosnovaniye ekonomicheskogo razvitiya organizatsiy potrebitel'skoy kooperatsii na osnove obespecheniya ekonomicheskoy ustoychivosti

[Theoretical substantiation of economic development of consumer cooperation organizations based on ensuring economic sustainability]. Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii [Herald of the Belgorod University of Consumer Cooperatives]. 1(25), 18-22.

3. Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A. (2024). Issledovaniye problemy ustoychivosti na organizatsionnom urovne

deyatelnosti kompaniy [Study of the problem of sustainability at the organizational level of companies' activities]. Rol' universitetov v realizatsii tseley ustoychivogo razvitiya: Materialy Mezhdunarodnoy konferentsii, Belgorod, 22 maya 2024 goda [The role of universities in the implementation of sustainable development goals: Proceedings of the International Conference, Belgorod, May 22, 2024]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. P. 288-295.

4. Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A. (2023). Tsifrovaya napravlennost' v organizatsionnom razvitii kompaniy [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.

5. Liao, Yaohua Ustoychivoye liderstvo: obzor literatury i perspektivy budushchikh issledovaniy [Sustainable leadership: a literature review and future research prospects]. Front. Psychol. Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1045570/full>.

6. Mescon, M., Khedouri, Albert, F. (1997). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Tr. from English. M.: Delo.

7. Rozdolskaya, I.V., Vistorobskaya, E.N., Ledovskaya, M.E. (2025). Izmeneniye podkhoda k obucheniyu personala v kompaniyakh v usloviyakh tsifrovoy real'nosti na osnove printsipov konnektivizma [Changing the approach to personnel training in companies in the conditions of digital reality based

on the principles of connectivism]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(111), 19-36.

8. Rozdolskaya, I.V., Volobuyev, A.A. Upravleniye ustoychivymi vzaimootnosheniyami s kliyentami na osnove tsifrovogo doveriya [Managing sustainable relationships with customers based on digital trust]. Rol' universitetov v realizatsii tseley ustoychivogo razvitiya: Materialy Mezhdunarodnoy konferentsii, Belgorod, 22 maya 2024 goda [The Role of Universities in the Implementation of Sustainable Development Goals: Proceedings of the International Conference, Belgorod, May 22, 2024]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law 2024. P. 244-253.

9. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2014). Strategiya formirovaniya konkurentosposobnosti vypusnikov v kontekste sovremennogo menedzhment-obrazovaniya [Strategy for forming graduate competitiveness in the context of modern management education]. Modernizatsiya obrazovatel'noy sredy v usloviyakh vzaimodeystviya nauki i praktiki: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-metodicheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov, Belgorod, 09–10 aprelya 2014 goda [Modernization of the Educational Environment in the Context of Interaction between Science and Practice: Proceedings of the International Scientific and Methodological Conference of Faculty and Postgraduate Students, Belgorod, April 9–10, 2014]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. P. 133-139.

10. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Dyachkova, E.N. (2015). Problemnoye prostranstvo liderstva izmeneniy: formirovaniye strategii imidzhevo-reputatsionnykh preobrazovaniy [Problem space of leadership of changes: formation

of strategy of image and reputation transformations]. *Izvestiya vysshih uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Ekonomicheskiye nauki* [News of Higher Educational Institutions. Volga region. Economic Sciences]. 1(3), 40-58.

11. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Dyachkov, E.A. *Vyyavleniye priznakov novoy upravlencheskoy real'nosti v tselyakh obespecheniya ustoychivosti i mnogogrannosti menedzhmenta sovremennykh kompaniy* [Identification of signs of a new management reality in order to ensure sustainability and versatility of management of modern companies]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2025. 1(110), 42-56.

12. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Yakovleva, L.R. (2022). *Transformatsionnoye liderstvo kak innovatsionnyy tip rukovodstva v usloviyakh aktivno formiruyushcheytsya 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. Avery, G.C., Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*. 39 (3), 5-15.

14. Avery, G.C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar Publishing. ISBN: 9781845421731.

15. Gerard, L., McMillan, J., D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership, *Industrial and Commercial Training*. 49 (3), 116-126.

16. Hargreaves, A., Fink, D. (2004). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A.* 61 (7), 8-13.

17. Tideman, S., Arts, M., Zandee, D. (2023). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*. 49, 17–33.

18. Visser, W. (2011). *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*. SSRN Electronic Journal. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract>.

19. [https://files.tsqconsulting.ru/Model\\_Sustainable\\_Leadership\\_TSQ\\_Sustainability.pdf](https://files.tsqconsulting.ru/Model_Sustainable_Leadership_TSQ_Sustainability.pdf).



*Пчелинцева С.А.*

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

## РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ С ЦИФРОВЫМ РУБЛЕМ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию методологических основ учета и налогообложения операций с цифровым рублем в контексте трансформации финансовой системы России. Автором проведен комплексный анализ экономико-правовой природы цифрового рубля как инновационной формы национальной валюты, интегрирующей технологические преимущества распределенных реестров при сохранении статуса фиатных денег. На основе действующих нормативно-правовых актов систематизированы особенности бухгалтерского отражения операций с цифровым рублем, выявлены различия в методологических подходах к учету и налогообложению цифрового рубля по сравнению с криптовалютами и традиционными формами денежных средств. Исследование демонстрирует, что внедрение цифрового рубля в экономический оборот сопровождается формированием гибкой трехвариантной системы бухгалтерского учета, позволяющей организациям выбирать оптимальную модель отражения соответствующих операций в зависимости от масштаба деятельности. Выявлены особенности налогового режима цифрового рубля, ключевым элементом которого является освобождение от НДС при сохранении стандартной ставки налога на прибыль, что создает благоприятные условия для широкого внедрения данного финансового инструмента. Результаты исследования имеют теоретическую и практическую значимость для совершенствования учетно-аналитического обеспечения операций с цифровым рублем в условиях цифровизации экономики.

**Ключевые слова:** цифровой рубль, методология бухгалтерского учета, налогообложение цифровых активов, CBDC, цифровизация, Россия.

**Введение.** Современный этап экономического развития характеризуется усиливающимися процессами не только цифровизации, но и виртуализации хозяйственных отношений. Данная тенденция проявляется в формировании цифровых экосистем, развитии электронной коммерции, трансформации бизнес-моделей в сторону платформенных решений, распространении удаленных форм занятости и создании виртуальных активов. В таких условиях традиционные денежные системы демонстрируют определенные ограничения, что, в свою очередь, стимулирует эволюцию финансовых инструментов. За-

кономерно, что и валютная сфера, являющаяся фундаментом экономического взаимодействия, неизбежно интегрируется в виртуальную среду, трансформируясь в соответствии с новыми технологическими возможностями и запросами цифровой экономики. Например, ответом на эти вызовы стало появление цифровых валют центральных банков (Central Bank Digital Currency, CBDC), представляющих собой инновационную форму фиатных денег в цифровом формате. Первые концептуальные разработки CBDC относятся к 2014–2016 годам, когда центральные банки ведущих экономик мира инициировали исследователь-

ские программы в данной области. К 2025 году полномасштабное внедрение цифровых валют центральных банков реализовано в ряде стран: Китае (цифровой юань, e-CNY), Японии (J-coin), Швеции (e-krona), Багамских островах (Sand Dollar), Нигерии (e-Naira), Ямайке (JAM-DEX). Также множество других стран находятся на различных стадиях разработки и тестирования собственных цифровых валют, среди них, например, Европейский союз (цифровой евро), Великобритания, Индия. Российская федерация активно включилась в глобальный процесс цифровизации национальных валют – в частности, на правовом уровне посредством принятия федеральных законов от 24.07.2023 № 339-ФЗ и № 340-ФЗ. Большинство норм законодательства о цифровом рубле вступило в силу с 1 августа 2023 года, что ознаменовало начало практической интеграции данного финансового инструмента в экономический оборот. Внедрение цифрового рубля как инновационной формы национальной валюты актуализирует фундаментальные вопросы методологического обеспечения учета и налогообложения соответствующих операций.

Цель исследования заключается в анализе методологии учета и налогообложения операций с цифровым рублем в условиях учетно-аналитической и фискальной инфраструктуры российской экономики в 2023–2025 гг. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Проанализировать экономико-правовую сущность цифрового рубля и его позиционирование в системе финансовых инструментов.

2. Исследовать нормативно-правовую базу регулирования операций с цифровым рублем в контексте бухгалтерского учета и налогообложения.

3. Выявить методологические особенности бухгалтерского учета операций с цифровым рублем в сравнении с традиционными денежными средствами и альтернативными цифровыми активами.

4. Определить специфические аспекты налогообложения операций с цифровым рублем и их влияние на налоговое планирование хозяйствующих субъектов.

**Методы исследования.** Методология исследования базируется на системном подходе к изучению экономических явлений и процессов, обеспечивающем комплексное рассмотрение методологических аспектов учета и налогообложения операций с цифровым рублем во взаимосвязи с технологическими, правовыми и экономическими факторами. В исследовании применены методы документального анализа нормативно-правовых актов, регулирующих обращение цифрового рубля; сравнительного анализа методологических подходов к учету и налогообложению различных видов цифровых финансовых активов; структурно-функционального анализа системы бухгалтерского учета и налогообложения в контексте интеграции цифрового рубля. Теоретической основой исследования послужили концепции цифровой экономики, теории денег и денежного обращения, а также фундаментальные положения бухгалтерского учета и налогообложения, адаптированные к специфике цифровых финансовых инструментов.

**Результаты исследования.** Цифровой рубль представляет собой инновационную форму российской национальной валюты, сочетающую свойства традиционных денежных средств с преимуществами цифровых технологий. Его введение формирует новую парадигму финансовых отношений, требующую комплексного анализа технологических, правовых и экономических аспектов. Концепция цифрового рубля, разработанная Банком России, предусматривает создание третьей формы национальной валюты наряду с наличными и безналичными деньгами, функционирующей на основе распределенного реестра с сохранением централизованного контроля [7; 6]. Правовое закрепление статуса цифрового рубля Федеральным законом от

24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» создало основу для его интеграции в финансовую систему, установив правила эмиссии, обращения и защиты прав пользователей [3].

Модель функционирования сочетает двухуровневую архитектуру с использованием гибридной блокчейн-технологии, что позволяет совместить эффективность децентрализованных расчетов с надзорными функциями регулятора [6], в общем виде такая модель может быть представлена следующим образом:

1. Центральный уровень:

- Эмиссионный центр Банка России.
- Главный узел распределенного реестра.
- Система надзора и мониторинга.
- Распределенный уровень.
- Коммерческие банки как операторы кошельков.
- Федеральное казначейство.
- Пользовательские приложения.

Говоря о концептуальных основах цифрового рубля, необходимо отметить, что в отличие от криптовалют его эмиссия и оборот полностью контролируются Центральным банком, что обеспечивает статус фиатной валюты с гарантированной государственной поддержкой [7]. В целом главные отличия ЦР от традиционных форм денег проявляются в трех аспектах:

1. Технологический базис – использование смарт-контрактов и криптографических методов защиты транзакций.

2. Инфраструктура хранения – размещение средств на платформе ЦБ, а не на банковских счетах.

3. Скорость расчетов – возможность мгновенных переводов между любыми участниками системы.

При этом функции денег реализуются через:

- средство платежа – оплата товаров/услуг с гарантией исполнения обязательств;

– сберегательный инструмент – сохранение покупательной способности;

– учетную единицу – использование в качестве базиса для ценообразования.

Проводя более частный сравнительный анализ, можно утверждать, что:

1. От наличных денег цифровой рубль отличается:

- отсутствием физического носителя;
- возможностью программируемых платежей;
- полной трассируемостью операций.

2. От безналичных средств различия заключаются в:

- прямом характере обязательств ЦБ (минуя коммерческие банки);
- снижении транзакционных издержек;
- повышенной устойчивости к системным рискам;

3. От криптовалют цифровой рубль отделяет:

- централизованная эмиссия;
- юридическая сила как законного платежного средства;
- отсутствие анонимности операций;
- стабильность курса, привязанного к фиатной валюте.

Технологическое сходство с криптоактивами ограничивается использованием распределенного реестра, однако архитектура платформы ЦБ предусматривает контроль за узлами валидации, исключая полную децентрализацию [7].

Регуляторную функцию осуществляет Банк России, выступающий в роли оператора платформы и несущий ответственность за [6]:

- эмиссию и изъятие цифровых рублей;
- Обеспечение безопасности транзакций;
- разработку правил функционирования системы;
- надзор за участниками платформы;

Законодательно предусмотрен и закреплён запрет на [3]:

- начисление процентов по остаткам;
- кредитование в цифровых рублях;
- открытие депозитных счетов.

Это ограничение направлено на предотвращение дисбалансов в банковской системе и сохранение монетарного суверенитета.

Очевидно, что переход к таким цифровым формам национальной валюты потребовал фундаментальной трансформации учетных парадигм, сочетающей традиционные принципы бухгалтерского учета с требованиями цифровой экономики. Современная методология учета операций с цифровым рублем, закреплённая нормативными актами 2023–2024 гг., формирует новую систему финансового мониторинга, требующую комплексного анализа технологических, правовых и учетно-аналитических аспектов. Основу регулирования составляет отмеченный выше Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ, закрепивший статус цифрового рубля как обяза-

тельства Банка России. Информационное сообщение Минфина № ИС-учет-47 от 18.09.2023 детализирует учетные процедуры, устанавливая [1]:

1. Принцип денежной эквивалентности (1 цифровой рубль = 1 безналичный рубль).

2. Порядок отражения операций на счетах бухучета.

3. Требования к документированию транзакций.

Также, согласно Федеральному закону от 24.07.2023 № 339-ФЗ, изменения в Гражданском кодексе РФ закрепили цифровой рубль в перечне объектов гражданских прав (ст. 128), приравняв его к денежным средствам [4]. Это позволяет использовать его для исполнения обязательств, расчетов по договорам и судебных взысканий и интегрирует его в существующую систему счетов без радикального пересмотра методологических основ. Введена трехуровневая система учета, которую мы отобразили в таблице ниже (табл. 1) [1, 8].

Таблица 1

### Уровни учета операций с цифровым рублем

Уровень учета	Счет/субсчет	Нормативное основание	Применение
Синтетический	53 «Счет цифрового рубля»	Информационное сообщение Минфина от 18.09.2023 г. № ИС-учет-47	Основной рекомендуемый вариант учета
Субсчетный	Субсчет «Счет цифрового рубля» к счету 55 «Специальные счета в банках»	Информационное сообщение Минфина от 18.09.2023 г. № ИС-учет-47, План счетов и Инструкция № 94н	В случае незначительности остатков цифровых рублей и операций с ними
Аналитический	Отдельный аналитический счет к синтетическому счету 51 «Расчетные счета»		Для организаций, имеющих право применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета (субъекты МСП)

Организации вправе выбирать модель учета исходя из масштаба операций, что подтверждается позицией Минфина о допустимости использования счета 51 для малых предприятий [1, 8].

Сам учетный процесс строится на основе [1]:

- автоматизированной интеграции с платформой ЦБ через API;
- ежедневной сверки остатков через банки-операторы;

– использования электронных подписей для валидации операций.

Это, в свою очередь, требует модернизации учетных систем с внедрением:

1. Модуля цифровых активов в ERP-системах.
2. Механизмов автоматической конвертации валют.
3. Инструментов контроля ликвидности.

Главная методологическая сложность заключается в двойственной природе цифрового рубля:

– как денежного средства (ст. 128 ГК РФ);

– как цифрового кода (токена) в системе распределенного реестра;

Это порождает противоречия в:

- моменте признания дохода/расхода;
- мценке валютных операций;
- учете комиссий платформы.

Поскольку, согласно Положению Банка России от 03.08.2023 № 820-П [2], ре-

гистрация в Единой системе идентификации и аутентификации (ЕСИА) обязательна для использования цифрового рубля, возникают и новые, идентификационные, вызовы:

1. Верификация контрагентов – необходимость подтверждения соответствия цифровых подписей.

2. Атрибуция операций – связь токенов с конкретными договорами.

3. Аудит цепочки транзакций – ретроспективный анализ распределенного реестра.

Например, простой перевод между анонимными кошельками требует разработки специальных процедур прослеживаемости без нарушения банковской тайны.

В рамках исследования методологических особенностей современных форм денежных средств и цифровых активов представляется необходимым провести сравнительный анализ подходов к бухгалтерскому учету цифрового рубля, криптовалют и электронных денег (табл. 2).

Таблица 2

### Сравнительный анализ методологических подходов к учету цифровых финансовых активов

Параметр	Цифровой рубль	Криптовалюты	Электронные деньги
Нормативная база	ФЗ № 340, ПБУ 23/2023	ФЗ № 259, ПБУ 20/2018	ФЗ № 161, ПБУ 12/2010
Учетная оценка	Номинальная	Рыночная	Номинальная
Отражение в балансе	Денежные средства	Финансовые вложения	Денежные средства
Инвентаризация	Ежедневная сверка	Переоценка	Выборочная проверка
Валютный контроль	Полный	Отсутствует	Частичный

Анализ представленных в таблице 2 методологических подходов позволяет выделить особое положение цифрового рубля в системе бухгалтерского учета. В отличие от криптовалют и электронных денег, цифровой рубль интегрируется в существующую учетную парадигму как особый вид денежных средств с сохранением номинальной оценки и признанием на балансе в составе денежных активов организации. Пожалуй, главным преимуществом методологии учета

цифрового рубля является гармоничное сочетание инновационной цифровой формы и традиционных принципов учета денежных средств, что минимизирует необходимость радикальной перестройки учетных процессов. При этом особенности цифрового рубля обуславливают более строгие требования к инвентаризации (ежедневная сверка) и всеобъемлющий валютный контроль, отражающий его статус официальной валюты цифровой экономики России.



Проведенный анализ методологических особенностей бухгалтерского учета цифрового рубля закономерно подводит нас к рассмотрению регуляторных аспектов и в сфере налогообложения. Поскольку цифровой рубль законодательно отнесен к категории безналичных денежных средств (ст. 128 ГК РФ в ред. ФЗ № 340-ФЗ) [3], это предопределяет его налоговый статус как:

- средства платежа при исполнении обязательств;
- объекта взыскания налоговой задолженности;
- источника формирования налоговой базы.

В налоговой практике обычно выделяют три группы операций – платежные (оплата поставок, услуг), переводные (меж-

кошельковые переводы) и конверсионные (обмен на иностранную валюту), – и цифровой рубль подходит под каждую категорию. Особый статус имеют операции с участием государственных органов — с недавнего времени (с 05.02.2025), в соответствии с изменениями в Законе № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» в п. 5.4-5.5, взыскание задолженности через списание цифровых рублей относится к мерам принудительного исполнения [5].

Налоговый режим для различных форм денежных средств и цифровых активов, в том числе цифрового рубля, в сравнении с альтернативными валютами демонстрирует аналогичные тенденции дифференцированного подхода, отражающие различия в их экономическо-правовой природе (табл. 3).

Таблица 3

### Сравнительный анализ особенностей налогообложения цифровых финансовых активов

Параметр	Цифровой рубль	Криптовалюты	Безналичные средства
НДС	Освобожден	Не облагается	Облагается
Налог на прибыль	20%	25%	20%
НДФЛ	13–22%	13–22%	13%
Валютный контроль	Полный	Отсутствует	Частичный
Отчетность	Ежеквартальная	Годовая	Ежемесячная

Можно утверждать, что налоговый режим для цифрового рубля формируется в логике его особого статуса как легитимной цифровой формы национальной валюты. Принципиально важным является освобождение операций с цифровым рублем от налога на добавленную стоимость, что соответствует его позиционированию как платежного средства, а не объекта коммерческого оборота. Данное решение законодателя создает благоприятные условия для интеграции цифрового рубля в повседневный платежный оборот и отражает стратегическую линию государства на стимулирование широкого внедрения цифровой валюты Центрального банка.

**Выводы и заключение.** Итак, проведенное исследование позволяет сделать

вывод о формировании в России определенной системы методологического обеспечения учета и налогообложения операций с цифровым рублем, интегрирующей инновационную цифровую форму национальной валюты в существующую финансовую инфраструктуру. Цифровой рубль представляет собой уникальный финансовый инструмент, сочетающий технологические преимущества распределенных реестров с институциональной поддержкой Центрального банка, что обуславливает особый подход к его регулированию в сфере бухгалтерского учета и налогообложения. Принципиальной особенностью методологии учета цифрового рубля является его позиционирование как разновидности безналичных денежных средств,



что определяет основные принципы отражения соответствующих операций в системе счетов бухгалтерского учета. Предложенная Минфином России гибкая трехвариантная система учета, предусматривающая возможность использования отдельного синтетического счета, специального субсчета или аналитического учета в зависимости от масштаба и специфики деятельности организации, создает необходимые предпосылки для эффективной интеграции цифрового рубля в учетную практику различных категорий хозяйствующих субъектов.

Перспективы дальнейшего развития методологии учета и налогообложения операций с цифровым рублем связаны с необходимостью решения ряда концептуальных проблем, обусловленных двойственной природой данного финансового инструмента как денежного средства и цифрового кода в системе распределенного реестра. Требуется дальнейшая детализация подходов к определению момента признания дохода/расхода, оценке валютных операций и учету комиссий платформы, что предполагает активное взаимодействие регуляторов финансового рынка, профессионального сообщества и научно-исследовательских организаций.

### Список литературы

1. Информационное сообщение Минфина России от 18.09.2023 ИС-учет-47 «Новое в бухгалтерском законодательстве: факты и комментарии» // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81883.html> (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
2. Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П (ред. от 12.07.2024) «О платформе цифрового рубля» (вместе с «Порядком урегулирования споров и разногласий») : [зарегистрировано в Минюсте России 10.08.2023 74716] (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_454540/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454540/) (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
3. **Российская Федерация. Законы.** О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81196.html> (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
4. **Российская Федерация. Законы.** О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации : Федеральный закон от 24.07.2023 № 339-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_452638/3d0cac60971a511280cbb229d9b6329c07731f7/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452638/3d0cac60971a511280cbb229d9b6329c07731f7/) (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
5. **Российская Федерация. Законы.** Об исполнительном производстве : Федеральный закон от 02.10.2007 № 229-ФЗ (ред. от 23.11.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025) // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_71450/d4479b9a466681e181e96fdc2f56cec964f4e4c0/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71450/d4479b9a466681e181e96fdc2f56cec964f4e4c0/) (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
6. Концепция цифрового рубля. Москва 2021 // Банк России. – URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept\\_08042021.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf) (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
7. **Свечникова, Н. В.** Цифровой рубль: теория и перспективы правового регулирования / Н. В. Свечникова, М. В. Шильдина. – Текст : непосредственный // Экономика. Право. Общество. – 2021. – Т. 6, № 3(27). – С. 54–60. – EDN NCTQAE.
8. **Степанова, Г. А.** Цифровой рубль: использование и учет на предприятии / Г. А. Степанова. – Текст : непосредственный // Корпоративные информационные системы. – 2023. – № 3 (23). – С. 12–25.

## DEVELOPMENT OF THE ACCOUNTING AND TAXATION METHODOLOGY OF DIGITAL RUBLE TRANSACTIONS IN RUSSIAN PRACTICE

**Abstract.** The article is devoted to the study of the methodological foundations of accounting and taxation of digital ruble transactions in the context of the transformation of the Russian financial system. The author has conducted a comprehensive analysis of the economic and legal nature of the digital ruble as an innovative form of national currency that integrates the technological advantages of distributed registries while maintaining the status of fiat money. Based on the current regulatory legal acts, the features of accounting for transactions with the digital ruble are systematized, differences in methodological approaches to accounting and taxation of the digital ruble compared with cryptocurrencies and traditional forms of money are revealed. The study demonstrates that the introduction of the digital ruble into economic circulation is accompanied by the formation of a flexible three-variant accounting system that allows organizations to choose the optimal model for reflecting relevant transactions depending on the scale of their activities. The features of the digital ruble's tax regime have been identified, the key element of which is VAT exemption while maintaining the standard income tax rate, which creates favorable conditions for the widespread introduction of this financial instrument. The results of the study have theoretical and practical significance for improving accounting and analytical support for operations with the digital ruble in the context of the digitalization of the economy.

**Keywords:** digital ruble, accounting methodology, taxation of digital assets, CBDC, digitalization, Russia.

### References

1. Informatsionnoe soobshchenie Minfina Rossii ot 18.09.2023 N IS-uchet-47 "Novoe v bukhgalterskom zakonodatel'stve: fakty i kommentarii" [Information Message of the Ministry of Finance of Russia dated September 18, 2023 N IS-uchet-47 "New in Accounting Legislation: Facts and Comments"]. (2023). ConsultantPlus. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81883.html> (in Russian).
2. Polozhenie Banka Rossii ot 03.08.2023 N 820-P "O platforme tsifrovogo rublya" [Regulation of the Bank of Russia dated August 3, 2023 N 820-P "On the Digital Ruble Platform"]. (2023). ConsultantPlus. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81196.html> (in Russian).
3. Federal'nyy zakon ot 24.07.2023 N 340-FZ "O vnesenii izmeneniy v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiyskoy Federatsii" [Federal Law dated July 24, 2023 N 340-FZ "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation"]. (2023). ConsultantPlus. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/81196.html> (in Russian).
4. Federal'nyy zakon ot 24.07.2023 N 339-FZ "O vnesenii izmeneniy v stat'i 128 i 140 chasti pervoy, chast' vtoruyu i stat'i 1128 i 1174 chasti tret'ey Grazhdanskogo kodeksa Rossiyskoy Federatsii" [Federal Law dated July 24, 2023 N 339-FZ "On Amendments to Articles 128 and 140 of Part One, Part Two and

Articles 1128 and 1174 of Part Three of the Civil Code of the Russian Federation"]. (2023). ConsultantPlus. Retrieved February 28, 2025, from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_452638/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452638/) (in Russian).

5. Federal'nyy zakon ot 02.10.2007 N 229-FZ "Ob ispolnitel'nom proizvodstve" [Federal Law dated October 2, 2007 N 229-FZ "On Enforcement Proceedings"]. (2024). ConsultantPlus. Retrieved February 28, 2025, from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_71450/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_71450/) (in Russian).

6. Kontsepsiya tsifrovogo rublya [The Concept of the Digital Ruble]. (2021). Bank of Russia. Retrieved February 28, 2025,

from [https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept\\_08042021.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf) (in Russian).

7. Svechnikova, N.V., Shildina, M.V. (2021). Tsifrovoy rubl': teoriya i perspektivy pravovogo regulirovaniya [Digital Ruble: theory and prospects of legal regulation]. *Ekonomika. Pravo. Obshchestvo* [Economics. Law. Society], 6(3), 54-60.

8. Stepanova, G.A. (2023). Tsifrovoy rubl': ispol'zovanie i uchet na predpriyatii [Digital Ruble: use and accounting at the enterprise]. *Korporativnye informatsionnye sistemy* [Corporate Information Systems], 3(23), 12-25.

---

e-mail: svetlana8101983@mail.ru

**Кононенко Р.В.**

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

**Белокопытова О.А.**

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

**Цымбал Е.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В РОССИИ

**Аннотация.** Экономические преобразования в России начала 90-х годов внесли существенные изменения в деятельность торговли, которая представляет собой ключевой элемент экономической системы государства и жизнеобеспечения его населения. За период с начала радикальных рыночных реформ торговая сфера претерпела значительные трансформации, обусловленные сменой парадигмы торговой деятельности. Глобализация экономики и цифровизация привели к стиранию географических барьеров и обеспечению практически прямого доступа потребителей к товарам и услугам. Целью написания статьи является выявление особенностей в развитии розничной торговли в России и определение трендов, обуславливающих ее трансформацию в современных условиях. В статье, основываясь на результатах проведенного исследования, были обозначены несколько значимых трендов, обеспечивающих относительную устойчивость российской розничной торговли и ее экономический рост. Такими трендами являются сокращение доли импортных товаров, особенно продуктов питания, что позволяет также активизировать отечественных производителей и тем самым стимулировать экономику страны в целом. Активное внедрение современных технологий в продажу и рост продаж товаров и торговых услуг через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет позволили поддерживать покупательскую активность за счет увеличения доступности товаров и услуг.

Важное значение для обеспечения устойчивого роста розничной торговли в современных условиях имеет обеспечение гибкости отдельных предприятий и отрасли в целом и торговых механизмов в целях их адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, разработка и внедрение механизмов управления торговыми процессами в первую очередь за счет внедрения новых цифровых информационно-коммуникационных технологий.

**Ключевые слова:** торговля, розничная торговля, оборот розничной торговли, товары, спрос на товары и торговые услуги, цифровизация, информационно-телекоммуникационная сеть Интернет.

**Введение.** Сфера торговли представляет собой ключевой элемент экономической системы государства и жизнеобеспечения его населения. Состояние и развитость торговли оказывают значительное влияние на экономическое развитие и функционирование дру-

гих отраслей. Она выступает в качестве интегратора в цепочке взаимодействия между производителями и потребителями, создавая условия для эффективного распределения товаров и услуг как географически, так и во времени. Торговая деятельность включает в

себя комплекс специализированных технологических и хозяйственных операций, направленных на обслуживание процесса обмена, что делает ее важной составляющей экономической инфраструктуры.

Вовлеченность в торговую деятельность охватывает всех экономических субъектов страны, которые могут выступать как в роли покупателей, так и продавцов. В результате происходит решение фундаментальной задачи общественного производства – удовлетворение разнообразных потребностей участников экономических отношений. Торговая сфера также играет важную роль в поддержании равновесия между спросом и предложением, что является ключевым фактором для обеспечения стабильности и устойчивости экономической системы.

За последние три десятилетия торговая сфера претерпела значительные трансформации, обусловленные сменой парадигмы в продаже товаров и торговых услуг. В этот период происходили активное внедрение информационных и компьютерных технологий, повсеместная цифровизация и интеграция интернет-платформ, что привело к стиранию географических барьеров и обеспечению практически прямого доступа потребителей к товарам и услугам, ранее недоступным из-за географической удаленности и сложности транспортировки. Упрощение кредитных механизмов и ускорение процессов платежей способствовали расширению доступности товаров и услуг, что в свою очередь создало новые возможности по привлечению покупателей.

Розничная торговля является значимым объектом научных исследований отечественных экономистов, направленных на выявление трендов развития и факторов, обуславливающих происходящие изменения. Изучению тенденций развития торговли посвящены работы Л.А. Беловой [1], А.Ю. Мунши [3], Т.В. Плотникова [4], Е.В. Токарь [6] и др. Данная проблематика научных исследований весьма актуальна в связи с тем, что изменения, происходящие

в сфере торговли, имеют высокую изменчивость.

Цель – выявление особенностей в развитии розничной торговли в России и определение трендов, обуславливающих ее трансформацию в современных условиях.

В рамках достижения поставленной цели были сформулированы исследовательские задачи:

- охарактеризовать предпосылки к изменению количественных и качественных параметров розничной торговли в России в период после начала формирования рыночной экономики;
- выявить факторы, оказывающие влияние на изменение количественных параметров оборота розничной торговли в России;
- выявить основные тренды в развитии розничной торговли в России.

Рабочая гипотеза. Исследование количественных и качественных параметров розничной торговли в России позволит выявить тренды в ее развитии, что позволит сформировать прогноз развития розничной торговли и обосновать необходимые параметры изменений в интересах адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

**Методы исследования.** В рамках достижения поставленной цели настоящего исследования был задействован широкий спектр общенаучных методов, таких как наблюдение, анализ, синтез, обобщение и детализация. Кроме того, были применены специализированные методологические подходы, включая монографический анализ и компаративные методы, а также диалектический, системный и комплексный подходы.

**Результаты исследования.** С конца 20-го века и в особенности в начале нового 21-го века в сфере торговли происходили существенные изменения, связанные с глобализацией экономики, что позволило существенно расширить возможности по преодолению географической удаленности производства товаров и их потребителей. Также значительные изменения были вызваны цифровизацией экономических процессов, которая



создала новые возможности в реализации торговых процессов, направленных на удовлетворение потребностей населения и других потребителей товаров и услуг [9]. Наиболее ярко изменения в торговле проявляются в сфере розничной торговли, которая характеризует реализацию товаров и торговых услуг конечному потребителю.

В результате экономических преобразований в России в 90-х годах сфера торговли претерпела существенные изменения. Во-первых, на рынок товаров и услуг вышли иностранные компании, которые в предшествующий период не были допущены посредством монополизации внешнеэкономической деятельности государством. Во-вторых, разрыв экономических связей существенно сократил наполняемость рынка товаров и услуг отечественными товарами. Также в результате кризисных явлений в экономике, вызванных структурными преобразованиями, произошло сокращение доходов населения. Следствием этих процессов стало существенное ухудшение состояния рынка товаров и торговых услуг, которое выразилось в физическом сокращении потребления товаров, что видно из данных, представленных на рисунке 1.

Выявленная динамика свидетельствует о наблюдаемом тренде сокращения физического объема продаж за период исследования в сравнении с 1990 г. Наиболее негативный тренд был установлен по продовольственным товарам, что подтверждает глубокие негативные процессы как с покупательной способностью населения, так и с наполненностью рынка товарами. Также можно отметить в этот период две критические точки: 1995 г. и 1999 г. В 1995 г. в сравнении с 1991–1994 гг. наблюдается существенное сокращение физического объема продаж как продовольственных, так и непродовольственных товаров. В 1999 году в динамике продаж проявились негативные последствия дефолта 1998 г., когда в результате высокой зависимости от импортной продукции, в том числе по продуктам питания, в результате падения курса рубля существенно сократилась покупательная способность населения России. Положительным последствием дефолта стало изменение вектора развития российской экономики с приоритета импорта в потреблении на развитие отечественного производства в первую очередь продовольствия.

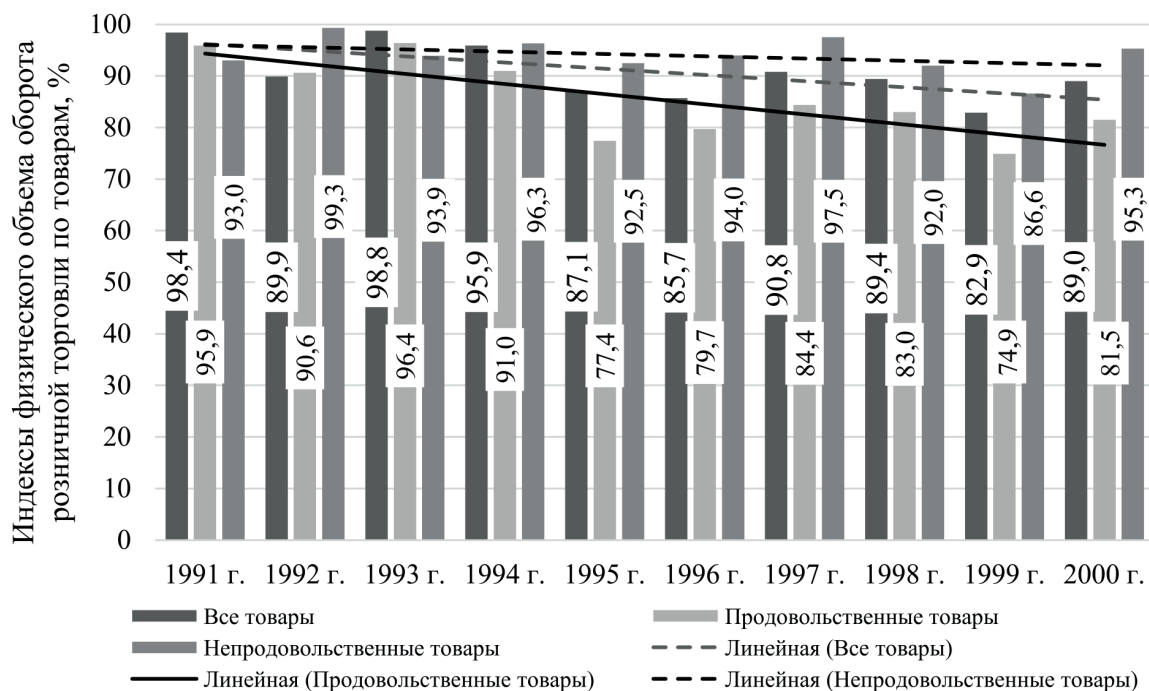


Рис. 1. Индексы физического объема оборота розничной торговли товарами в России за 1990–2000 гг. (1990=100%)\*

\*Составлено по: [8].



Параллельно с процессом развития производства отечественных товаров Россия встраивалась в глобальные экономические процессы, что создало предпосылки к наращиванию товарной массы и повыше-

нию покупательной способности населения страны. Начиная с 2000 г. наблюдался рост суммы оборота розничной торговли, динамика которого представлена на рисунке 2.

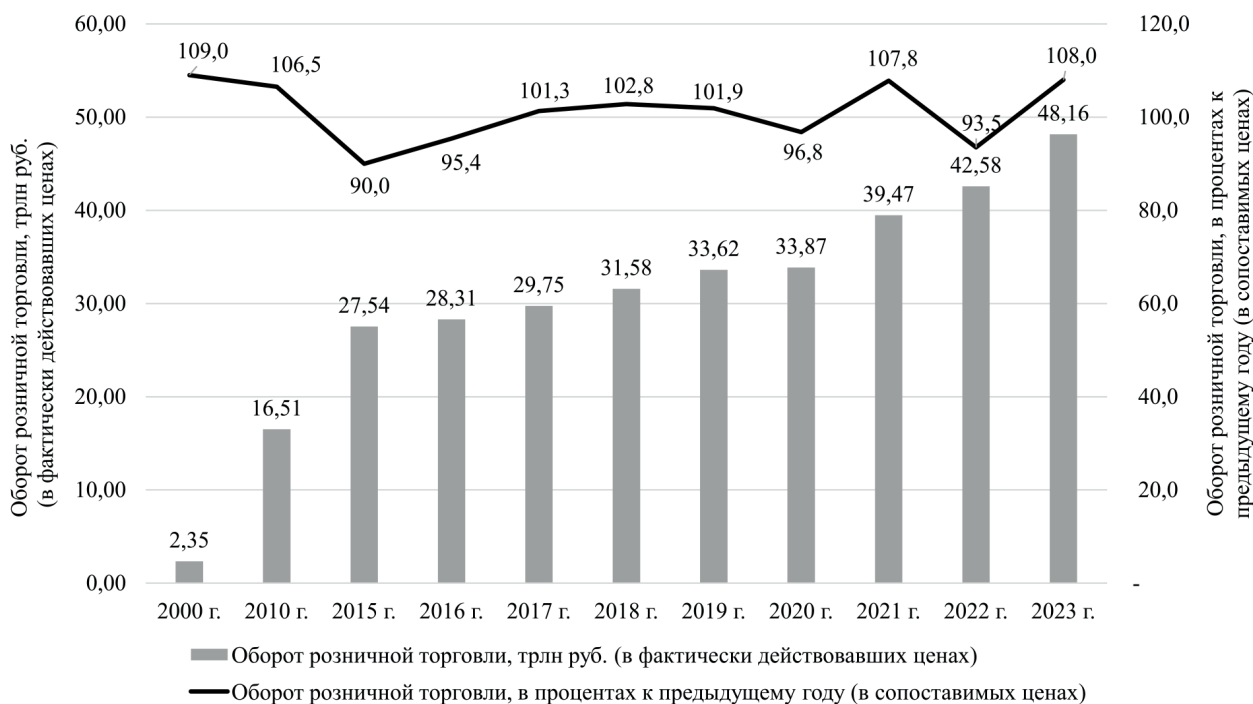


Рис. 2. Динамика оборота розничной торговли в России за 2000–2023 гг.\*

\*Составлено по: [5].

За период исследования оборот розничной торговли в России в фактических ценах существенно вырос, что свидетельствует о развитии торговли. Безусловно существенное влияние на рост показателя оказало увеличение инфляции. Однако при рассмотрении сравнительной динамики по годам в сопоставимых ценах также наблюдается увеличение оборота розничной торговли. При этом необходимо отметить, что восстановительный рост оборота розничной торговли, наблюдаемый в посткризисные годы, был существенным. Так, после дефолта 1998 г. восстановительный прирост в 2000 г. составил 9,0% прироста в сопоставимых с предшествующим годом ценам. После финансового кризиса 2008–2009 годов восстановительный прирост составил 6,5%. Можно предположить, что кризисная ситуация, сложившаяся в розничной торговле в

результате введения санкций со стороны преимущественно европейских стран и США после событий 2014 года, имела фундаментальный характер и была существенной, так как только в 2017 году наблюдался прирост выручки в сопоставимых ценах и при этом он составил только 1,3%. Незначительный прирост суммы оборота розничной торговли в 2017–2019 годах подтверждает значительные изменения в деятельности розничной торговли и поведения потребителей на рынке товаров и услуг торговли. Результатом этих изменений стало более чем уверенное преодоление следующих кризисов. Так, в год пандемии (2020 г.) сокращение оборота розничной торговли составило 3,2%, а прирост в 2021 году – 7,8%. В 2022 г. в результате введения большого количества санкций в отношении России после начала СВО и массового ухода иностранных компаний с

российского рынка товаров и услуг сокращение оборота розничной торговли в стране составило 6,5%. Прирост в 2023 г. оборота розничной торговли в сопоставимых ценах составил 8,0% [5]. Таким образом, можно говорить, что в торговле за период исследования в целом сформировалась адаптивная система функционирования, которая позволяет приспосабливаться к изменениям и наращивать объем реализации продукции, товаров и услуг после кризисных проявлений. Несмотря на санкционное давление, наиболее ярко проявившееся после начала

СВО, сектор демонстрирует устойчивость в первую очередь в результате проводимого импортозамещения, а также переориентации на внутрироссийский спрос [2].

Необходимо отметить, что структура оборота розничной торговли по продовольственным и непродовольственным товарам претерпела незначительные изменения за период исследования, при этом удельный вес непродовольственных товаров превышал удельный вес продовольственных, что видно из данных, представленных на рисунке 3.

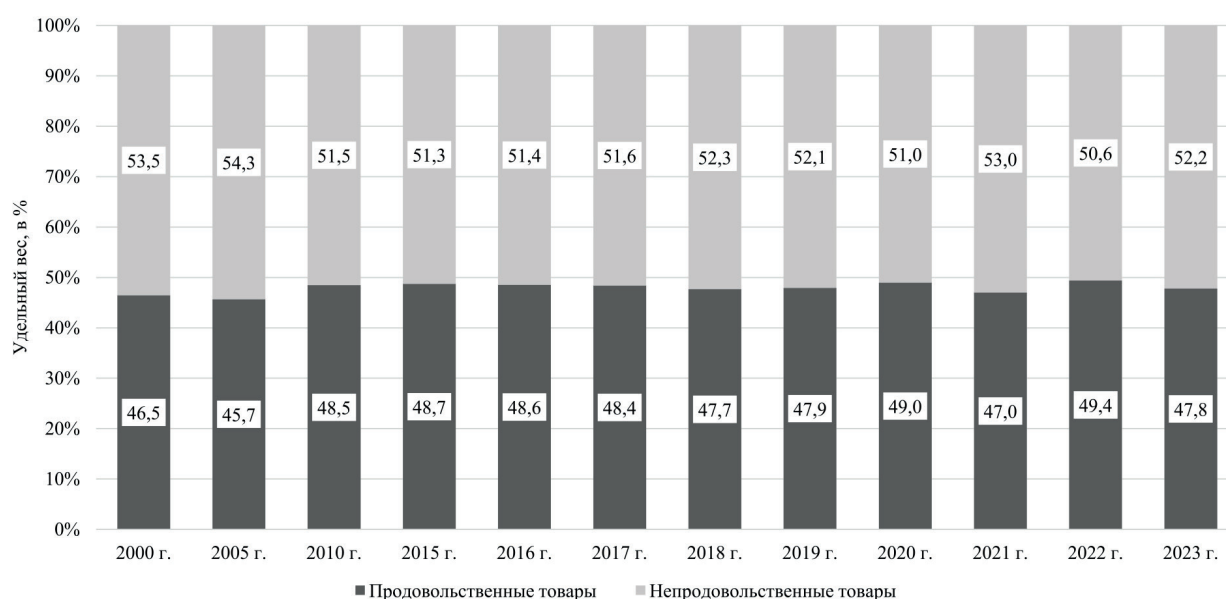


Рис. 3. Структура оборота розничной торговли в России за 2000–2023 гг.\*

\*Составлено по: [5].

В целом за период исследования удельный вес продовольственных товаров, включающих пищевые продукты, напитки и табачные изделия, колебался в пределах от 45,7 до 49,4%. Удельный вес продовольственных товаров колебался соответственно в пределах от 54,3 до 50,6%. При этом говорить о какой-либо закономерности изменения удельного веса этих групп, по нашему мнению, неуместно.

При исследовании темпов изменения розничных продаж в расчете на душу населения было установлено, что в кризисные периоды более существенно сокращаются покупки по непродовольственным товарам.

Динамика изменения в целом по реализации товаров за 2000–2023 гг., а также по продовольственным и непродовольственным товарам представлена на рисунке 4.

Как видно, в периоды снижения физического объема оборота розничной торговли темп сокращения выручки от реализации непродовольственных товаров осуществлялся более высокими темпами. Так, в 2015 г. в целом выручка от реализации товаров сократилась на 10,2%, в то время как по продовольственным товарам сокращение составило 9,2%, а по непродовольственным 11,1%. Аналогичная тенденция наблюдалась в 2020 г. и в 2022 г.

Исследуя удельный вес отдельных видов товаров в обороте розничной торговли основными товарами в России [5], было установлено, что по продовольственным товарам можно отметить в качестве положительного тренда наблюдаемое увеличе-

ние доли молочных продуктов, свежих овощей, свежих фруктов, а также сокращение по алкогольным напиткам, маргариновой продукции, сахару в 2023 г. по сравнению с 2000 г.

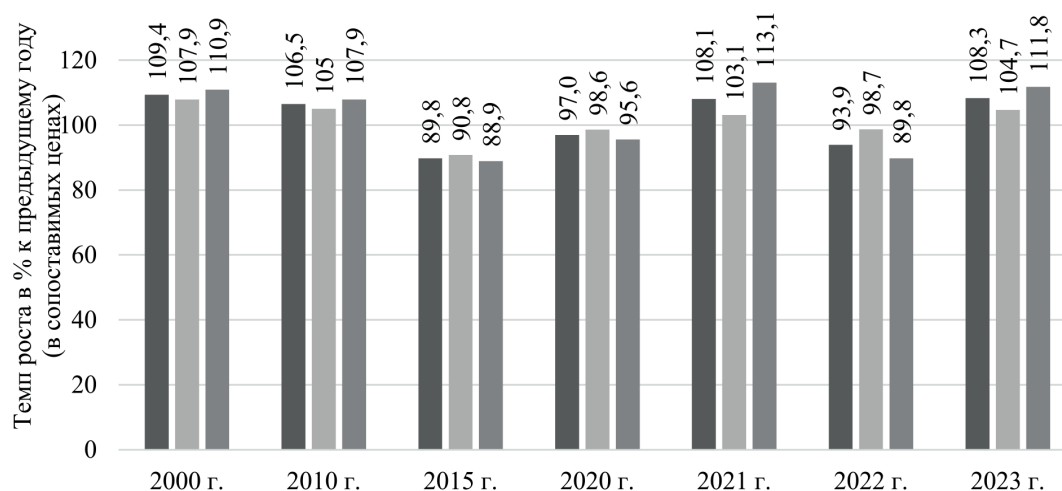


Рис. 4. Динамика оборота розничной торговли России за 2000-2023 гг., темпы роста в %\*

\*Составлено по: [5].

Необходимо отметить, что проявление противоречий в развитии экономики страны оказывает негативное влияние на покупательную способность населения России, что проявилось в ряде устойчивых трендов. Рост инфляции в последние годы, замедление экономического роста и увеличение ключевой ставки ЦБ привели к снижению покупательной способности населения. В результате наблюдается замедление роста физического объема продаж розничной торговли, а также смещение спроса в бюджетный сегмент, в результате выросла популярность собственных торговых марок магазинов, особенно крупных сетей [7]. В последние годы получил стимул к развитию сегмент сетевых магазинов с низкой стоимостью товаров («Светофор», «Чижик», «Победа» и др.).

Важным направлением развития торговли в России является сокращение доли импортных товаров, что свидетельствует о наращивании собственного производства как продовольственных, так и непродоволь-

ственных товаров. Динамика изменения доли импорта в ресурсах торговли представлена на рисунке 5.

Как видно из представленных данных, за период исследования в начале 90-х годов доля импорта увеличилась с 14% в 1990 г. до 54% в 1995 г. В дальнейшем удельный вес импортных товаров в структуре ресурсов розничной торговли существенно сократился. К 2000 г. удельный вес импортных товаров составил 40%, что было связано с активным импортозамещением вследствие преодоления последствий дефолта 1998 г. Однако к 2010 г. по мере повышения покупательской способности населения и явного отставания отечественных производителей продовольственных и непродовольственных товаров доля импортной продукции вновь выросла [6]. В результате доля отечественных товаров сократилась до 56%. Последствия 2014 г. привели к новому этапу импортозамещения. К началу СВО доля отечественной продукции в структуре ресурсов для розничной торговли превысила 60%.

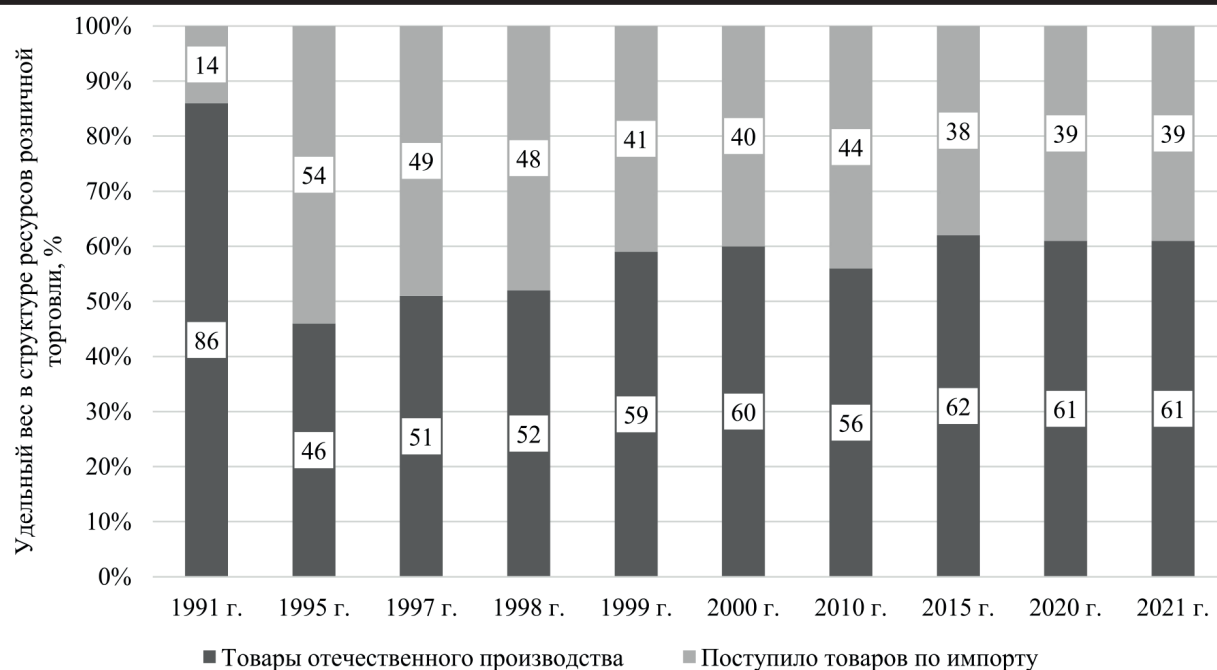


Рис. 5. Изменения структуры ресурсов в розничной торговле в России по происхождению товаров за 1991–2021 гг.\*

\*Составлено по: [5, 8].

Необходимо отметить, что наиболее существенным является импортозамещение по товарам розничной торговли по продуктам питания. По некоторым данным, доля отечественных продуктов питания в розничной торговле достигает 80%. В 2000-х годах доля отечественного продовольствия составляла 30–40%. Наиболее существенно сократилась доля импорта по ряду продуктов питания. Например, за 2008–2021 годы радикально сократилась доля импорта по мясу и птице, включая субпродукты, с 43,8 в 2008 г. до 5,3 в 2021 г., в том числе по свинине, включая субпродукты, с 56,5 до 0,3% соответственно. Аналогичный тренд наблюдается по сырам (с 41,3 до 30,4%), а также консервам мясным (с 18,8 до 8,7%) [5].

Выявленная динамика свидетельствует об устойчивом тренде импортозамещения в продуктовом сегменте розничной торговли, а также вовлечении отечественных производителей продукции.

Российская торговля стала одним из лидеров в мире по реализации товаров и услуг посредством использования сети Интернет и цифровых технологий. С 2015 года осуществляется наблюдение в статистике

данных продаж, что позволяет оценить данный тренд.

До 2020 года объем продаж через сеть Интернет товаров и услуг составлял незначительную долю в обороте розничной торговли России, что видно из данных, представленных на рисунке 6. Так, в период с 2015 по 2019 г. значение данного показателя колебалось в пределах от 0,9% до 2,0%.

Катализатором роста продаж стала пандемия, что создало предпосылки к увеличению удельного веса товаров, проданных через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет, в обороте розничной торговли до 3,9% в 2020 г. В дальнейшем рост составил около 1% в год, а в 2023 году прирост по сравнению с предшествующим годом составил 2%. В 2023 г. значение данного показателя достигло уровня в 8,1%. По данным сайта [datainsight.ru](https://datainsight.ru), Россия входила в 10 стран мировых лидеров в области розничной электронной торговли по объему продаж в 2023 г. В этом же году Россия возглавила список топ-стран по росту розничных онлайн-продаж в 2023 г. В России данный параметр составил 36%, опережая Филиппины (24%) и Индию (22%) [10].



Рис. 6. Динамика удельного веса товаров, проданных через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет, в обороте розничной торговли за 2015–2023 гг.\*

\*Составлено по: [5].

Цифровизация в экономике стала основой для развития Интернет-продаж в России. Развитие отечественных интернет-площадок (OZON, Wildberries вошли в топ-10 самых популярных маркетплейсов в мире по количеству посещений) обеспечило значительный рост продаж через этот канал. Активно развивается в российской торговле omnichannel-подход, когда розничные продавцы интегрируют онлайн-и офлайн-каналы сбыта товаров и услуг (например, заказ осуществляется онлайн, а товар покупатель забирает самовывозом в магазине).

Розничная торговля в России достаточно успешно адаптируется к изменяющимся условиям, вызванным санкциями и общими трендами на рынке продаж. Активная цифровизация торговых и финансовых процессов позволила создать условия для расширения доступности приобретения товаров и торговых услуг, тем самым были созданы условия для удовлетворения своих потребностей населением.

**Выводы и заключение.** Экономические преобразования в 90-х годах внесли существенные изменения в деятельность торговли в России и в особенности розничной торговли. Проникновение импортных това-

ров на рынок, разрыв устоявшихся хозяйственных связей, снижение покупательной способности населения стали факторами сокращения объемов физических продаж. Однако розничная торговля представляет собой очень динамичную систему, которая имеет возможности по быстрой адаптации к изменяющимся условиям. С 2000-х годов вследствие улучшения экономического положения в стране торговля стала активно развиваться. В последние годы несмотря на влияние внешних и внутренних негативных факторов, в числе которых можно выделить пандемию COVID-19, санкционное давление, структурные экономические проблемы, российская розничная торговля достаточно успешно адаптируется.

Основываясь на результатах проведенного исследования, можно выделить несколько значимых трендов, обеспечивающих относительную устойчивость российской розничной торговли и ее экономический рост. Во-первых, устойчивый тренд на сокращение доли импортных товаров, особенно продуктов питания, что позволяет также активизировать отечественных производителей и тем самым стимулировать экономику страны в целом. Во-вторых, активное внедрение современных технологий



в продажу и рост продажи товаров и торговых услуг через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет, позволило поддерживать покупательскую активность за счет увеличения доступности товаров и услуг.

Важное значение для обеспечения устойчивого роста розничной торговли в современных условиях имеет обеспечение гибкости отдельных предприятий и отрасли в целом и торговых механизмов в целях их адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, разработка и внедрение механизмов управления торговыми процессами в первую очередь за счет внедрения новых цифровых информационно-коммуникационных технологий.

### Список литературы

1. **Белова, Л. А.** Современные тренды российской розничной торговли / Л. А. Белова, Л. И. Верона // ЕГИ. – 2021. – № 1 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-rossiyskoy-rozничnoy-torgovli-1> (дата обращения: 04.05.2025). – Текст : электронный.
2. **Доценко, А. Н.** Развитие российской экономики под влиянием экономических санкций / А. Н. Доценко, Е. В. Токарь. – Текст : непосредственный // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : сборник научных трудов XVIII Международной научно-практической конференции (25 октября 2024 года). – Белгород : ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2024. – С. 53–57.
3. **Мунши, А. Ю.** Оценка состояния и тренды развития розничной торговли России / А. Ю. Мунши, Л. Ю. Александрова, А. Ш. Мунши // Вестник РУК. – 2020. – № 2 (40). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-i-trendy-razvitiya-rozничnoy-torgovli-rossii> (дата обращения: 04.05.2025). – Текст : электронный.
4. **Плотникова, Т. В.** Тренды розничной торговли в условиях современных вызовов / Т. В. Плотникова, О. В. Кондратьева, Т. С. Архипенко. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 916–920.
5. Российский статистический ежегодник. 2024 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2024. – 630 с. – Текст : непосредственный.
6. **Токарь, Е. В.** Актуальные проблемы развития розничной торговли России в условиях кризиса и пандемии / Е. В. Токарь, М. Н. Вербицких. – Текст : непосредственный // Эффективность сферы товарного обращения и труда : сборник научных статей VIII Писаренковских чтений (20 октября 2022 года). – Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2022. – С. 110–113.
7. **Токарь, Е. В.** Основные тренды и перспективы развития розничной торговли в эпоху цифровизации / Е. В. Токарь, Л. В. Соловьева, Д. А. Рогов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – С. 40–50.
8. Торговля в России : стат. сб. / Госкомстат России. – Москва, 2001. – 495 с. – Текст : непосредственный.
9. **Цымбал, Е. А.** Изменение парадигмы функционирования торговли в России в условиях цифровизации / Е. А. Цымбал. – Текст : непосредственный // Научный диалог: актуальные вопросы теории и практики : сборник статей Международной научно-практической конференции (20 сентября 2024 года). – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 92–95.
10. <https://datainsight.ru/>.

**Kononenko R.V.**

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

**Belokopytova O.A.**

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

**Tsybal E.A.**

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

## DEVELOPMENT TRENDS AND CURRENT STATE OF RETAIL TRADE IN RUSSIA

**Abstract.** Economic reforms in Russia in the early 90s brought about significant changes in trade activities, which are a key element of the state's economic system and the life support of its population. Since the beginning of radical market reforms, the trade sector has undergone significant transformations due to a change in the paradigm of trade activities. Economic globalization and digitalization have led to the erasure of geographical barriers and ensuring almost direct access of consumers to goods and services. The purpose of writing the article is to identify the features in the development of retail trade in Russia and determine the trends that determine its transformation in modern conditions. In the article, based on the results of the study, several significant trends were identified that ensure the relative stability of Russian retail trade and its economic growth. Such trends include a reduction in the share of imported goods, especially food products, which also allows activating domestic producers and thereby stimulating the country's economy as a whole. The active introduction of modern technologies in sales and the growth of sales of goods and trade services through the information and telecommunications network of the Internet, made it possible to maintain purchasing activity by increasing the availability of goods and services. Of great importance for ensuring sustainable growth of retail trade in modern conditions is ensuring the flexibility of individual enterprises and the industry as a whole and trade mechanisms in order to adapt them to changes in the external and internal environment, the development and implementation of mechanisms for managing trade processes, primarily through the introduction of new digital information and communication technologies.

**Keywords:** trade, retail trade, retail turnover, goods, demand for goods and trade services, digitalization, information and telecommunications network Internet.

### References

1. Belova, L.A., Verona, L.I. (2021). Sovremennyye trendy rossiyskoy roznichnoy trgovli [Modern trends in Russian retail trade]. EGI. 1 (33). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-trendy-rossiyskoy-roznichnoy-torgovli-1>.
2. Dotsenko, A.N., Tokar, E.V. (2024). Razvitiye rossiyskoy ekonomiki pod vliyaniyem ekonomicheskikh sanktsiy [Development of the Russian economy under the influence of economic sanctions]. Sovremennyye problemy sotsial'no-ekonomicheskikh sistem v usloviyakh globalizatsii: Sbornik nauchnykh trudov KHVIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Belgorod, 25 oktyabrya 2024 goda [Modern problems of socio-economic systems in the context of globalization: Collection of scientific papers of the XVIII International scientific and practical conference, Belgorod, October 25, 2024]. Belgorod: TsPP ID BelGU P. 53-57.

3. Munshi, A.Yu., Aleksandrova, L.Yu., Munshi, A.Sh. (2020). Otsenka sostoyaniya i trendy razvitiya roznichnoy trgovli Rossii [Assessment of the state and trends in the development of retail trade in Russia]. Vestnik RUK [Bulletin of RUK]. 2 (40). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-i-trendy-razvitiya-roznichnoy-torgovli-rossii>.

4. Plotnikova, T.V., Kondrat'yeva, O.V., Arkhipenko, T.S. (2023). Trendy roznichnoy trgovli v usloviyakh sovremennykh vyzovov [Retail trade trends in the context of modern challenges]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]. 6(155), 916-920.

5. Rossiyskiy statisticheskiy yezhegodnik. 2024: Stat.sb. Rosstat [Russian statistical yearbook. 2024: Rosstat Statistical Collection]. M., 2024.

6. Tokar, E.V., Verbitskikh, M.N. (2022). Aktual'nyye problemy razvitiya roznichnoy trgovli Rossii v usloviyakh krizisa i pandemii [Actual problems of retail trade development in Russia in the conditions of crisis and pandemic]. Effektivnost' sfery tovarnogo obrashcheniya i truda: sbornik nauchnykh statey VIII Pisarenkovskikh chteniy, Gomel', 20 oktyabrya 2022 goda [Efficiency of the sphere of commodity circulation and labor: collection of scientific articles of the VIII Pisarenkov Readings, Gomel, October 20, 2022]. Gomel:

Byelorussian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives P 110-113.

7. Tokar, E.V., Solovyeva, L.V., Rogov, D.A. (2023). Osnovnyye trendy i perspektivy razvitiya roznichnoy trgovli v epokhu tsifrovizatsii [Main trends and prospects for the development of retail trade in the era of digitalization]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(98), 40-50.

8. Torgovlya v Rossii: Stat. sb. Goskomstat Rossii [Trade in Russia: Statistical collection/ State Statistics Committee of Russia]. M., 2001.

9. Tsymbal, E.A. (2024). Izmeneniye paradigmy funktsionirovaniya trgovli v Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii [Changing the paradigm of trade functioning in Russia in the context of digitalization]. Nauchnyy dialog: aktual'nyye voprosy teorii i praktiki: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Penza, 20 sentyabrya 2024 goda [Scientific dialogue: current issues of theory and practice: collection of articles from the International scientific and practical conference, Penza, September 20, 2024]. Penza: Nauka I Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.). P. 92-95.

10. <https://datainsight.ru/>.

---

e-mail: rkononenko@mail.ru

**Папанова С.Ю.**

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

**Болотова И.С.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры маркетинга и менеджмента

**Кравченко Е.Ю.**

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

## СУЩНОСТНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ПРИРОДА TALENT-МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РОЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ КАК HR-ТЕХНОЛОГИИ И АКТУАЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье дана оценка сущностно-содержательной природы talent-менеджмента, охарактеризовано его ролевое назначение как HR-технологии и актуального инструмента повышения конкурентоспособности современной организации. Целью исследования явилось изучение особенностей управления талантами в условиях нестабильной внешней среды, анализ критериев оценки работников организации в контексте talent-менеджмента, определение ключевых задач таланта сотрудников в деятельности предприятия. Для достижения поставленной цели использовались такие методы исследований, как: анализ тематических литературных источников, обобщение и синтез полученных данных, методы группировки, сравнение, систематизация и другие. В статье особое внимание уделено современным принципам кадрового менеджмента с позиций управления талантами. Выделены барьерные моменты, с которыми сталкиваются современные руководители организаций при внедрении инновационных возможностей в HR-процессах. Представлены основные проблемы при внедрении современных технологий, платформ и сервисов в HR-процессы, а также система мотивации высокоэффективных сотрудников организации, основанная на принципах talent-менеджмента. Выявлены основные черты talent-менеджмента как управленческой концепции. Проведена оценка ожидаемых компетенций высококвалифицированного персонала организации. Авторами представлена система мотивации высокоэффективных сотрудников, обладающих сверх-талантами, которая основана на эффективных инструментах talent-менеджмента.

**Ключевые слова:** talent-менеджмент, талант, BANI-реальность, теория поколений, практики управления высокоэффективными сотрудниками, привлечение талантов, приобретение знаний, удержание талантов, стратегическое управление, цифровизация.

**Введение.** Изменение современной реальности происходит быстро, непредсказуемо и неопределенно. Если к VUCA-реальности с ее неоднозначностью, сложностью, изменчивостью и неопределенностью

мышление человека «XXI века» уже адаптировалось, то к принятию BANI-реальности управленцы еще не приспособились, имея ложные надежды на дальнейшее функционирование, не трансформируясь. Нестабиль-

ная и неустойчивая ситуация окружающего мира выступает новой реальностью, к которой тоже необходимо приспосабливаться, что оказывает влияние на психическое здоровье человека в целом. Деловой мир ощущает изменения и не может в нем стабильно функционировать, ощущая нехватку кадров, недостаточность классических инструментов управления для повышения их эффективности функционирования. Современный бизнес обладал уникальной способностью к адаптации к самым сложным и неоднозначным ситуациям.

Стоит признать, что происходит постепенная ротация поколений, и на смену карьеристам-одиночкам «поколения X» и инфантильным «зуммерам» пришли командные игроки «поколения Z». Это кардинально меняет ситуацию в менеджменте, поскольку доказавшие в течение длительного времени свою эффективность инструменты менеджмента стремительно теряют актуальность.

И, напротив, гибкие и гибридные подходы «семейства Agile», которые совсем недавно считались исключительной прерогативой ИТ-сферы, расширяют горизонты своего применения, все успешнее реализуясь в разных сферах бизнеса и иной профессиональной деятельности, сконцентрированы на ускорение, удобное и простое выполнение трудовых операций и совершенствование взаимодействия со всеми участниками того или иного процесса.

Также следует отметить, что тотальное влияние искусственного интеллекта и нейросетей особым образом отражается на бизнесе. С одной стороны, упрощаются, ускоряются и удешевляются многие бизнес-процессы, но, с другой стороны, возникает острая потребность креативных идей, нестандартных решений, творческого подхода, инновационных воззрений. А все эти «составляющие успеха» современного бизнеса заключаются в раскрытии талантов одаренных сотрудников. Следовательно, управление талантами (или talent-менеджмент) как HR-технология и инструмент повышения

конкурентоспособности организации приобретает сейчас особую актуальность.

В связи с этим целью проводимого исследования выступает изучение особенностей talent-менеджмента в современном изменчивом и непостижимом VANI-мире, выявление и характеристика основных трендов бизнеса, определение ключевых факторов роста конкурентоспособности и выживаемости современных организаций в контексте управления талантами, а также разработка определенных рекомендаций по эволюционному внедрению инструментов talent-менеджмента.

Отмеченные проблемы и процессы обуславливают актуальность исследовательской работы по поиску и систематизации научной информации, а также выявлению факторов, влияющих на формирование системы управления талантами, способствующих привлечению и развитию, а также предотвращению рисков потери сотрудников, являющихся для организации стратегически важными ресурсами.

**Методы исследования.** В качестве основных методов в настоящем исследовании использовались: анализ тематических литературных источников, обобщение и синтез полученных данных, сравнение, методы группировки, систематизации и другие.

**Результаты исследования.** В результате проведенного нами исследования было выявлено, что в научной литературе больше внимания уделено описанию некоторых технологий управления талантами, отдельных практик управления человеческим ресурсами в организациях [14], но которые эмпирически не подтверждены.

Как показывает практика, не существует единого подхода к управлению талантами, при попытке его поиска ученые сталкиваются с теоретическими и практическими дилеммами. К дихотомическим категориям можно, по нашему мнению, отнести: врожденность или приобретенность таланта, внешние или внутренние источники талантливых сотрудников, инклюзивный или



эсклюзивный подход к выявлению характеристик талантливых сотрудников, внешнюю или внутреннюю мотивацию талантов, стратегические рабочие места или наличие талантов при построении системы управления талантами. Также ученые обсуждают и ищут лучшие практики для поиска универсального теоретического подхода к управлению талантами.

В современном мире бизнеса в основе «таланта» лежат не только какие-то

исключительные способности, но и уникальные компетенции [13], которые позволяют сотрудникам эффективно решать задачи, продвигать инновационные проекты и помогать организации достигать долгосрочных целей [8].

Согласно результатам опроса, проводимого исследователями K2 Human, 42% организаций планируют внедрить системы управления талантами к концу 2025 года (рис. 1) [14].

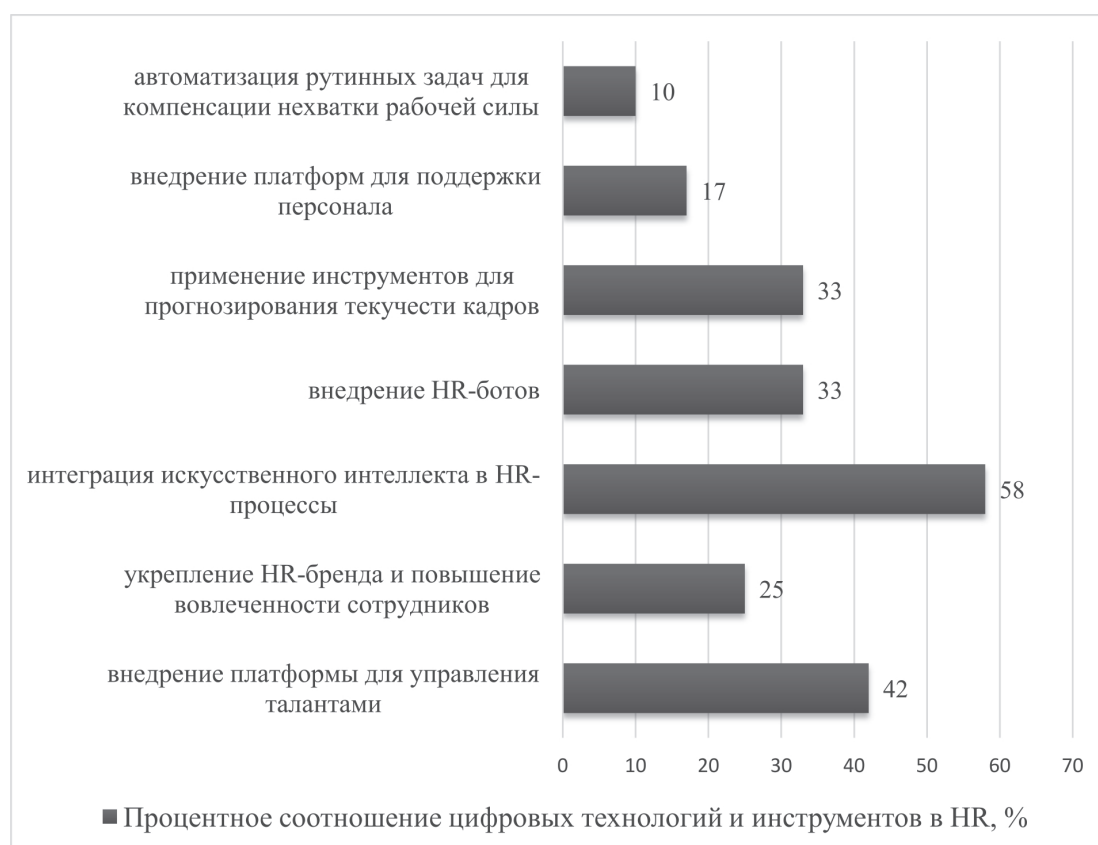


Рис. 1. Использование цифровых возможностей в HR-процессах системы управления талантами в 2025 году

Считаем целесообразным выделить барьерные моменты (рис. 2), с которыми сталкиваются современные руководители организаций при внедрении инновационных возможностей в HR-процессах.

Основным проблемным местом является трансформация старой системы управления под новые условия с использованием искусственного интеллекта, в том числе и нейросетей. Остро стоит и проблема финан-

сирования при внедрении и тестировании цифровых HR-программ, а также отсутствия в организации соответствующей квалификации сотрудников в данной области работы с данными современными технологиями. И особое внимание руководители организаций уделяют рискам, которые связаны с защитой персональных данных и информационной безопасностью.



Рис. 2. Основные проблемы при внедрении современных технологий, платформ и сервисов в HR-процессы

Кроме того, тотальная нестабильность современного мира предопределила большую востребованность системного подхода при внедрении инновационных инструментов менеджмента. Управление талантами не является исключением. Только профессиональный системный подход, с четким пониманием основ и глубинной философии управления талантами [12], может оказаться эффективным и надежным механизмом выживаемости организации в современных условиях.

Также следует признать, что внедрение на практике инновационных инструментов менеджмента зачастую сопряжено с такими трудностями, как сопротивление персонала (саботаж), дефицит квалифицированных и мотивированных кадров, увеличение расходной части бюджета организации, что в кризисных условиях крайне негативно воспринимается руководством, и прочее.

Для эффективного и оперативного решения перечисленных выше трудностей необходима разработка соответствующих мер стратегического и тактического характера.

Оценка ожидаемых компетенций высококвалифицированного персонала организации в 2026 году, по мнению работодателей, включает в себя эффективность работы и взаимодействие в команде, самостоятель-

ность организации своей деятельности, рациональное мышление, саморазвитие, в том числе приобретение новых знаний в области цифровой грамотности [11].

Мы считаем необходимым также составить инновационный профиль топ-менеджера, компетенции которого будут направлены на привлечение и удержание талантов, глобальное мышление, умение проявлять гибкость и адаптивность, ориентацию на клиентов и цифровые навыки (рис. 3) [3].

Современные организации уже достаточно давно осознали, что в постоянно меняющемся мире, где есть место для экономических кризисов, политических санкций и других негативных факторов, появляющихся с прогрессирующей динамикой, единственным долгосрочным фактором экономической стабильности и конкурентоспособности на рынке может являться только надежная и стабильная команда единомышленников. Сплоченный коллектив, объединенный общими ценностями и целями, в котором каждый участник способен полностью раскрыть свой талант и потенциал, при правильном руководстве может выдержать многочисленные «удары» внешней среды, при этом не остановиться в своем развитии, а, наоборот, набравшись опыта [9], стать практически неуязвимым перед негативными трендами рынка.

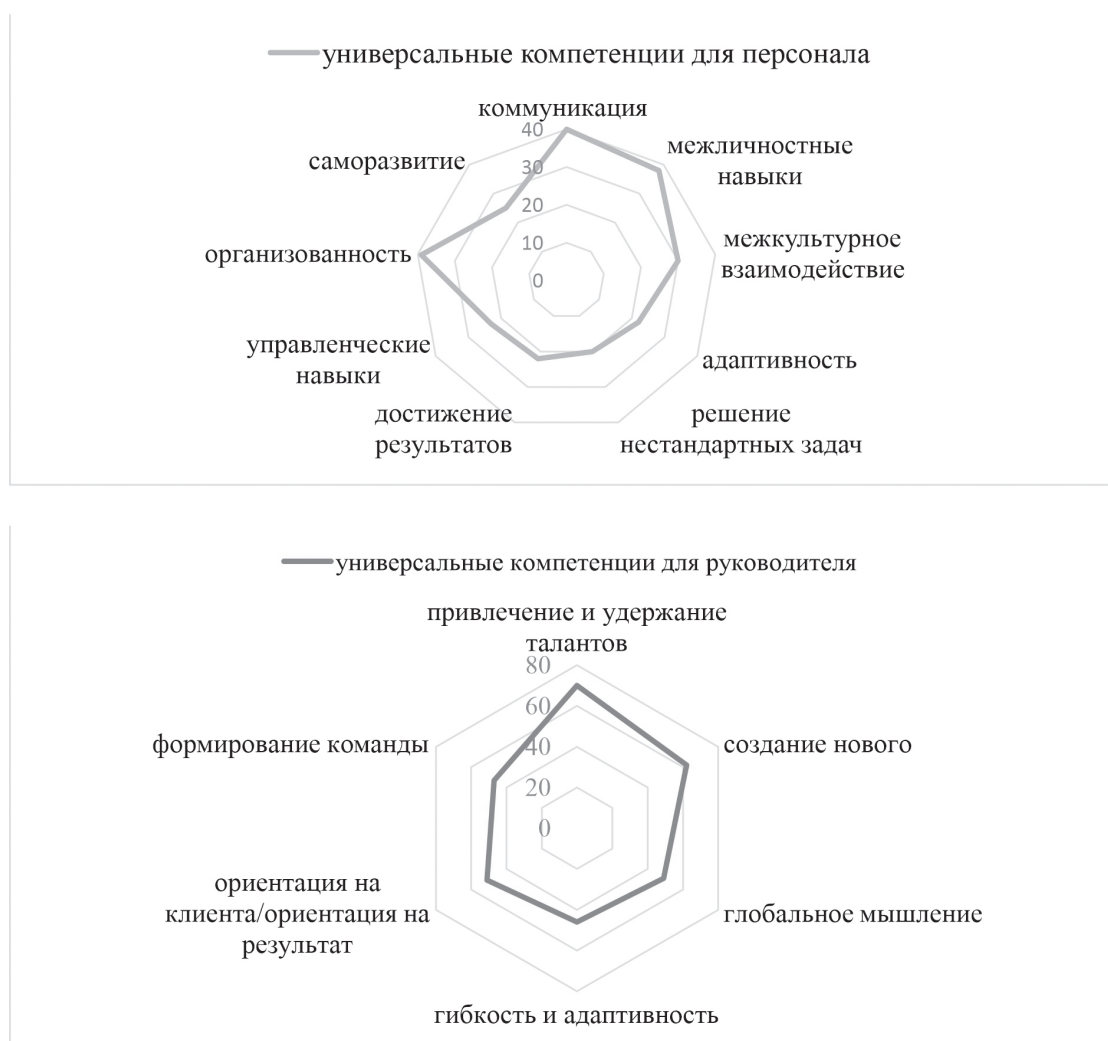


Рис. 3. Прогнозируемый профиль современных компетенций топ-менеджеров и персонала в 2026 году

По мнению российских ученых Н.В. Волковой, Н.А. Заиченко, В.А. Чикер и О.В. Гюниной, профессиональное управление талантами повышает эффективность деятельности организации, снижает ее зависимость от рынка труда и внешних факторов, а также положительно влияет на такие категории, как вовлеченность и лояльность персонала [2].

Следует отметить, что основные черты talent-менеджмента как управленческой концепции проявились еще в 2005 году после выхода книги «Война за таланты», авторами которой явились консультанты международной консалтинговой

организации McKinsey, Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Бет Экселрод.

В рамках этой концепции понятие «талант» определяется как «совокупность присущих сотруднику дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, а также способность к обучению и росту» [1]. В современной команде [7] совсем не обязательно должны присутствовать сотрудники с уникальными способностями и неординарными талантами. Принципиальным условием здесь является вовлеченность в рабочий процесс, гибкость мышления и постоянное стремление к достижению результата.

Управление талантами начинается с осознания руководством организации того факта, что каждый сотрудник уникален и требует индивидуального подхода. Создание благоприятных условий для раскрытия потенциала работников является одной из первостепенных задач руководства, поскольку только мотивированные и вовлеченные сотрудники [4] способны создать в коллективе благоприятную деловую атмосферу и тем самым обеспечить снижение текучести кадров, реализацию карьерных амбиций, создание сильной инновационной культуры и постоянное совершенствование [12].

Мы считаем, что универсальные методы управления [5] при грамотном использовании всегда приносят хорошие результаты, особенно в относительно стабильной внешней среде. Но если речь идет о необходимости достижения максимальных результатов, то без индивидуального подхода не обойтись. Напомним, что BANI-реальность диктует свои правила: у работодателей практически нет права на ошибку в сфере HR.

Ситуация подбора неподходящего сотрудника и начала с ним взаимодействия в условиях жесткой неопределенности может спровоцировать целую череду неправильных событий, некорректных управленческих решений и неоправданных рисков, что в итоге приведет к плачевным последствиям для коллектива, для руководства и для всей организации в целом. Только владея инструментами talent-менеджмента, можно избежать управленческих ошибок и негативного сценария развития событий в бизнесе.

Сущностно-содержательная составляющая talent-менеджмента и его ролевое назначение как HR-технологии представлены на рисунке 4, составленном на основе проведенного нами исследования.

Ключевые задачи таланта сотрудников распространяются на совершенно разнообразные сферы деятельности орга-

низации: лидерство, наставничество, инновации [6], стабильность, адаптивность и повышение эффективности. Особого внимания заслуживает сфера стратегического видения, поскольку талант сотрудников можно рассматривать как стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество бизнеса в перспективе.

В условиях цифровой трансформации, повсеместного внедрения искусственного интеллекта преимущество над конкурентами получают те организации, которые смогут генерировать революционные идеи, создавать инновационные продукты, использовать творческий потенциал своих сотрудников в решении нестандартных задач.

Следовательно, найти на рынке труда специалиста с дивергентным мышлением, привлечь его в команду, создать максимально благоприятные условия для раскрытия его таланта и реализации творческого потенциала, а самое главное – удержать такого специалиста в организации, сделать его вовлеченным сотрудником и надежным членом команды на долгие годы – вот такой перечень сложных задач стоит перед современными организациями, претендующими на конкурентное преимущество и лидерские позиции на рынке в долгосрочном периоде.

В основе принципов talent-менеджмента лежит стратегический подход, совпадение по ценностям между организацией и сотрудником, а также разумный баланс между управленческими решениями, основанными на аналитике и интуиции.

Знание указанных выше принципов позволит организации правильно выстраивать эффективные взаимоотношения с ключевыми сотрудниками на долгосрочной основе. В контексте talent-менеджмента именно высокоэффективные сотрудники обладают сверхталантами (уникальные знания, исключительные навыки, креативное мышление, лидерские качества и др.), что играет принципиальную роль в достижении успеха организации [2].

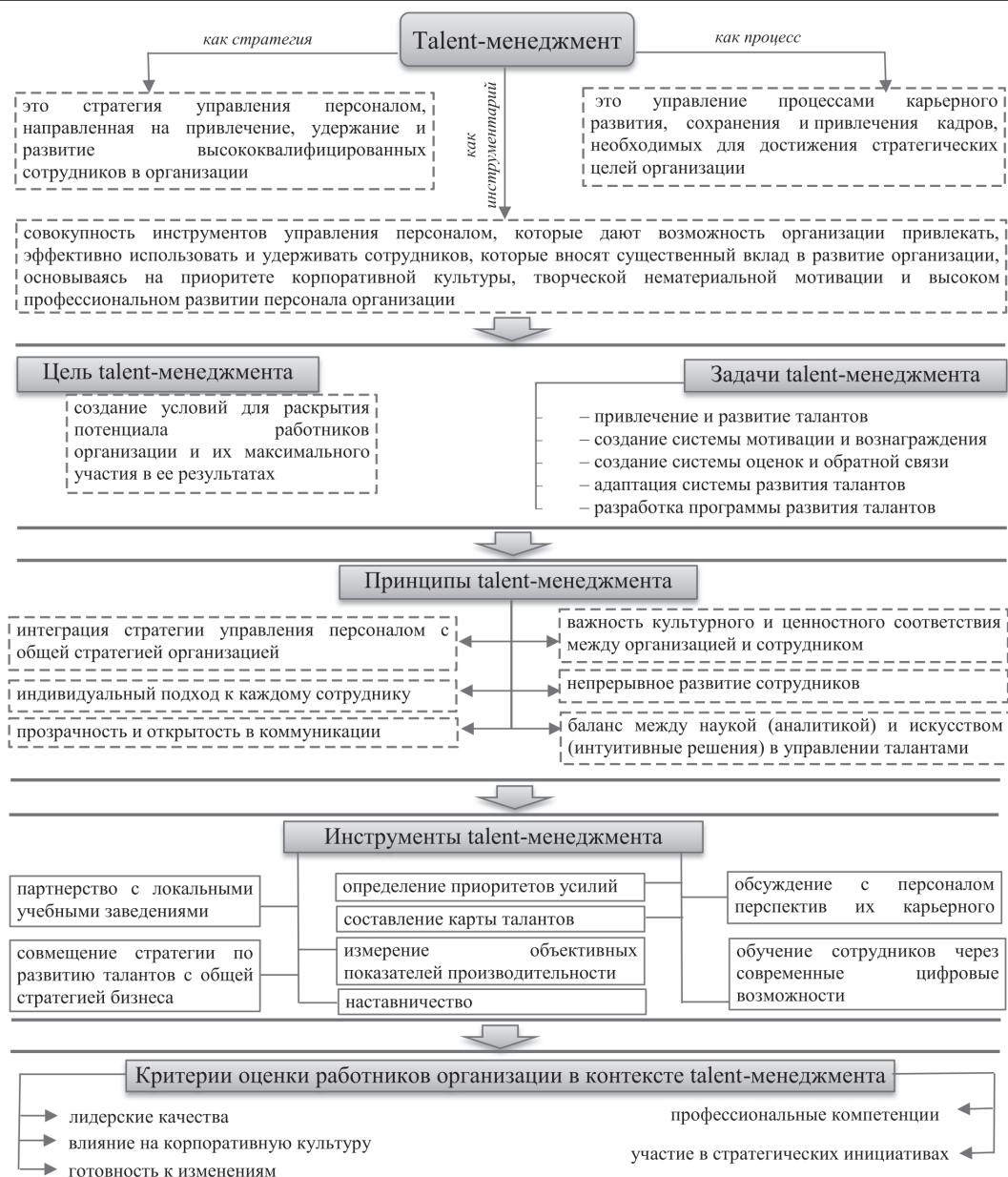


Рис. 4. Сущностно-содержательная составляющая talent-менеджмента и его ролевое назначение как HR-технологии

Осознавая всю важность эффективного взаимодействия с такими сотрудниками, следует признать исключительную сложность выстраивания правильных коммуникаций с ними. В подобных случаях чаще всего приходится сталкиваться с завышенными ожиданиями от работы, угрозой нервного срыва и выгорания на разных стадиях, непомерными амбициями, сложными отношениями с рядовыми подчиненными, стремлением к большой автономии, угрозой

хэджантерства, манипуляцией и даже шантажом. Абсолютно логично предположить, что стандартные методы менеджмента, успешно реализуемые на рядовых сотрудниках, в таких ситуациях совершенно неприемлемы. Именно стремление руководства организации выстраивать долгосрочные связи со «сверхталантами» заставляет активно внедрять talent-менеджмент, разрабатывать индивидуальные карты годового развития, адаптировать OKR, KPI, BSC под соответ-



ствующие нужды. Поскольку одна из ключевых особенностей «сверхталантов» – это стремление к постоянному развитию, задача организации – обеспечить таких сотрудников возможностью непрерывного обучения с помощью современных платформ образовательного опыта LXP [12].

Также следует помнить, что высокоэффективные сотрудники достаточно негативно относятся к стабильности. Им важно постоянно проверять себя на прочность, принимать новые профессиональные вызовы, иметь возможность работать со сложными масштабными проектами. Только осознание высшим руководством таких неоднозначных запросов своих «сверхталантов» и предоставление им возможности очередной раз реализовать себя в очень важном и масштабном мероприятии, от которого будет зависеть дальнейшее существование всего коллектива, даст прекрасную мотивацию высокоэффективным сотрудникам [2].

Не стоит забывать и про регулярную ретроспективу и эффективную обратную связь «сверхталантов» и топ-менеджеров. Талантливые сотрудники особенно чувствительны ко вниманию руководства. Игнорирование или чрезмерный контроль в этом случае могут достаточно быстро привести к негативным последствиям. Поскольку «сверхталанты» постоянно находятся в зоне риска, руководителю необходимо знать все стадии профессионального выгорания и четко следить за проявлениями даже самых незначительных симптомов, чтобы предпринять решительные меры своевременно и оперативно. Именно от скорости реакции высшего руководства будут зависеть благополучие и дальнейшая профессиональная карьера высокоэффективного сотрудника.

В таблице систематизирована система мотивации высокоэффективных сотрудников организации, основанная на принципах talent-менеджмента.

Таблица

**Система мотивации высокоэффективных сотрудников организации,  
основанная на принципах talent-менеджмента**

Принципы talent-менеджмента	Инструменты системы мотивации высокоэффективных сотрудников
Интеграция стратегии управления персоналом с общей стратегией организацией	командная стратегическая сессия, годовой план развития сотрудника, Performance Review, знание целей и ценности организации, технология Time & mind cleaning, OKR, оценка высшего руководства
Индивидуальный подход к каждому сотруднику	встречи тет-а-тет, должностная карта, непрерывное обучение, наставник в рамках организации, реализация потребностей, автономия для сотрудников, соц. пакет, гибкий график, отпуск по графику, конструктивная критика
Непрерывное развитие сотрудников	бренд работодателя, ежегодные номинации сотрудников по разным категориям, ежедневные планерки для синхронизации отдела, тимбилдинги, система без хаоса, знание внутренних процессов организации, четкие и регулярные ритмы, система грейдирования, новые амбициозные цели и задачи, перечень ошибок и несоответствий
Принципы talent-менеджмента	Инструменты системы мотивации высокоэффективных сотрудников
Прозрачность и открытость в коммуникации	годовой план с контролем задач, должностная карта, безопасность, доверие и уважение к руководителю и коллективу, регулярная обратная связь от руководителя, удобное рабочее место, улучшенная эргономика рабочего места, безопасность в офисе
Баланс между наукой (аналитикой) и искусством (интуитивные решения) в управлении талантами	спорт для сотрудников, оздоровительные программы, наличие ассортимента кофе и чая, технология Time & mind cleaning, ценный конечный продукт, конкуренция и соревновательность, роль наставника
Важность культурного и ценностного соответствия между организацией и сотрудником	корпоративный транспорт, психологическая помощь и поддержка, коучинг для сотрудников, поздравления с праздниками и днем рождения, ритуалы, которые поддерживают большинство сотрудников, семейные дни, клубы по интересам

Как видно из таблицы, каждому принципу talent-менеджмента соответствует определенная группа инструментов системы мотивации высокоэффективных сотрудников. Для руководителя принципиально важно использовать индивидуальный подход к «сверхталантам», поскольку указанные инструменты требуют предельной точности и четкости в их применении. Для каждого сотрудника должна быть разработана собственная система инструментов мотивации, которая будет актуальна, эффективна и результативна.

Таким образом, основные принципы talent-менеджмента и разработанная на их основе система мотивации высокоэффективных сотрудников раскрывают сущностно-содержательную природу talent-менеджмента и его ролевое назначение как HR-технологии и актуального инструмента повышения конкурентоспособности организации.

**Выводы и заключение.** Для адаптации к неопределенным условиям окружающей среды и обеспечения приверженности стратегическим целям современной организации необходимо акцентировать внимание на управлении талантами.

Тотальная нестабильность современного мира предопределила большую востребованность системного подхода при внедрении инновационных инструментов менеджмента, который предполагает четкое пониманием основ и глубинной философии управления талантами, может оказаться эффективным и надежным механизмом выживаемости организации в современных условиях. Также следует признать, что внедрение на практике инновационных инструментов менеджмента зачастую сопряжено с такими трудностями, как сопротивление персонала (саботаж), дефицит квалифицированных и мотивированных кадров, увеличение расходной части бюджета организации, что в кризисных условиях крайне негативно воспринимается руководством, и прочее. Для эффективного и оперативного решения пе-

речисленных выше трудностей нами определены основные принципы talent-менеджмента и разработана на их основе система мотивации высокоэффективных сотрудников, раскрывающая сущностно-содержательную природу talent-менеджмента и его ролевое назначение как HR-технологии и актуального инструмента повышения конкурентоспособности организации.

### Список литературы

1. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с. – ISBN 5-902862-04-3. – Текст : непосредственный.
2. **Волкова, Н. В.** Концепт «талант-менеджмент» и организационная приверженность педагогов / Н. В. Волкова, Н. А. Заиченко, В. А. Чикер, О. В. Гюнинен. – Текст : непосредственный // Вопросы образования // Educational Studies Moscow. – 2021. – № 3. – С. 168–188.
3. Компетенции будущего. Кто будет управлять бизнесом в России в 2026 году. – URL: <https://tenchat.ru/media/2108061-kompetentsii-buduschego-kto-budet-upravlyat-biznesom-v-rossii-v-2026-godu?ysclid=m8ezf3057628685706> / (дата обращения: 07.03.2025). – Текст : электронный.
4. **Роздольская, И. В.** Влияние инновационного формата вовлеченности персонала на основе концепции well-being на повышение результативности деятельности / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Ю. А. Мозговая. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 2(93). – С. 154–167. – DOI: 10.21295/2223-5639-2022-2-154-167.
5. **Роздольская, И. В.** Выявление признаков новой управленческой реальности в целях обеспечения устойчивости и многогранности менеджмента современных компаний / И. В. Роздольская,

М. Е. Ледовская, Е. А. Дьячков. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 42–56. – DOI: 10.21295/2223-5639-2025-1-42-56.

6. **Роздольская, И. В.** Инновационные императивы управления в организационном пространстве компаний в формате происходящих изменений / И. В. Роздольская, И. И. Ледовская, Ф. А. Щербань. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106). – С. 9–21. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-3-9-21.

7. **Роздольская, И. В.** Исследование процессов командообразования и формирования управленческой команды в условиях интеграции в цифровую экономику: стратегическая направленность и концептуальные подходы / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, М. Е. Ледовская. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2019. – 204 с. – ISBN 978-5-8231-0915-4. – Текст : непосредственный.

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. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-2-239-257.

9. **Роздольская, И. В.** Управление опытом сотрудников как стратегической составляющей менеджмента персонала организации / И. В. Роздольская,

М. Е. Ледовская, Е. А. Дьячков. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1(104). – С. 153–169. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-1-153-169.

10. **Роздольская, И. В.** Исследование сформированности инновационной компетентности как эффективного инструмента системы менеджмента персонала / И. В. Роздольская, И. С. Болотова, С. А. Абальмасова. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 8(60). – С. 64–71.

11. Россия 2025: от кадров к талантам. – URL: <https://www.dekanblog.ru/2017/11/strategicheskii-menegement/rossiya-2025-ot-kadrov-k-talantam>. – Текст : электронный.

12. **Миллиардов, А.** Управление талантами. Искусство и наука кадрового менеджмента / А. Миллиардов. – Москва : Литрес, 2024. – 110 с. – ISBN 978-5-04-683351-5. – Текст : непосредственный.

13. Rozdolskaya, I. V. Actualization Of The Modern Human Technologies Development In Innovative Economic Environment / I. V. Rozdolskaya, M. E. Ledovskaya // International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2013. – No. 2. – P. 362.

14. 42% организаций планируют внедрить системы управления талантами в 2025 году. – URL: <https://hrlogia.ru/tpost/09g4x7ems1-42-organizatsii-planiruyut-vnedrit-siste?ysclid=m8fmouba8871765038> / (дата обращения: 04.03.2025). – Текст : электронный.

**Papanova S. Yu.**

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

**Bolotova I.S.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer, Chair of Marketing and Management

**Kravchenko E. Yu.**

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

## ESSENTIAL AND MEANINGFUL NATURE OF TALENT MANAGEMENT AND ITS ROLE PURPOSE AS AN HR TECHNOLOGY AND A CURRENT TOOL FOR INCREASING ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS

**Abstract.** The article provides an assessment of the essential and meaningful nature of talent management, characterizes its role purpose as an HR technology and a relevant tool for increasing the competitiveness of a modern organization. The purpose of the study was to study the features of talent management in an unstable external environment, analyze the criteria for assessing the organization's employees in the context of talent management, and determine the key tasks of employee talent in the enterprise's activities. To achieve this goal, the following research methods were used: analysis of thematic literary sources, generalization and synthesis of the obtained data, grouping methods, comparison, systematization, and others. The article pays special attention to modern principles of personnel management from the standpoint of talent management. To highlight the barriers that modern managers of organizations face when implementing innovative opportunities in HR processes. The main problems in the implementation of modern technologies, platforms, and services in HR processes are presented, as well as a motivation system for highly effective employees of the organization based on the principles of talent management. The main features of talent management as a management concept are revealed. An assessment of the expected competencies of highly qualified personnel of the organization was conducted. The authors presented a system of motivation of highly effective employees with super-talents, which is based on effective tools of talent management.

**Keywords:** talent management, talent, BANI reality, generational theory, management practices for highly effective employees, talent attraction, knowledge acquisition, talent retention, strategic management, digitalization.

### References

1. Michaels, E., Handfield-Jones, X., Axelrod, E. (2005). Voyna za talanty [The War for talent]. Tr. from English by Yu. E. Kornilovich. M.: Mann, Ivanov & Ferber. ISBN 5-902862-04-3.

2. Volkova, N.V. et al. (2021). Kontsept «talant-menedzhment» i organizatsionnaya

priverzhennost' pedagogov [Concept of “talent management” and organizational commitment of teachers]. Voprosy obrazovaniya [Educational Studies Moscow]. 3, 168–188.

3. Kompetentsii budushchego. Kto budet upravlyat' biznesom v Rossii v 2026 godu [Competencies of the future. Who will manage business in Russia in 2026]. Retrieved from: <https://tenchat.ru/>

media/2108061-kompetentsii-buduschego-kto-budet-upravlyat-biznesom-v-rossii-v-2026-godu?ysclid=m8ezf3057628685706.

4. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Mozgovaya, Yu.A. (2022). Vliyaniye innovatsionnogo formata вовлеченности personala na osnove kontseptsii well-being na povysheniye rezul'tativnosti deyatel'nosti [Impact of the innovative format of personnel engagement based on the well-being concept on improving performance]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(93), 154-167. DOI 10.21295/2223-5639-2022-2-154-167.

5. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Dyachkov, E.A. (2025). Vyyavleniye priznakov novoy upravlencheskoy real'nosti v tselyakh obespecheniya ustoychivosti i mnogogrannosti menedzhmenta sovremennykh kompaniy [Identification of signs of a new management reality in order to ensure sustainability and versatility of management of modern companies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(110), 42-56. DOI 10.21295/2223-5639-2025-1-42-56.

6. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, I.I., Shcherban, F.A. (2024). Innovatsionnyye imperativy upravleniya v organizatsionnom prostranstve kompaniy v formate proiskhodyashchikh izmeneniy [Innovative imperatives of management in the organizational space of companies in the format of ongoing changes]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(106), 9-21. DOI 10.21295/2223-5639-2024-3-9-21.

7. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Ledovskaya, M.E. (2019). Issledovaniye protsessov komandoobrazovaniya i formirovaniya upravlencheskoy komandy v usloviyakh integratsii v tsifrovuyu ekonomiku: strategicheskaya napravlennost'

i kontseptual'nyye podkhody [Research of team building processes and formation of a management team in the context of integration into the digital economy: strategic focus and conceptual approaches]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. ISBN 978-5-8231-0915-4.

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. DOI 10.21295/2223-5639-2024-2-239-257.

9. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Dyachkov, E.A. (2024). Upravleniye opytom sotrudnikov kak strategicheskoy sostavlyayushchey menedzhmenta personala organizatsii [Management of employee experience as a strategic component of personnel management of the organization]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(104), 153-169. DOI 10.21295/2223-5639-2024-1-153-169.

10. Rozdolskaya, I.V., Bolotova, I.S., Abalmasova, S.A. (2016). Issledovaniye sformirovannosti innovatsionnoy kompetentnosti kak effektivnogo instrumenta sistemy menedzhmenta personala [Research of formation of innovative competence as an effective tool of personnel management system]. Problemy ekonomiki i menedzhmenta. [Problems of Economics and Management]. 8(60), 64-71.

11. Rossiya 2025: ot kadrov k talantom [Russia 2025: from personnel to talents]. Retrieved from: <https://www.dekanblog.ru/2017/11/strategicheskii-menegement/rossiya-2025-ot-kadrov-k-talantom>.



12. Milliardov, A. (2024). Upravleniye talantami. Iskustvo i nauka kadrovogo menedzhmenta [Talent management. Art and science of personnel management]. M.: Litres. ISBN 978-5-04-683351-5.

13. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2013). Actualization of the modern human technologies development in innovative economic environment. International Journal of Applied and Fundamental Research. 2, 362.

14. 42% organizatsiy planiruyut vnedrit' sistemy upravleniya talantami v 2025 godu [42% of organizations plan to implement talent management systems by 2025]. Retrieved from: <https://hrlogia.ru/tpost/09g4x7ems1-42-organizatsii-planiruyut-vnedrit-siste?ysclid=m8fmouba8871765038>.

---

e-mail: [papanova.sv@mail.ru](mailto:papanova.sv@mail.ru)

*Прушковская Е.Е.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

*Матвеева О.П.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

## ЭКСПОРТ ЛЕСА И ЛЕСОМАТЕРИАЛОВ: ОСОБЕННОСТИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ ТАМОЖЕННОГО ДЕКЛАРИРОВАНИЯ

**Аннотация.** Целью исследования является выявление особенностей операций таможенного декларирования при помещении леса и лесоматериалов под таможенную процедуру экспорта, применения технологии автоматизированного их выпуска, определение преимуществ использования при совершении таможенных операций в отношении экспортируемых лесоматериалов действующей методики измерения пилопродукции, рассмотрение актуализированной нормативной правовой основы и определение направлений совершенствования операций таможенного декларирования.

В статье уделено внимание практическому применению методики измерения пилопродукции, рассмотрены методы измерения методики, а также организации и проведения таможенного контроля леса и лесоматериалов. Цель данного исследования достигнута на основе оценки преимуществ применения комплексного метода измерения и анализа ошибок, которые допускают участники внешнеторговой деятельности (ВТД) при совершении операций таможенного декларирования в отношении экспортируемого леса и лесоматериалов. Применение автоматизированного выпуска и использование методики измерения пилопродукции позволят таможенным органам минимизировать нарушения таможенного и лесного законодательства в Российской Федерации (РФ) в отношении экспортируемого леса и лесоматериалов. При проведении исследования использовались общенаучные и экономические методы применительно к изучению совершения таможенных операций и проведению таможенного контроля в отношении экспорта леса и лесоматериалов в условиях применения технологии автоматизированного их выпуска.

**Ключевые слова:** экспорт, лес, лесоматериалы, пилопродукция, таможенные операции, таможенное декларирование, совершение таможенных операций, декларация на товары, методика измерения.

**Введение.** Российская Федерация (РФ) является одной из крупнейших стран, заготавливающих и экспортирующих лесоматериалы. РФ обладает 24% запасов древесины всей планеты, в том числе ценных хвойных пород. Развитие лесопромышленной отрасли, рациональное использование, охрана, защита, воспроизводство ценного национального достояния – важные государственные задачи [10].

На законодательном уровне внесены существенные изменения в регулирование экспорта лесоматериалов: шпалы из древесины хвойных пород внесены в список стратегических важных ресурсов, введены заградительные пошлины на вывоз необработанных или грубо обработанных лесоматериалов хвойных и лиственных пород, что, в конечном итоге, должно способствовать росту экспорта переработанной продукции.

В условиях санкционной политики внешняя торговля РФ лесоматериалами характеризуется, прежде всего, сокращением объемов вывозимых лесоматериалов, а также невозвращением в полном объеме экспортной валютной выручки, занижением таможенной стоимости, недекларированием либо недостоверным декларированием экспортируемых лесоматериалов.

Следующим акцентируем внимание на таможенных аспектах экспорта и импорта товаров в РФ, в том числе леса и лесоматериалов.

В 2024 году среднее время совершения таможенных операций в отношении товаров, которые не идентифицированы как рискованные поставки, требующие дополнительной проверки, составило 47 минут при импорте (в 2023 году – 52 минуты) и 20 минут при экспорте (в 2023 году – 28 минут).

Таможенными органами РФ выпущено более 3,79 млн электронных деклараций на товары (ЭДТ), в 2023 году – 3,94 млн ЭДТ.

В автоматическом режиме таможенными органами РФ зарегистрировано более 3,1 млн ЭДТ (в 2023 году – более 3,2 млн ЭДТ), что составило 81,6% от общего количества выпущенных ДТ. Доля автоматически зарегистрированных ДТ составила 83% по экспорту и 81% по импорту.

Автоматически выпущено таможенными органами РФ более 986 тыс. ЭДТ, что составляет 26% от общего количества всех выпущенных ДТ. Доля автоматически выпущенных ДТ составляет 31,9% по экспорту и 23,5% по импорту. Продолжена работа по реализации и внедрению технологии автоматизированного принятия решений. В автоматизированном режиме зарегистрировано более 97 тыс. ДТ [1].

Следовательно, в РФ активно развивается технология автоматизированного выпуска леса и лесоматериалов. Так, 20–25% деклараций на товары (ДТ), поданных в отношении экспорта леса и лесоматериалов, выпускается в автоматическом режиме. Однако применение данной технологии напрямую зависит от полноты, корректности

и достоверности заявляемых сведений в ДТ, и даже без применения данной технологии при экспорте леса и лесоматериалов корректное заполнение полей ДТ и электронного сопроводительного документа способствует сокращению времени совершения таможенных операций без установления дополнительных требований и проведения форм таможенного контроля.

**Методы исследования.** При проведении исследования использовались общенаучные и экономические методы применительно к изучению совершения таможенных операций и проведению таможенного контроля в отношении экспорта леса и лесоматериалов в условиях применения технологии автоматизированного их выпуска.

**Результаты исследования.** Оборот внешней торговли РФ, по данным таможенной статистики, в 2024 году составил 716,9 млрд долл. США и по сравнению с 2023 годом возрос на 0,9%, в том числе экспорт составил 433,9 млрд долл. США, а его рост по сравнению с 2023 годом – 2,0%, импорт составил 283,0 млрд долл. США, то есть его сокращение по сравнению с 2023 годом – 0,8 % [1].

Экспорт РФ в 2024 году по сравнению с 2023 годом увеличился на 8,6 млрд долл. США. Основой российского экспорта в 2024 году являлись минеральные продукты, удельный вес которых в товарной структуре экспорта составил 60,9%, в 2023 году – 61,2%.

Экспорт металлов и изделий из них в 2024 году составил 14,7% от общего стоимостного объема экспорта, тогда как в 2023 году он равнялся 14,1%, продовольственных товаров и сырья для их производства – 9,8%, в 2023 году данный показатель сложился на уровне 10,1%, продукции химической промышленности – 6,4%, то есть на уровне 2023 года, машин, оборудования и других товаров – 5,4%, также на уровне 2023 года. Экспорт лесоматериалов и целлюлозно-бумажных изделий в 2024 году составил 2,3%, то есть на уровне 2023 года [1].

Таким образом, в целом экспорт лесоматериалов и целлюлозно-бумажных из-

делий занимает не столь существенную долю в экспорте страны, в частности по сравнению указанными выше товарными группами, но при этом лесопромышленный комплекс страны имеет значительный потенциал роста экспорта готовой продукции.

Объем экспорта пиломатериалов из РФ в 2023 году достиг 20,7 млн м<sup>3</sup> – это на 10% меньше, чем в 2022 году. Доля азиатских стран в 2023 году по объему импорта пиломатериалов из РФ впервые составила 98% по сравнению с 2021 годом, когда она равнялась 76% [2].

Крупнейшим импортером российских пиломатериалов в 2023 году являлся, как и ранее, Китай (13 млн м<sup>3</sup>), объем экспорта пиломатериалов в Китай сохранился на уровне 2022 года. Второе место по закупкам занял Узбекистан (2 млн м<sup>3</sup>), он нарастил импорт на 8%, на третьем – Казахстан (926 тыс. м<sup>3</sup>, +17% год к году) [1].

В настоящее время происходит постепенный переход на применение технологии автоматизированного контроля, когда итоговое решение по ДТ является совокупностью юридически значимых решений должностного лица и информационной системы.

Для экспортируемых лесоматериалов определены особенности заполнения графы 31 ДТ в соответствии с Приложением № 4 к Решению Комиссии Таможенного союза (КТС) от 20 мая 2010 года № 257 (Приложение №4) [9], а также метрологическими нормами, а именно Методикой измерения объема пилопродукции [7], а также методиками, определенными для круглых лесоматериалов. В соответствии с Приложением № 4 в графе 31 ДТ при таможенном декларировании круглых лесоматериалов, которые классифицируются в Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ТН ВЭД ЕАЭС) товарной позицией 4403, в данную товарную позицию включаются лесоматериалы в естественном состоянии срубленные, обычно с обрубленными ветвями, а также с удаленным наружным или как наружным,

так и внутренними слоями коры, или же только с удаленными выпуклостями [5].

Кроме того, к сведениям, которые указываются в графе 31 ДТ, относятся: наименование лесоматериала, порода древесины, наличие обработки консервантом, сортимент лесоматериала, размеры. При этом должна указываться номинальная длина, длина лесоматериалов с учетом максимального припуска на распиловку и диапазоны диаметров, объем лесоматериалов с учетом коры.

При таможенном декларировании пиломатериалов, то есть лесоматериалов обработанных, которые классифицируются в товарной позиции 4407 ТН ВЭД ЕАЭС, к обязательным сведениям, подлежащим указанию в ДТ, относятся: наименование лесоматериалов, порода древесины, вид обработки, сортимент или группа сортиментов лесоматериалов, номинальные размеры (длина, ширина, толщина пилопродукции в миллиметрах), предельное отклонение номинальных размеров, припуски на величину усушки, данные сведения указываются в миллиметрах и номинальный объем и фактический объем пилопродукции в метрах кубических.

Дополнительно с первого октября 2022 года в графе 31 ДТ указываются такие данные о лесоматериалах, как: код соответствия с общероссийским классификатором продукции по видам экономической деятельности (ОКПД-2) [8], объем вывозимых лесоматериалов с учетом коры м<sup>3</sup>, объем вывозимых лесоматериалов без учета коры в м<sup>3</sup> и влажность лесоматериалов.

Для материалов из ценных пород древесины, таких как дуб, бук, ясень, дополнительно еще указывается информация о бирках, то есть количество бирок и номера бирок. Кроме того, необходимо учитывать, что при таможенном декларировании экспорта лесоматериалов в графе 44 ДТ обязательно указываются сведения о декларации о сделках с древесиной и сведения об электронном сопроводительном документе.

Следует обратить внимание, что декларация о сделках с древесиной составляется не позднее пяти дней с момента заключения внешнеторгового контракта, а особенностью при оформлении электронного сопроводительного документа является то, что данный документ оформляется до подачи ДТ, то есть дата составления сопроводительного документа должна быть раньше или той же датой, что дата регистрации ДТ.

При заполнении ДТ участнику внешнеторговой деятельности (ВТД) следует обращать внимание на эти особенности при заполнении ДТ и электронного сопроводительного документа, поскольку часто участники ВТД указывают либо какие-то из этих данных, либо указывают их некорректно, что приводит к необходимости проведения работ по корректировке ДТ.

В соответствии с Федеральным законом «Об обеспечении единства измерений» от 26 июня 2008 года № 102-ФЗ (ФЗ-102) [3], при проведении косвенных измерений в рамках совершения таможенных операций все лица должны руководствоваться Положением аттестованных методик измерений [9], при этом положения ФЗ-102 [2] распространяются не только на должностных лиц таможенных органов, но и на декларанта, как лицо, заявляющее сведения в ДТ и тем самым совершающее таможенные операции.

Центральным экспертно-криминалистическим таможенным управлением Федеральной таможенной службы (ФТС России) разработана методика «Объем пилопродукции: методика измерения при проведении таможенных операций» (методика) [7]. Методика аттестована, информация о ней размещена в Реестре аттестованных методик, ей присвоен номер ФР. 1.27.2023.46884.

Методика разработана взамен ранее применяемой методики (2017 год), которая тоже использовалась при определении объема экспорта лесоматериалов обработанных. Методика устанавливает порядок измерения пилопродукции и проведение измерения

влажности пилопродукции в определенных условиях.

Результаты измерения, полученные с применением методики, могут использоваться таможенными органами в качестве доказательной базы при возбуждении дел об административных правонарушениях, то есть данная методика подлежит применению таможенными органами при совершении таможенных операций и проведении таможенного контроля.

В целом, методика повторяет применяемую ранее [6], но имеет некоторые отличия, в частности в ранее применяемой методике было предусмотрено четыре группы пилопродукции, в действующей методике таких групп осталось только две, то есть в рамках методики осуществлена группировка единиц пилопродукции по геометрическим особенностям, а именно осуществляется отнесение пилопродукции к одной из групп в соответствии с их типоразмерами, кроме того, выделено две группы: первая группа геометрических особенностей, когда единица пилопродукции с одинаковыми размерами по толщине, ширине и длине находится в пределах допускаемых отклонений, и вторая группа геометрических особенностей пилопродукции, когда единица пилопродукции изготовлена по случайным размерам, которые выходят за пределы допускаемых отклонений по ГОСТам по одной из геометрических форм, то есть либо по ширине, либо по толщине, либо по длине.

Первая группа геометрических особенностей – это та пилопродукция, которая соответствует техническим характеристикам, которые были (обязали) как при производстве, так и при таможенном декларировании экспорта лесоматериалов. При этом данное соответствие устанавливается посредством проведения выборки (выборочных партий) из объема пилопродукции, и когда данная пилопродукция соответствует заявленным техническим характеристикам в объеме, определенном приемочным числом, и если в единицы пилопродукции,



выходящие за предельное отклонение, не превышают это приемочное число, то эту пилопродукцию относят к первой группе геометрических особенностей.

Вторая группа геометрических особенностей – это, соответственно, пилопродукция, не соответствующая заявленным техническим характеристикам, а именно: в рамках предельных отклонений эта продукция относится ко второй группе геометрических особенностей пилопродукции, при измерении которой устанавливается в рамках выборки, что единица пилопродукции, не соответствующая техническим характеристикам в рамках предельных отклонений, превышает приемочное число. В этом случае возникает вопрос о достоверности заявления сведений о фактическом и номинальном объеме.

При экспорте лесоматериалов заявляются две величины: фактический объем и номинальный объем. Номинальный объем – это установленный объем, фактический – это объем, рассчитанный с учетом припусков на усушку и предельных отклонений.

Соответственно, при первой группе геометрических размеров, так как эта пилопродукция является готовой продукцией по сути и соответствует техническим нормам, техническим характеристикам, которые заявлены в ДТ, применяются две величины, то есть определяются номинальная и фактическая величины.

Если устанавливается вторая группа геометрических особенностей, то эта пилопродукция не относится к готовой продукции и в этом случае приравнивается номинальный объем и фактический объем. В связи с этим при заявлении сведений в ДТ необходимо знать, к какой группе геометрических особенностей относится экспортируемая пилопродукция, и, соответственно, уже заявлять либо факт/номинал – различный либо приравнивать его в целях избежания проблем.

При заявлении припусков на усушку в ДТ и в сопроводительных документах должны быть указаны две величины – это так называемая начальная влажность и ко-

нечная влажность. Конечная влажность – это когда и при каких условиях у декларанта будут достигнуты те номинальные размеры, при какой влажности они будут достигнуты.

Начальная влажность – это влажность, которая определена на момент распиловки или на момент проведения таможенного контроля.

Имеются табличные значения, соответствующие ГОСТы, которыми устанавливают величины припуска, при этом у сухих пилопродукций данные припуски на усушку будут равны нулю.

Следует отметить, что при таможенном декларировании экспорта леса и лесоматериалов корректность заявления предельных отклонений также имеет важное значение.

Методикой выполнения измерений определено, что предельное отклонение устанавливается исходя из ГОСТа 2695-83 (пиломатериалы лиственных породы) и ГОСТом 24454-80 – пиломатериалы хвойных пород.

Номинальный объем никогда не должен превышать фактический объем, так как заявление сведений, что номинальный объем выше, чем фактический, может инициировать у таможенных органов проведение фактического таможенного контроля либо предъявление требования на корректировку ДТ.

Также при заявлении сведений в ДТ следует обратить внимание на показатель плотности, достоверность заявления весовых характеристик, так как они влияют на уровень плотности, то есть когда заявляется о сухой пилопродукции и расчетным способом выявляется, что ее плотность не соответствует ее физическому состоянию для сухих, то это уже будет свидетельствовать о недостоверности заявленных сведений таможенному органу при таможенном декларировании. Следует уделять внимание достоверности заявления сведений и весовых характеристик и объемных характеристик, так как они являются взаимосвязанными через показатель плотности.

В некоторых случаях участниками ВТД могут некорректно заявляться сведения в графе 31 ДТ об упаковочном материале. Так, участниками ВТД могут заявляться сведения об отсутствии сепарационных упаковочных материалов в виде упаковки, в сопроводительных документах также свидетельствует о сепарационных материалах не заявляется, однако таможенным органом при анализе устанавливается разность веса нетто и брутто и по результатам таможенного осмотра таможенным органом устанавливается наличие сепарационного материала или упаковочного реквизита. В данной ситуации наблюдаются недостоверно заявленные сведения об упаковке и по результатам анализа таможенными органами проводится таможенный досмотр.

Но также иногда имеет место ситуация, когда участниками ВТД в ДТ заявляется упаковка, разница в весе брутто и нетто свидетельствует о наличии сепарационных лесоматериалов, однако в сопроводительных документах заявляются сведения об отсутствии упаковки, вследствие чего таможенными органами проводится таможенный осмотр, по результатам которого выявляется отсутствие упаковки, хотя в ДТ заявляется расхождение мест веса брутто и веса нетто. Некорректные заявления сведений об упаковке, недостоверность, несовпадение таких сведений приводят к проведению фактического таможенного контроля и, соответственно, к корректировке ДТ.

Таможенные органы в своей деятельности при заявлении сведений в ДТ также осуществляют сопоставление сведений, заявленных в ДТ, а также в электронных сопроводительных документах в Декларации со сделкой с древесиной (ДСД) [3]. Данный порядок утвержден Приказом ФТС России от 30 сентября 2022 года № 800 [4].

Следует особо относиться к вопросу соответствия сведений в электронном сопроводительном документе в ДСД, особенного внимания заслуживает заявление сведений в графе 18 ДТ и в графе электронного со-

проводительного документа о транспортном средстве, так как оно является основным идентификатором перемещаемого леса и лесоматериалов, то есть должна быть обеспечена тождественность сведений в данных документах, в том числе маски ввода тождественного заявляемых сведений в электронном сопроводительном документе и в ДТ.

Еще одним нововведением методики является то, что из перечня средств измерений выведен штангенциркуль, то есть в настоящее время при проведении измерений пилопродукции используются рулетка измерительная, линейка. Кроме того, в рамках методики предусмотрено три метода измерения объема пилопродукции: поштучный, пакетный и комплексный. Однако методы измерения существенных изменений не претерпели. Метод, который в методике называется «пакетный», по сути дублирует штабельный метод, который применялся ранее.

Три метода применяются в зависимости от объема измеряемой партии пилопродукции. Поштучный метод определения объема пилопродукции применяется при небольшом размере партии пилопродукции, пакетный метод – при достаточно большом размере партии пилопродукции. При этом необходимо учитывать, что он применяется к партии, которая состоит из единиц, однородных по сортаменту, по роду, сорту, размеру плотно уложенных в пакеты прямоугольной формы независимо от способов поставки и видов транспорта. Комплексный метод применяется при больших объемах партии пилопродукции.

В методике предусмотрен порядок измерения влажности пилопродукции, то есть в тексте методики предусмотрен определенный случай, когда требуется проведение измерения влажности. Влажность в рамках методики измеряется двумя способами: с использованием электронного влагомера или второй способ – сушильно-весовой. Первый способ применим, например, при проведении таможенного досмотра, но при определенных условиях, поскольку электрический

влажномер может использоваться в низких температурах, а сушильно-весовой способ, как правило, применяется таможенными органами в случаях назначения таможенной экспертизы, то есть когда требуются определенные средства измерения.

В методике достаточно подробно рассмотрен порядок определения номинальных размеров пилопродукции и номинального объема партии пилопродукции. Определение номинальных размеров единиц пилопродукции производится с учетом величины усушки, а также с учетом величины предельных отклонений, определенных по ГОСТу.

Определение номинального объема единицы пилопродукции производится путем перемножения значений номинальных величин длины, ширины, толщины единиц пилопродукции, а определение номинального объема всей партии производится путем сложения значений номинальных объемов единиц пилопродукции.

В методике предусмотрено, что могут быть использованы величины усушки и величины предельных отклонений, отличающиеся от национальных стандартов и нормативно-технической документации, в том случае, если такие величины установлены условиями контракта или предусмотрены сопроводительными документами.

Если в ДТ, или в внешнеторговом контракте, либо иных сопроводительных документах отсутствуют сведения, необходимые для вычисления величины усушки, то такая величина не учитывается, а за номинальные размеры и номинальный объем пилопродукции принимаются фактические размеры, фактический объем, измерение влажности в данной ситуации не производится.

Если фактические размеры единицы пилопродукции не соответствуют заявленным номинальным значениям величин, объем вычисляется по фактическим размерам. Пилопродукция с размерами, превышающими допустимые отклонения, признается пилопродукцией, изготовленной по случайным размерам. В данном случае номиналь-

ный объем пилопродукции со случайными размерами считается равной фактическому объему и измерение влажности единиц пилопродукции обязательно только для того, чтобы определить номинальный размер и номинальный объем пилопродукции.

В Приложении к методике приведены образцы протоколов измерений, все результаты полученных измерений должны вноситься в протокол. Протокол таможенным органом прикладывается к актам таможенного досмотра. В приложении приведен протокол определения влажности пилопродукции. Протокол является приложением к акту таможенного досмотра.

В приложении к методике приведена таблица плотности древесины в зависимости от ее влажности, ее можно использовать в качестве ориентира для определения влажности пилопродукции.

В настоящее время в действующей редакции методики измерений исключен так называемый штабельный метод, он заменен на пакетный метод, применяющийся при строгом соблюдении правил формирования пакетов, определенных ГОСТом. Поэтому таможенные органы в своей деятельности чаще всего применяют менее трудоемкий метод – это комплексный метод, основанный на взвешивании единиц пилопродукции и определении коэффициенты плотности. По этой причине экспортерам леса и лесоматериалов рекомендуется принять меры по оснащению мест отгрузки, мест проведения таможенного контроля весовым оборудованием. Кроме того, в зимний период необходимо наличие в местах проведения таможенного контроля отапливаемых помещений для определения влажности. Это необходимо учитывать экспортерам леса при подготовке к организации экспорта древесины в зимний период.

Действующая методика исполнения измерений устанавливает необходимость разделения пилопродукции на сухую и влажную. При заявлении сведений о пилопродукции, влажность которой менее 22% и влаж-

ность которой более 22%, при предъявлении товаров таможенному контролю необходимо обеспечить разделение данных единиц пилотной продукции для проведения контроля во избежание временных издержек.

Комплексный метод снижает сроки проведения таможенного досмотра более чем в три раза, то есть это наименее трудозатратный и более ускоренный метод проведения определения количественных характеристик экспорта лесоматериалов. Для сокращения времени при проведении таможенного контроля леса экспортерам необходимо принимать меры по обеспечению весовым оборудованием своих мест отгрузки, что также будет способствовать сокращению времени совершения таможенных операций.

**Выводы и заключение.** В условиях увеличения объемов автовыпущенных ДТ, сокращения сроков выпуска леса и лесоматериалов необходимость проведения таможенного контроля, его эффективность и результативность во многом зависят от своевременного реагирования на изменяющееся поведение участников ВТД. Результаты измерения, которые получены при применении новой методики, могут использоваться таможенными органами в качестве доказательной базы при возбуждении дел об административных правонарушениях (АП), то есть данная методика подлежит применению таможенными органами при совершении таможенных операций и проведении таможенного контроля. Введение в действие новой методики измерения объема пилотной продукции, в частности, применение комплексного метода при ее измерении, способствует ускорению совершения таможенных операций и проведению форм таможенного контроля в отношении экспортируемого леса и лесоматериалов.

В настоящее время со стороны таможенных органов активно развивается технология автоматизированного выпуска леса и лесоматериалов. При этом применение данной технологии напрямую зависит от полно-

ты, корректности и достоверности заявляемых сведений в ДТ.

Таким образом, совершенствование совершения таможенных операций при экспорте леса и лесоматериалов должно реализовываться посредством актуализации нормативно-правовой базы, и основными причинами, препятствующими автоматизированному выпуску, являются некорректное заполнение полей ДТ и недостаточная подготовка пакета документов. Успешное решение вышеуказанных проблем как при автоматизированном выпуске леса и лесоматериалов, так и при неприменении его, позволит участникам ВТД ускорить время совершения таможенных операций и, соответственно, сократить время проведения таможенного контроля при вывозе леса и лесоматериалов.

### Список литературы

1. Итоговые доклады о результатах деятельности // Федеральная таможенная служба : [сайт]. – URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatel-nosti> (дата обращения: 04.05.2025). – Текст : электронный.
2. Об обеспечении единства измерений : Федеральный закон от 26.06.2008 № 102-ФЗ // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.
3. Об утверждении состава сведений о сделке, подлежащих направлению для внесения в государственный лесной реестр (включая уникальный регистрационный номер сделки, копии договоров о сделках с древесиной при их заключении в письменной форме), порядка их направления, требований к формату электронного документа : Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды РФ) от 29.03.2022 № 226 // КонсультантПлюс. Профиль:



Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 04.05.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

4. Об утверждении Технологии совершения таможенных операций в отношении лесоматериалов, помещаемых под таможенную процедуру экспорта : Приказ ФТС России от 30.09.2022 № 800 // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

5. О классификации в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза отдельных товаров (вместе с «Разъяснениями о классификации в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза отдельных товаров») : Приказ Федеральной таможенной службы от 14.01.2019 года № 28 (ред. от 19.06.2020) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_322989/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322989/) (дата обращения: 04.05.2025). – Текст : электронный.

6. Объем пилотпродукции. Методика измерений при проведении таможенных операций: правила М 13-24-13 // П. И. Токарев, С. Н. Метелькова, Д. Ю. Хоршев, К. Д. Бондарев, Б. Н. Мушта, И. П. Смелик, И. И. Стогнушко, А. В. Забелкин, А. П. Каралов. – Москва : ЦКТУ ФТС России, 2017 // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

7. Объем пилотпродукции. Методика измерений при проведении таможенных операций : правила М 13-24-22 (регистрационный код методики

измерений ФР.1.27.2023.46884) (Взамен документа «Объем пилотпродукции. Методика измерений при проведении таможенных операций». Правила М 13-24-13 (регистрационный код методики измерений ФР.1.27.2014.17136) // Г. Г. Самосоров, Б. Н. Мушта, И. А. Громова, П. И. Токарев – Москва : ЦКТУ ФТС России, 2023 // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

8. О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) и Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) ОК 034-2014 (КПЕС 2008) : Приказ Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст (ред. от 27.12.2024 // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

9. О форме декларации на товары и порядке ее заполнения (вместе с «Порядком заполнения декларации на товары») (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025): Решение Комиссии Таможенного союза от 20.05.2010 № 257 (ред. от 25.06.2024) // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП). – Текст : электронный.

10. Участникам, организаторам и гостям форума «Леса России» : Речь М. В. Мишустина // Правительство России : [сайт]. – URL : <http://government.ru/gov/persons/151/telegrams/52723/> (дата обращения: 04.05.2025). – Текст : электронный.



**Prushkovskaya E.E.**

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

**Matveyeva O.P.**

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

## EXPORT OF TIMBER AND TIMBER MATERIALS: FEATURES AND IMPROVEMENT OF CUSTOMS CLARIFICATION OPERATIONS

**Abstract.** Abstract. The purpose of the study is to identify the features of customs declaration operations when placing timber and timber under the customs procedure of export, the use of automated release technology, determining the advantages of using the current methodology for measuring sawn timber when performing customs operations in relation to exported timber, reviewing the updated regulatory framework and determining areas for improving customs declaration operations.

The article focuses on the practical application of the sawn timber measurement technique, considers the measurement methods, as well as the organization and implementation of customs control of timber and timber. The purpose of this study is achieved by assessing the advantages of using a comprehensive measurement method and analyzing the errors made by participants in foreign trade activities (FTA) when performing customs declaration operations in relation to exported timber and timber. The use of automated release and the use of the sawn timber measurement technique will allow customs authorities to minimize violations of customs and forest legislation in the Russian Federation (RF) in relation to exported timber and timber. In the study, general scientific and economic methods were used in relation to the study of customs operations and customs control in relation to the export of timber and timber in the context of using the technology of automated release.

**Keywords:** export, timber, timber, sawn timber, customs operations, customs declaration, customs operations, goods declaration, measurement technique.

### References

1. Itogovyye doklady o rezul'tatakh deyatel'nosti. Federal'naya tamozhennaya sluzhba [Final reports on the results of activities. Federal Customs Service]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatel-nosti>.

2. Ob obespechenii yedinstve izmereniy: Federal'nyy zakon ot 26.06.2008 № 102- FZ [On ensuring the uniformity of measurements: Federal Law of 26.06.2008 No. 102-FZ]. Konsul'tantPlyus.

3. Ob utverzhdenii sostava svedeniy o sdelke, podlezhashchikh napravleniyu dlya

vneseniya v gosudarstvennyy lesnoy reyestr (vkl'yuchaya unikal'nyy registratsionnyy nomer sdelki, kopii dogovorov o sdelkakh s drevesinoy pri ikh zaklyuchenii v pis'mennoy forme), poryadka ikh napravleniya, trebovaniy k formatu elektronnoy dokumenta: Prikaz Minprirody RF ot 29.03.2022 N 226 Prikaz Ministerstvo prirodnykh resursov i ekologii Rossiyskoy Federatsii (Minprirody RF) ot 29.03.2022 N 226 [On approval of the composition of transaction information subject to submission for inclusion in the state forest register (including the unique transaction registration number, copies of timber transaction agreements when concluded in writing), the procedure for submitting them,

and requirements for the format of the electronic document: Order of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation dated March 29, 2022 N 226 Order of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation (Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation) dated March 29, 2022 N 226]. Konsul'tantPlyus.

4. Ob utverzhdenii Tekhnologii soversheniya tamozhennykh operatsiy v otnoshenii lesomaterialov, pomeshchayemykh pod tamozhennuyu protseduru eksporta: Prikaz FTS Rossii ot 30.09.2022 № 800 [On approval of the Technology for performing customs operations in relation to timber placed under the customs procedure of export: Order of the Federal Customs Service of Russia dated September 30, 2022 No. 800]. Konsul'tantPlyus.

5. O klassifikatsii v sootvetstvi s yedinoi Tovarnoy nomenklatury vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti Yevraziyskogo ekonomicheskogo soyuza ot del'nykh tovarov (vmeste s «Raz'yasneniyami o klassifikatsii v sootvetstvi s yedinoi Tovarnoy nomenklatury vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti Yevraziyskogo ekonomicheskogo soyuza ot del'nykh tovarov»): Prikaz Federal'noy tamozhennoy sluzhby ot 14.01.2019 goda № 28 (red. ot 19.06.2020) [On the classification of certain goods in accordance with the unified Commodity Nomenclature of Foreign Economic Activity of the Eurasian Economic Union (together with the "Explanations on the classification of certain goods in accordance with the unified Commodity Nomenclature of Foreign Economic Activity of the Eurasian Economic Union"): Order of the Federal Customs Service dated 14.01.2019 No. 28 (as amended on 19.06.2020)]. Konsul'tantPlyus. Retrieved from: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_322989/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322989/).

6. Ob'yem piloproduktsii. Metodika izmereniy pri provedenii tamozhennykh operatsiy: pravila M 13-24-13 // P.I. Tokarev, S.N. Metel'kova, D.YU. Khorshev, K.D. Bondarev,

B.N. Mushta, I.P. Smelik, I.I. Stognushko, A.V. Zabelkin, A.P. Karalov [Volume of sawn timber. Methodology of measurements during customs operations: rules M 13-24-13]. P.I. Tokarev, S.N. Metelkova, D.Yu. Khorshev, K.D. Bondarev, B.N. Mushta, I.P. Smelik, I.I. Stognushko, A.V. Zabelkin, A.P. Karalov]. M.: TsKTU FCS of Russia, 2017. Konsul'tantPlyus.

7. Ob'yem piloproduktsii. Metodika izmereniy pri provedenii tamozhennykh operatsiy: pravila M 13-24-22 (registratsionny kod metodiki izmereniy FR.1.27.2023.46884) (Vzamen dokumenta «Ob'yem piloproduktsii. Metodika izmereniy pri provedenii tamozhennykh operatsiy». Pravila M 13-24-13 (registratsionny kod metodiki izmereniy FR.1.27.2014.17136). G.G. Samosorov, B.N. Mushta, I.A. Gromova, P.I. Tokarev [Volume of sawn timber. Measurement methods during customs operations: rules M 13-24-22 (registration code of the measurement method FR.1.27.2023.46884) (Replaces the document "Volume of sawn timber. Measurement methods during customs operations". Rules M 13-24-13 (registration code of the measurement method FR.1.27.2014.17136). G.G. Samosorov, B.N. Mushta, I.A. Gromova, P.I. Tokarev]. M.: TsKTU FCS of Russia, 2023. Konsul'tantPlyus.

8. O prinyatii i vvedenii v deystviye Obshcherossiyskogo klassifikatora vidov ekonomicheskoy deyatel'nosti (OKVED2) OK 029-2014 (KDES Red. 2) i Obshcherossiyskogo klassifikatora produktii po vidam ekonomicheskoy deyatel'nosti (OKPD2) OK 034-2014 (KPES 2008): Prikaz Rosstandarta ot 31.01.2014 N 14-st (red. ot 27.12.2024) [On the adoption and implementation of the All-Russian Classifier of Types of Economic Activity (OKVED2) OK 029-2014 (KDES Rev. 2) and the All-Russian Classifier of Products by Type of Economic Activity (OKPD2) OK 034-2014 (KPES 2008): Order of Rosstandart dated 31.01.2014 N 14-st (as amended on 27.12.2024)]. Konsul'tantPlyus.

9. O forme deklaratsii na tovary i poryadke yeye zapolneniya (vmeste s

«Poryadkom zapolneniya deklaratsii na tovary») (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.04.2025): Resheniye Komissii Tamozhennogo soyuza ot 20.05.2010 № 257 (red. ot 25.06.2024) [On the form of the goods declaration and the procedure for filling it out (together with the "Procedure for filling out the goods declaration") (as amended and supplemented, entered into force on 01.04.2025): Decision of the Customs Union Commission dated 20.05.2010 No. 257 (as amended on 25.06.2024)]. Konsul'tantPlyus.

10. Uchastnikam, organizatoram i gostyam foruma «Lesa Rossii»: Rech' M. V. Mishustina. Pravitel'stvo Rossii [To the participants, organizers and guests of the forum "Forests of Russia": Speech by M. V. Mishustin. Government of Russia]. Retrieved from: <http://government.ru/gov/persons/151/telegrams/52723/>.

---

e-mail: prush63@mail.ru

*Чугункина И.В.*

Филиал Ухтинского государственного технологического университета в г. Усинске, канд. экон. наук, доцент кафедры гуманитарных, естественнонаучных и общепрофессиональных дисциплин

## МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ СТУДЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ВУЗА

**Аннотация.** Менеджмент является одним из направлений подготовки в современном университете. В ходе обучения по данной программе будущие менеджеры учатся работать с большими объемами информации, анализировать и разрабатывать решения для сферы управления. Поэтому формирование научно-исследовательской компетенции у будущих менеджеров имеет достаточно большое значение. С другой стороны, в организационно-управленческой структуре университета, осуществляющего свою деятельность в быстроизменяющейся окружающей среде, возникает ряд проблем, требующих изучения и разработки предложений по их решению. Цель настоящего исследования – описать механизмы организации научно-исследовательской работы с привлечением студентов по направлению «Менеджмент» при реализации проектов, нацеленных на анализ, поиск и решение проблем в процессе управления вузом. Применяемые методы исследования: обобщение литературы в области менеджмента, проведение эксперимента, анализ, синтез. В ходе исследования были достигнуты результаты: описаны эксперименты по привлечению студентов УФ УГТУ к научно-исследовательскому проекту в области управления УФ УГТУ, выявлены особенности реализации научно-исследовательской работы путем привлечения студентов как исполнителей, сформирован механизм организации научно-исследовательской работы с привлечением студентов по направлению «Менеджмент» для решения управленческих задач вуза. В ходе исследования было выявлено, что область выполнения исследований внутри вуза имеет ограничения ввиду взаимозависимости студентов и работников вуза, а также по причине узкой специализации вуза. В связи с этим предполагается, что дальнейшие исследования должны быть посвящены разработке механизмов определения и выполнения актуальных научных исследований в области управления сторонними производственными предприятиями.

**Ключевые слова:** менеджмент, университет, студенты, научно-исследовательская работа.

**Введение.** Ввиду сложившейся геополитической обстановки сегодня перед нашей страной стоит цель перехода на инновационный путь развития во всех отраслях экономики. Фундаментом для реализации данного процесса являются квалифицированные специалисты, в том числе талантливые ученые. Перед системой образования стоит задача

ориентации образовательных программ на овладение студентами знаниями, умениями и навыками, необходимыми для инновационной научно-исследовательской деятельности. Для инновационной экономики нужен «инновационный человек», не только способный в полной мере использовать достижения науки и техники, но и ориентированный на созда-

ние инновационных внедрений во все сферы общественной жизни.

Ухтинский государственный технический университет является одним из крупнейших многопрофильных технических вузов на Европейском Севере страны. Вуз реализует образовательные программы разных уровней. Одним из направлений бакалавриата является 38.03.02 «Менеджмент» по профилю «Управление экономической деятельностью предприятий нефтяной и газовой промышленности».

В соответствии с основной профессиональной образовательной программой УГТУ [7], выпускник, освоивший программу бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», должен быть подготовлен к решению следующих профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая деятельность;
- информационно-аналитическая деятельность;
- предпринимательская деятельность.

Очевидно, что для решения перечисленных задач подготовка менеджера в современном университете должна основываться на прочном естественнонаучном, математическом и мировоззренческом фундаменте знаний, широте междисциплинарных системно-интегративных знаний о природе, обществе, психологии, а также высоком уровне общепрофессиональных и специально-профессиональных знаний, обеспечивающих деятельность в проблемных ситуациях. Эти интегративные знания и способы эффективной работы с ними составляют содержание такой важной для современного специалиста компетенции, как исследовательская.

В процессе научно-исследовательской работы у студентов по направлению «Менеджмент» формируются навыки анализа данных, критического мышления, прогнозирования, системного восприятия действительности и управляемого объекта, умение делать верные заключения при отсутствии информации, способность быстро адаптиро-

ваться к изменениям, а также умение решать научные и профессиональные проблемы.

В связи с вышесказанным проблема мотивации студентов по направлению «Менеджмент» к научно-исследовательской работе, а также формирование у них устойчивого интереса к научным исследованиям становится все более актуальной. Вопросу об организации научно-исследовательской работы и ее методическому обеспечению в целом в системе высшего образования и в частности при обучении по направлению «Менеджмент», посвящены труды В.И. Загвязинского, Е.А. Окладниковой, И.А. Зимней, И.Н. Кузнецовой, О.В. Гончаренко, Е.В. Лебедева, И.Ю. Нечепорчук, О.О. Чертовских [1, 3, 4, 5, 6].

О.О. Чертовских выделяет следующие способы привлечения студенческой молодежи к научным исследованиям [8]:

- Участие в межвузовских и внутривузовских научно-практических конференциях с последующей публикацией материалов конференции.
- Командная работа, участие в научных групповых проектах.
- Проведение конкурсов научных работ.
- Участие в научных клубах, кружках, предметных олимпиадах.
- Участие в круглых столах.
- Участие студентов в договорных НИР, патентах и грантах.

В основе всех вышеперечисленных методов находится поиск решения проблемной ситуации, возникшей вследствие недостаточности имеющихся научных знаний для ее решения.

Объектом исследования по специальности «Менеджмент» является процесс управления. Предметом могут выступать стороны, связи и отношения, составляющие данный процесс. Исследования в области менеджмента могут быть на уровне мирового масштаба, страны, региона, а могут реализовываться в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта – предприятия. Опыт реализации образовательной програм-



мы «Менеджмент» в филиале Ухтинского государственного технического университета в г. Усинске (далее УФ УГТУ) показывает, что последний вариант в процессе обучения студентов встречается чаще всего, соответственно, как правило, данные исследования имеют прикладной характер.

Далеко не всегда обстоятельства складываются столь благополучным образом, что вузу удастся заключить договора на НИР с предприятием и привлекать студентов как соисполнителей.

Поэтому часто для получения возможности практики в научных исследованиях студенты привлекаются к выполнению инициативных НИР, не обеспеченных финансированием.

Особенностью таких исследований является то, что в результате их проведения предприятия получают результаты анализа процессов предприятия, описание выявленных проблем и предложения по способу их решения.

Однако в условиях конкуренции, обусловленной рыночной формой экономики в нашей стране, процесс получения исходной информации для проведения исследования осложнен нежеланием предприятий раскрывать исходную информацию, несмотря на ожидаемые результаты. Таким образом вуз сталкивается с проблемой получения актуальных данных.

Особенно остро данная проблема стоит при выполнении выпускных квалификационных работ.

В сложившейся ситуации хотелось бы повернуть фокус внимания на вуз как на хозяйствующий субъект, существующий в быстроизменяющейся внешней среде, имеющий сложную организационную структуру и систему управления. Процесс управления вузом может стать объектом исследования для будущих менеджеров, тем самым обеспечив их возможностью практики в решении значимых задач. В результате исследования вузу могут быть предложены результаты анализа и варианты решения су-

ществующих организационно-управленческих проблем.

В практике функционирования УФ УГТУ в качестве эксперимента были реализованы научно-исследовательские прикладные проекты, включающие работу студентов по направлению «Менеджмент», в результате которых были приняты соответствующие управленческие решения, оказавшие рациональное влияние на процесс управления филиалом.

В связи с вышесказанным целью настоящего исследования является описание механизма организации научно-исследовательской работы с привлечением студентов по направлению «Менеджмент» при реализации проектов, нацеленных на анализ, поиск и решение проблем в процессе управления вузом.

Задачи исследования:

1. Описать эксперименты по привлечению студентов УФ УГТУ к научно-исследовательскому проекту в области управления УФ УГТУ.

2. Выявить особенности реализации научно-исследовательской работы, направленной на решение управленческих задач вуза, путем привлечения студентов как исполнителей.

3. Сформировать механизм организации научно-исследовательской работы с привлечением студентов по направлению «Менеджмент» для решения управленческих задач вуза.

Гипотеза исследования заключается в следующем: предполагается, что изучение результатов эксперимента привлечения студентов к поиску решения проблем в системе управления вузом путем выполнения научно-исследовательской работы позволит выявить и описать механизмы организации научно-исследовательской работы привлечением студентов для решения управленческих задач вуза, что особенно актуально в условиях ограниченных ресурсов.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялись такие методы, как обобщение литературы в области менеджмента, проведение эксперимента, анализ, синтез.

**Результаты исследования.** На первом этапе исследования рассмотрим результаты экспериментов.

Эксперимент первый – привлечение группы студентов по направлению «Менеджмент» к изучению структуры затрат рабочего времени работников Учебного центра филиала путем фотографий рабочего дня и разработка мероприятий по рационализации трудового процесса.

Условия эксперимента: подразделение Учебный центр филиала занимается организацией обучения по рабочим профессиям и программам ДПО. Штат работников 7 человек. Из-за частых жалоб работников на перегруженность работой и просьб о введении дополнительных штатных единиц администрацией университета было принято решение провести исследование по изучению структуры затрат рабочего времени, разработать и внедрить мероприятия по оптимизации временных затрат.

Этапы эксперимента. Для изучения структуры рабочего времени работников в ходе практики с целью приобретения научно-исследовательских навыков были привлечены студенты по направлению «Менеджмент» в количестве 7 человек, каждый студент был закреплен за одним из работников и вел наблюдение в течение пяти рабочих дней. Значимым фактом является, что перед началом исследования с работниками был проведен инструктаж, в ходе которого были освещены цели и ход исследования. Также был проведен инструктаж со студентами, в ходе которого было обращено внимание на возможную негативную реакцию сотрудников на исследование, проведены упражнения по преодолению стресса. Следует отметить, что работники данного подразделения филиала не взаимодействуют со студентами высшего образования, никак не могут влиять на ход их обучения, чем обеспечивалась объективность фиксации временных затрат в фотографиях рабочего времени.

Выводы по результатам эксперимента: в ходе пяти рабочих дней эксперимент был успешно реализован. Однако при со-

ставлении фотографий рабочего времени были обнаружены погрешности в расчетах временных промежутков и определении типов времени. Студентами были составлены 35 фотографий рабочего времени, каждый из студентов проанализировал свои фотографии и выявил потери рабочего времени, среди которых явно преобладающими были следующие: потери времени специалистов по учебно-методической работе на согласование организационно-распорядительных документов на бумажном носителе (здание учебного центра находится в пяти километрах от филиала, чтобы согласовать документ, специалисту нужно выезжать на автомобиле и обходить в филиале круг согласующих), также были выявлены временные потери на проведение нерегламентированных совещаний. В качестве рекомендаций были предложены мероприятия: внедрение системы ЭДО и проведение утренних планерок, чтобы исключить потери на нерегламентированные совещания. Предложенные мероприятия впоследствии были внедрены в процесс управления филиалом. По итогам работы студенты написали отчеты о практике.

Эксперимент второй – привлечение студента по направлению «Менеджмент» к реализации проекта по внедрению электронного документооборота в УФ УГТУ.

Условия эксперимента: в ходе изучения затрат рабочего времени работников Учебного центра, расположенного в удаленном корпусе, было выявлено, что около 7% рабочего времени работники Учебного центра теряют на процесс перемещения документов на бумажном носителе, ввиду чего в 2022 году было принято решение внедрить систему электронного документооборота (ЭДО). К исполнению проекта по внедрению ЭДО была привлечена студентка по направлению «Менеджмент» выпускного курса. Предполагалось, что студентка в команде с заместителем директора филиала, старшим преподавателем и системным администратором наладят работу в ЭДО путем реализации этапов, представленных в таблице 1.

## Этапы реализации проекта по внедрению электронного документооборота в УФ УГТУ

Этапы проекта	Задачи этапа	Исполнители задач	Руководитель
Определение специфики внедрения ЭДО в филиале	Изучение существующего процесса согласования документов на бумажном носителе	Студент	Заместитель директора
	Сравнительный анализ существующей системы согласования документов и ЭДО, выявление преимуществ и проблемных зон	Студент	Заместитель директора
	Оценка временных затрат на согласование приказов в существующей системе бумажного документооборота с учетом времени и затрат на транспортировку документов между зданиями	Студент	Заместитель директора
Выбор программы ЭДО	Анализ существующих программных продуктов для организации ЭДО – оценка функциональных возможностей, условий использования	Студент	Системный администратор
	Выбор программного обеспечения	Студент, системный администратор	Заместитель директора
Адаптация программного обеспечения	Разработка и настройка маршрутов для программного обеспечения	Студент, системный администратор	Заместитель директора
	Разработка инструкций по работе с программным обеспечением	Студент, системный администратор	Заместитель директора
Внедрение ЭДО в процесс работы коллектива	Подготовка плана работы с персоналом по внедрению изменения в части внедрения ЭДО в производственный процесс	Студент	Заместитель директора
	Проведение опроса персонала филиала с целью выяснить мнение о перспективе внедрения ЭДО	Студент	Заместитель директора
	Реализация плана работы с персоналом по внедрению изменений	Заместитель директора, студент	Директор филиал
Подведение итогов	Расчет временных затрат на согласование документов через ЭДО	Студент	Заместитель директора
	Оценка экономической эффективности от внедрения проекта	Студент	Заместитель директора
	Проведение опроса персонала филиала с целью выяснить мнение о работе в ЭДО	Студент	Заместитель директора
	Выводы о реализации принятого управленческого решения	Заместитель директора, студент	Директор филиал

Выводы по результатам эксперимента: все этапы эксперимента успешно реализованы. В ходе эксперимента студент вел активную работу, применяя теоретические

знания, полученные при обучении на предыдущих курсах, в частности таких предметов, как «Высшая математика», «Управление изменениями», «Организация труда и расчет

заработной платы», «Корпоративный электронный документооборот». К сложностям, возникшим в процессе эксперимента, можно отнести негативные эмоции персонала, проявившиеся в высказываниях, интонации разговорной речи, обращенной к студенту при проведении опросов. Причиной данного явления стало сопротивление внедряемым изменениям, что характерно для изменений в принципе. Данное обстоятельство также было обусловлено тем, что студент имеет несколько зависимую позицию от работников университета и практически не может оказать влияние на работников филиала.

Следует отметить, что студент был огорчен, однако этот опыт способствовал формированию навыков стрессоустойчивости, которые необходимы будущему менеджеру. На этапе подведения итогов студентом было определено, что в результате внедрения электронного документооборота в филиале высвободилось 0,25 ставки специалиста по учебно-методической работе, и для данного трудового ресурса были запланированы работы, способствующие развитию филиала. Сравнение результатов ответов персонала о том, как они относятся к внедрению ЭДО, приведено в таблице 2:

Таблица 2

**Результаты опросов персонала УГТУ о том, как они относятся к внедрению ЭДО**

Время проведения опроса	За	Против	Затрудняюсь ответить
До внедрения ЭДО	46%	45%	9%
После налаживания работы в ЭДО	84%	-	16%

Таким образом, ЭДО был внедрен в производственную деятельность филиала. Благодаря привлечению студента удалось разгрузить основных работников по выполнению таких функций, как сбор информации для анализа, графическое изображение маршрутов согласования, проведение опросов, расчет экономической эффективности. В процессе участия в эксперименте студент получил интересный опыт по внедрению изменений и написал выпускную квалификационную работу.

На втором этапе исследования в качестве особенностей процесса привлечения студентов были выявлены следующие:

1. Студенты являются носителями научно-исследовательского потенциала, который при целенаправленном применении может способствовать внедрению рациональных изменений в процесс управления университетом. Данное утверждение усиливается мотивацией студентов, которая основывается на желании изучить на практике теоретические знания по предметам по направлению «Менеджмент» и желании улучшить среду пребывания – университет.

2. При проведении научно-исследовательской работы в области системы управления университетом путем привлечения студентов со стороны сотрудников могут проявляться негативные высказывания и отрицательные эмоции.

3. Студенты в силу своей неопытности могут допускать ошибки в исследованиях.

4. При привлечении студентов к сбору фактов о работе сотрудников университета, с которыми студенты связаны в процессе учебной работы, возможно искажение результатов исследований в результате возможности влияния сотрудников на студентов.

В ходе третьего этапа с учетом выявленных особенностей был разработан механизм организации научно-исследовательской работы с привлечением потенциала студентов для решения управленческих задач вуза (рис.).

Описываемый механизм построен на основании трех универсальных стадий научного исследования: подготовительном, исследовательском и заключительном этапах [2].

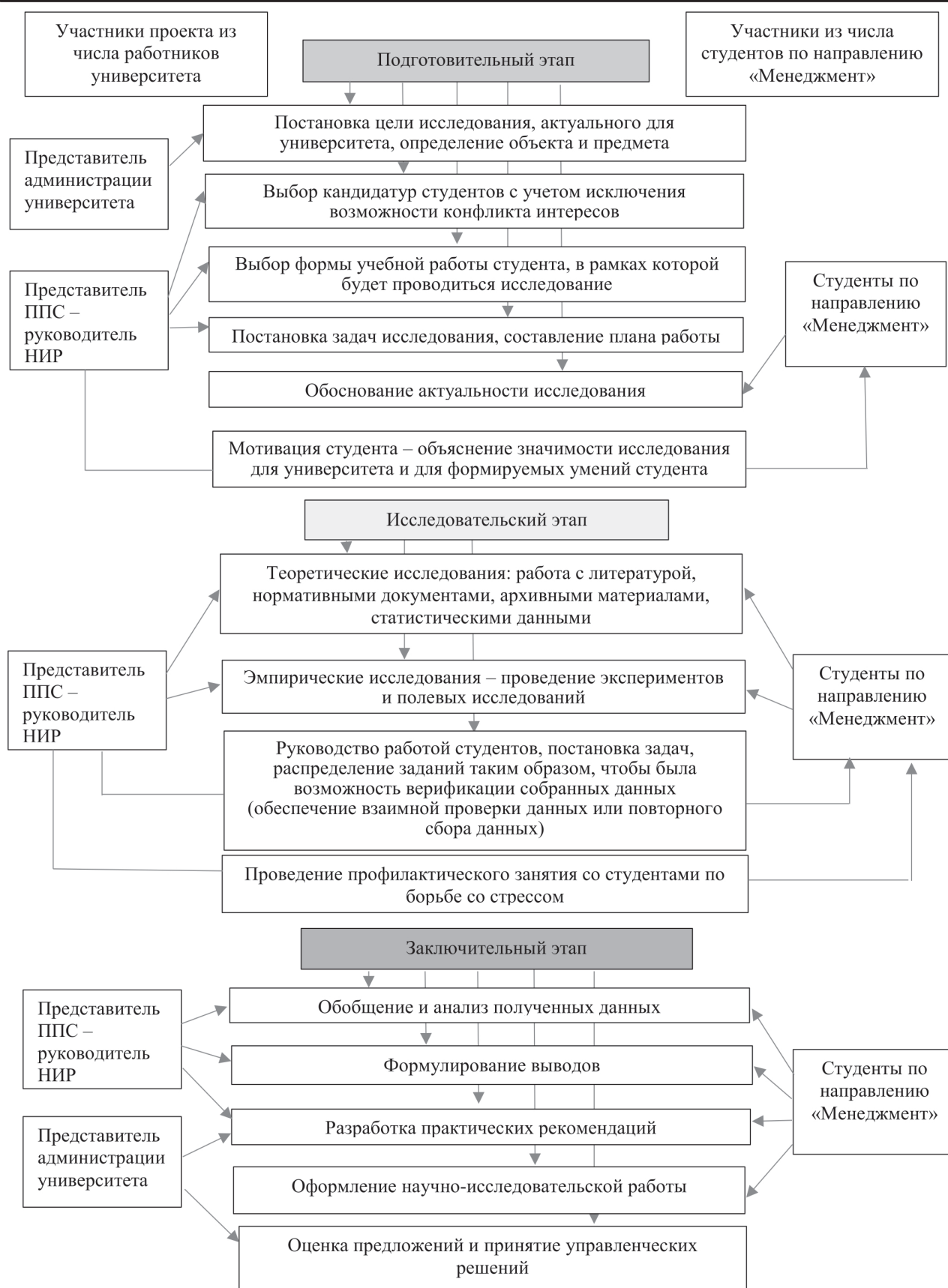


Рис. Механизм организации научно-исследовательской работы с привлечением потенциала студентов для решения управленческих задач вуза



В подготовительном этапе представитель администрации университета ставит цель исследования, определяет предмет и объект. Представитель профессорско-преподавательского состава – ППС – выбирает кандидатуры студентов, на которых не могут оказывать влияние участники трудового процесса, составляющего предмет исследования, кроме этого определяется форма учебной работы студента, в рамках которой он будет выполнять данное исследование – это может быть практика или работа в целях подготовки ВКР. После чего руководитель исследования осуществляет постановку задач, составляет план исследования. Далее руководителем проводится работа со студентами – объясняется значимость исследования для вуза, освещается возможность получения умений и навыков в практической работе, а также планируемый ход исследования и ожидаемые результаты.

На исследовательском этапе студенты проводят теоретические и эмпирические исследования, руководитель работы организует, координирует и контролирует процесс. Важно на данном этапе предусмотреть возможность верификации собираемых данных. На данном этапе руководителю работ также следует провести профилактическое занятие для преодоления стресса ввиду осуществления студентами новой деятельности в непривычной роли и возможных негативных реакций со стороны сотрудников университета.

На заключительном этапе руководитель исследования совместно со студентами проводят обобщение и анализ полученных данных, формулируют выводы, разрабатывают практические рекомендации. Студенты оформляют итоги работы для сдачи отчетности по соответствующей форме учебной работы. Представитель администрации университета изучает итоги работы и принимает решение о применении данных исследования в процессе управления университетом.

**Выводы и заключение.** Таким образом, на основании опыта привлечения

студентов для выполнения научных исследований в области управления филиалом университета были определены особенности выполнения научных исследований с учетом участия студентов и разработаны рекомендации о структуре механизма организации научных исследований в области системы управления вузом путем привлечения студентов по направлению подготовки «Менеджмент» с целью подготовки и принятия управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов.

Однако следует отметить, что область выполнения подобных исследований имеет ограничения ввиду взаимозависимости студентов и работников вуза, а также по причине узкой специализации вуза.

Поэтому дальнейшие исследования должны быть посвящены разработке механизмов определения и выполнения актуальных научных исследований в области управления для сторонних производственных предприятий.

### Список литературы

1. **Гончаренко, О. В.** Компоненты педагогического обеспечения формирования исследовательской компетентности будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе / О. В. Гончаренко // Гуманизация образования. – 2010. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-pedagogicheskogo-obespecheniya-formirovaniya-issledovatel'skoy-kompetentnosti-budushih-menedzherov-v-protsesse> (дата обращения: 28.04.2025). – Текст : электронный.
2. **Едрнова, В. Н.** Организация научного исследования / В. Н. Едрнова, А. О. Овчаров // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 3 (306). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-nauchnogo-issledovaniya> (дата обращения: 28.04.2025). – Текст : электронный.
3. **Загвязинский, В. И.** Педагогическая инноватика: проблемы

стратегии и тактики : монография / В. И. Загвязинский, Т. А. Строкова. – Тюмень : Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2011. – 176 с. – Текст : непосредственный.

4. **Зимняя, И. А.** Воспитание – проблема современного образования в России / И. А. Зимняя, Б. Н. Боденко, Н. А. Морозова ; М-во общ. и проф. образования РФ ; Исслед. центр пробл. качества подгот. специалистов. – Москва, 1998. – 82 с. – Текст : непосредственный.

5. **Лебедев, Е. В.** Формирование исследовательской компетентности у будущих менеджеров в процессе их подготовки к профессиональной деятельности в вузе : специальность 13.00.08 – «Теория и методика профессионального образования» : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Лебедев Евгений Викторович ; ГОУ ВПО «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского». – Ярославль, 2009. – 184 с. – Текст : непосредственный.

6. **Окладникова, Е. А.** Механизм привлечения студентов РГПУ им. А.И. Герцена к научной работе / Е. А. Окладникова // Социально-

экономическое управление: теория и практика. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 98–106. – DOI: 10.22213/2618-9763-2024-2-98-106. – EDN VNJALH.

7. Основная профессиональная образовательная программа высшего образования «Управление экономической деятельностью предприятий нефтяной и газовой промышленности» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» : утверждена Ученым советом Ухтинского государственного технического университета 29.05.2024. – Текст : непосредственный.

8. **Чертовских, О. О.** Научно-исследовательская работа студентов вуза как важное звено подготовки конкурентоспособного специалиста // О. О. Чертовских // Человеческий капитал. – 2023. – № 12-1(180). – С. 219–226. – URL: [https://humancapital.su/wp-content/uploads/2023/12/202312-1\\_219-226.pdf](https://humancapital.su/wp-content/uploads/2023/12/202312-1_219-226.pdf) (дата обращения: 28.04.2025). – Текст : электронный.

**Chugunkina I.V.**

Ukhta State Technical University Branch in Usinsk, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Humanities, Natural Sciences and General Professional Disciplines

## MECHANISM OF ORGANIZING RESEARCH WORK WITH THE INVOLVEMENT OF STUDENTS IN THE DIRECTION OF MANAGEMENT TO SOLVE THE MANAGEMENT PROBLEMS OF THE UNIVERSITY

**Abstract.** Management is one of the areas of training at a modern university. During training under this program, future managers learn to work with large volumes of information, analyze and develop solutions for the field of management. Therefore, the formation of research competence in future managers is of great importance. On the other hand, in the organizational and managerial structure of the university operating in a rapidly changing environment, a number of problems arise that require study and development of proposals for their solution. The purpose of this study is to describe the mechanism for organizing research work with the involvement of students majoring in Management in the implementation of projects aimed at analyzing, searching and solving problems in the process of managing a university. The research methods used: generalization of literature in the field of management, conducting an experiment, analysis, synthesis. The following results were achieved in the course of the study: experiments were described to involve students of the Ufa USTU in a research project in the field of management of the Ufa USTU, features of the implementation of research work by involving students as performers were identified, a mechanism for organizing research work with the involvement of students in the direction of Management was formed to solve management problems of the university. The study revealed that the scope of research within the university has limitations due to the interdependence of students and employees of the university, as well as due to the narrow specialization of the university. In this regard, it is suggested that further research should be devoted to the development of mechanisms for identifying and implementing relevant scientific research in the field of third-party manufacturing enterprise management.

**Keywords:** management, university, students, research work.

### References

1. Goncharenko, O.V. (2010). Komponenty pedagogicheskogo obespecheniya formirovaniya issledovatel'skoy kompetentnosti budushchikh menedzherov v protsesse professional'noy podgotovki v vuze [Components of pedagogical support for the formation of research competence of future managers in the process of professional training at a university]. Gumanizatsiya obrazovaniya [Humanization of Education].
2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-pedagogicheskogo-obespecheniya-formirovaniya-issledovatel'skoy-kompetentnosti-buduschikh-menedzherov-v-protsesse>.
3. Edronova, V.N., Ovcharov, A.O. (2013). Organizatsiya nauchnogo issledovaniya [Organization of scientific research]. Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika [Economic Analysis: Theory and Practice]. 3 (306). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-nauchnogo-issledovaniya>.
3. Zagvyazinskiy, V.I., Strokova, T.A. (2011). Pedagogicheskaya innovatika: problemy strategii i taktiki: monografiya [Pedagogical innovation: problems of strategy and tactics: monograph]. Published by Tyumen State University.

4. Zimnyaya, I.A., Bodenko, B.N., Morozova, N.A. (1998). *Vospitaniye - problema sovremennogo obrazovaniya v Rossii* [Upbringing - a problem of modern education in Russia]. M-vo obshch. i prof. obrazovaniya RF. Issled. tsentr probl. kachestva podgot. spetsialistov [Ministry of General and Professional Education of the Russian Federation. Research Center for Problems of Quality of Training Specialists]. Moscow.

5. Lebedev, E.V. (2009). *Formirovaniye issledovatel'skoy kompetentnosti u budushchikh menedzherov v protsesse ikh podgotovki k professional'noy deyatel'nosti v vuze*: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08. [Formation of research competence in future managers in the process of their preparation for professional activity at the university: dis. ... candidate of ped. sciences: 13.00.08]. K.D. Ushinsky Yaroslavl State pedagogical University. Moscow.

6. Okladnikova E.A. (2024). *Mekhanizm privlecheniya studentov RGPU im. A. I. Gertsena k nauchnoy rabote* [Mechanism of attracting students of the Herzen State Pedagogical University to scientific work]. *Sotsial'no-ekonomicheskoye upravleniye: teoriya i praktika* [Social and Economic

Management: Theory and Practice]. 20 (2), 98-106. DOI 10.22213/2618-9763-2024-2-98-106. EDN VNJALH.

7. Osnovnaya professional'naya obrazovatel'naya programma vysshego obrazovaniya Upravleniye ekonomicheskoy deyatel'nost'yu predpriyatiy neftyanoy i gazovoy promyshlennosti napravleniye podgotovki 38.03.02 Menedzhment, utverzhdena Uchenym sovetom Ukhtinskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta 29.05.2024 [Main professional educational program of higher education Management of economic activities of enterprises in the oil and gas industry, training direction 38.03.02 Management, approved by the Academic Council of Ukhta State Technical University on 05/29/2024].

8. Chertovskikh, O.O. (2023). *Nauchno-issledovatel'skaya rabota studentov vuza kak vazhnoye zveno podgotovki konkurentosposobnogo spetsialista* [Research work of university students as an important link in training a competitive specialist]. *Chelovecheskiy kapital* [Human Capital]. 12 (1), 219-226. Retrieved from: [https://humancapital.su/wp-content/uploads/2023/12/202312-1\\_219-226.pdf](https://humancapital.su/wp-content/uploads/2023/12/202312-1_219-226.pdf). doi: 10.25629/HC.2023.12.20.

---

e-mail: ichugunkina@inbox.ru

**Кравченко Е.Ю.**

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

**Болотова И.С.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры маркетинга и менеджмента

**Крутиков М.М.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ВЫЯВЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** В современном мире организации стремятся к созданию цифрового рабочего места, направленного на увеличение производительности труда за счет совершенствования технологии выполнения трудовых функций. Целью исследования явилось проведение исследования по выявлению взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций на основе систематизации основных элементов и их систематизации в данном процессе. Для этого были осуществлены анализ и систематизация научной литературы, периодических изданий, обобщение и синтез полученных данных, сравнительный анализ, группировка и другие. Нами были определены уровни взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций. В статье рассмотрена структура цифровой платформы управления человеческими ресурсами, определено, что основным моментом, или ядром структуры цифровой платформы управления человеческими ресурсами, является обеспечение мониторинга-контроля и формирования индивидуальных траекторий объектов управления человеческими ресурсами на основе сравнения индивидуальных цифровых паспортов, цифровых профилей, цифровых двойников и жизненного пути работника. Нами были систематизированы исследования и схематически представлена структура цифровой платформы управления человеческими ресурсами. В статье определено, что внедрение цифровых технологий изменяет управление, поддержание, найм и функционирование сотрудников в организации. Систематизированы барьерные ограничения для руководителей организаций при апробировании цифровых возможностей управления человеческими ресурсами. Доказано, что изменение подхода к процессу управлению человеческими ресурсами и гибкий переход на технологически обоснованную и ориентированную на человека модель HR способствуют ускорению трансформации традиционного отдела кадров к новой модели HR-команд.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы организации, цифровизация, цифровая трансформация, стратегии управления человеческими ресурсами, HR-процессы.

**Введение.** Цифровая трансформация HR-процессов проникает не только во все сферы деятельности современного бизнес-сообщества, но и охватывает все этапы жиз-

ненного цикла нахождения сотрудника организации от трудоустройства до увольнения. Цифровая трансформация на уровне организаций значительно влияет на их технологи-



ческое и экономическое развитие, формируя для них новые возможности. В связи с этим можно говорить о процессах, получивших название iSpring Learn, Mirapolis, Websoft, Skillaz, HRlink, Alfa HRMS, Talantix, интегрированная HRM-система, «Битрикс24 Enterprise HRM», «БОСС-Кадровик», AMBER HRMS.

Каждая из указанных цифровых платформ имеет свои преимущества использования во взаимосвязи со стратегией управления человеческими ресурсами. При этом HR-специалист будет освобожден от выполнения ряда повседневных задач. Некоторые из них увеличивают скорость подбора человеческих ресурсов, другие направлены на совершенствование процесса обучения человеческих ресурсов, ряд из них упрощают процесс документооборота.

Цифровые сервисы управления человеческими ресурсами используют HR-специалисты для упрощения рутинных процессов. Их называют HRM-системами (от английского Human Resources Management System – «система управления человеческим капиталом»). Данные системы могут обладать разнообразным набором функций для помощи проведения обучения человеческих ресурсов, поиска и найма новых работников, налаживания документооборота. Многие из них направлены на одновременное обслуживание нескольких кадровых технологий.

Мы считаем, что внедрение цифровизации способствует не только автоматизации и совершенствованию рабочих и производственных процессов, но и совершенствованию качественных характеристик работы человеческих ресурсов, а также повышает вовлеченность сотрудников организации, увеличивает их продуктивность и фокусирует на стратегических инициативах.

При использовании современных цифровых технологий работникам проще и интереснее выполнять должностные обязанности, что способствует их развитию в организации.

Процесс внедрения данных цифровых технологий в HR-сферу будет способствовать повышению эффективности управления людьми, что приводит к повышению производительности труда и кадрового потенциала организации.

Актуальность темы проявляется в обосновании взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций.

С учетом вышеизложенного обратим внимание на значимость и своевременность исследования заявленного направления.

**Методы исследования.** Содержательный формат статьи раскрыт путем использования совокупности методов: системного анализа, причинно-следственного, экспертного, метода сравнения.

**Результаты исследования.** Цифровая трансформация затрагивает такие процессы управления человеческими ресурсами, как: рекрутинг в области автоматизированного подбора сотрудников в организацию за счет искусственного интеллекта, чат-ботов, систем отслеживания кандидатов, что позволяет значительно сократить временной период процесса найма; онбординг и адаптация сотрудников происходит через различные профессиональные онлайн-платформы с водными курсами, тестированием и индивидуальными кейсами с заданиями; система обучения с применением и внедрением LMS-систем делает обучение непрерывным и персонализированным; оценка сотрудников организации происходит с использованием инструментария, позволяющего оценить их эффективность, формировать KPI и получать 360-градусную обратную связь; использование HR-аналитики способствует принятию грамотного управленческого решения на основе собранной и проанализированной информации, что позволяет структурировать прогноз текучести кадров до удержания талантливых сотрудников организации.

Многие организации в настоящее время стремятся создавать цифровое ра-

бочее место, интегрирующее увеличение производительности, наличие гибкости и мобильности на основе использования цифровых технологий.

Так осуществляется взаимодействие старых систем управления к созданию цифрового пространства управления человеческими ресурсами, создающего условия централизации управления персоналом в организации для доступности информации и данных.

Преуспевающие организации в управлении и развитии цифровых компе-

тенций [1] с большей степенью вероятности привлекут наиболее квалифицированных специалистов в эпоху цифровизации. При этом создаются условия удержания наиболее квалифицированных человеческих ресурсов, что приведет к сокращению текучести кадров.

Согласно исследованиям, можно определить уровни взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций (рис. 1).

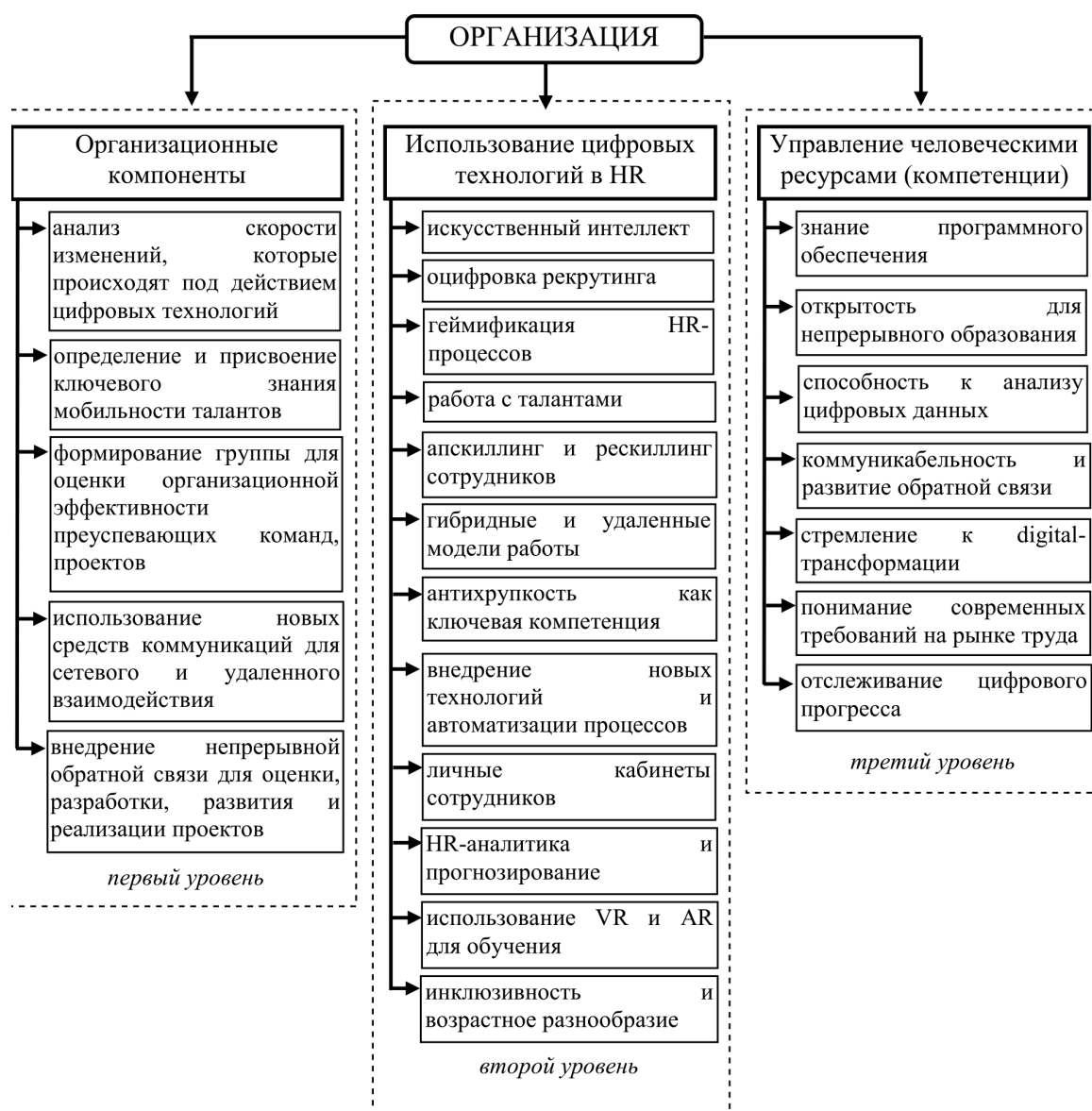


Рис. 1. Уровни взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций

Мы полагаем, что прослеживается тесная взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами с цифровой трансформацией организации, открывая новые возможности через оптимизацию и персонализацию HR-процессов, стратегический подход и формирование инновационной и адаптивной организационной культуры, приводящие к повышению эффективности функционирования организации.

Нами были систематизированы исследования и схематически представлена

структура цифровой платформы управления человеческими ресурсами (рис. 2).

Основным моментом, или ядром структуры цифровой платформы управления человеческими ресурсами [8], является обеспечение мониторинга-контроля и формирование индивидуальных траекторий объектов управления человеческими ресурсами на основе сравнения индивидуальных цифровых паспортов, цифровых профилей, цифровых двойников и жизненного пути работника.

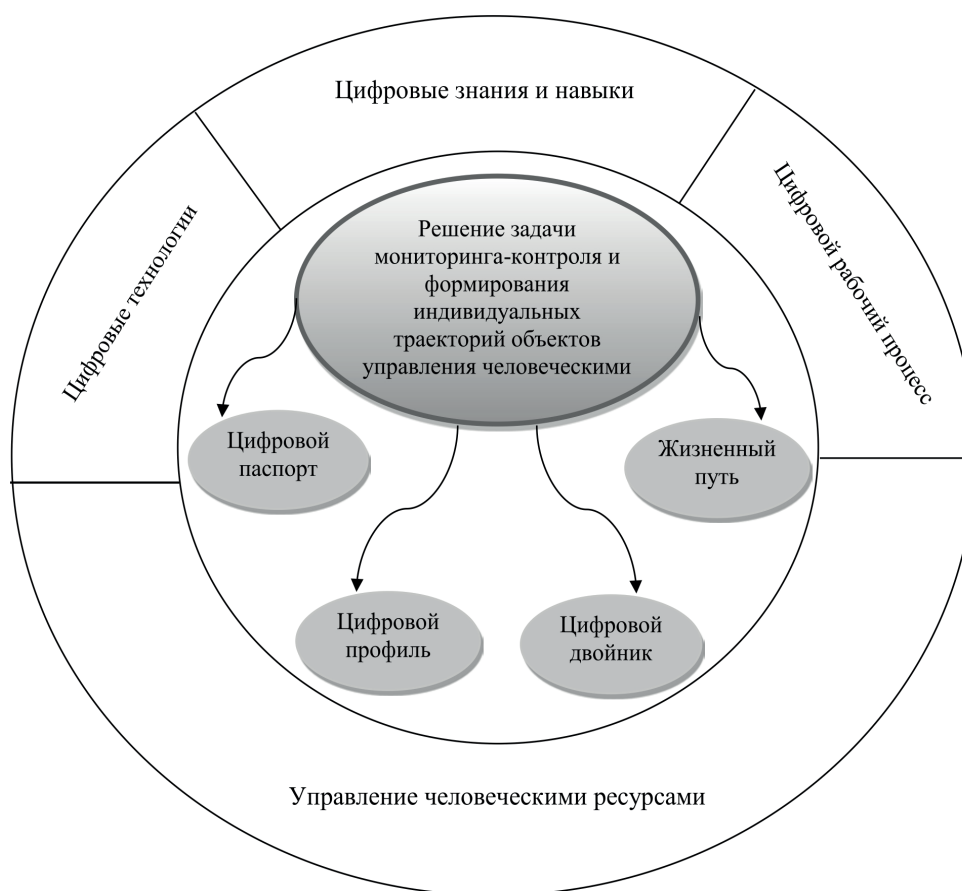


Рис. 2. Структура цифровой платформы управления человеческими ресурсами

При проектировании цифровой платформы, по нашему мнению, необходимо сопоставление факторов внутренней и внешней среды организации. В первую очередь проведение структуры управления организацией и ее системы управления в целом. На основе учета специфики сис-

темы управления определяется стратегия управления человеческими ресурсами и выстраиваются приоритеты во взаимосвязи с требованиями цифровой трансформации.

Российской консалтинговой компанией RosExpert проводилось исследование

и было выявлено, что среди самых распространенных вызовов 2023 года были названы респондентами рост дефицита кадров, риск потери ключевых талантов и вызовы, которые связаны с владением цифровыми компетенциями, благодаря которым СЕО и управленческие команды (C-Suite) смогут быть успешными в 2026 году [3].

Организациям требуются лидеры, изменяющие стратегии, адаптирующие ее в условиях неопределенности, которые также должны проходить глубокую личную трансформацию [6].

Согласно данным исследованиям, в профиль успеха-2026 можно включить ряд инновационных компетенций [4], в числе которых: создание нового, глобальное мышление, ориентация на клиента [3].

Цифровая трансформация меняет способы выполнения работы, ее организацию и бизнес в целом. Наличие электронного управления человеческими ресурсами может оказать влияние на каждую область осуществления трудовых операций. Преимущество его использования заключается в помощи бизнес-лидерам и сотрудникам перейти к цифровому мышлению, цифровому управлению, осуществлению и внедрению изменений [7].

Цифровая трансформация изменяет общение сотрудников, их взаимодействие в рамках рабочего места, ожидания от карьеры и работодателя, ориентирование в пространстве относительно временного интервала выполнения работы. Таким образом, внедрение цифровых технологий изменяет управление, поддержание, найм и функционирование сотрудников в организации.

С помощью цифровых технологий можно кардинально изменить работу сотрудников в лучшую сторону, реорганизовать процесс и всю систему управления человеческими ресурсами, используя цифровые платформы, приложения и изменяя выполнение всех кадровых функций. В рамках концепции эффективного управле-

ния персоналом необходимо совершенствовать работу сотрудников в данном случае за счет цифровых технологий [5].

Традиционно стратегия управления человеческими ресурсами предусматривает подбор кандидата на должность, который будет соответствовать ей по квалификации, или предполагается обучение по соответствующим компетенциям.

С этой точки зрения, мы считаем, что при внедрении новых цифровых технологий и различных подходов в управление необходимо по-новому рассматривать процессы организации и развития человеческих ресурсов в условиях цифровой трансформации. На рисунке 3 представлена модель цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в организации.

Изменение подхода к процессу управлению человеческими ресурсами и гибкий переход на технологически обоснованную и ориентированную на человека модель HR способствуют ускорению трансформации традиционного отдела кадров к новой модели HR-команд, которая транслирует фундаментальную перестройку всего процесса управления на основе сочетания высоких технологий с заботой о каждом сотруднике, что способствует повышению организационной эффективности бизнеса, а также вовлеченности и производительности сотрудников [2].

Таким образом, если сравнивать традиционный и современный подходы управления человеческими ресурсами, то в современном подходе при внедрении цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами осуществляется цифровизация управленческих решений по организационным изменениям при использовании цифровых решений.

Однако, как показывает практика, использование программного обеспечения для HR должно соответствовать ресурсному обеспечению организации и ее реализуемой стратегии.

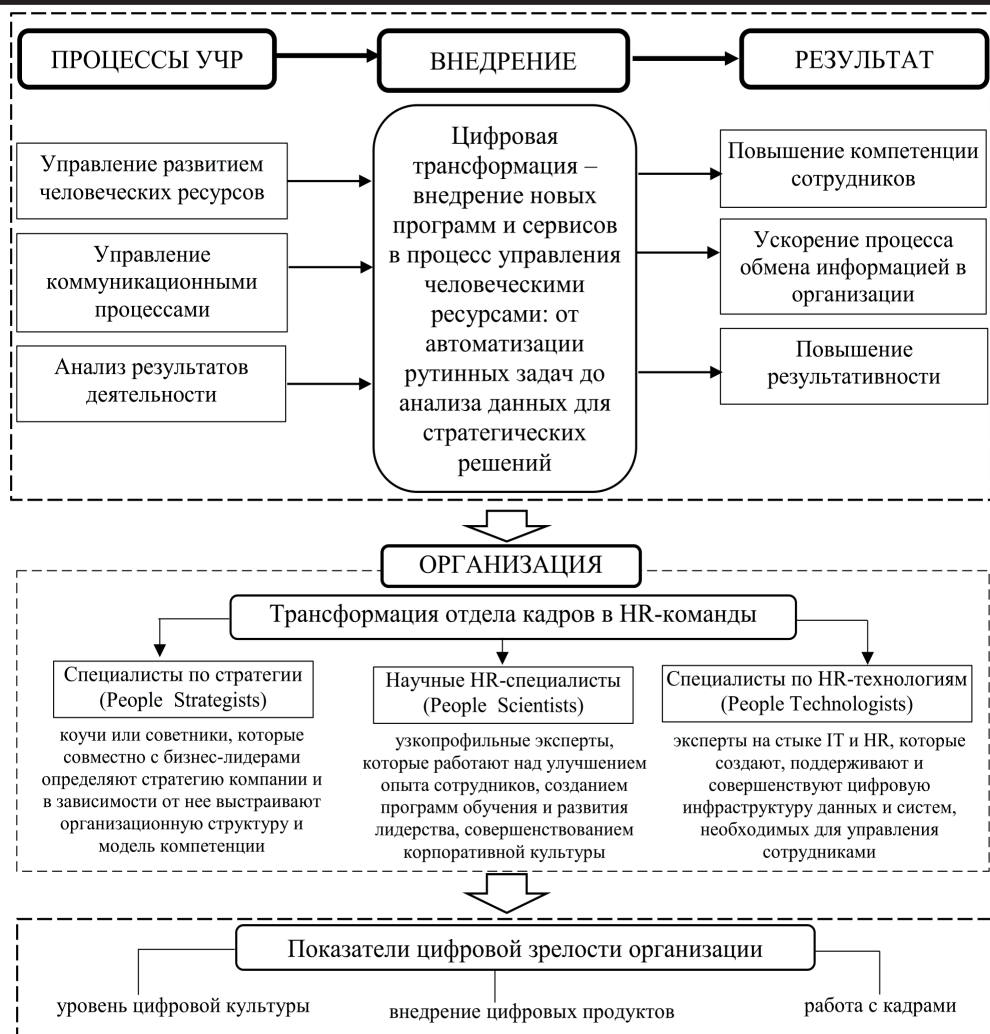


Рис. 3. Модель цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в организации

На рынке существует много продуктов в виде программного обеспечения для цифровизации HR, включающих гибкие решения с невысокими затратами. Но ре-

альное внедрение информационных технологий в HR-процессы организаций остается ограниченным (рис. 4).



Рис. 4. Барьерные ограничения для руководителей организаций при апробировании цифровых возможностей управления человеческими ресурсами



Так, 61% респондентов отметили, что сложно интегрировать программный продукт (искусственный интеллект) с используемыми технологиями организации, 44% выставляют причиной угрозу информационной безопасности, в том числе защиту персональных данных персонала, более трети не имеют для этого средств, 22% указали на отсутствие компетентных специалистов [9].

**Выводы и заключение.** Для выявления взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации организаций необходимо акцентировать внимание на определении всех элементов и их систематизации в данном процессе.

Управление человеческими ресурсами при цифровой трансформации организаций включает определение уровней, разработку структуры цифровой платформы управления человеческими ресурсами, которая включает цифровые технологии, платформы и цифровизацию трудового процесса. Также следует признать, что модель цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в организации основана на управлении развитием человеческими ресурсами, управлении коммуникационными процессами, анализе результатов деятельности и направлена на повышение компетентности работников, ускорение процесса обмена информацией и повышение результативности.

### Список литературы

1. Белолипецкая, А. Е. Цифровые компетенции персонала и их влияние на развитие кадрового менеджмента организаций / А. Е. Белолипецкая, Н. Е. Поповичева, Н. В. Варламов. – Текст : непосредственный // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14, № 4. – С. 56–70.
2. Как технологии меняют управление сотрудниками: три роли HR будущего. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6811d2579a794792fac35947?from=social> (дата обращения: 22.03.2025). – Текст : электронный.
3. Компетенции будущего. Кто будет управлять бизнесом в России в 2026 году. – URL: [https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/714/khrugcv11ptqh5qld8x1drmsyckfc2d/Kompetentsii-budushchego.pdf?utm\\_source=ya.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=ya.ru&utm\\_referrer=ya.ru](https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/714/khrugcv11ptqh5qld8x1drmsyckfc2d/Kompetentsii-budushchego.pdf?utm_source=ya.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=ya.ru&utm_referrer=ya.ru) / (дата обращения: 04.03.2025). – Текст : электронный.
4. Роздольская, И. В. Исследование сформированности инновационной компетентности как эффективного инструмента системы менеджмента персонала / И. В. Роздольская, И. С. Болотова, С. А. Абальмасова. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 8(60). – С. 64–71.
5. Роздольская, И. В. Применение цифровых технологий как мейнстрим в управлении персоналом современной организации в условиях цифровой адаптации к новой реальности / И. В. Роздольская, Т. Л. Скрипченко, Д. Н. Немыкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2(99). – С. 175–186. – DOI: 10.21295/2223-5639-2023-2-175-186.
6. 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. – DOI: 10.21295/2223-5639-2022-1-22-36.
7. Роздольская, И. В. Управление процессом изменений в организации – основное направление для достижения успеха / И. В. Роздольская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского

университета потребительской кооперации, экономики. – 2003. – № 4(5). – С. 30–43.

8. **Романов, В. А.** Цифровая платформа управления человеческими ресурсами в социально-экономической системе / В. А. Романов, В. В. Хубулова. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета

имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 104–108.

9. 58% компаний готовы автоматизировать HR-процессы. – URL: <https://cio.osp.ru/news/221124-58-kompaniy-gotovy-avtomatizirovat-HR-protsessy?ysclid=m3wzdm5dkq576401131/> (дата обращения: 14.03.2025). – Текст : электронный.

**Kravchenko E.Yu.**

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

**Bolotova I.S.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer, Chair of Marketing and Management

**Krutikov M.M.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

**Abstract.** In the modern world, organizations are striving to create a digital workplace aimed at increasing labor productivity by improving the technology of performing labor functions. The purpose of the study was to conduct a study to identify the relationship between the strategy of human resource management and the digital transformation of organizations based on the systematization of the main elements and their systematization in this process. For this purpose, the analysis and systematization of scientific literature, periodicals, generalization and synthesis of the data obtained, comparative analysis, grouping and others were carried out. We have identified the levels of interrelation between the strategy of human resource management and the digital transformation of organizations. The article examines the structure of the digital human resource management platform, it is determined that the main point or core of the structure of the digital human resource management platform is to ensure monitoring and control and formation of individual trajectories of human resource management objects based on a comparison of individual digital passports, digital profiles, digital counterparts and the employee's life path. We have systematized the research and schematically presented the structure of the digital human resource management platform. The article defines that the introduction of digital technologies is changing the management, maintenance, hiring and functioning of employees in an organization. The barrier constraints for the heads of organizations when testing digital human resource management capabilities are systematized. It is proved that a change in the approach to the human resource management process and a flexible transition to a technologically sound and human-oriented HR model contribute to accelerating the transformation of the traditional HR department to a new model of HR teams.

**Keywords:** human resources of the organization, digitalization, digital transformation, human resource management strategies, HR processes.

### References

1. Belolipetskaya, A.E., Popovicheva, N.E. Varlamov, N.V. (2019). Tsifrovyye kompetentsii personala i ikh vliyanie na razvitiye kadrovogo menedzhmenta organizatsiy [Digital competencies of personnel and their impact on the development of personnel management of organizations].

Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Bulletin of Social Sciences]. 14(4), 56-70.

2. Kak tekhnologii menyayut upravleniye sotrudnikami: tri roli HR budushchego [How technology is changing employee management: three HR roles of the future]. Retrieved from: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6811d2579a794792fac35947?from=copy>.

3. Kompetentsii budushchego. Kto budet upravlyat' biznesom v Rossii v 2026 godu [Competencies of the Future. Who Will Manage Business in Russia in 2026].

Retrieved from: [https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/714/khrugecv1ptqh5qld8x1drmsyckfc2d/Kompetentsii-budushchego.pdf?utm\\_source=ya.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=ya.ru&utm\\_referrer=ya.ru](https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/714/khrugecv1ptqh5qld8x1drmsyckfc2d/Kompetentsii-budushchego.pdf?utm_source=ya.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=ya.ru&utm_referrer=ya.ru).

4. Rozdolskaya, I.V., Bolotova, I.S. Abalmasova, S.A. (2016). Issledovaniye sformirovannosti innovatsionnoy kompetentnosti kak effektivnogo instrumenta sistemy menedzhmenta personala [Research of formation of innovative competence as an effective tool of personnel management system]. Problemy ekonomiki i menedzhmenta [Problems of Economics and Management]. 8(60), 64-71.

5. Rozdolskaya, I.V., Skripchenko, T.L., Nemykin, D.N. (2023). Primeneniye tsifrovyykh tekhnologiy kak meynstrim v upravlenii personalom sovremennoy organizatsii v usloviyakh tsifrovoy adaptatsii k novoy real'nosti [Application of digital technologies as mainstream in personnel management of a modern organization in the context of digital adaptation to a new reality]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(99), 175-186. DOI 10.21295/2223-5639-2023-2-175-186.

6. 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. DOI 10.21295/2223-5639-2022-1-22-36.

7. Rozdolskaya, I.V. (2003). Upravleniye protsessom izmeneniy v organizatsii - osnovnoye napravleniye dlya dostizheniya uspekha [Managing the change process in an organization is the main direction for achieving success]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(5), 30-43.

8. Romanov, V.A., Khubulova, V.V. (2021). Tsifrovaya platforma upravleniya chelovecheskimi resursami v sotsial'no-ekonomicheskoy sisteme [Digital platform for human resource management in the socio-economic system]. Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye [Scientific notes of the Crimean V.I. Vernadsky Federal University. Economics and management]. 7(2), 104-108.

9. 58% kompaniy gotovy avtomatizirovat' HR-protsessy [58% of companies are ready to automate HR processes]. Retrieved from: <https://cio.osp.ru/news/221124-58-kompaniy-gotovy-avtomatizirovat-HR-protsessy?ysclid=m3wzdm5dkq576401131/>.

*Алексеева Е.В.*

Московский университет «Синергия», доцент кафедры предпринимательства и конкуренции

*Погорелова А.Ю.*

Московский университет «Синергия», доцент кафедры предпринимательства и конкуренции

*Потанова О.Н.*

Московский университет «Синергия», канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции

## ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

**Аннотация.** В статье рассмотрены факторы, влияющие на выбор направления предпринимательства в качестве подходящего для предпринимателя дела в сфере малого и среднего бизнеса. Выявлены современные тренды развития предпринимательства, актуальные для формирования новых бизнес-идей в различных отраслях хозяйственной деятельности. Обосновано, что среди направлений предпринимательства в России сохраняются перспективы развития бизнеса в рамках импортозамещения, социальное, технологическое, цифровое предпринимательство, электронная коммерция. Рассмотрены перспективные направления деятельности предпринимателей и примеры бизнес-идей, реализация которых отвечает реалиям сегодняшнего дня. Предлагается рассматривать отраслевую специфику как неотъемлемый элемент в рамках выполнения предпринимательских функций по ведению, созданию, развитию и прекращению предпринимательской деятельности. В статье указывается на то, что обучение предпринимательству является необходимым для многих профильных направлений, поскольку компетенции создания, ведения и развития собственного бизнеса могут использоваться различными профессионалами, например, инженерами, программистами, дизайнерами, маркетологами и др. В рамках построения компетентностной модели обучения предлагается добавить дополнительную профессиональную компетенцию, которая определяет отраслевую специфику деятельности. На основе этого составлена модель управления бизнесом на базе использования компетентностного подхода с выбором направления профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** бизнес-идеи, направления предпринимательства, цифровое предпринимательство, социальное предпринимательство, технологическое предпринимательство, компетентностный подход.

**Введение.** Вопрос о том, какой бизнес открыть, остается актуальным в любое время, в том числе в периоды экономических кризисов и сложных ситуаций в общественной и политической жизни. Работа по найму не всегда может дать то, что важно для человека, как, например, высокий доход, независимость, возможность выстраивать планы на будущее и реализовывать

мечты. Выбор перспективных отраслей в сфере малого и среднего бизнеса для предпринимателя – это выбор подходящего для него предпринимательского дела, и для обеспечения его успешности важно руководствоваться системой факторов и критериев выбора.

Кроме личных предпочтений, профессиональных компетенций, опыта, име-



ющихся в распоряжении и доступности средств и возможностей, которыми обладает предприниматель, во внимание следует принимать спрос, потребности рынка и современные тренды его развития, веяния моды, уровень дохода потенциальных потребителей и их месторасположение, рентабельность бизнеса в различных отраслях.

Целью написания статьи является создание модели выбора направления подходящей предпринимательской деятельности с учетом современных трендов в формировании новых направлений предпринимательства.

Для достижения цели в статье поставлены следующие задачи:

- определить основные факторы, влияние которых следует учитывать при выборе направления предпринимательства;
- выявить современные тренды развития предпринимательства в разных сферах;
- рассмотреть примеры бизнес-идей и перспективные направления деятельности предпринимателей, реализация которых отвечает реалиями сегодняшнего дня.

Степень разработанности проблемы.

Вопросы, связанные с тенденциями и перспективными путями развития бизнеса в традиционных и новых отраслях отечественной промышленности, актуальны и находят отражение в российских научных исследованиях. Новые виды предпринимательства, по мнению исследователей, появляются в том числе путем трансформации традиционных видов бизнеса, например, в лесной и пищевой промышленности, в производстве упаковки, посредством внедрения инновационных технологий и нового сырья [8].

Взаимодополняемость различных видов предпринимательской деятельности как перспективный путь их развития исследователи рассматривают как важный аспект на пути формирования новых направлений деятельности [5].

Исследованию технологического предпринимательства посвящено значительное число научных исследований отечественных авторов, которые приводят различные подходы к их классификации: организационный, инвестиционно-проектный, инновационный, цифровой, технократический. Предложенная авторами классификация позволяет выделить ключевые аспекты технологического предпринимательства, а именно: идея, изобретение (имитация), интеракция, инвестиции, информатизация, инкомияция [1].

Отметим наличие различных точек зрения на систематизацию различных направлений предпринимательства. Так, представляется дискуссионным понимание технологического предпринимательства как цифрового предпринимательства. В условиях всеобщей цифровизации авторы данной трактовки предполагают логичность объединения инновационного, цифрового и технологического предпринимательства<sup>1</sup>.

Интеграция сферы культуры и бизнеса, как направление предпринимательства активно обсуждается на страницах научных изданий. Развитие культурного предпринимательства определяется рядом условий, связанных в первую очередь с социальной значимостью и спецификой спроса, а также технологическими особенностями производства и продажи благ и услуг в сфере культуры [2].

Основные направления развития предпринимательства в индустрии спорта являются предметом научных исследований российских специалистов. Авторы в том числе рассматривают направления инновационного развития в рамках каждого из выделенных блоков (например, спортивно-оздоровительные услуги, фитнес-клубы, организация соревнований (лиг); корпоративный спорт; медиаресурсы; букмекерские конторы, киберспорт) и обосновывают основные тренды развития предпринимательства в массовом спорте [7]. Несколько запутанной представляется классификация

<sup>1</sup><https://elibrary.spbstu.ru/dl/2/j22-300.pdf/download/j22-300.pdf>.

подвидов предпринимательства в данной сфере.

Таким образом, отметим, что в основном исследования осуществляются в рамках отдельных отраслей и видов деятельности и перспективных направлений их развития, в то время как общие тренды, актуальные для всех отраслей, не получили должного обоснования. Неполными и часто противоречивыми представляются классификации направлений предпринимательства.

Исследования особенностей предпринимательства в креативных индустриях, предметом деятельности которых является креативный продукт, обладающий уникальностью и экономической ценностью, появились в России относительно недавно. В связи с принятием в 2024 году № 330-ФЗ<sup>2</sup>, направленного на создание условий для самореализации граждан на основе их творческого и интеллектуального потенциала<sup>3</sup>, такие исследования приобретают особую значимость [6].

Вместе с тем отметим, что виды креативных индустрий в законе определены обширно в зависимости от деятельности, которая может быть основана на историко-культурном наследии, объектах интеллектуальной собственности, СМИ, рекламе, прикладном творчестве<sup>4</sup>. Данный факт обуславливает фрагментарность исследований (например, туризм как сектор креативной экономики [3], креативная деятельность в сельских территориях [4]), представленных в работах российских авторов.

Таким образом, отметим, что в основном исследования осуществляются в рамках отдельных отраслей и видов деятельности и перспективных направлений их развития, в то время как общие тренды, актуальные для всех отраслей, не получили должного обоснования. Неполными и часто противоречивыми

представляются классификации направлений предпринимательства. Недостаточно изучены и отраслевые особенности управления бизнесом в перспективных направлениях.

**Методы исследования.** В соответствии с потребительским назначением товаров (услуг, работ), видов сырья, материалов, технологий, применяемых в процессе создания новой ценности, выделяются различные направления предпринимательства, которые в первую очередь имеют отраслевые различия: производственное и коммерческое предпринимательство, предпринимательство в сфере оказания различных услуг и выполнения работ, инновационное, социальное предпринимательство и т.д.

Предприниматели, избирая направление своей деятельности, по сути обеспечивают себя подходящей работой. Разнообразие хозяйственной деятельности является одним из признаков разграничения профессиональной предпринимательской деятельности, наряду с организационно-правовой формой и масштабами деятельности.

Разные направления предпринимательства имеют прежде всего отраслевые различия, с учетом которых предприниматель делает выбор вида хозяйственной деятельности. Определение отраслевой специфики деятельности предпринимателя предопределяет особенности выполнения основных его функций. Профессиональное выполнение ряда предпринимательских функций отличается воздействием ряда факторов, таких как: имеющиеся средства и доступ к ресурсам; потребности рынка; профессиональные компетенции, опыт, желания и увлечения предпринимателя; сила конкуренции; тренды и антитренды на том или ином рынке, среди которых отдельное внимание должно уделяться отраслевой специфике (рис. 1).

<sup>2</sup>О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации: Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ (последняя редакция). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/).

<sup>3</sup>Часть 2 статьи 1 Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ (последняя редакция).

<sup>4</sup>Часть 1 статьи 6 Федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ (последняя редакция).

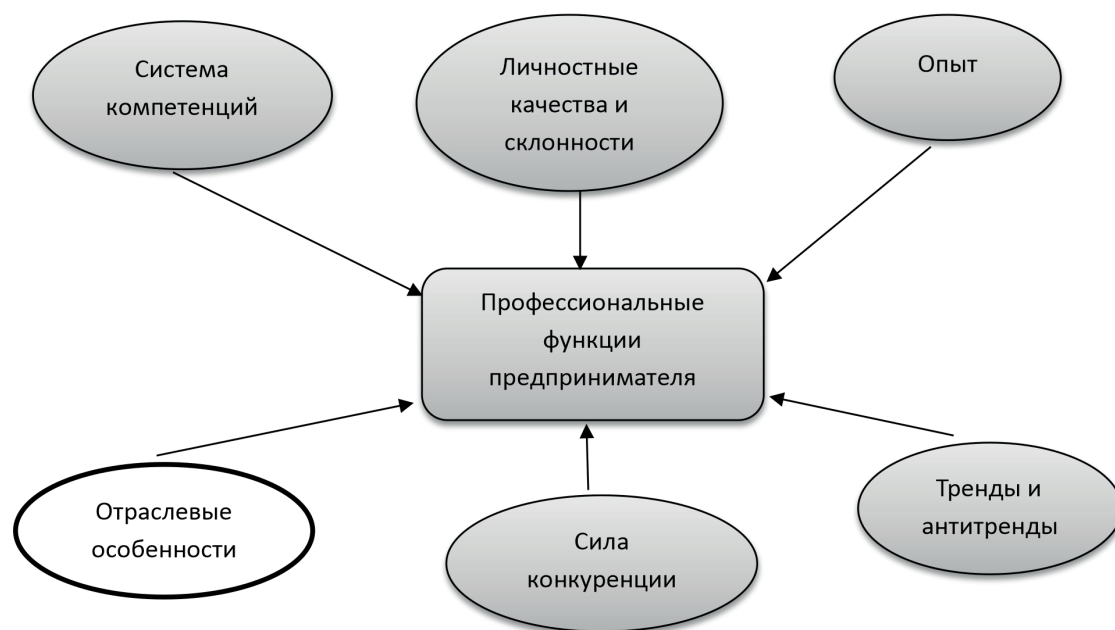


Рис. 1. Фактор отраслевых особенностей в процессе воздействия на выполнение профессиональных функций предпринимателя

Облегчить выбор подходящего дела для предпринимателя призваны классификация направлений бизнеса, выделение преимуществ и недостатков каждой группы направлений, а также сопоставление этих недостатков с возможностями предпринимателя. Кроме традиционных направлений предпринимательства в последние годы возрастает значимость новых направлений деятельности. Осуществление профессиональной предпринимательской деятельности опирается на компетентностную модель обучения, в рамках которой обучающиеся осваивают универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции. При освоении профессиональных компетенций следует изучать и развивать отраслевые особенности деятельности на уровне государства, региона и отдельно взятого субъекта предпринимательства. Освоение данной компетенции может быть включено в одну из дисциплин, входящих в состав ядра профессиональной идентичности предпринимательской деятельности, таких как «Основы предпринимательской деятельности», «Управление собственным бизнесом», «Генерация бизнес-идей», «Трекинг стар-

тапов», «Управление развитием бизнеса». В качестве одного из треков в рамках освоения компетенции отраслевой специфики предпринимательской деятельности в части изучения вышеназванных дисциплин следует рассматривать направления предпринимательства, получившие распространение в последнее время. Среди них можно обозначить такие, как технологическое предпринимательство, цифровое предпринимательство, социальное предпринимательство.

В самом конце XX в. в связи с намечавшейся тенденцией перехода во всемирном пространстве движения информации от аналоговых систем к цифровым возникли понятия «цифровая экономика», «цифровизация (диджитализация) экономики», «цифровое предпринимательство».

В настоящее время к направлениям цифрового предпринимательства относятся электронная коммерция, электронные денежные расчеты, деятельность виртуальных предприятий, проектирование и дизайн новых информационных продуктов в удаленном режиме, ведение баз данных в интернет-среде, ведение социальных сетей и сообществ. Так, цифровое предпри-

нимательство предоставляет людям возможность покупать товары в любой точке земного шара, расплачиваясь через онлайн-сервисы. Тем самым отпадает необходимость перемещения куда-либо в реальном пространстве.

Термин «технологическое предпринимательство» получил широкое распространение во всем мире в начале XXI в. Понимание технологии как совокупности органично взаимосвязанных инструментальных методов (средств) решения задач в том или ином виде деятельности, как совокупности способов (процессов) применения технических средств, машин, инструментов в процессе созидательной деятельности лежит в основе технологического предпринимательства, где объектами бизнеса выступают производственные, транспортные, цифровые, космические, информационные, телекоммуникационные, военно-технические, строительные технологии, биотехнологии, нанотехнологии. Данное направление предпринимательства охватывает сферы разработки, проектирования, внедрения (включая масштабирование ареала применения) данных технологий.

Соответственно, выделяются области опытно-конструкторского, проектного, внедренческого технологического предпринимательства.

Социальное предпринимательство в России продолжает развиваться, адаптируясь к новым вызовам и возможностям. Российский сегмент социального предпринимательства демонстрирует положительную динамику. За 2024 год реестр социального бизнеса Минэкономразвития России увеличился на 11%, превысив отметку 12 тыс. участников<sup>5</sup>.

Социальное предпринимательство – предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества<sup>6</sup>, представляющая собой деятельность людей по социальному проектированию – разработке и реализации социальных проектов, направленных на решение насущных общественных и экологических проблем, таких как бедность, голод, неграмотность, глобальные климатические изменения, энерго-сбережение.

Согласно исследованию «Impact Hub Moscow», 60% успешных социальных предприятий в России уже используют профессиональные стандарты управления, что позволяет им увеличивать доходность на 20-30% ежегодно<sup>7</sup>. Новые векторы развития в сфере социального предпринимательства: поддержка пожилых людей, работа с социально незащищенными группами; новые подходы в B2B-сотрудничестве; цифровизация и многоканальный маркетинг.

В связи с увеличением продолжительности жизни в России востребованными будут проекты по социализации и трудоустройству пожилых людей, а также услуги по уходу и поддержке активного долголетия.

Важным направлением работы с социально незащищенными группами останется создание рабочих мест для инвалидов и других уязвимых категорий населения, а также программы по их обучению и трудоустройству.

Ключевыми аспектами деятельности социальных предпринимателей станут развитие эмоционального интеллекта сотрудников и фокус на создании ценности для клиентов; автоматизация бизнес-процессов,

<sup>5</sup>Татьяна Илюшникова. В России действуют более 12 тыс. социальных предпринимателей. – URL: <https://kupol.ru/press-tsentr/novosti/tatyana-ilyushnikova-v-rossii-deystvuyut-bolee-12-tys-sotsialnykh-predprinimateley/>.

<sup>6</sup>О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие»: Федеральный закон от 26.07.2019 № 245-ФЗ.

<sup>7</sup>Изменения на рынке социального бизнеса в 2025 году: тренды и возможности. – URL: <https://tenchat.ru/media/2986135-izmeneniya-na-rynke-sotsialnogo-biznesa-v-2025-godu-trendy-i-vozmozhnosti>.

использование цифровизации и многоканального маркетинга, создание онлайн-сообществ для укрепления связей с клиентами, поддержка локальных сообществ и фокус на устойчивость и экологичность

Современные бизнес-направления объединяют следующие особенности и преимущества:

1. Отсутствие четкой схемы по реализации идеи из-за недостаточности собственного опыта, невозможности проанализировать опыт прошлых историй успехов и неудач.

2. Отсутствие или небольшое количество конкурентов на рынке, если на целевом рынке предложен инновационный товар или услуга.

3. Основной способ достичь успеха – взаимодействовать с потребителем, т.к. если у бизнеса нет конкурентов и предыдущих опытов, то, значит, единственной стороной, которая сможет объективно оценить его преимущества и недостатки, будет непосредственно покупатель.

4. Наличие всевозможных рисков на пути построения успешного бизнеса.

5. Необходимость перед запуском на рынок обосновать перспективность новой бизнес-идеи, проанализировать рынок сбыта и целевую аудиторию, представить свою идею общественности.

6. Наличие стартового капитала.

7. Обеспечение и поддержание конкурентоспособности.

Кроме анализа вышеперечисленных аспектов, которые определяют хорошие шансы на успех, целесообразно также изучение современных технологий, инструментов управления и видение предпринимателем перспективных, востребованных направлений деятельности.

**Результаты исследования.** В настоящее время происходит постоянная трансформация в происходящих бизнес-процессах и бизнес-коммуникациях, поскольку успешные бизнес-модели могут терять свою актуальность в динамично развивающихся условиях. В 2024-2025 годах на первый план выходят технологии, экологичность, персонализация, устойчивость к кризисам<sup>8</sup>. Примерами бизнес-идей с высоким потенциалом в сферах, которые останутся популярными и в 2025 году, являются: онлайн-образование, эко-товары, IT, импортозамещение, местный туризм.

Учитывая конкурентный ландшафт и общие проблемы, с которыми сталкивается каждый бизнес, поиск новых способов взаимодействия с существующими и потенциальными клиентами может быть сложной задачей.

При формировании дополнительной профессиональной компетенции в обязательном порядке следует учитывать современные тренды развития предпринимательства, актуальные для формирования новых бизнес-идей в различных отраслях хозяйственной деятельности.

1. В течение последних нескольких лет внедрение искусственного интеллекта в бизнес-процессы расширяет сферы распространения, способствуя повышению производительности труда сотрудников, сокращению финансовых затрат и затрат времени и повышению удовлетворенности клиентов. Прогнозы со стороны агентства McKinsey прогнозируют использование ИИ 70% компаний к 2030 году, в том числе для того, чтобы обрабатывать данные, оптимизировать логистику<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>Технологии, крипто, экологичность, инновации – на что делать ставки бизнесу в 2025-м?. – URL: <https://nsk.dk.ru/news/237214708>; <https://tenchat.ru/media/2931299-prognoz-luchshikh-nish-dlya-biznesa-v-202530-godakh-5-perspektivnykh-idey>.

<sup>9</sup>ИИ в бизнесе: как технологии будущего влияют на рынок сегодня. – URL: <https://www.sostav.ru/blogs/276171/55296>; [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.d1e38bb2-678cc44e-5bd3e6e2-74722d776562/https/www.fool.com/investing/2023/06/23/70-companies-will-use-ai-2030-2-stocks-head-start/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.d1e38bb2-678cc44e-5bd3e6e2-74722d776562/https/www.fool.com/investing/2023/06/23/70-companies-will-use-ai-2030-2-stocks-head-start/).

<sup>10</sup>Хакеры подбираются к смежникам. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6185042>; Число кибератак в России и в мире. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> Статья:Число\_кибератак\_в\_России\_и\_в\_мире.



2. Защита персональных данных сегодня актуальна как никогда. В 2023 г. число кибератак на российские компании выросло в 4 раза<sup>10</sup>. Притом виноватыми зачастую оказываются не профессиональные хакеры, а рядовые сотрудники.

3. Среди основных трендов 2025 года по-прежнему остается ориентация на восточные страны. Это сотрудничество, инвестирование, торговля, совместное предпринимательство с компаниями из Китая, Вьетнама, Индии, Кореи, Ирана. Сегодня Азию рассматривают как стратегически важный рынок.

4. Простор для развития новых направлений предпринимательства связан с импортозамещением. Освободившиеся ниши после ухода иностранных брендов осваивают локальные бренды (товары и услуги местных, региональных компаний), обеспечивая потребителей конкурентоспособной продукцией (одеждой, мебелью, предметами интерьера, товарами для дома).

5. В тренде – внутренний туризм, популярными направлениями являются Кавказ, города «Золотого кольца», Русский Север, Дальний Восток и Камчатка.

6. Развитие интернет-торговли и маркетплейсов. В 2024 году объем e-commerce в России составил 19,9 трлн рублей, что на 45% больше показателя 2023 года<sup>11</sup>. Маркетплейсы эволюционируют от простых торговых площадок к сложным экосистемам, интегрирующим искусственный интеллект, предиктивную аналитику и инновационные логистические решения. Растет популярность B2B-маркетплейсов. Например, платформа банка «ВТБ» «Бизнес Коннект» из небольшого корпоративного маркетплейса

трансформировалась в платформу, где более 345 тысяч поставщиков и более 5 млн товаров и услуг. Общий объем продаж превысил 12 млрд рублей<sup>12</sup>.

7. Омниканальность помогает увеличивать выручку посредством объединения в одну систему каналов взаимодействия с клиентами и точек продаж, причем переходя с платформы на платформу, клиенты получают одинаковый уровень сервиса. По данным Яндекса, в 2024 г., до совершения покупки, потребители посещали примерно 4–8 различных площадок: маркетплейсов, интернет-магазинов, онлайн-карт, сайтов-отзовиков и др.

8. Социальные сети продолжают оставаться мощным инструментом для продвижения бизнеса, и в 2025 году главным станет легкость, уникальность и краткость<sup>13</sup>.

9. Устойчивое развитие приобретает все большее значение, и компании для получения конкурентного преимущества переходят на устойчивые бизнес-модели, учитывающие как экологические, так и экономические аспекты<sup>14</sup>. Это, например, практика переработки отходов, использование переработанных и экологически чистых материалов, переход на возобновляемые источники энергии, внедрение системы мониторинга углеродных выбросов, создание достойных условий труда для сотрудников, поддержка инклюзивности и развитие безбарьерной среды, создание «зеленых» рабочих пространств.

Не менее важным для обоснованного выбора перспективного направления предпринимательства является понимание антитрендов. Бессмысленные идеи могут оказаться убыточными. По мнению экспертов<sup>15</sup>, «не выстрелят» в 2025 году, например,

<sup>11</sup>E-commerce в 2025 году: основные изменения и тренды рынка. – URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/trendy-ekoma>.

<sup>12</sup>[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:ВТБ\\_Бизнес-Коннект](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:ВТБ_Бизнес-Коннект).

<sup>13</sup>Главные тренды SMM-продвижения в социальных сетях и мессенджерах в 2025 году. – URL: <https://prmotion.me/post/glavnie-trendi-smm-prodvizhenija-v-socialnih-setjah-i-messendzherah-v-2025-godu>.

<sup>14</sup>Тренды устойчивого бизнеса 2025 года. – URL: <https://thebclog.com/ru/2025in-surdurulebilir-is-trendleri-ru>.

<sup>15</sup>С. Скуйбеда, директор по развитию бизнеса инвестиционной компании «Лига Инвесторов», в эксклюзивной беседе с журналистом RuNews24.ru назвал пять идей бизнеса, которые будут обречены на провал в будущем. – URL: <https://runews24.ru/society/12/11/2024/kakoj-biznes-bessmyislenno-otkryivat-v-2025-godu>.

такие бизнес-идеи, как: офлайн-магазины без уникальности, классические курьерские службы, бизнесы на основе устаревших технологий, традиционные консалтинговые услуги, платформы для онлайн-курсов без контента<sup>16</sup>.

Хотя мнения экспертов относительно перспективности конкретных направлений

предпринимательства для малого бизнеса разнятся, общий вывод вселяет уверенность, что перспективных сфер достаточно, чтобы выбрать ту, где спрос продолжает расти.

Наиболее перспективные ниши для нового бизнеса<sup>17</sup>, а также популярные товары и услуги<sup>18</sup>, представлены в таблице.

Таблица

### Перспективные ниши для нового бизнеса

Перспективные ниши для нового бизнеса, в т.ч. с использованием инноваций	Бизнес-идеи; популярные товары и услуги
Здоровье и благополучие. Инновации: использование ИИ для анализа настроения клиентов, индивидуального подбора специалистов и программ, геймификация процесса	Сервис онлайн-консультаций с психологами и коучами, специализирующимися на разных направлениях (стресс, тревога, выгорание, самооценка); услуги по уходу за здоровьем (медицинские консультации, фитнес-тренировки, массаж, физиотерапия и психологическая поддержка); салоны красоты и массажа; локальные, экологичные, фермерские продукты; функциональное питание, продукты, обогащенные витаминами и минералами, услуги телемедицины, диагностика здоровья, оказание психологической помощи; услуги медиаторов в корпоративных конфликтах и кризисных ситуациях; недвижимость и услуги, связанные с жильем: ремонт, модернизация, аренда, стройматериалы
Экологически чистые продукты и услуги экологические проекты и «зеленый» бизнес. Инновации: разработка новых материалов из возобновляемых ресурсов, создание замкнутых циклов производства, партнерство с эко-активистами; вероятность в будущем появления технологий по превращению мусора в газ или стройматериалы	Производство и продажа перерабатываемой и биоразлагаемой упаковки для пищевых продуктов, одежды, бытовых товаров; переработка мусора, отходов, производство экологически чистых продуктов; производство электромобилей; экспертный бизнес (консультационные услуги по подбору индивидуальных решений), установка и подключение нового энергетического оборудования; электрические заправочные станции
Технологии для удаленной работы и обучения. Инновации: интеграция ИИ для создания автоматизированных помощников, использование VR/AR для создания эффекта присутствия, адаптация к потребностям разных профессий	Разработка платформы для организации интерактивных онлайн-мероприятий (конференций, вебинаров, тренингов); тренинги личной эффективности, психология, спортивные тренировки, медитации, курсы актерского мастерства и речи; изучение иностранных языков в различных форматах, (онлайн-обучение с носителями языка, летний лагерь для взрослых с интенсивным обучением); образовательные и профессиональные сервисы для управления бизнесом, инвестиции, финансовую грамотность, а также программы профессионального образования

<sup>16</sup><https://runews24.ru/society/12/11/2024/kakoj-biznes-bessmyislenno-otkryivat-v-2025-godu>.

<sup>17</sup>Составлено авторами по материалам: <https://tenchat.ru/media/2931299-prognoz-luchshikh-nish-dlya-biznesa-v-202530-godakh-5-perspektivnykh-idey>.

<sup>18</sup>Список составлен со слов экспертов: <https://secretmag.ru/survival/napravleniya-biznesa.htm>.

Перспективные ниши для нового бизнеса, в т.ч. с использованием инноваций	Бизнес-идеи; популярные товары и услуги
Локальные и персонализированные сервисы	Сервис доставки фермерских продуктов «от поля до стола» с возможностью персонализации заказа и подбора рецептов; создание интернет-агентств (услуги по интернет-продвижению); разработка мобильного приложения с функциями отслеживания доставки, составления индивидуального рациона, рекомендаций по приготовлению, прямая связь с фермерами. площадки по управлению рекламными активностями через единый интерфейс и сервисы для показа рекламы в мобильных приложениях (In-app-реклама)
Услуги по автоматизации бизнес-процессов. Инновации: использование ИИ и машинного обучения для анализа бизнес-процессов и предложения индивидуальных решений, создание специализированных облачных сервисов	Консалтинговые услуги и разработка решений по автоматизации рутинных задач для малого и среднего бизнеса (бухгалтерия, маркетинг, управление проектами); разработка цифровых продуктов; проекты, связанные с ИИ, машинным обучением, блокчейном, кибербезопасностью и интернетом вещей; агрегаторы скидок и акций, где люди ищут нужные им продукты за меньшую цену; создание обучаемых виртуальных помощников ассистентов (копилотов), которые выполняют различные задачи клиентов бизнеса и таким образом снижают нагрузку на сотрудников. производство высокотехнологичного оборудования, особенно двойного назначения, например, производство мобильных электростанций на литиевых аккумуляторах; производство комплектующих для машиностроения и электроники
«Разгрузка» жизни человека, т.е. создание максимально комфортных условий для жизни и предоставление возможности экономить время современного человека	Клининговые услуги (уборка в офисах и домах, детейлинг машин); скупка сломанных устройств, их ремонт и перепродажа; бизнес, построенный на выдаче товаров; товары и услуги, позволяющие сэкономить (например, аренда бытовой техники вместо покупки, общественные прачечные); повседневные сервисы для населения (ремонт бытовой техники, прачечные, доставка товаров); ремонт и обслуживание автомобилей в условиях дефицита и дороговизны новых моделей; энергосбережение (домашние солнечные батареи, утеплители, энергоэффективные решения); техника и ПО для «умного дома»; услуги по уходу за пожилыми людьми; товары для автономной жизни, поддержка и обслуживание систем отопления, электроподдачи, водоснабжения и водоотведения, а также ремонт домов; локальные аналоги сложных бытовых приборов (например, стиральные машины или холодильники)
Организация новых способов проведения досуга с возможностью саморазвития и личностного роста	Компьютерный клуб; киберспорт; маркетплейс с аудиогuidaми; агрегаторы геоквизов (интеллектуальная игра с изучением местности), единые сервисы аренды снегоходов, яхт и другого транспорта для досуга в разных точках страны; отечественные гаджеты, программное обеспечение, игры; развивающие игры, товары для творчества и обучения; онлайн-образование для старших поколений, программы цифровой грамотности; услуги в сфере туризма внутри страны; организация экскурсий; разработка решений для бронирования, рассылки путеводителей, приложений для самостоятельной организации поездок

Есть и фантастические на первый взгляд идеи и прогнозы на будущее и даже ближайшее будущее по направлениям предпринимательства. Например, возможно появление направления предпринимательства

в сфере медицины по «выращивания частей тела», что будет выгоднее и проще изготовления ультратехнологичных протезов.

Такая сфера, как сельское хозяйство, развивается слишком медленно, в то вре-

мя как растущие потребности населения не закрываются теми объемами продукции, которые данная отрасль может поставить. В таком случае возникает альтернативный вариант перехода на искусственную (синтетическую) пищу, производством которой можно заниматься профессионально-му предпринимателю, заменяя привычные виды продуктов. Для производства такой еды в промышленных объемах может быть использован потенциал компаний, использующих 3D-печать<sup>19</sup>.

Опираясь на рассматриваемые особенности и тренды в развитии предпринимательства, актуальные для формирования новых бизнес-идей и выполнения предпринимателями профессиональных функций

по ведению, созданию, развитию и прекращению бизнеса, следует уделять особенное внимание корректному определению отраслевой специфики в рамках ведения, создания, развития и прекращения предпринимательского дела.

Обучение предпринимательству в рамках компетентностной модели может также включать дополнительную профессиональную компетенцию, связанную с выявлением отраслевой специфики предпринимательской деятельности в рамках профессионального функционального подхода. В таком случае предлагается рассмотреть выбор направлений для занятия профессиональной предпринимательской деятельностью (рис. 2).

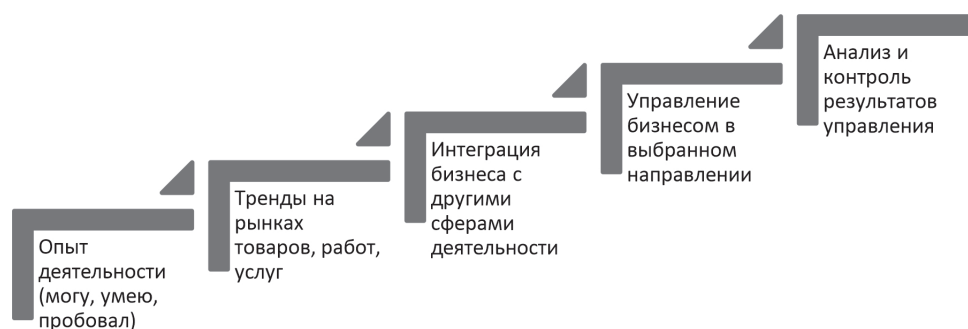


Рис. 2. Модель управления бизнесом на базе использования компетентностного подхода с выбором направления профессиональной деятельности

Профессиональная компетентностная модель практико-ориентированного обучения включает в себя последовательность формирования универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций на всех уровнях образовательных программ обучения предпринимательству. В связи с этим видится необходимым учитывать в рамках получения дополнительных профессиональных компетенций такие, которые определяют отраслевую специфику деятельности.

**Выводы и заключение.** Таким образом, выбирая направление предпринимательской деятельности, предприниматели

выбирают подходящую для себя работу. Умение адаптироваться к изменениям и создавать продукты и услуги, соответствующие современным трендам, – это компетенции, определяющие успех в управлении собственным бизнесом. Профессиональные компетенции по обоснованию выбора направлений предпринимательства с учетом бизнес-трендов 2025 и последующих годов, а также особенности управления новыми видами предпринимательства целесообразно включить в учебные программы, например, таких дисциплин, как «Основы предпринимательской деятельности», «Отраслевые особенности управления собственным бизнесом».

<sup>19</sup>Арефьев А. Самый прибыльный бизнес будущего // Нескучные технологии. – URL: [https://itcrumbs.ru/samyj-pribylnyj-biznes-budushhego\\_58776](https://itcrumbs.ru/samyj-pribylnyj-biznes-budushhego_58776).

Перспективным представляется продолжение исследований в рамках классификации современных направлений предпринимательства и продолжение исследования отраслевых особенностей управления бизнесом.

### Список литературы

1. **Артахов, А. Б.** Классификация и систематизация подходов к определению технологического предпринимательства / А. Б. Артахов // *π-Economy*. – 2022. – Т. 15. – № 2. – С. 89–101. – DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15206>. – Текст : электронный.
2. **Вицелярова, К. Н.** Содержание и виды предпринимательства в социально-культурной сфере / К. Н. Вицелярова, Е. В. Горшенина // *Экономические исследования. Раздел «Теория и практика предпринимательской деятельности (предпринимательства)»*. – URL: <https://myeconomix.ru/articles/predprinimatelstvo/predprinimatelstvo-i-proektnaya-deyatelnost-temy-iz-uchebnogo-posobiya-3-2019/>. – Текст : электронный
3. **Волков, С. К.** Туризм как сектор креативной экономики / С. К. Волков // *Креативная экономика*. – 2021. – № 5. – С. 2153–2162. – DOI: 10.18334/ce/15.5.112027. – Текст : электронный.
4. **Волков, С. К.** Оценка условий для ведения креативной деятельности в сельских территориях на основе теории нечетких множеств / С. К. Волков, А. Б. Симонов. – Текст : непосредственный // *Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки*. – 2023. – № 16(9). – С. 1644–1654.
5. **Доронин, В. В.** Предпринимательская деятельность: понятие, виды и формы / В. В. Доронин // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2023. – № 35. – 1(99). – DOI: 10.24412/2411-0450-2023-5-1-182-185. – Текст : электронный.
6. **Комаров, П. И.** Критерии и особенности реализации творческого бизнеса на экономическом рынке России / П. И. Комаров, О. Ю. Крамлих, Л. Т. Киященко, А. Н. Скок, А. А. Чупаренкова // *Фундаментальные исследования*. – 2024. – № 7. – С. 95–100. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43651> (дата обращения: 15.03.2025). – DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.43651>. – Текст : электронный.
7. **Леднев, В. А.** Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки. Стратегические решения и риск-менеджмент / В. А. Леднев, И. В. Солнцев // 2021. – № 12(3). – С. 252–261. – URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-252-261>. – Текст : электронный.
8. **Синявский, Н. Г.** Тенденции и перспективы развития новых видов бизнеса / Н. Г. Синявский. – Текст : непосредственный // *Вестник ТГУ*. – 2008. – № 1 (57). – С. 85–93.



**Alekseeva E.V.**

Moscow University "Synergy", Associate Professor, Chair of Entrepreneurship and Competition

**Pogorelova A.Y.**

Moscow University "Synergy", Associate Professor, Chair of Entrepreneurship and Competition

**Potapova O.N.**

Moscow University "Synergy", Associate Professor, Chair of Entrepreneurship and Competition,  
Candidate in Economics

## SELECTING A DIRECTION FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS SECTOR

**Abstract.** The article considers the factors influencing the choice of the direction of entrepreneurship as a suitable business for an entrepreneur in the field of small and medium-sized businesses. Modern trends in the development of entrepreneurship that are relevant for the formation of new business ideas in various sectors of economic activity are identified. It is substantiated that among the areas of entrepreneurship in Russia, prospects for business development within the framework of import substitution, social, technological, digital entrepreneurship, e-commerce remain. Promising areas of activity of entrepreneurs and examples of business ideas, the implementation of which meets the realities of today are considered. It is proposed to consider industry specifics as an integral element in the framework of the implementation of entrepreneurial functions for maintaining, creating, developing and terminating entrepreneurial activity. The article points out that entrepreneurship training is necessary for many specialized areas, since the competencies of creating, maintaining and developing one's own business can be used by various professionals such as engineers, programmers, designers, marketers, etc. As part of the construction of a competency-based training model, it is proposed to add an additional professional competence that determines the industry specifics of the activity. On this basis, a business management model has been developed using a competency-based approach with the choice of direction of professional activity.

**Keywords:** business ideas, entrepreneurial directions, digital entrepreneurship, social entrepreneurship, technological entrepreneurship, competence-based approach.

### References

1. Volkov, S.K. (2021). Turizm kak sektor kreativnoy ekonomiki [Tourism as a sector of creative economy]. *Kreativnaya Ekonomika* [Creative Economy], 5, 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.

2. Volkov, S.K. (2021). Turizm kak sektor kreativnoy ekonomiki [Tourism as a sector of creative economy]. *Kreativnaya Ekonomika* [Creative Economy], 5, 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.

3. Volkov, S.K. (2021). Turizm kak sektor kreativnoy ekonomiki [Tourism as a

sector of creative economy]. *Creative Economy* [Kreativnaya Ekonomika], 5, 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.

4. Volkov, S.K. (2021). Turizm kak sektor kreativnoy ekonomiki [Tourism as a sector of creative economy]. *Kreativnaya Ekonomika* [Creative Economy], 5, 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.

5. Volkov, S.K. (2021). Turizm kak sektor kreativnoy ekonomiki [Tourism as a sector of creative economy]. *Kreativnaya Ekonomika* [Creative Economy], 5, 2153-2162. <https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112027>.

6. Komarov, P.I., et al. (2024). Kriterii i osobennosti realizatsii tvorcheskogo biznesa na ekonomicheskom rynke Rossii [Criteria and features of creative business implementation in Russia's economic market]. Fundamental'nye Issledovaniya [Fundamental Research], 7, 95-100. <https://doi.org/10.17513/fr.43651>.

7. Komarov, P.I., et al. (2024). Kriterii i osobennosti realizatsii tvorcheskogo biznesa na ekonomicheskom rynke Rossii [Criteria and features of creative business implementation in

Russia's economic market]. Fundamental'nye Issledovaniya [Fundamental Research], 7, 95-100. <https://doi.org/10.17513/fr.43651>.

8. Komarov, P.I., et al. (2024). Kriterii i osobennosti realizatsii tvorcheskogo biznesa na ekonomicheskom rynke Rossii [Criteria and features of creative business implementation in Russia's economic market]. Fundamental'nye Issledovaniya [Fundamental Research], 7, 95-100. <https://doi.org/10.17513/fr.43651>.

---

e-mail: [eturchaninova@synergy.ru](mailto:eturchaninova@synergy.ru)

*Липина О.А.*

Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, ст. преподаватель

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

**Аннотация.** Предлагаемое исследование рассматривает применение управленческого консультирования (УК) при проведении инновационных изменений в разных отраслях экономики (коммерческого и государственного секторов), необходимых для повышения эффективности управления, в т.ч. связанных с реализацией государственных программ (в частности Программа развития фармацевтической отрасли ФАРМА 2030). Цель данной работы заключалась в конкретизации видов УК на протяжении различных этапов развития организации, которые могут быть использованы организацией-клиентом в условиях проведения непрерывных изменений. Методологическими основаниями проведения исследований выступили теоретические основы УК, проектного подхода к управлению изменениями, цифровой трансформацией предприятий отрасли. В статье дается анализ текущей ситуации рынка (УК). Вводится понятие цикла ведения консультационных проектов. Особо подчеркивается значение УК при проведении изменений в области цифровизации и стратегическом планировании предприятия. Делается вывод о необходимости сотрудничества представителей УК с коммерческими организациями – клиентами на постоянной основе, преобразование традиционной модели ведения проекта УК в проведении долгосрочных стратегических программ изменений на предприятии путем постоянных коротких итераций проекта. Отмечается роль искусственного интеллекта в процессе проведения изменений в рамках проекта УК.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, фармацевтическая отрасль, управление изменениями, искусственный интеллект, стадии жизненного цикла организации, внутренние консультанты.

**Введение.** В 2020 году фармацевтический мир столкнулся с вызовами, связанными с пандемией COVID-19, и умение развиваться в условиях непредсказуемости и нестабильности вышло на первый план. Особое место занимает в положении России период с 2022 года в связи с введением санкционных ограничений, радикальной перестройкой экономики как в государственном, так и коммерческом секторе. Начиная с 2021 года, согласно аналитическим отчетам компании ALPHARM, по фармацевтической отрасли в России отмечается рост

рынка в стоимостном выражении при стагнации и даже небольшом снижении (-2,5% в 2023 году по отношению к 2022 году) в натуральном выражении [10]. В 2023 году было подписано распоряжение Правительства РФ о стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года (ФАРМА 2030) [17]. Для эффективного проведения необходимых изменений в рамках данной стратегии, для использования лучших практик глобального бенчмаркинга становится целесообразно использовать опыт экспер-

тов УК, имеющих компетенции и опыт других отраслей и рынков.

По результатам исследований, опубликованных в статье, посвященной 50-летию отрасли УК, в мире ожидается, что мировой рынок консалтинговых услуг достигнет 371,04 млрд долл. США в 2025 году и будет расти со среднегодовым темпом роста 4,81% и достигнет 469,28 млрд долл. США к 2030 году. За прошедшие десятилетия становления УК в США и странах Европы для топ-менеджеров и собственников бизнеса вошло в привычную практику обращение к внешним консультантам. Для проведения анализа развития УК в разных странах мира используется Национальный индекс консалтинга (NCI), оценивающий уровень национального сектора управленческого консалтинга (MCS) по сравнению с другими странами. Важно отметить, что в 2022 году (последний полный год, по которому имеются данные) в США NCI был на уровне 0,0044, Великобритании – 0,0068, Германии – 0,0045, а в РФ – 0,0014 [2]. В Европе особое место по развитию УК занимает Великобритания, на которую приходится порядка 27% от выручки консалтинговых услуг в Европе, и, согласно данным сайта Statista [4], в 2023 году размер рынка управления консалтингом в Великобритании составил почти 72 миллиарда фунтов стерлингов. В Великобритании исторически особое место занимает УК в общественном секторе, а также в сфере здравоохранения и фармацевтики. Так, за период 2020/21 финансового года расходы только Британского правительства и госучреждений увеличились в 2 раза в связи с пандемией COVID-19, когда власти привлекали консалтинговые компании для консультаций [8].

Согласно отчетам рейтингового агентства RAEX, в 2023 году объем рынка консалтинговых услуг в России составил 123 млрд рублей, при этом наибольшая доли выручки консалтинговых компаний приходится на сферы: IT-консалтинг (23% от выручки), финансовый консалтинг (15%). В связи с глобальными изменениями в экономике доля

по разделу налоговый и юридический консалтинг достигла 15% против 8% в 2022 году. Потенциал дальнейшего роста участники рэнкинга видят в аутсорсинге бизнес-процессов, а также в услугах в области стратегического планирования и организационного развития, включая услуги по адаптации компаний к искусственному интеллекту (ИИ) [18].

В России с приходом крупнейших мировых игроков фармацевтической отрасли (так называемой Big Pharma [7]) на рынке УК в области здравоохранения и фармацевтики ведут деятельность такие мировые лидеры оказания консалтинговых услуг в данных областях, как McKinsey Health Institute, Boston Consulting Group, Bain & Company, Global Ipsos Healthcare. Из российских компаний на рынке УК представлены в основном небольшие компании, предоставляющие специализированные отраслевые решения, для которых услуги УК не являются приоритетными, за исключением компании Strategy Partners. Чаще всего на данный момент консалтинг ограничивается областями, связанными с персоналом и проведением тренингов, ассортиментной политикой, консалтингом в логистике, сокращением затрат, услугами сертификации и получением лицензий, внедрением GMP-стандартов, ставших обязательным с 2014 года условием надлежащей практики производства и хранения лекарственных средств с GMP (Good Manufacturing Practice – «надлежащая производственная практика»). Особое место в последние два года занимают вопросы, связанные с цифровизацией отрасли в целом.

**Методы исследования.** Методологическими основаниями проведения исследования выступили основные положения теории УК, теории этапов развития организации И. Адизеса, ряда положений цикла Деминга, а также обобщения проведенного анализа настоящей практики в России и за рубежом, практики сотрудничества представителей УК с ведущими игроками фармацевтической отрасли, позволяющие дать рекомендации для дальнейшего эффективного использования УК.

В своей книге М. Кубр дает определение УК (management consulting) как независимого профессионального сервиса, оказывающего руководителю и/или собственникам конкретной клиентской бизнес-организации помощь для достижения поставленных целей и задач путем предоставления советов, консультаций по решению управленческих и деловых проблем, выявления и использования новых возможностей, улучшения обучения и внедрения изменений. Независимо от того, используется УК как постоянное сотрудничество или разовая услуга, УК можно описать как передачу клиентам эффективных знаний, необходимых для управления и развития своей коммерческой организации, государственного предприятия или другой некоммерческой организации. Причем УК должно обеспечить клиентам дополнительную ценность [3, с. 10]. Специализация управленческого консультанта в определенной области научных и практических знаний, владение узкопрофессиональной экспертизой гарантируют высокий уровень компетенций консультанта. Решающее значение для качественного решения проекта по УК имеет определение цели, а не проблемы.

Для более эффективного использования УК на стадии знакомства с потенциальным клиентом целесообразно понять, на какой стадии развития находится организация-клиент. При анализе организаций-участников фармацевтической отрасли была взята за основу одна из самых популярных моделей жизненного цикла – модель И. Адизеса. Необходимо отметить, что для любой стадии развития организации характерны периоды устойчивого роста, стабильного функционирования и кризис, чтобы выйти из которого организация должна сосредоточить весь свой потенциал и перейти на новый уровень развития. В случае неэффективного управления возможна смерть организации на любом этапе ее развития [9]. Для преодоления кризиса и для помощи выхода компании на новый уровень развития и необходимо привлечение экспертной помощи УК.

Очень редко на стадиях «Выживание» и «Младенчество» И. Адизеса собственник или группа единомышленников в России прибегают к услугам внешних экспертов в УК, иногда просто по причине того, что они испытывают страх за сохранность коммерческой тайны. В этом случае внешние консультанты могут быть привлечены только в роли технической поддержки, связанной с открытием юридического лица, сопровождением в части бухгалтерского и финансового консультирования, включая оценку бизнес-проекта, постановки IT-технологий.

На стадии «Давай-давай» главной угрозой перед руководителями является страх или неумение переключиться с операционного на стратегический уровень управления. Это означает, что вместе с ростом и развитием компании ее основатель, который обеспечивает сохранение духа предпринимательства в компании, должен постоянно искать новые направления развития и обновлять видение будущего. Многие российские компании долгое время находятся на этой стадии развития и никак не могут перейти на следующий этап. Одной из причин является постоянное изменение внешней среды и необходимость проведения быстрых реакций в условиях неопределенности, в том числе следует отметить фактор изменения регуляторных правил отрасли со стороны государства в деятельность.

**Результаты исследования.** При изучении взаимодействия участников фармацевтической отрасли было отмечено, что они часто сами выступают в качестве экспертов и оказывают консалтинговые услуги в том или ином объеме другим участникам рынка, не являясь независимыми консалтинговыми компаниями, как показано в таблице 1. Некоторые виды услуг предоставляются на бесплатной основе для всех участников отрасли в рамках построения системы лояльности к компании или бренду, и если 15 лет назад это являлось конкурентным преимуществом для компаний, то в настоящее время воспринимается всеми как необходимый сервис.



Таблица 1

**Виды реализации УК участниками внутри фармацевтической отрасли**

Участники	НИР и производство	Оптовое звено	Аптечные ассоциации
ЛПУ, врачи	Обучение продукту		
Оптовое звено	Продвижение продукта		
Розничное звено	Обучение продукту, продвижение продукта	ИТ-технологии, управление запасами, логистика	ИТ-технологии, управление запасами, логистика
Аптечные ассоциации	Продвижение продукта	ИТ-технологии, управление запасами	

В этом случае мы можем говорить о таком понятии, как внутренний консультант УК. Внутренние консультанты консультируют, используя свои знания, опыт, будучи сотрудниками организации-клиента [3, с. 50–51]. При выходе на российский рынок иностранные компании принесли не только опыт использования внешних консультантов из профессиональных УК, но и внутренних экспертов. В этом случае их собственные специалисты выполняли роль консультантов, наставников, основными функциями которых являлись передача технологий, обучение персонала, адаптация бизнес-процессов к законодательству и рынку России.

Анализ основных участников фармацевтического рынка показывает, что российские компании этой отрасли чаще всего находятся на стадиях роста [19]. Основные задачи, которые они пытаются решить с помощью УК, на текущий момент связаны с операционной деятельностью: денежные потоки, управление затратами и снижение издержек, правильный ассортимент и ценообразование, структура предприятия и ИТ-технологии [16]. Период с 2020 года ознаменовался рядом серьезных вызовов для участников фармацевтического рынка, которые затронули финансовые потоки и логистические цепочки. В то же время продолжается процесс консолидации отрасли, переход на новые схемы налогообложения, проведение инновационных изменений в разных секторах фармацевтического рын-

ка (коммерческого и государственного), связанных с реализацией государственных программ ФАРМА 2030. Все это толкает участников рынка на решение задачи повышения эффективности управления, подготовки компании к продаже или выхода/ухода с фондовой биржи. Эти изменения влияют на скорость, с которой надо проводить изменения. Современность характеризуется все более убыстряющимся циклом Деминга PDCA (Plan, Do, Check, Action), лежащим в основе теории бережливого производства и имеющим широкое применение в мировой практике [15]. Главная задача цикла Деминга – постоянное совершенствование качества. Данная теория широко применяется при внедрении GMP-стандартов в фармацевтической промышленности. Так как этот цикл включает в себя такие стадии проекта, как планирование изменений, осуществление изменений, анализ результатов и внедрение, то мы его можем принять за базовую основу описания одной итерации цикла ведения проекта по УК, разработанного автором на основе [11], как показано в таблице 2.

Так как процесс развития организации представляет собой непрерывный цикл решения проблем и осуществления изменений, то современный взгляд на УК рассматривается не только как помощь в менеджерской деятельности, ограниченной временными рамками проекта, но и как постоянная система улучшений.

## Цикл PDCA для итерации проекта по УК

	Содержание стадии
Р	Формирование цели и программы проекта исходя из анализа данных, полученных от руководителей/собственников организации-клиента и анализа внутренней и внешней среды, в т.ч. изменения законодательной базы
D	Разработка необходимых изменений. Согласование с участниками проекта (рабочей группы) необходимых действий. Координация между подразделениями организации-клиента. Проведение необходимых изменений/действий
C	Проверка, что изменения оказались эффективными и результаты соответствуют заданной цели
A	Стандартизация изменений или корректировка целей/действий. При необходимости повторение цикла или переход на следующую итерацию проекта с определением новой цели

Анализ проектов УК говорит о растущем принятии гибких подходов по сравнению с традиционными ориентациями [12]. Вместо практики применения, в которой надо было строить надежные, но громоздкие по времени бизнес-кейсы, приходят такие новые методы, как планирование на основе открытий, бережливый стартап, суть которых в том, что человек делает небольшие шаги, участь на них и решая, стоит ли инвестировать дальше. В настоящее время с учетом прорывных ИТ-технологий, использования искусственного интеллекта (ИИ) и возможности обработки большого объема данных процесс оказания УК все больше встраивается в подход Agile. Что полезного предлагается взять из Agile то, что он состоит из коротких сессий – итераций и участники процесса всегда готовы внести корректировки в проект. Консультант и его группа могут помочь клиенту составить свою собственную дорожную карту и оперативно изменить ее как реакцию на возникновение внутренних и внешних угроз с использованием имеющейся экспертизы. Agile-разработка отражает подход жизненного цикла продукта (непрерывная поставка ценности), а не проектный подход (начало-конец), то есть гибкий подход рассматривает отдельный выпуск продукта как отдельный этап в непрерывной эволюции продукта (в нашем случае это будет то самое небольшое улучшение в организации

клиента). По данным одного из первоначальных подписантов Agile Manifesto [1] Д. Хайсмита, более 44% компаний утверждают, что используют гибкие процессы, чтобы десятикратно увеличить производительность своей команды и операционную эффективность. Цикл обратной связи в реальном времени позволяет лучше учиться на мелкомасштабных действиях и быстрее вносить коррективы. Из-за схожести подходы часто сравнивают, а некоторые ученые и практики утверждают, что цикл Деминга – часть Agile [13]. Т.е. при проведении проекта УК путем небольших шагов подбираются стратегия и организационная структура, пока они не начинают соответствовать друг другу. Последовательные небольшие изменения в процессе и структуре, происходящие на постоянной основе, более эффективны, не встречают сопротивления со стороны менеджеров и сотрудников.

Пространство технологий искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО) быстро развивается, влияя на способы получения информации, принятия решений, организационные модели и организационные структуры [5]. В том числе использование ИИ в УК позволяет в настоящее время быстро делать множество итераций и изменений в проекте. Как отмечает М. Кубр, процесс управленческого консалтинга состоит из фаз: подготовительный этап, диагноз, планирование действий, вне-

дрение, завершение [3, с. 153–174]. В связи с тем что процесс УК теперь целесообразно рассматривать как набор циклов, то первый этап цикла необходимо рассматривать как начало новой итерации проекта, а вместо этапа завершения проекта осуществляется анализ результатов действий по этапу проекта, корректировка дальнейших шагов проекта. Учитывая возможности ИИ, особенно с появлением МО-технологий, построенных на нем, таких как GPT и Bard, можно составить распределение функций между консультантом по управлению и ИИ [5]. На каждом из шагов итерации есть функции, в которых роль человека можно определить как ведущую, но с применением ИИ, и те функции, которые на данный момент выполняет только ИИ. Ведущая роль ИИ на данный момент проявляется в функциях анализа данных на этапе диагноза и поиска возможных решений на этапе планирования действий. Ведущая роль человека с применением ИИ на каждом из этапов проекта УК проявляется в виде функций предварительного диагноза проблемы, создания плана задания, подготовки договора на предварительном этапе. На следующих этапах применение ИИ будет

использоваться в таких функциях, как выявление необходимых факторов и получение фактических данных на этапе диагноза. ИИ активно применяется в разработке и оценке альтернатив, сопровождении и контроле новой практики на этапе внедрения. По мере развития возможностей ИИ и способности ИИ обрабатывать естественный язык с МО эти возможности пересекаются с традиционными способами работы консультантов по управлению с данными и результатами. В настоящий момент решение проблем, креативность и управление изменениями не заменяются технологиями и остаются за человеком. ИИ можно активно использовать на стадии обучения и подготовки кадров в организации-клиенте. Автор уже отмечал возросшую роль ИТ-технологий в развитии фармацевтической отрасли в рамках принятия интегрированного подхода к управлению в соответствии с концепцией Pharma 4.0, направленной на инновационное цифровое трансформирование отрасли [14]. Большинство крупных игроков международного рынка УК применяют ИИ в различных областях для проведения необходимых изменений в организации-клиенте, как показано на рисунке [6].



Рис. Области применения ИИ в рамках проведения проекта УК

Новейшие ИТ-технологии уже позволили финансовым структурам предложить на постоянной основе организациям-клиентам ряд консалтинговых услуг не только из сферы финансовой, бухгалтерской, ИТ-поддержки, но и услуги по оценке проекта, ведению процесса реализации проекта, которые в недавнем прошлом были прерогативой специализированных консалтинговых компаний. Таким образом, необходимо отметить, что при предложении организации-клиенту сначала финансовых или ИТ-услуг происходит переключение клиента с заключения договора на разовые консалтинговые услуги, на процесс постоянного сопровождения его бизнеса или заключение договора на аутсорсинговые услуги.

На примере Экосистемы Сбербанка мы видим создание альянса с российской консалтинговой компанией Strategy Partners. Ведущие мировые ИТ-гиганты, которые начинали развиваться исключительно в области информационных технологий, сейчас уже предлагают экспертизу в различных областях консалтинга от использования ИИ, в том числе, в разработках новых молекул и создания сывороток и лекарственных средств, разработке стратегического плана развития компании до оптимизации логистики и продвижения на рынок. В результате быстрого развития новых информационных технологий, в том числе ИИ, и обработки большого объема данных традиционные методы УК будут испытывать повышенную конкуренцию со стороны экосистем финансовых и цифровых гигантов.

**Выводы и заключение.** В представленной статье раскрыты отдельные методологические положения реализации проекта УК исходя из специфики фармацевтической отрасли, а также делается вывод, что при быстроизменяющихся внешних и внутренних факторах процесс создания нового вида сотрудничества с применением коротких итераций проекта для корректировки действий консалтинговой компании и организацией-клиентом на постоянной основе будет вза-

имовыгодным. С одной стороны, это позволит консультантам успешно конкурировать в новых реалиях рынка УК, а для организации-клиента это будет возможность использовать лучшие практики из других отраслей и эффективно решать проблемы из общепрофессиональных областей для успешной реализации непрерывных изменений. В дальнейших исследованиях ключевым вопросом будет рассматриваться изучение построение экосистемы как новой модели УК в парадигме построения долгосрочных отношений с организацией-клиентом.

### Список литературы

1. Agile Manifesto. – URL: <https://agilemanifesto.org> (дата обращения: 24.02.2025). – Текст : электронный.
2. Haslam S., Blackman A., Carey C. The National Consulting Index 2023/ S. Haslam, A. Blackman, C. Carey // Management Consulting Journal. – 2024. – Vol. 7. – P. 1–8.
3. Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession. Geneva. International Labour Organization. – 2002. – 976 p.
4. Management consulting market size in the UK 2023. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1465015/management-consulting-market-size-uk> (дата обращения: 18.03.2025). – Текст : электронный.
5. Mohan, S.K. Management Consulting in the Artificial Intelligence – LLM Era/ S.K.Mohan // Management Consulting Journal. Sciendo. – 2024. – Vol. 7 (1). – P. 9–24. – DOI: 10.2478/mcj-2024-0002.
6. Samokhvalov, K. The Transformative Impact of Artificial Intelligence on the Management Consultancy Sector/ K. Samokhvalov – Текст : непосредственный // Management Consulting Journal. – 2024. – Vol. 7(1). – P. 59–68. – DOI: 10.2478/mcj-2024-0006.
7. Volgina, N. A. Business model of Big Pharma in Russia: a pharmaceutical value chain perspective / N.A.Volgina // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2022. – No. 1. – P. 57–69.

8. U.K. Healthcare Consulting Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Service Type (Healthcare IT Solutions, Marketing & Sales, Human Resources, Finance, Operations & General Management, Strategic Management, Business Analytics, and Others), By End User (Healthcare Providers, Healthcare Payers, Biopharmaceutical Companies, and Others), and Country Forecast, 2023-2030. Last Updated: February 03, 2025. Report ID: FBI108682. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/u-k-healthcare-consulting-market-108682> (дата обращения: 24.02.2025). – Текст : электронный.
9. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес : пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 384 с. – Текст : непосредственный.
10. Аналитический отчет ООО Альфарм. Фармацевтический рынок 2024. – URL: [https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy\\_otchyot\\_2024.pdf](https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy_otchyot_2024.pdf) (дата обращения: 18.03.2025). – Текст : электронный.
11. Жемчугов, А. М. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов. – Текст : непосредственный // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 2(54). – С. 3–28.
12. Иванова, Т. Н. Классический и гибкие подходы к управлению проектами / Т. Н. Иванова, Д. В. Иванов. – Текст : непосредственный // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5, № 10. – С. 168–175.
13. Кунаков, Е. П. Применение новых подходов к циклу Деминга / Е. П. Кунаков. – Текст : непосредственный // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 61–70.
14. Липина, О. А. Технологии PHARMA 4.0 и искусственного интеллекта в построении новой концепции клиентоориентированности в аптечных сетях / О. А. Липина, А. В. Липин. – Текст : непосредственный // Повышение качества жизни и обеспечение конкурентоспособности экономики на основе инновационных и научно-технических разработок : сборник статей VII Международной научно-технической конференции (03–05 декабря 2024 года) : в 3-х томах. – Минск : Белорусский государственный технологический университет, 2024. – С. 218–221.
15. Нив, Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 368 с. – Текст : непосредственный.
16. Оборевич, А. А. Трансформация маркетинговых практик на фармацевтическом рынке России: новые вызовы и возможности / А. А. Оборевич, О. А. Третьяк. – Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 223–252.
17. Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года Распоряжение Правительства РФ: от 07.06.2023 № 1495-п. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301897806?ysclid=m8krq1k8c461564312> (дата обращения: 22.03.2025). – Текст : электронный.
18. Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) // Аналитика. – URL: [https://raexrr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/analytics/](https://raexrr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/) (дата обращения: 17.03.2025). – Текст : электронный.
19. Секиров, Р. И. Алгоритм определения стадии жизненного цикла организации / Р. И. Секиров. – Текст : непосредственный // Статистика и экономика. – 2013. – № 2. – С. 63–66.



## MANAGEMENT CONSULTING FEATURES APPLICATION IN THE CONTEXT OF CONTINUOUS CHANGES IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

**Abstract.** The proposed study considers the use of management consulting (MC) in implementing innovative changes in various sectors of the economy (commercial and public sectors) necessary to improve management efficiency, as well as related to the implementation of state program (in particular, the Pharmaceutical Industry Development Program PHARMA 2030). The purpose of this work was to specify the types of MC throughout various stages of organization development that could be used by the client organization in the context of continuous changes. The methodological basis for the research was the theoretical foundations of MC, a project approach to change management, and digital transformation of enterprises in the industry. The article provides an analysis of the current market situation (MC). The concept of a consulting project management cycle is introduced. The importance of MC in implementing changes in the field of digitalization and strategic planning of an enterprise is particularly emphasized. A conclusion is made about the need for ongoing cooperation between MC consultants and organizations - clients, the transformation of the traditional model of MC project management in implementing long-term strategic change programs at the enterprise by short steps in continuous improvements. The role of artificial intelligence in the process of implementing changes within the framework of MC project is noted.

**Keywords:** management consulting, pharmaceutical industry, change management, artificial intelligence, stage of the life cycle of enterprises, internal consultants.

### References

1. Agile Manifesto. Retrieved from: // <https://agilemanifesto.org>.
2. Haslam, S., Blackman, A., & Carey, C. (2024). The National Consulting Index 2023. Management Consulting Journal. 7, 1-8.
3. Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. Geneva. International Labour Organization.
4. Management consulting market size in the UK 2023. Retrieved from: // <https://www.statista.com/statistics/1465015/management-consulting-market-size-uk>.
5. Mohan, S.K. (2024). Management Consulting in the Artificial Intelligence. LLM Era. Management Consulting Journal. Sciendo. 7 (1), 9-24.
6. Samokhvalov, K. (2024). The transformative impact of artificial intelligence on the management consultancy sector. Management Consulting Journal. 7(1), 59-68.
7. Volgina, N.A. (2022). Business model of Big Pharma in Russia: a pharmaceutical value chain perspective. Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika [RUDN Journal of Economics]. 30(1), 57–69.
8. U.K. Healthcare Consulting Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Service Type (Healthcare IT Solutions, Marketing & Sales, Human Resources, Finance, Operations & General Management, Strategic Management, Business Analytics, and Others), By End User (Healthcare Providers, Healthcare Payers, Biopharmaceutical Companies, and Others), and Country Forecast, 2023-2030. Last Updated: February 03, 2025. Report ID:

FBI108682. Retrieved from : // <https://www.fortunebusinessinsights.com/u-k-healthcare-consulting-market-108682>.

9. Adizes, I. (2008). Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii [Corporate life cycle management]. Trans. from English. St. Petersburg: Piter.

10. Analiticheskij otchet OOO Al'farm. Farmaceuticheskij rynek 2024 [Analytical report of Alpharm LLC. Pharmaceutical market 2024]. Retrieved from: // [https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy\\_otchyot\\_2024.pdf](https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy_otchyot_2024.pdf).

11. Zhemchugov, A.M., Zhemchugov, M.K. (2016). Cikl PDCA Deminga. Sovremennoe razvitie [Deming PDCA cycle. Current development]. Problemy ekonomiki i menedzhmenta [Problems of economics and management]. 2 (54), 3-28.

12. Ivanova, T.N., Ivanov, D.V. (2019). Klassicheskij i gibkie podhody k upravleniyu proektami [Classical and flexible project management approaches]. Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]. 5(10), 168-175.

13. Kunakov, E.P. (2022). Primenenie novyh podhodov k ciklu Deminga [Applying new approaches to the Deming cycle]. Vestnik Magnitogorskogo Gosudarstvennogo Tekhnicheskogo Universiteta im. G.I. Nosova [Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University]. 20(1), 61–70.

14. Lipina, O.A. (2024). Tekhnologii PHARMA 4.0 i iskusstvennogo intellekta v postroenii novoj koncepcii klientoorientirovannosti v aptechnyh setyah [PHARMA 4.0 and artificial intelligence technologies in building a new concept of customer focus in pharmacy chains]. Povyshenie kachestva zhizni i obespechenie konkurentosposobnosti ekonomiki na osnove innovacionnyh i nauchno-tekhnicheskikh razrabotok: Sbornik statej VII Mezhdunarodnoj nauchno-tekhnicheskoy konferencii. V 3-h tomah, Minsk, 03–05 dekabrya 2024 goda

[Improving the quality of life and ensuring the competitiveness of the economy based on innovative and scientific and technical developments: collection of articles from the VII International Scientific and Technical Conference "Minsk Scientific Readings - 2024", Minsk, December 3-5, 2024: in 3 volumes]. 3, 218-221. Minsk: BSTU.

15. Niv, G. (2024). Organizaciya kak sistema: principy postroeniya ustojchivogo biznesa Edvardsa Deminga [Organization as a system: principles of building a sustainable business by Edwards Deming]. Moscow: Alpina Publisher.

16. Oborevich, A.A., Tretyak, O.A. (2024). Transformaciya marketingovyh praktik na farmacevticheskom rynke Rossii: novye vyzovy i vozmozhnosti [Transformation of marketing practices on the pharmaceutical market in Russia: New challenges and opportunities]. Rossijskij zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]. 22 (2), 223–252.

17. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 07.06.2023 N 1495-r «Ob utverzhdenii Strategii razvitiya farmacevticheskoy promyshlennosti Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda» [Order of the Government of the Russian Federation dated 07.06.2023 N 1495-r «On approval of the Strategy for the development of the pharmaceutical industry of the Russian Federation for the period up to 2030»]. Retrieved from: // <https://docs.cntd.ru/document/1301897806?ysclid=m8krq1k8c461564312>.

18. Renking krupnejshih konsaltingovyh grupp i kompanij Rossii (2024 god). Analitika [Ranking of the largest consulting groups and companies in Russia (2024) – Analytics]. Retrieved from: // [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/analytics](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics).

19. Sekirov, R.I. (2013). Algoritm opredeleniya stadii zhiznennogo cikla organizacii [Algorithm for determining the stage of the life cycle of an organization]. Statistika i ekonomika [Statistics and Economics]. 2, 63-66.

*Кравченко А.В.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕТЕРМИНАНТ СОПРЯЖЕННОГО РАЗВИТИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ С РАЗВИТИЕМ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ И СЕРВИСОВ В ОБЛАСТИ ИКТ

**Аннотация.** В секторальной структуре платных услуг под влиянием масштабирующейся цифровизации экономики формируется специфический «цифровой» сектор, в состав которого входят телекоммуникационные услуги и электронные услуги и сервисы в области информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ). Цель настоящей работы заключалась в аналитической проверке гипотезы о сопряженном развитии цифровых услуг (телекоммуникационных, электронных услуг и сервисов в области ИКТ), происходящем под детерминирующим влиянием стоимостного, структурного, потребительского и пространственного факторов. Методология исследования базировалась на принципах причинно-следственной связи и детерминированной зависимости развития цифровых услуг, обусловленной их функциональным содержанием, единством инфраструктурного, программного, инструментального и технико-технологического сопровождения деятельности сервисных предприятий. В процессе выполнения работы реализованы методы аргументации причинно-следственной зависимости развития цифровых услуг; методы идентификации факторов, оказывающих влияние на направленность и темпы развития; методы аналитического подтверждения влияния детерминант, включая формирование массива статистически достоверной информации, выбор ключевых измерителей детерминант, анализ их динамики с использованием приемов графической и табличной визуализации результатов исследования. В качестве факторов детерминирующего порядка выделены стоимостной, структурный, потребительский и пространственный факторы развития телекоммуникационных услуг, исследованные посредством сопоставления с аналогичными факторами развития электронных услуг и сервисов в области ИКТ.

**Ключевые слова:** цифровой сектор сферы услуг, телекоммуникационные услуги, электронные услуги и сервисы в области ИКТ, детерминанты сопряженного развития цифровых услуг.

**Введение.** Доминирующим трендом развития сферы услуг, по аналогии с иными секторами отечественной экономики и разновидностями экономической деятельности, в современных реалиях выступает цифровизация – феномен системного порядка, обусловленный внедрением цифровых продуктов и решений в практику деятельности хозяйствующих субъектов, специализирующихся на оказании платных услуг в их потребительском секторе.

Ускорение процесса цифровых преобразований производства, продвижения и реализации услуг потребителям закономерно сопровождается возрастанием научного интереса исследователей к разработке различных аспектов цифровизации сферы услуг.

В частности, обосновывается специфика контроля бизнес-процессов сервисных предприятий в условиях цифровой экономической среды [1], в том числе в сфере

организации закупочной деятельности [2]; определяются предметные области применения цифрового инструментария, методов и средств при оптимизации [3] и моделировании [11] бизнес-процессов предприятий сферы услуг; доказывается перспективность использования информационных технологий для роста эффективности управления бизнес-процессами [4] с выделением актуальных условий масштабирования управленческих бизнес-процессов [5]; формируется представление о процессе разработки новой услуги с включением в него цифровой компоненты [8] и выходом на содержание инновационных клиенто-ориентированных систем [9]; аргументируется положительное влияние «цифры» на повышение качества обслуживания потребителей услуг [6], рост конкурентоспособности предприятий [10] и экономической эффективности услуг, реализуемых стартапами в цифровой экосистеме [7], и т.д.

Проведенное нами изучение содержания указанных, а также иных работ исследователей показало, что каждый из них признает объективность существования факторов, воздействующих на скорость, направленность и результативность цифровых преобразований сферы услуг, приводящих к институциональному становлению в ее структуре специфического, «цифрового» сектора, базисом для которого выступают услуги в сфере телекоммуникаций и ИКТ в целом.

Цель настоящей работы заключалась в аналитической проверке гипотезы о сопряженном развитии цифровых услуг (телекоммуникационных, электронных услуг и сервисов в области ИКТ), происходящем под детерминирующим влиянием стоимостного, структурного, потребительского и пространственного факторов.

Задачи исследования заключались в следующем:

- выделить факторы, подлежащие исследованию сопряженного развития телекоммуникационных услуг с развитием

электронных услуг и сервисов в области ИКТ;

- сформировать исходный массив статистических данных для анализа сопряженного развития телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ;

- дать аналитическое подтверждение влияния стоимостного, структурного, потребительского и пространственного факторов на сопряженное развитие телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ.

Формирование гипотезы исследования исходило из положения о существовании взаимосвязи и взаимозависимости развития телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ.

Сопряженное развитие разновидностей цифровых услуг обусловлено их функциональным содержанием, единством инфраструктурного, программного, инструментального и технико-технологического сопровождения деятельности сервисных предприятий, подтвержденностью влияния одних и тех же объективных факторов цифрового рынка услуг.

**Методы исследования.** Методология исследования базировалась на принципах причинно-следственной связи и детерминированной зависимости развития цифровых услуг, обусловленной их функциональным содержанием, единством инфраструктурного, программного, инструментального и технико-технологического сопровождения деятельности сервисных предприятий.

В процессе выполнения работы реализованы:

- методы аргументации причинно-следственной зависимости развития цифровых услуг;

- методы идентификации факторов, оказывающих влияние на направленность и темпы развития;

– методы аналитического подтверждения влияния детерминант, включая формирование массива статистически достоверной информации, выбор ключевых измерителей детерминант, анализ их динамики с использованием приемов графической и табличной визуализации результатов исследования.

**Результаты исследования.** Проведение аналитических исследований сферы услуг в целом и, особенно, ее нового, «цифрового» сектора, как известно, сопровождается определенными сложностями, связанными с недостаточностью информации в официальных ресурсах источников статистического учета и отчетности, а также с крайне ограниченным составом измерителей состояния и развития сферы услуг в разрезе ее видовой структуры.

В данной структуре телекоммуникационные услуги представлены самостоятельной разновидностью, а электронные услуги и сервисы в области ИКТ в официальной статистике отнесены к категории «прочих» платных услуг населению.

На наш взгляд, данный факт выступает своеобразной статистической «погрешностью», усложняющей исследование цифрового сектора сферы услуг, искусственно отделяющей электронные услуги и сервисы в области ИКТ от телекоммуникационных услуг, развитие которых, по определению, невозможно без использования информационно-коммуникационных технологий, цифровой инфраструктуры и программного обеспечения.

Функциональное содержание обеих разновидностей цифровых услуг – телекоммуникационных и электронных, единство используемого инфраструктурного, программного, инструментального и технико-технологического сопровождения производства, продвижения и реализации услуг потребителям, а также иные обстоятельства указывают на сопряженность раз-

вития, происходящего под влиянием одних и тех же факторов цифрового рынка услуг.

Для аналитической проверки и подтверждения гипотезы о сопряженном развитии телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ, учитывая вышеуказанные проблемы статистического измерения результативности процессов развития, мы выделили четыре фактора детерминирующего характера, оцениваемые посредством следующих показателей:

– стоимостной фактор – индекс физического объема цифровых услуг в стоимостном выражении;

– структурный фактор – удельный вес цифровых услуг в общем объеме платных услуг населению;

– потребительский фактор – объем цифровых услуг, приходящихся на душу населения;

– пространственный фактор – региональное распределение по индексам физического объема цифровых услуг.

Поясним, что с целью избегания тавтологии под цифровыми услугами мы подразумеваем обе их разновидности – телекоммуникационные услуги и электронные услуги и сервисы в области ИКТ.

Исследование первого из выделенных нами детерминирующих факторов – стоимостного – показало, что в динамике за 2022–2024 гг. развитие электронных услуг и сервисов в области ИКТ и телекоммуникационных услуг происходило по разным траекториям.

Индекс физического объема электронных услуг и сервисов в области ИКТ, исчисляемый в сопоставимых ценах к предыдущему году, характеризуется выраженным трендом на снижение, тогда как динамика аналогичного показателя по телекоммуникационным услугам имеет неустойчивый характер (рис. 1).



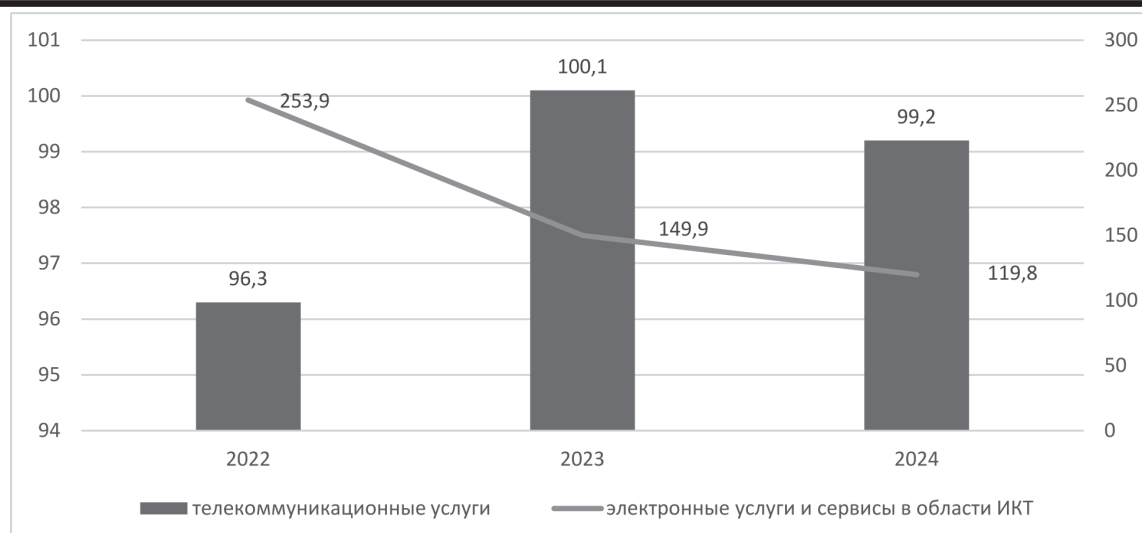


Рис. 1. Сопоставление индексов физического объема телекоммуникационных услуг с индексами физического объема электронных услуг и сервисов в области ИКТ за 2022–2024 гг., в сопоставимых ценах, % к предыдущему году\*

\*Составлено по: [12].

Что касается абсолютных величин индексов физического объема цифровых услуг, их сокращение в целом является доказательством снижения стоимости услуг для потребителей, причем в телекоммуникационных услугах данный процесс происходит быстрее, нежели в электронных услугах и сервисах в области ИКТ.

Это означает, что по стоимости первая разновидность цифровых услуг для потребителей является более доступной.

Анализ структурного фактора, отражаемого удельными показателями вклада

цифровых услуг в формирование общего объема платных услуг населению, продемонстрировал устойчивость их изменения, но вместе с тем разнонаправленность.

За 2022–2024 гг. удельный вес телекоммуникационных услуг в совокупном объеме платных услуг населению сократился на 1,4 процентного пункта, а удельный вес электронных услуг и сервисов в области ИКТ, напротив, возрос на 0,7 процентного пункта (рис. 2).



Рис. 2. Изменение удельных весов телекоммуникационных услуг, электронных услуг и сервисов в области ИКТ за 2022–2024 гг., % в общем объеме платных услуг населению\*

\*Составлено по: [12].

На наш взгляд, данный факт является следствием влияния стоимостного фактора, поскольку объем платных услуг в целом и их разновидностей в частности определяется в стоимостном выражении для последующего расчета их удельного вклада в формирование совокупного объема.

Отметим, что произошедшие структурные изменения в платных услугах населению не оказали влияния на тенденцию роста потребления цифровых услуг, совпадающую по телекоммуникационным услу-

гам, электронным услугам и сервисам в области ИКТ.

Обращает на себя внимание выраженное превалирование темпа роста удельного (в расчете на душу населения) показателя стоимости электронных услуг и сервисов в области ИКТ над темпом роста удельного показателя стоимости телекоммуникационных услуг: 399,18% (с 522,9 руб. в 2022 году до 2087,3 руб. в 2024 году) против 111,80% (9724,1 руб. и 10871,8 руб. соответственно) (рис. 3).

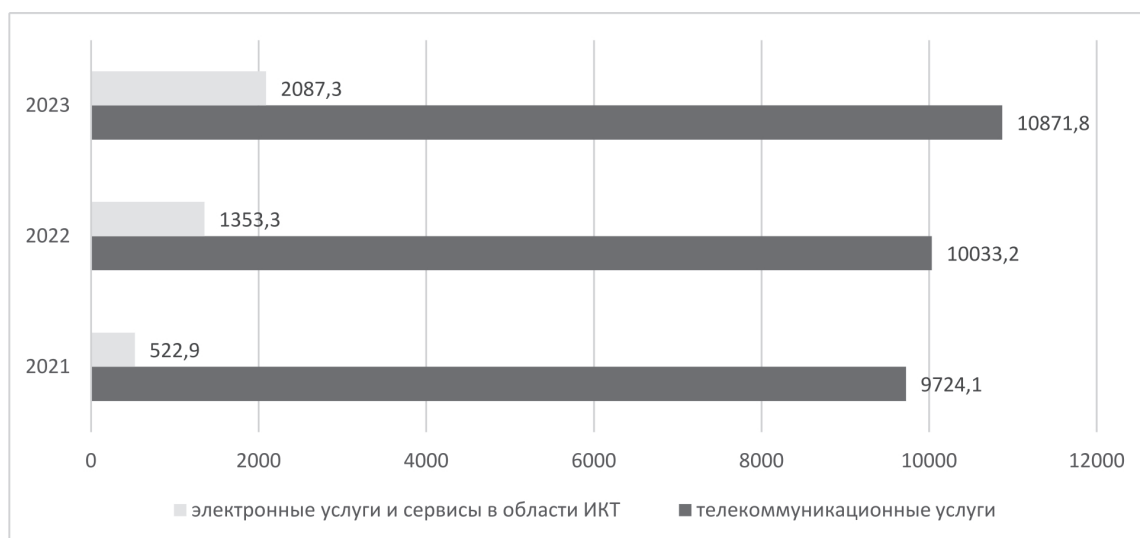


Рис. 3. Динамика объема телекоммуникационных услуг, электронных услуг и сервисов в области ИКТ за 2021–2023 гг., в расчете на душу населения, руб.\*

\*Составлено по: [12].

Пространственный фактор сопряженного развития телекоммуникационных услуг с развитием электронных услуг и сервисов в области ИКТ мы исследовали с использованием метода статистических группировок в масштабе генеральной совокупности, представленной всеми субъектами Российской Федерации, за исключением тех, данные по которым в официальной статистике не представлены.

Выявлено, что изменения в региональном распределении по индексу физического объема телекоммуникационных услуг, произошедшие за 2022–2024 гг., с точки зрения роста доступности их стоимости для потребителей являются позитивными.

Данный вывод подтверждается перемещением регионов по ряду распределения в интервалы с самыми низкими величинами индекса физического объема телекоммуникационных услуг: до 90,0%, с ростом на 13 регионов, до 21 ед. в 2024 году; от 90,1% до 95,0%, с ростом на 5 регионов, до 33 ед.

Если в 2022 году регионы страны размещались по всем интервалам ряда распределения, с максимальным сосредоточением в интервалах физического объема телекоммуникационных услуг 90,1–95,0%; 95,1–100,0%; 100,1–105,0%, что в совокупности составило 67 ед., то в 2024 году регионы сосредоточились в первых трех интервалах ряда распределения (в совокупности 75 ед.) (табл. 1).

Из-за отсутствия статистических данных об индексах физического объема электронных услуг и сервисов в области ИКТ по состоянию на декабрь 2022 года в сопостав-

лении с аналогичным месяцем 2021 года изменения в региональном распределении по этому показателю мы исследовали за 2023–2024 гг.

Таблица 1

**Изменение регионального распределения по индексу физического объема телекоммуникационных услуг за 2022–2024 гг.\***

(по состоянию за декабрь, в сопоставимых ценах, % к декабрю предыдущего года)

Интервалы индекса физического объема	Количество регионов – 82 ед.**		
	2022 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г., +,-
До 90,0	8	21	13
90,1–95,0	28	33	5
95,1–100,0	21	21	-
100,1–105,0	17	2	-15
105,1–110,0	4	4	-
110,1–115,0	1	1	-
Более 115,0	3	-	-3

\*Составлено по: [12].

\*\*Без учета Ненецкого АО, входящего в состав Архангельской области, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого АО, входящих в состав Тюменской области.

Установлено, что аналогично направленности перемещения регионов в интервальном ряду распределения по индексу физического объема телекоммуникационных услуг перемещение регионов по индексу физического объема электронных услуг и сервисов в области ИКТ также про-

изошло в направлении интервалов с низкими величинами индекса, с размещением в первых трех интервалах: до 90,0% (рост на 20 регионов); 90,1–100,0% (рост на 23 региона); 101,1–120,0% (рост на 11 регионов) (табл. 2).

Таблица 2

**Изменение регионального распределения по индексу физического объема электронных услуг и сервисов в области ИКТ за 2023–2024 гг.\***

(по состоянию за декабрь, в сопоставимых ценах, % к декабрю предыдущего года)

Интервалы индекса физического объема	Количество регионов – 82 ед.**		
	2023г. (78 ед.)***	2024г. (80 ед.)****	Отклонение 2024г. к 2023г., +,-
До 90,0	2	22	20
90,1–100,0	2	25	23
101,1–120,0	14	25	11
120,1–150,0	23	7	-16
150,1–300,0	32	1	-31
300,1–500,0	3	-	-3
Более 500,0	2	-	-2

\*Составлено по: [12].

\*\*Без учета Ненецкого АО, входящего в состав Архангельской области, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого АО, входящих в состав Тюменской области.

\*\*\*Без учета Смоленской и Тульской областей, республик Алтай и Тыва, данные по которым отсутствуют;

\*\*\*\*Без учета Амурской и Сахалинской областей, данные по которым отсутствуют.

Совпадение трендов в региональном распределении по индексам физического объема телекоммуникационных услуг и электронных услуг и сервисов в области ИКТ, на наш взгляд, можно рассматривать как частное доказательство сопряженности развития этих разновидностей цифровых услуг, обусловленной пространственным фактором рынка услуг.

**Выводы и заключение.** Под влиянием цифровизации экономики в сфере услуг формируется специфический «цифровой» сектор, образуемый телекоммуникационными услугами и электронными услугами и сервисами в области ИКТ, развивающийся в состоянии сопряженности, обусловленной функциональным содержанием, единством инфраструктурного, программного, инструментального и технико-технологического сопровождения деятельности сервисных предприятий.

Сопряженность развития разновидностей цифровых услуг исследовалась по четырем факторам детерминирующего характера: стоимостному, структурному, потребительскому, пространственному.

По результатам исследования подтверждена сопряженность развития телекоммуникационных услуг и электронных услуг и сервисов в области ИКТ, обусловленная влиянием потребительского и пространственного фактора.

В то же время в части влияния стоимостного и структурного факторов сопряженность развития не предстает очевидной, что требует продолжения аналитических исследований в данной предметной области.

### Список литературы

1. **Гвоздев, М. Ю.** Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике / М. Ю. Гвоздев, Т. В. Денисова, А. С. Малькова. – Текст : непосредственный // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 77–82.

2. **Жевакин, В. С.** Бизнес-процессы в организации закупочной деятельности в сфере услуг / В. С. Жевакин. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14. – № 1А. – С. 56–63.

3. **Жирных, Е. О.** Применение современных методов и средств для оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг / Е. О. Жирных, Р. И. Ахмадуллин. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/01/76900> (дата обращения: 23.03.2025). – Текст : электронный.

4. **Киселев, С. П.** Использование информационных технологий для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации / С. П. Киселев. – Текст : непосредственный // Форум молодых ученых. – 2017. – № 2(6). – С. 106–109.

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. **Ковалева, Н.** Обеспечение качества обслуживания в сервисных предприятиях / Н. Ковалева. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7. – С. 477–480.

7. **Кондрашов, О. В.** Оценка экономической эффективности услуг инжиниринговой компании для стартапов в экосистеме их «взращивания» / О. В. Кондрашов, К. И. Куриленок, Б. Н. Лапко. – Текст : непосредственный // Наука и инновации. – 2021. – № 9(223). – С. 27–33.

8. **Лэйзиер, У. С.** Процесс разработки новой услуги / У. С. Лэйзиер. – URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service\\_development.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service_development.htm) (дата обращения: 23.03.2025). – Текст : электронный.

9. **Моргулец, О. Б.** Инновационные клиентоориентированные системы в сфере услуг / О. Б. Моргулец, Л. М. Папенко. – Текст : непосредственный // Black Sea Scientific Journal of Academic Research. – 2014. – Т. 17. – № 10. – С. 9–14.

10. **Некрасова, С. О.** Бизнес-процессный подход как основа повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / С. О. Некрасова, Е. С. Богомолова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug?ysclid=m1lo777uny819498017> (дата обращения: 28.03.2025). – Текст : электронный.

11. **Разуваева, Н. С.** Моделирование бизнес-процессов предприятия сферы услуг / Н. С. Разуваева, М. В. Новожилова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya-sfery-uslug> (дата обращения: 28.03.2025). – Текст : электронный.

12. Федеральная служба государственной статистики : [официальный сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.04.2025). – Текст : электронный.



## STUDY OF TELECOMMUNICATION SERVICES CONJUGATED DEVELOPMENT DETERMINANTS WITH DEVELOPMENT OF ELECTRONIC SERVICES AND SERVICES IN THE FIELD OF ICT

**Abstract.** In the sectoral structure of paid services, under the influence of scaling digitalization of the economy, a specific "digital" sector is formed, which includes telecommunication services and electronic services and services in the field of information and communication technologies (hereinafter referred to as ICT). The purpose of this work was to analytically test the hypothesis about the coupled development of digital services (telecommunications, electronic services and ICT services), occurring under the determining influence of cost, structural, consumer and spatial factors. The research methodology was based on the principles of cause-and-effect relationship and deterministic dependence of digital services development, due to their functional content, the unity of infrastructure, software, instrumental and technical and technological support for the activities of service enterprises. In the process of performing the work, the methods of arguing the cause-and-effect relationship of digital services development; methods for identifying factors influencing the direction and pace of development; methods of analytical confirmation of the influence of determinants, including the formation of an array of statistically reliable information, the selection of key measures of determinants, the analysis of their dynamics using techniques of graphical and tabular visualization of the research results. The cost, structural, consumer and spatial factors of the development of telecommunication services are identified as factors of the determining order, studied by comparing with similar factors of the development of electronic services and services in the field of ICT.

**Keywords:** digital sector of the service sector, telecommunication services, electronic services and services in the field of ICT, determinants of the associated development of digital services.

### References

1. Gvozdev, M.Yu., Denisova, T.V., Malkova, A.S. (2021). Osobennosti kontrolya biznes-protsssov na predpriyatiyakh sfery uslug v usloviyakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike [Features of business process control at service enterprises in the context of transition to a digital economy]. Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management"]. 15(1), 77-82.
2. Zhevakin, V.S. (2024). Biznes-protsssy v organizatsii zakupочноy deyatel'nosti v sfere uslug [Business processes in the organization of procurement activities in the service sector]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow]. 14(1A), 56-63.
3. Zhirnykh, E.O., Akhmadullin, R.I. Primeneniye sovremennykh metodov i sredstv dlya optimizatsii biznes-protsssov predpriyatiy sfery uslug [Application of modern methods and means for optimization of business processes of service enterprises]. Retrieved from: // <https://web.snauka.ru/issues/2017/01/76900>.
4. Kiselev, S.P. (2017). Ispol'zovaniye informatsionnykh tekhnologiy dlya povysheniya effektivnosti upravleniya biznes-protssami organizatsii [Use of information technologies to improve the efficiency of business process management of an organization]. Forum molodykh uchenykh [Forum of Young Scientists]. 2(6), 106-109.
5. Klimenko, O.I., Kravchenko, A.V. (2025). Aktualizatsiya usloviy masshtabirovaniya upravlencheskikh biznes-

protssessov v ekonomicheskoy 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. Kovaleva, N. (2017). Obespecheniye kachestva obsluzhivaniya v servisnykh predpriyatiyakh [Ensuring quality of service in service enterprises]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]. 7, 477-480.

7. Kondrashov, O.V., Kurilenok, K.I., Lapko, B.N. (2021). Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti uslug inzhiniringovoy kompanii dlya startapov v ekosisteme ikh «vzrashchivaniya» [Evaluation of economic efficiency of services of an engineering company for start-ups in the ecosystem of their “cultivation”]. Nauka i innovatsii [Science and Innovation]. 9(223), 27-33.

8. Lezeer, W.S. Protsess razrabotki novoy usluga [New service development process]. Retrieved from: // [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service\\_development.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service_development.htm).

9. Morgulets, O.B., Papenko, L.M. (2014). Innovatsionnyye kliyentooriyentirovannyye sistemy v sfere uslug [Innovative customer-oriented systems in the service sector]. Black Sea Scientific Journal of Academic Research. 17(10), 9-14.

10. Nekrasova, S.O., Bogomolova, E.S. Biznes-protsessnyy podkhod kak osnova povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy sfery uslug [Business process approach as a basis for increasing the competitiveness of service enterprises]. Retrieved from: // <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug?ysclid=m1lo777uny819498017>.

11. Razuvayeva, N.S., Novozhilova, M.V. Modelirovaniye biznes-protsessov predpriyatiya sfery uslug [Modeling business processes of a service enterprise]. Retrieved from: // <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya-sfery-uslug>.

12. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki: ofitsial'nyy sayt [Federal State Statistics Service: official website]. Retrieved from: // <https://rosstat.gov.ru/>.

---

e-mail: [avkravchenko@lenta.ru](mailto:avkravchenko@lenta.ru)

**Жуков М.В.**

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Санкт-Петербург), аспирант

## МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** Наблюдаемый в последние годы рост популярности дистанционного формата работы обусловлен не только технологическим прогрессом, позволяющим осуществлять трудовую деятельность вне территории предприятия, но и осознанием преимуществ гибкого графика высококвалифицированными работниками. Цифровая экономика является фундаментом для широкого распространения и эффективности удаленной работы, а дистанционная работа, в свою очередь, ускоряет развитие цифровой экономики и адаптирует ее под новые реалии. В работе рассматриваются цифровые технологии, обеспечивающие выполнение профессиональных задач и коммуникации дистанционных работников с руководителем и между собой. Для поддержания производительного труда компаниям необходимо уметь организовывать дистанционную работу сотрудников, как сочетая как традиционные методы управления персоналом, так и осваивая специфические, обусловленные особенностями удаленного труда. Целью исследования является формирование совокупности методического инструментария, позволяющей организовать эффективную дистанционную работу. Проведение исследования основывалось на методах наблюдения, обобщения, системного анализа, контент-анализа публикаций. В результате проведенного исследования были проанализированы и отобраны методы формирования и оснащения удаленного рабочего места, методы планирования и контроля задач, методы самоорганизации, методы мотивации и психологической поддержки, использование которых на системной основе способствует эффективной дистанционной работе.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, удаленное рабочее место, самоорганизация, цифровые сервисы, виртуальные команды, виртуальный офис, производительность труда.

**Введение.** Современное развитие человеческой цивилизации тесно связано с понятием цифровой экономики, которая представляет собой уже не отдельный сектор экономики, а скорее новый способ ведения бизнеса и организации экономической жизни, который пронизывает практически все отрасли [1]. Она охватывает производство, распределение и потребление товаров и услуг, развитие которых связано с информационными технологиями, Интернетом, мобильными устройствами, использованием больших данных и искусственного интеллекта.

Дистанционная работа, получившая широкое распространение в цифровой экономике за счет развития информационных технологий, по сути является осуществлением трудовой деятельности вне территории организации, что позволяет сотрудникам выполнять задачи в любом месте, где созданы условия для работы, и гибко управлять своим рабочим временем.

В Трудовом кодексе Российской Федерации в качестве основного термина используется «дистанционная работа»<sup>1</sup>, при этом широкое распространение получил

<sup>1</sup> ТК РФ Глава 49.1. Особенности регулирования труда дистанционных работников. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/e3109974293f0702a9260fd10cf35a0ca2968319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e3109974293f0702a9260fd10cf35a0ca2968319/)

термин «удаленная работа», в настоящем исследовании они будут рассматриваться и употребляться как синонимы.

Взаимосвязь цифровой экономики и дистанционной работы можно описать как очень тесную в силу общего базиса – информационных технологий. Цифровая экономика является фундаментом для широкого распространения и роста эффективности удаленной работы, а дистанционная работа, в свою очередь, способствует развитию цифровой экономики и адаптирует ее под новые потребности общества.

Целью исследования является формирование совокупности методического инструментария, позволяющей организовать эффективную дистанционную работу.

**Методы исследования.** Для проведения исследования были использованы методы системного анализа, наблюдения и обобщения, методы сравнительного и контент-анализа. Исследование опиралось на основные положения теории управления, на труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития цифровой экономики, управления человеческими ресурсами, организации дистанционной работы, организации удаленных рабочих мест, применения цифровых инструментов для дистанционной работы.

**Результаты исследования.** Цифровая экономика построена на обработке больших объемов данных (Big Data), она генерирует, собирает и анализирует информацию для лучшего понимания предпочтений клиентов, их поведения и потребностей, для персонализации продуктов и услуг, таргетированной рекламы и улучшения клиентского опыта. Анализ данных помогает оптимизировать производство, логистику, управление запасами и другие бизнес-процессы, повышая эффективность и снижая затраты. На основе анализа данных создаются инновационные продукты и услуги, появление которых раньше было невозможно. Возникают новые направления деятельности, такие как, например, рекомендательные системы, пре-

диктивная аналитика, персонализированная медицина и т.д.

Функционирование цифровой экономики строится на платформах – цифровых средах, которые соединяют различных пользователей (например, продавцов и покупателей, работодателей и работников, создателей контента и потребителей). Платформы характеризуются сетевыми эффектами масштаба, чем больше пользователей на платформе, тем она становится полезнее и привлекательнее для новых клиентов. Они могут быстро масштабироваться, охватывая огромную аудиторию и географию, так как цифровые услуги легко распространяются. Платформы выступают посредниками, облегчая взаимодействие и транзакции между разными сторонами. В качестве примеров платформ можно привести: маркетплейсы (Wildberries, Озон, AliExpress), социальные сети (Telegram, ВКонтакте, TikTok), сервисы доставки, сервисы поиска работы, в том числе дистанционной.

К свойствам цифровой экономики можно отнести ее глобальный характер, Интернет и цифровые технологии стирают географические границы, позволяя компаниям выходить на международные рынки, продавать товары и услуги клиентам в разных странах. Именно цифровые технологии позволяют людям находить работу на глобальном рынке труда, работать удаленно из любой точки мира, сотрудничать с международными командами.

Также цифровая экономика характеризуется высокой скоростью технологических изменений и постоянным появлением новых технологий, бизнес-моделей и продуктов. По этой причине людям и организациям необходимо постоянно осваивать новые знания и навыки, овладевать новыми компетенциями, чтобы оставаться конкурентоспособными. В этих условиях от компаний требуется быть гибкими и уметь быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка и технологическим инновациям. Для успеха в цифровой экономике важно посто-

янно осуществлять инновации, экспериментировать с новыми идеями и технологиями.

Искусственный интеллект и автоматизация играют все большую роль в цифровой экономике. При этом автоматизация позволяет в значительной степени освободить людей от рутинной работы и сосредоточиться на более творческих и интеллектуальных задачах, за счет этого значительно повысить производительность труда и эффективность бизнес-процессов. Искусственный интеллект открывает новые возможности в различных отраслях, таких как медицина, транспорт, финансы и т.д.

В цифровой экономике все большую ценность приобретают нематериальные активы. Программное обеспечение, алгоритмы, базы данных, патенты, бренды и другие нематериальные активы становятся ключевыми факторами конкурентоспособности. Также для развития онлайн-среды репутация и доверие играют важную роль.

Цифровая экономика способствует большей прозрачности и доступности информации. Потребители могут легко сравнивать цены, читать отзывы о товарах и услугах, получать доступ к большому объему информации. Компании также получают больше данных о рынке и потребителях.

Можно сделать вывод, что цифровая экономика – это не просто «экономика в интернете», это фундаментальная трансформация экономической системы, которая меняет способы производства, потребления, взаимодействия и организации бизнеса, характеризуется скоростью, инновациями, глобализацией, и опорой на данные и цифровые технологии, и является феноменом, который формирует новую парадигму развития экономической деятельности человечества [8].

По мнению ряда авторов [3, 6, 9], рынок труда является важным индикатором происходящих под воздействием процессов цифровизации изменений в экономике. Возникают новые требования к компетенциям специалистов, появляются задачи, связанные с развитием человеческого капитала в

цифровой экономике [7], которые должны решаться во взаимодействии бизнеса с системой образования [4].

Цифровая экономика является фундаментом для широкого распространения и эффективности дистанционной работы, а дистанционная работа, в свою очередь, ускоряет развитие цифровой экономики и адаптирует ее под новые реалии. Необходимым условием для осуществления дистанционной работы является высокоскоростной и надежный Интернет, обеспечивающий взаимодействие и передачу разнообразной информации. Реализация в России национального проекта «Экономика данных» обеспечивает распространение и улучшение качества интернет-соединений по всей территории страны.

Критически важным элементом системы обеспечения дистанционной работы являются облачные сервисы (хранилища данных, программное обеспечение, платформы для совместной работы), которые обеспечивают доступ к необходимым ресурсам из любой точки мира, позволяют осуществлять коллективную деятельность (совместный доступ к документам). В качестве облачных сервисов для хранения данных широко используются: Яндекс.Диск, Облако Mail.ru, Google Drive и др.

Для эффективного взаимодействия с руководителем, сотрудниками, заказчиками, клиентами создано множество сервисов для проведения видеоконференций, мессенджеры и другие инструменты цифровой коммуникации. Для синхронной коммуникации (в режиме реального времени) используются системы видеоконференций, такие как: Яндекс.Телемост, MTS Link, Zoom, Ktalk, Google Meet, а также онлайн-чаты и мессенджеры: Пачка, VK Мессенджер, Яндекс. Мессенджер, Telegram, Slack и др. Асинхронная коммуникация (в различающееся время) осуществляется на основе электронной почты и систем управления задачами (Битрикс24, Planfix, Asana, Jira, Notion и др.).

В цифровой экономике, особенно при



дистанционной работе, большое внимание уделяется кибербезопасности, что должно обеспечивать защиту данных, что критично при работе с конфиденциальной информацией [2]. Поэтому дистанционные рабочие места должны быть оснащены системами доступа и антивирусными средствами.

Цифровая экономика способствует глобализации рынка труда, и дистанционная работа является прямым следствием этого. Компании могут нанимать специалистов из любой точки мира, не ограничиваясь локальным рынком труда, что расширяет доступ к квалифицированным кадрам и позволяет находить компетентных специалистов независимо от их местоположения. Дистанционная форма работы позволяет компаниям эффективно управлять международными командами и проектами.

Дистанционная работа позволяет снизить издержки компаний на аренду офисных помещений, коммунальные услуги, оборудование рабочих мест и т.д. Эти сэкономленные ресурсы могут быть направлены на развитие цифровых технологий и инновации, что способствует развитию цифровой экономики.

Распространение дистанционной работы способствует развитию у работников навыков использования цифровых инструментов, онлайн-коммуникации, самоменеджмента и управления временем. Это повышает общий уровень цифровой грамотности населения, что является ключевым фактором развития цифровой экономики.

Дистанционная работа требует от компаний формирования цифровой корпоративной культуры, основанной на доверии, прозрачности, четкой коммуникации и использовании цифровых инструментов. Это способствует развитию цифровой экономики в целом, поскольку компании становятся более ориентированы на цифровые процессы и технологии.

Кардинальное изменение производственных процессов в результате цифровой трансформации, охватывающей организа-

ции различных отраслей экономики, способствует широкому распространению дистанционных форматов занятости. Организация дистанционной работы подразумевает создание удаленных рабочих мест, которые можно определить как совокупность цифровых устройств и технологий, позволяющих эффективно выполнять рабочие задачи как в индивидуальном, так и групповом режимах, независимо от места нахождения работника.

Развитие цифровых технологий оказывает значительное влияние на формирование структуры удаленного рабочего места, затрагивая характер трудовой деятельности, используемые средства производства и пространственную организацию [5].

При дистанционной работе характер трудовой деятельности претерпевает существенные изменения по нескольким ключевым направлениям по сравнению с традиционной офисной моделью. В первую очередь меняется рабочее пространство и его границы, происходит размывание границ между работой и личной жизнью. Дом становится рабочим местом, что может приводить как к большей гибкости (например, возможность совмещать работу с личными делами), так и к трудностям в установлении четких границ и риску переработок. Сотрудник может обустроить свое рабочее место в соответствии со своими предпочтениями, но при этом сам несет ответственность за его эргономику и техническое оснащение (в части, не предоставляемой работодателем). При наличии стабильного Интернета и необходимого оборудования сотрудник не привязан к конкретному адресу, что расширяет географические возможности.

Во-вторых, происходит повышение автономии и ответственности сотрудников, управление смещается от контроля процесса к контролю результата, важнее становится качество выполнения задач, а не количество времени, проведенного работником на рабочем месте. В этих условиях сотрудник должен самостоятельно планировать свой рабочий день, расставлять приоритеты,

управлять своим временем и минимизировать отвлекающие факторы. Возрастает роль проактивного поведения, дистанционному работнику часто приходится проявлять больше инициативы в поиске информации, решении проблем и поддержании связи с коллегами и руководством.

В-третьих, меняются коммуникационные каналы и стиль взаимодействия, основными средствами взаимодействия становятся электронная почта, мессенджеры, платформы для видеоконференций, корпоративные социальные сети. Также усиливается роль асинхронной коммуникации, что требует более четкого формулирования запросов, умения работать с отложенной обратной связью и планировать свое время с учетом этого. Отсутствие невербальных сигналов и спонтанных обсуждений с коллегами требует более осознанного подхода к передаче информации, постановке задач и предоставлению отчетов. Изменяются процессы совместной работы при переходе к виртуальным командам, отдельные члены которых могут находиться в разных городах или странах. В условиях дистанционного формата ключевой задачей руководства становится реализация программ, ориентированных на поддержание коммуникационной связности сотрудников. Это включает регулярные онлайн-встречи, тренинги по тимбилдингу и использование цифровых платформ для неформального взаимодействия, что способствует укреплению корпоративных ценностей и формированию командного духа.

Цифровизация трудовой деятельности приводит к трансформации рабочих процессов, где технологические решения выступают не только вспомогательным ресурсом, но и основной операционной средой. Профессиональная деятельность всецело базируется на применении цифровых решений различного уровня сложности: от универсальных программных продуктов до облачных сервисов совместной работы, CRM-систем и аналитических платформ для

управления проектами. Поэтому работник должен уверенно владеть разнообразными цифровыми инструментами и быстро осваивать новые. При этом возможные проблемы с Интернетом, оборудованием или программным обеспечением могут осложнить или даже полностью остановить рабочий процесс.

Современный уровень развития цифровых устройств, программного обеспечения и коммуникационных систем привел к существенному сокращению арсенала средств труда, зачастую сводя его к использованию лишь одного электронного устройства (ноутбук, планшет, смартфон), с помощью которого можно подключаться к Интернету в любой точке покрытия мобильных сетей связи. Это предоставляет удаленному персоналу возможность выполнения трудовых функций не только по месту жительства, но и в любой иной локации, обеспечивающей доступ к каналам связи для взаимодействия с другими работниками, работодателем и клиентами.

Применение передовых цифровых технологий, включая методы обработки больших данных и искусственный интеллект, облачные технологии, дополненной и виртуальной реальности, расширяет возможности удаленных сотрудников, позволяя им фокусироваться на выполнении интеллектуальных или творческих задач.

Перевод организации на дистанционную работу – это комплексный процесс, который включает в себя не только технические аспекты, но и организационные, управленческие и культурные изменения. Попробуем систематизировать и охарактеризовать основные методы, которые используются для организации дистанционной работы в компании.

Прежде всего, для обеспечения ясности, прозрачности и единообразия правил для всех работников и руководителей необходимо разработать положение о дистанционной работе в организации, в котором определить, кто имеет право работать уда-

ленно, требования к оснащенности дистанционного рабочего места, к доступности и коммуникациям, правила безопасности данных, порядок отчетности, использование корпоративного оборудования и программного обеспечения.

Для конкретных должностей уточняется содержание должностных инструкций и регламентов, содержащих функционал и задачи дистанционных работников. После этого требуется выявить и формализовать необходимую для выполнения задач информацию и ее источники, определить взаимодействия с другими работниками организации и сторонними контрагентами (клиентами, поставщиками, др.), а также программные средства.

Далее необходимо осуществить выбор и внедрение платформ для видеоконференций, корпоративных мессенджеров, систем управления проектами и задачами, облачных хранилищ для совместной работы с документами.

Для эффективного выполнения своих обязанностей следует обеспечить дистанционных работников необходимым оборудованием и программным обеспечением путем выдачи корпоративных устройств (ноутбуков, планшетов, гарнитур, веб-камер), установки и настройки необходимого программного обеспечения (офисные пакеты, специализированные рабочие программы), предоставления доступа к облачным сервисам и корпоративным ресурсам. Для защиты корпоративных данных и систем от несанкционированного доступа и киберугроз при работе вне офиса необходимо обеспечить безопасный удаленный доступ путем внедрения многофакторной аутентификации для доступа к системам, установить и регулярно обновлять антивирусное и другое защитное программное обеспечение на удаленных устройствах.

Также необходимо провести обучение сотрудников и руководителей по использованию новых цифровых инструментов, по информационной безопасности при

удаленной работе. Для руководителей будет полезно обучение методам проектного менеджмента [10], эффективного управления распределенными командами. Организация дистанционной работы может потребовать пересмотра и, при необходимости, изменения рабочих процессов, которые ранее требовали личного присутствия или бумажного документооборота. Для поддержания корпоративной культуры и вовлеченности дистанционных работников может быть рекомендовано проводить неформальные встречи команды, онлайн-мероприятий (квизы, игры, виртуальные кофе-брейки). Эти меры должны предотвратить чувство изоляции у сотрудников, поддержать командный дух и связь с компанией.

Для оперативного решения возникающих проблемы необходимо создание системы поддержки путем создания четких каналов для обращения за технической поддержкой по вопросам удаленной работы, а также выделение HR-специалиста или менеджера, готовых помочь сотрудникам с адаптацией, вопросами по политике удаленной работы или личными трудностями, связанными с новым форматом работы.

Перечисленные методы часто применяются комплексно и требуют скоординированных действий со стороны руководителей компании и подразделений, кадровой и ИТ-службы.

**Выводы и заключение.** Таким образом, дистанционная работа является неотъемлемой частью цифровой экономики и активно способствует ее развитию. Цифровая экономика предоставляет технологическую инфраструктуру и инструменты для дистанционной работы, а дистанционная работа, в свою очередь, стимулирует инновации в цифровых технологиях, расширяет рынок труда, повышает гибкость бизнеса и способствует формированию цифровой культуры. Эти два явления находятся в синергии и взаимно усиливают друг друга, формируя новую парадигму экономической деятельности.

В результате проведенного исследования были проанализированы и отобраны методы организации дистанционной работы: нормативной регламентации, информационного проектирования, формирования и оснащения удаленных рабочих мест, планирования и контроля задач, самоорганизации, повышения квалификации, мотивации и психологической поддержки, информационной безопасности, использование которых на системной основе способствует эффективной дистанционной работе.

### Список литературы

1. **Андреева, Г. Н.** Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения : монография / Г. Н. Андреева, С. В. Бадальянц, Т. Г. Богатырева [и др.]. – Нижний Новгород : Профессиональная наука, 2018. – 131 с. – ISBN 978-1-370-96063-7. – EDN YRUVXB/. – Текст : непосредственный.
2. **Антропов, К. Ю.** Кибербезопасность и сохранение цифрового суверенитета экономики / К. Ю. Антропов, Р. Г. Ахмадеев, М. Е. Косов. – Текст : непосредственный // Вестник экономической безопасности. – 2021. – № 5. – С. 268–273. – DOI: 10.24412/2414-3995-2021-5-268-273.
3. **Долженко, Р. А.** Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии / Р. А. Долженко, Д. С. Малышев. – Текст : непосредственный // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19. – № 4. – С. 54–66. – DOI: 10.24147/1812-3988.2021.19(4).54-66. – EDN WOJYRX.
4. **Дудин, М. Н.** Цифровая экономика: новые вызовы и возможности для рынка труда и высшего образования в России / М. Н. Дудин, С. В. Шкодинский, Е. В. Вашаломидзе. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2021. – Т. 8. – № 10. – С. 1089–1104. – DOI: 10.18334/et.8.10.113576. – EDN ESABQT.
5. **Малышев, А. А.** Особенности организации удаленных рабочих мест / А. А. Малышев. – Текст : непосредственный // Проблемы науки. – 2017. – № 10 (23). – С. 55–56.
6. **Морозов, М. А.** Развитие цифровой сервисной экономики и ее влияние на рынок труда / М. А. Морозов. – Текст : непосредственный // Сервис Plus. – 2018. – № 1(12). – С. 100–107. – DOI: 10.24411/2413-693X-2018-10110.
7. **Иванов, Д. Ю.** Развитие человеческого капитала в условиях цифровой экономики / Д. Ю. Иванов, Е. Ю. Суслов, К. В. Евдокимов, В. И. Саморуков. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 1(80). – С. 85–93. – DOI: 10.21295/2223-5639-2020-1-85-93. – EDN SVDNBH.
8. **Руденко, М. Н.** Тенденции цифровизации и сервисизации экономики / М. Н. Руденко, Ю. И. Грибанов. – Текст : непосредственный // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – № 4. – С. 5–8. – EDN SUXLPW.
9. **Сенокосова, О. В.** Воздействие цифровизации на рынок труда России / О. В. Сенокосова. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 10(2). – С. 81–83. – DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10093. – EDN YNNIHH.
10. **Суслов, Е. Ю.** Методы проектного управления устойчивым развитием социально-экономических систем / Е. Ю. Суслов, Ю. Е. Суслов, М. В. Жуков. – Текст : непосредственный // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 6(156). – С. 237–240. – EDN FBSVEI.

**Zhukov M.V.**

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation), Graduate Student

## METHODS OF ORGANIZING REMOTE WORK

**Abstract.** The growth in popularity of the remote work format observed in recent years is due not only to technological progress, which makes it possible to work outside the company, but also to the awareness of the advantages of flexible working hours by highly qualified employees. The digital economy is the foundation for the widespread and effective use of remote work, and remote work, in turn, accelerates the development of the digital economy and adapts it to new realities. The paper considers digital technologies that ensure the fulfillment of professional tasks and communication of remote workers with their supervisor and among themselves. To maintain productive work, companies need to be able to organize the remote work of employees, combining both traditional methods of personnel management and mastering the specific ones caused by the peculiarities of remote work. The purpose of the study is to form a set of methodological tools that allows you to organize effective remote work. The research was based on the methods of observation, generalization, system analysis, and content analysis of publications. As a result of the conducted research, methods of forming and equipping a remote workplace, methods of planning and controlling tasks, methods of self-organization, methods of motivation and psychological support, the use of which on a systematic basis contributes to effective remote work, were analyzed and selected.

**Keywords:** remote work, remote workplace, self-management, digital services, virtual teams, virtual office, self-organization, labor productivity.

### References

1. Andreeva, G.N., Badalyants, S.V., Bogatyreva, T.G. (2018). Razvitie cifrovoj ekonomiki v Rossii kak klyuchevoj faktor ekonomicheskogorosta i povysheniya kachestva zhizni naseleniya: monografiya [Development of the digital economy in Russia as a key factor of economic growth and improving the quality of life of the population: a monograph]. Nizhny Novgorod: Professionalnaya nauka [Professional Science]. EDN YRUVXB.

2. Antropov, K.Y., Axmadeev R.G., Kosov M.E. (2021). Kiberbezopasnost i soxranenie cifrovogo suvereniteta ekonomiki [Cybersecurity and preservation of digital sovereignty of the economy]. Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti [Bulletin of Economic Security]. 5, 268-273.

3. Dolzhenko, R.A. (2021). Cifrovizaciya podxodov k organizacii i

normirovaniyu truda na promyshlennom predpriyatii [Digitalization of approaches to the organization and rationing of labor at an industrial enterprise]. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Herald of Omsk University. Series: Economics]. 19(4), 54-66. EDN WOJYRX.

4. Dudin, M.N., Shkodinskij, S.V., Vashalomidze, E.V. (2021). Cifrovaya ekonomika: novye vyzovy i vozmozhnosti dlya rynka truda i vysshego obrazovaniya v Rossii [Digital economy: new challenges and opportunities for the labor market and higher education in Russia]. Ekonomika truda [Labor Economics]. 8(10), 1089-1104. EDN ESABQT.

5. Malyshev, A.A. (2017). Osobennosti organizacii udalennyx rabochix mest [Features of the organization of remote workplaces]. Problemy nauki [Problems of Science]. 10 (23), 55-56.



6. Morozov, M.A. (2018). Razvitie cifrovoj servisnoj ekonomiki i ee vliyanie na rynek truda [Development of the digital service economy and its impact on the labor market]. Servis Plus [The Plus Service]. 1(12), 100-107.

7. Ivanov, D.Y., Suslov, E.Y., Evdokimov, K.V., Samorukov, V.I. (2020). Razvitie chelovecheskogo kapitala v usloviyax cifrovoj ekonomiki [Development of human capital in the digital economy]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(80), 85-93. EDN SVDNBH.

8. Rudenko, M.N., Griбанov, Y.I. (2019). Tendencii cifrovizacii i servisizacii ekonomiki [Trends in digitalization and servification of the economy]. Teoriya i

praktika servisa: ekonomika, socialnaya sfera, texnologii [Theory and Practice of the Service: Economics, Social Sphere, Technology]. 4, 5-8. EDN SUXLPW.

9. Senokosova, O.V. (2018). Vozdejstvie cifrovizacii na rynek truda Rossii [The impact of digitalization on the Russian labor market]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice]. 10(2), 81-83. – EDN YNNIIH.

10. Suslov, E.Y., Suslov, Y.E., Zhukov, M.V. (2024). Metody proektnogo upravleniya ustojchivym razvitiem socialno-ekonomicheskix sistem [Methods of project management of sustainable development of socio-economic systems]. Nauka i biznes: puti razvitiya [Science and Business: Ways of Development]. 6(156), 237-240. EDN FBSVEI.

---

e-mail: mzhukov-22-01@edu.ranepa.ru

*Березиков А.А.*

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

## ИНДЕКС ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА УЧРЕЖДЕНИЙ СПО: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

**Аннотация.** В условиях ускоряющейся технологической трансформации возрастает потребность в участии системы среднего профессионального образования (СПО) в процессах регионального инновационного развития. Однако на сегодняшний день отсутствует единый подход к определению инновационного потенциала учреждений СПО, а также методология его количественной оценки. Цель исследования – обосновать необходимость измерения инновационного потенциала учреждений СПО и разработать специализированную методику его оценки. В исследовании использованы методы системного, структурно-функционального и сравнительного анализа, а также контент-анализ нормативных документов, отчетности учреждений СПО и научной литературы. Проведен анализ существующих научных подходов к трактовке понятия «инновационный потенциал» (ресурсный, структурный, функциональный и интегральный) с выделением их применимости к учреждениям СПО. На этой основе предложено авторское определение инновационного потенциала колледжа как его способности к участию в создании, адаптации и распространении прикладных инноваций, основанной на внутреннем ресурсе и сетевом взаимодействии. Разработана методика интегрального измерения – Индекс инновационного потенциала СПО (ИИПСПО), включающая пять индикаторов: кадровый потенциал, инновационную инфраструктуру и цифровизацию, сетевое взаимодействие, научно-техническая активность и финансовая устойчивость. Предложены формулы расчета, система весов, шкала интерпретации, а также источники эмпирических данных. Показана универсальность и адаптивность методики, ее потенциал для применения в мониторинге, управлении и планировании развития учреждений СПО. Предполагается, что ИИПСПО может стать эффективным инструментом оценки вклада профессионального образования в развитие региональной инновационной системы.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, региональная инновационная система, среднее профессиональное образование, интегральный индекс, методика оценки, образовательные учреждения, инновационное развитие.

**Введение.** Современное развитие экономики характеризуется ускорением технологических изменений и возрастанием роли инноваций в обеспечении устойчивого роста. В сложившихся условиях особо актуальным является формирование инновационной инфраструктуры, способной интегрировать науку, образование, бизнес и государство в единый контур взаимодействия. Как показывают исследования, осо-

бая роль в данных процессах принадлежит образовательным учреждениям, выступающим связующим звеном между генерацией знаний и их практическим применением в экономике. В классической модели «тройной спирали» (Triple Helix) инновационного развития университеты взаимодействуют с промышленностью и государством, совместно порождая новые знания и технологии [11].

Исторически именно высшие учебные заведения были основными центрами инновационной деятельности, обеспечивая подготовку высококвалифицированных кадров и выполнение научно-исследовательских проектов [7]. Однако в последние годы происходят существенные изменения в системе образования и на рынке труда, которые подводят к пересмотру роли среднего профессионального образования в инновационной экосистеме регионов. Согласно социологическим исследованиям, период экспансии высшей школы в России завершается: наблюдается сокращение числа вузов и снижается приток студентов в высшую школу [5]. Одновременно зафиксирован «бум» спроса на учреждения СПО, ставший своего рода необходимым маневром в условиях новых социально-экономических реалий [6]. Рост популярности колледжей и техникумов открывает возможности для более активного участия системы СПО в инновационной экономике, особенно на региональном уровне.

Несмотря на повышение значимости среднего профессионального образования, степень его интеграции в региональные инновационные процессы остается недостаточной. Большинство учреждений среднего звена до сих пор находятся вне основных процессов генерации и трансфера технологий, что ограничивает их вклад в социально-экономическое развитие территорий. Как отмечает В.В. Землянский, отсутствует единая модель эффективного взаимодействия учреждений СПО с другими субъектами инновационной системы региона [4]. Локальные инициативы, такие как создание учебно-производственных кластеров при колледжах, показывают неоднозначные результаты в связи с различным уровнем развития инфраструктуры и бизнес-климата от региона к региону [9]. Данная фрагментарность указывает на необходимость системных подходов к вовлечению СПО в инновационную деятельность. Государственная политика в сфере образования хоть и косвенно, но все же нацелена на повышение инновационно-

го потенциала СПО. В Стратегии развития СПО в Российской Федерации на период до 2030 года особый акцент сделан на модернизации материально-технической базы колледжей, обновлении образовательных программ в соответствии с потребностями высокотехнологичных отраслей, развитии сетевого взаимодействия с индустриальными партнерами и привлечении профильных специалистов к образовательному процессу [3]. Запущен федеральный проект «Профессионалитет» в 2022 году, направленный на синхронизацию системы СПО с требованиями промышленности через создание образовательно-производственных кластеров, внедрение дуальной модели обучения и ускоренную подготовку кадров для современных производств [10].

Тем не менее при всех предпринимаемых мерах до сих пор отсутствует специализированный инструмент, который позволил бы количественно оценивать инновационный потенциал учреждений СПО и отслеживать его динамику. Такая оценка необходима для мониторинга эффективности реализуемых инициатив и выработки адресных управленческих решений в системе образования.

Цель исследования – обосновать необходимость оценки инновационного потенциала учреждений СПО и представить авторскую методику расчета интегрального индекса для такой оценки. Данная методика призвана заполнить выявленный пробел, став первым специализированным инструментом для измерения предполагаемого инновационного вклада организаций среднего профессионального образования в развитие региональной экономики.

**Методы исследования.** Исследование носит прикладной характер и опирается на методы системного, структурно-функционального и сравнительного анализа. В качестве базы использован контент-анализ нормативных документов, открытой отчетности учреждений СПО, аналитических материалов и научных публикаций по вопросам оценки инновационного потенциала.

Методология построения интегрального индекса инновационного потенциала СПО (ИИПСПО) основывается на комбинированном подходе: выбор ключевых индикаторов осуществлялся на основе экспертного анализа и практики функционирования учреждений СПО, весовые коэффициенты определены экспертным методом. Расчет индекса основан на нормированных значениях показателей, агрегированных с применением системы весов.

Основные источники включают:

- официальные формы мониторинга Минобрнауки России;
- отчеты о самообследовании учреждений;
- программы развития колледжей и техникумов;
- внутренние данные образовательных организаций о кадровом составе, материально-технической базе, взаимодействии с предприятиями, финансовых потоках и научной активности.

**Результаты исследования.** Понятие «инновационный потенциал» является многокомпонентным и активно используется в научной и экспертной литературе. В зависимости от исследовательского фокуса и уровня анализа (макро-, мезо- или микро-уровень) в рамках этого понятия выделяются различные акценты. Современные методологические подходы к его интерпретации включают:

1. Ресурсный подход: рассматривает инновационный потенциал как совокупность ресурсов (кадровых, материально-технических, финансовых, информационных), необходимых для осуществления инновационной деятельности. Этот подход акцентирует внимание на наличии и объеме ресурсов, способных обеспечить инновационное развитие организации.

2. Структурный подход: подчеркивает структуру инновационного потенциала, включающую различные компоненты (научно-технический, производственный, кадровый и пр.). Он позволяет детализировать составляющие инновационного потенциала и оценить их взаимодействие.

3. Функциональный подход: определяет инновационный потенциал через способность организации к инновационной деятельности, готовность к изменениям и внедрению новшеств. Этот подход акцентирует внимание на процессах и функциях, обеспечивающих инновационное развитие [1].

4. Интегральный подход: рассматривает инновационный потенциал как интегральный показатель, объединяющий различные аспекты (ресурс, структура, функции) в единую оценку. Он обеспечивает комплексное представление об инновационном потенциале организации [2].

Таблица

**Сравнительный анализ научных подходов к определению инновационного потенциала**

Подход	Основные характеристики	Представители	Применимость к СПО
Ресурсный	Совокупность ресурсов, необходимых для инновационной деятельности	К. Фримен, П.Н. Завлин	Высокая: позволяет оценить наличие необходимых ресурсов в учреждениях СПО
Структурный	Взаимосвязанные компоненты инновационного потенциала	И.В. Шляхто, М.М. Артемова	Средняя: требует наличия развитой структуры, что может быть ограничено в СПО
Функциональный	Способность организации к инновационной деятельности, готовность к изменениям	Р.А. Фатхутдинов, О.И. Имайкина	Высокая: акцент на способности и готовности, что актуально для СПО
Интегральный	Комплексная оценка, объединяющая ресурсы, структуру и функции	Ю.А. Дорошенко, А.А. Иноземцева	Высокая: обеспечивает комплексную оценку, применимую к СПО

На основе анализа существующих научных подходов и с учетом особенностей деятельности учреждений среднего профессионального образования в рамках настоящего исследования предлагается авторская интерпретация понятия «инновационный потенциал СПО».

В отличие от вузов учреждения СПО располагают ограниченной научной и технической инфраструктурой, однако способны реализовывать технологические, инженерные и производственные инновации на прикладном уровне. Их вклад проявляется в реальных проектах, в инженерных решениях, в технологической модернизации производств на региональном уровне.

Сформулированное определение базируется на трех ключевых основаниях:

- институциональном: учреждения СПО – самостоятельные субъекты инновационного взаимодействия в рамках региональных инновационных систем;
- ресурсном: наличие кадровых, материально-технических и управленческих возможностей;
- функциональном: способность к участию в разработке, адаптации и продвижении прикладных решений, востребованных рынком.

Таким образом, инновационный потенциал учреждения СПО – это интегральная характеристика способности колледжа или техникума как субъекта профессионального образования участвовать в создании, адаптации и распространении прикладных инновационных решений в партнерстве с другими элементами инновационной инфраструктуры региона на основе внутреннего кадрового, материально-технического и сетевого ресурса.

Данный подход позволяет отразить реальную роль СПО в инновационном процессе на текущем этапе развития, а также создать основу для разработки инструментов количественной оценки инновационного потенциала учреждений СПО и управления этим потенциалом.

Разработка методики оценки инновационного потенциала СПО основывается на анализе существующих подходов к измерению инноваций в других секторах. В сфере бизнеса и промышленности давно применяются количественные показатели инновационной активности: доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, объем затрат на исследования и разработки, количество патентов и т.д. Эти показатели ежегодно отслеживаются на национальном уровне и служат индикатором инновационного развития экономики.

К примеру, совокупная инновационная активность предприятий России, по данным статистики, остается на уровне 10-15%, что оценивается как недостаточный показатель и требует дополнительного стимулирования. Для высшей школы также существуют методы и индикаторы оценки инновационной деятельности. Вузы оцениваются по научно-исследовательским результатам, трансферу технологий, наличию стартапов и патентов, участию в инновационных кластерах и т.д. Так, анализ роли университетов в национальной инновационной системе РФ демонстрирует их ключевое влияние на формирование инновационного потенциала страны. Отдельные исследования рассматривают университеты как ядро региональной инновационной инфраструктуры, от которого во многом зависит инновационная активность в регионах [8].

В отличие от вышеперечисленных секторов сегмент среднего профессионального образования не имеет собственной методики или системы показателей для оценки инновационного вклада. До недавнего времени подчеркивалась вспомогательная роль СПО, прежде всего ориентированная на подготовку кадров, а не на генерацию инноваций. Лишь в последние годы, с ростом внимания к СПО, возникла потребность в инструментах измерения его вклада в инновационное развитие.

Новизна разрабатываемой методики заключается в следующем:



- фокусируется именно на учреждениях СПО с их специфической структурой и задачами;

- имеет интегральный характер, объединяя разнообразные индикаторы в одном показателе;

- впервые в российской практике применена к объектам СПО как к потенциальным участникам инновационного процесса;

- учитывает не только внутренние характеристики, но и уровень сетевого взаимодействия и вовлеченности в региональную инновационную экосистему;

- адаптирована к возможностям сбора данных из реальной отчетности учреждений СПО.

Дополнительной предпосылкой необходимости подобной методики является ориентация государственной политики на качественную трансформацию. В условиях реализации национальных проектов требуется оценка эффективности мер поддержки образования, в том числе – насколько модернизация СПО и создание кластеров при колледжах действительно повышают их инновационный потенциал [9]. Предлагаемый индекс дает возможность такой оценки. Он также способствует усилению роли СПО в триаде «образование – наука – бизнес», делая вклад колледжей прозрачным и измеримым для всех участников региональной инновационной системы. Это особенно важно с точки зрения управленческих решений: количественные показатели легче включить в систему мониторинга, на их основе можно устанавливать целевые ориентиры и разрабатывать стимулирующие меры. Новизна методики проявляется и в структуре показателей, адаптированных к специфике СПО (например, учет сетевого взаимодействия с предприятиями или доли внебюджетных доходов колледжей). В совокупности все это свидетельствует о высокой актуальности разработанного метода.

Таким образом, методика ИИПСПО (Индекс инновационного потенциала СПО)

восполняет системный пробел и формирует основу для мониторинга, сравнительного анализа и управленческого воздействия в сфере прикладных инноваций среднего профессионального образования.

Индекс инновационного потенциала СПО (ИИПСПО) – это комплексный показатель, количественно характеризующий уровень инновационного развития образовательного учреждения среднего профессионального образования. Методика расчета ИИПСПО базируется на совокупности нескольких частных индикаторов, каждый из которых отражает важный аспект инновационной деятельности колледжа. На основе анализа литературных источников и практики функционирования учреждений СПО были выделены пять ключевых направлений (индикаторов), в которых проявляется инновационный потенциал:

Кадровый потенциал – отражает уровень квалификации и инновационной активности кадров. Сюда входит образовательный и научный потенциал работников: наличие ученых степеней, регулярность повышения квалификации, участие преподавателей в научно-методической работе и пр. Предполагается, что чем выше квалификация и профессиональное развитие персонала, тем выше способность учреждения генерировать и внедрять новые идеи. Для количественной оценки кадрового потенциала используется сочетание двух показателей: доля преподавателей, прошедших повышение квалификации или профессиональную переподготовку за отчетный период, и доля преподавателей, имеющих ученую степень (кандидата или доктора наук). Индикатор рассчитывается по формуле 1:

$$I_1 = 0,7 * I_{\text{ПК}} + 0,3 * I_{\text{УС}}, \quad (1)$$

где  $I_{\text{ПК}}$  – доля преподавателей, прошедших повышение квалификации (или переподготовку) за отчетный период (%);

$I_{\text{УС}}$  – доля преподавателей с ученой степенью (%).

Коэффициенты 0,7 и 0,3 – весовые коэффициенты указанных составляющих. В

условиях СПО целесообразно задать больший вес для повышения квалификации, поскольку преподаватели с ученой степенью встречаются относительно редко. Если же в конкретном учреждении существенно увеличится число преподавателей с научными степенями (например, за счет привлечения преподавателей из вузов), доля второго коэффициента может быть повышена (до 0,4), отражая рост научного потенциала кадров.

Инновационная инфраструктура и цифровизация – характеризует наличие современной материально-технической базы и внедрение цифровых технологий в образовательный процесс. Данный индикатор призван оценить, созданы ли в учреждении условия для инновационной деятельности студентов и преподавателей. Он включает такие параметры, как: оснащенность учебных лабораторий и мастерских современным оборудованием, функционирование центров компетенций, технопарков или бизнес-инкубаторов на базе колледжа (при наличии), уровень внедрения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Количественно инновационную инфраструктуру можно оценивать через процент выполнения плана модернизации материально-технической базы и степень охвата обучающихся цифровыми образовательными ресурсами. Например, если колледж выполнил 100% плана по созданию новых лабораторий и обеспечивает 100%-й охват студентов электронными ресурсами, индикатор будет близок к 1 (максимум). В противном случае при невыполнении планов модернизации или низком уровне цифровизации значение показателя снижается. Индикатор рассчитывается по формуле 2:

$$I_2 = (0,4 * I_{об}) + (0,35 * I_{инн}) + (0,25 * I_{цп}), \quad (2)$$

где  $I_{об}$  – доля обновленного оборудования за 5 последних лет (%);

$I_{цп}$  – наличие/доля инновационных пространств (лаборатории, ФабЛабы, технопарки);

$I_{инн}$  – использование цифровых образовательных платформ и дистанционных технологий (%).

Сетевое взаимодействие с предприятиями – отражает степень интеграции учреждения СПО в региональную экономику через сотрудничество с работодателями. Инновационная активность в значительной мере проявляется во взаимодействии с промышленностью: совместные образовательные программы, стажировки, научно-технические проекты с участием колледжей и предприятий. Для измерения сетевого взаимодействия используются показатели, демонстрирующие плотность связей с реальным сектором. В их числе: доля студентов, проходящих производственную практику и стажировки на предприятиях-партнерах; доля преподавателей, стажировавшихся на базовых предприятиях; число действующих договоров о сотрудничестве с организациями и компаниями. Предполагается, что активное участие студентов и педагогов в деятельности предприятий, а также наличие многочисленных формальных соглашений о сотрудничестве свидетельствуют о высоком уровне интеграции колледжа в инновационную экосистему региона. Представим формулу индикатора (3):

$$I_3 = \frac{(I_{сп} + I_{дп}/25 + I_c)}{3}, \quad (3)$$

где  $I_{сп}$  – доля студентов, проходящих практику на предприятиях (%);

$I_{дп}$  – количество договоров с предприятиями (нормирование на 25);

$I_c$  – доля преподавателей, стажировавшихся на производстве (%).

Патентная и научно-техническая активность – характеризует вклад учреждения СПО в создание новых знаний, разработок и интеллектуальных продуктов. Хотя основная миссия колледжей на текущем этапе развития СПО не связана напрямую с научными исследованиями, инновационная культура может проявляться через участие преподавателей и студентов в научно-технических мероприятиях, разработку рационализаторских предложений, регистрацию объектов интеллектуальной собственности. Для количественной оценки данного

направления целесообразно учитывать два компонента: патентную и публикационную активность педагогического коллектива. Патентная активность может измеряться числом полученных патентов (или свидетельств на объекты интеллектуальной собственности) в расчете на одного преподавателя (или на учреждение в целом за период). Публикационная активность – числом научных публикаций (в т.ч. тезисов конференций, методических разработок) также в расчете на одного преподавателя. Затем оба компонента агрегируются с определенными весами. Учитывая приоритет практических инноваций, можно задать вес для патентов выше, чем для публикаций (например, 0,7 и 0,3 соответственно). Подобное соотношение стимулирует именно прикладные результаты (патенты, изобретения), однако и научно-методическая активность не остается без внимания. В тех учреждениях СПО, где научная работа практически не ведется, данный индикатор будет низким, сигнализируя о необходимости усиления этой составляющей инновационной деятельности. Формула индикатора научно-технической активности имеет вид (4):

$$I_4 = \frac{0.7 \cdot T + 0.3 \cdot P}{N}, \quad (4)$$

где  $T$  – число патентов за отчетный период;

$P$  – число научных публикаций (выступлений на конференциях, методических разработок);

$N$  – общее число преподавателей.

Финансовая устойчивость и самостоятельность – отражает способность учреждения диверсифицировать источники финансирования и привлекать внебюджетные средства на развитие. Инновации требуют ресурсов, поэтому финансово устойчивые колледжи имеют больше возможностей для внедрения новых технологий и проектов. Ключевые показатели здесь: доля внебюджетных поступлений в общем бюджете учреждения, в частности, доля доходов от реализации программ дополнительного профессионального образования (ДПО) и

оказания платных образовательных услуг. Высокие значения этих долей означают, что учреждение активно предоставляет востребованные рынком образовательные продукты, сотрудничает с бизнесом на основе контрактов и в целом менее зависит от государственного задания. Индикатор финансовой устойчивости можно рассчитать как среднее двух долей (5):

$$I_5 = 0,5 \cdot I_{\text{внб}} + 0,5 \cdot I_{\text{дпо}}, \quad (5)$$

где  $I_{\text{внб}}$  – доля внебюджетных средств от общего бюджета;

$I_{\text{дпо}}$  – доля доходов от программ дополнительного профессионального образования.

После расчета всех пяти частных индикаторов проводится их нормировка. Для агрегирования используется взвешивающая схема: каждому индикатору присваивается определенный весовой коэффициент, отражающий его вклад в интегральную оценку. Весовые коэффициенты установлены экспертным методом, исходя из значимости соответствующих направлений для инновационного развития учреждения СПО. В базовом варианте распределение весов предложено следующим образом:

- $\omega_1 = 0,20$  – кадровый потенциал;
- $\omega_2 = 0,25$  – инфраструктура и цифровизация;
- $\omega_3 = 0,20$  – сетевое взаимодействие;
- $\omega_4 = 0,20$  – патентная и научно-техническая активность;
- $\omega_5 = 0,15$  – финансовая устойчивость.

Данная схема удовлетворяет условию:

$$\text{иипспо} = \sum_{i=1}^5 \omega_i = 1$$

Несколько повышенный вес инфраструктуры (0,25) отражает приоритет модернизации базы СПО в контексте реализации государственных программ, а также то, что без современной инфраструктуры и цифровых технологий инновационная деятельность становится затруднительной. Кадровый потенциал, сетевое взаимодействие и научно-техническая активность имеют равные базовые веса (по 0,20), что подчер-

кивает их равную значимость: недостаточное развитие каждого из этих направлений может ограничить общий инновационный прогресс учреждения. Финансовая составляющая оценена несколько ниже (0,15), поскольку является, скорее, условием, создающим возможности для инноваций, тогда как прямой эффект на образовательные инновации проявляется через первые четыре индикатора. Тем не менее при существенном увеличении внебюджетной активности вес данного показателя может быть пересмотрен в сторону повышения.

Итоговый интегральный индекс рассчитывается как суммирование нормированных индикаторов с учетом весов:

$$\text{ИИПСПО} = \omega_1 * I_1 + \omega_2 * I_2 + \omega_3 * I_3 + \omega_4 * I_4 + \omega_5 * I_5,$$
 где  $I_i$  – нормированное значение  $i$ -го индикатора;

$\omega_1$  – весовой коэффициент индикатора, основанный на экспертной оценке.

По величине интегрального индекса ИИПСПО можно судить об общем уровне инновационного потенциала образовательного учреждения. Предлагаемая градация позволяет отнести каждый колледж и техникум к определенной категории инновационной зрелости и выработать соответствующие рекомендации. Шкала интерпретации индекса задается по квартилям:

– 0.00 – 0.30 (0–30%): низкий уровень инновационного потенциала. Требуется стратегическая перестройка.

– 0.31 – 0.60 (31–60%): средний уровень. Есть потенциал для роста.

– 0.61 – 0.80 (61–80%): высокий уровень. Инновационный потенциал развивается системно.

– 0.81 – 1.00 (81–100%): очень высокий уровень. Образовательная организация – предполагаемый инновационный лидер.

Основными источниками данных для расчета показателей служат открытая отчетность и внутренняя документация образовательного учреждения: мониторинговые формы Минобрнауки для СПО, содержащие сведения о кадрах, контингенте, материаль-

ной базе; программы развития колледжей и техникумов (разделы, связанные с методической деятельностью и взаимодействием с работодателями); ежегодные отчеты о самообследовании, где приводятся данные о квалификации преподавателей, использовании электронных ресурсов, финансах. Таким образом, методика опирается на информацию, которая в большинстве случаев уже собирается колледжами в рамках существующих процедур мониторинга, что облегчает ее практическое применение.

Разработанная методика оценки инновационного потенциала учреждений СПО (ИИПСПО) может быть использована в четырех ключевых направлениях, формируя основу для аналитики, управления и интеграции системы СПО в инновационную инфраструктуру регионов.

Мониторинг и сравнительный анализ. ИИПСПО позволяет осуществлять регулярную количественную оценку состояния инновационного потенциала колледжей и техникумов. Интегральный показатель обеспечивает сопоставимость учреждений между собой, выделение лидеров и выявление отстающих по ключевым направлениям. В отличие от существующих форм мониторинга, сосредоточенных на ресурсных и образовательных показателях, индекс акцентирует внимание на способности учреждения участвовать в инновационном процессе. Методика универсальна и адаптируема: набор индикаторов и весов может быть скорректирован в зависимости от отраслевых и региональных условий, что позволяет встроить ее в существующие системы оценки эффективности деятельности учреждений СПО.

Поддержка стратегического управления. Сводный индекс может стать инструментом для диагностики проблемных зон и формирования индивидуальных траекторий развития учреждений. Консолидация множества показателей в одном числовом выражении упрощает аналитическую работу как на уровне образовательного учреждения, так и



на уровне управления системой СПО в регионе. Методика может быть использована для оценки влияния образовательных программ, участия в кластерах, модернизации материально-технической базы и других факторов на развитие инновационного потенциала. Она также обеспечивает базу для принятия обоснованных решений при распределении ресурсов, формировании грантовых механизмов и корректировке программ «Профессионалитет» и других инициатив.

**Стимулирование и мотивация.** Использование индекса как инструмента сравнительной оценки создает условия для формирования механизмов поощрения инновационно активных учреждений. Рейтинги, основанные на показателях ИИПСПО, могут стать основой для премирования, грантовой поддержки и распространения лучших практик. В то же время сравнительный анализ должен учитывать различия в профилях учреждений, условиях функционирования и ресурсных возможностях, что требует осторожного и контекстного подхода.

Усиление интеграции СПО в инновационные экосистемы регионов. Применение ИИПСПО способствует институционализации роли учреждений СПО как полноправных участников региональной инновационной системы. Наличие измеримого и обоснованного показателя инновационного потенциала дает возможность выстраивать межсекторальное взаимодействие в логике модели «тройной спирали» – образование, наука, бизнес. На основе данных индекса могут планироваться совместные инициативы, оцениваться эффекты партнерств и выявляться точки роста. Это особенно актуально в контексте технологического обновления регионов, где квалифицированные кадры и прикладные инновации играют ключевую роль.

**Выводы и заключение.** В рамках проведенного исследования актуализирована проблема отсутствия в системе среднего профессионального образования научно обоснованных подходов к оценке ин-

новационного вклада учреждений в развитие регионов. В отличие от высшей школы и бизнес-сектора, где существуют развитые инструменты измерения инновационной активности, учреждения СПО до настоящего времени не включались в такие системы анализа, несмотря на растущую роль в формировании прикладных технологических решений и подготовке кадров для инновационных производств.

Для устранения данного пробела был проведен теоретико-методологический анализ существующих подходов к определению инновационного потенциала. Рассмотрены ключевые подходы, представленные в научной литературе, а также выделена их применимость к СПО. На этой основе сформулировано авторское определение инновационного потенциала учреждения СПО – как интегральной характеристики способности к участию в разработке, адаптации и продвижении прикладных инноваций, основанной на ресурсах, институциональных связях и сетевом взаимодействии с другими элементами инновационной инфраструктуры региона.

На базе сформулированного понятийного аппарата разработана оригинальная методика количественной оценки – Индекс инновационного потенциала СПО (ИИПСПО). В состав методики включены пять ключевых индикаторов, для каждого из них определены методы расчета, опирающиеся на данные текущей отчетности учреждений, и весовые коэффициенты, отражающие относительную значимость каждого направления.

Методика ИИПСПО характеризуется гибкостью и универсальностью: она может адаптироваться к региональным условиям, отраслевой специфике, уровню социально-экономического развития, а также дополняться новыми индикаторами по мере появления новых форм инновационной активности (например, участие в стартапах или запуск производственных кампусов при колледжах).



Отдельный потенциал развития методики связан с ее возможной апробацией на широкой выборке образовательных учреждений с ее последующим кластерным анализом. Это позволит выявить типовые профили инновационного потенциала, уточнить шкалы интерпретации. Также представляет интерес анализ корреляции значений ИИПСПО с показателями инновационного развития территорий, что в перспективе может служить доказательной базой для образовательной и инновационной политики.

Таким образом, разработанная методика ИИПСПО может быть признана важным шагом в сторону формирования целостной системы измерения и управления инновационным развитием учреждений СПО. Она делает возможный вклад средней школы в инновационную экономику прозрачным, измеримым и управляемым, соответствуя современным требованиям развития экономики знаний и модели «тройной спирали».

### Список литературы

1. **Асташова, Е. А.** Инновационный потенциал предприятия: сущность, содержание и методика оценки / Е. А. Асташова, Е. А. Погребцова, С. И. Дурнев // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 925–940. – DOI: 10.18334/ce.16.3.114391.
2. **Дорошенко, Ю. А.** Современные методические подходы к оценке инновационного потенциала региона / Ю. А. Дорошенко, А. А. Иноземцева // Beneficium. – 2022. – №2 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodicheskie-podhody-k-otsenke-innovatsionnogo-potentsiala-regiona> (дата обращения: 11.04.2025). – Текст : электронный.
3. **Глушко, Д. Е.** Из 2020 в 2030: новая стратегия развития СПО / Д. Е. Глушко, В. М. Демин, Р. Н. Уразов // Аккредитация в образовании. – URL: <https://akvobr.ru/new/publications/158> (дата обращения: 15.03.2025). – Текст : электронный.
4. **Землянский, В. В.** Комплексная интеграция в региональной системе профессионального образования / В. В. Землянский // Проблемы современного образования. – 2011. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-integratsiya-v-regionalnoy-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 19.04.2025). – Текст : электронный.
5. **Малиновский, С. С.** Причины и факторы завершения экспансии высшего образования в России / С. С. Малиновский, Е. Ю. Шибанова // Социологический журнал. – 2022. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-i-factory-zaversheniya-ekspansii-vysshego-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 11.03.2025). – Текст : электронный.
6. **Мальцева, В. А.** Необходимой маневр, или бум спроса на среднее профессиональное образование в России / В. А. Мальцева, А. И. Шабалин // Вопросы образования. – 2021. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ne-obhodnoy-manevr-ili-bum-sprosa-na-srednee-professionalnoe-obrazovanie-v-rossii> (дата обращения: 19.04.2025). – Текст : электронный.
7. **Мартиросян, Д. В.** Роль высших учебных заведений в формировании национальной инновационной системы Российской Федерации / Д. В. Мартиросян, А. М. Воротников // Журнал исследований по управлению. – 2018. – № 5. – С. 57–72. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/21058/view> (дата обращения: 14.03.2025). – Текст : электронный.
8. **Машьянова, Е. Е.** Вузы в системе инновационной инфраструктуры региона / Е. Е. Машьянова, М. Г. Никитина, В. Е. Реутов // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – № 4. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/21058/view>

cyberleninka.ru/article/n/vuzy-v-sisteme-innovatsionnoy-infrastruktury-regiona (дата обращения: 16.03.2025). – Текст : электронный.

9. **Скворцова, М. А.** Формирование образовательно-производственных кластеров в системе среднего профессионального образования как инструмент реализации региональной экономической политики / М. А. Скворцова, В. С. Неумывакин // JER. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-obrazovatelno-proizvodstvennyh-klasterov-v-sisteme-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-kak-instrument-realizatsii>

(дата обращения: 08.03.2025). – Текст : электронный.

10. Федеральный проект «Профессионалитет» // Официальный сайт. – Режим доступа: <https://проф.рф> (дата обращения: 18.03.2025). – Текст : электронный.

11. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. The Triple Helix – University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development // EASST Review. – 1995. – Vol. 14, No. 1. – P. 14–19. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480085> (accessed: 01.04.2025).

## INNOVATION POTENTIAL INDEX OF SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS: THEORETICAL JUSTIFICATION AND ASSESSMENT METHODOLOGY

**Abstract.** In the context of accelerating technological transformation, the role of secondary vocational education (SVE) in regional innovation development is becoming increasingly significant. However, to date, there is no unified approach to defining the innovation potential of SVE institutions, nor a methodology for its quantitative assessment. This study addresses the existing gap by analyzing major academic approaches to the concept of innovation potential — resource-based, structural, functional, and integral — and evaluates their applicability to SVE institutions. Based on the analysis, the paper proposes an original definition of innovation potential as the institution's ability to engage in the creation, adaptation, and dissemination of applied innovations, grounded in internal resources and network-based collaboration. A comprehensive methodology for measuring innovation potential — the Index of Innovation Potential of SVE Institutions (IIP-SVE) — is developed. It includes five indicators: human capital, innovation infrastructure and digitalization, networking and cooperation, scientific and technical activity, and financial sustainability. The methodology offers formulas for index calculation, a system of weighting coefficients, an interpretation scale, and recommended data sources. It is shown to be universal and adaptable for use in monitoring, management, and strategic planning in the SVE sector. It is assumed that IIP-SVE may become an effective tool for assessing the contribution of vocational education to regional innovation systems.

**Keywords:** innovation potential, regional innovation system, secondary vocational education, composite index, assessment methodology, educational institutions, innovation development.

### References

1. Astashova, E.A., Pogrebtsova, E.A., Durnev, S.I. (2022). Innovatsionnyy potentsial predpriyatiya: sushchnost', soderzhaniye i metodika otsenki [Innovation potential of an enterprise: essence, content, and assessment methodology]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 16(3), 925–940. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114391>.
2. Doroshenko, Yu.A., Inozemtseva, A.A. (2022). Sovremennyye metodicheskiye podkhody k otsenke innovatsionnogo potentsiala regiona [Modern methodological approaches to assessing the innovation potential of a region]. *Beneficium*, (2)43. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metodicheskiye-podhody-k-otsenke-innovatsionnogo-potentsiala-regiona>.
3. Glushko, D.E., Demin, V.M., Urazov, R.N. Iz 2020 v 2030: novaya strategiya razvitiya SPO. [From 2020 to 2030: a new strategy for SVE development]. *Luchshiye praktiki SPO Inform.-analit. zhurnal «Akkreditatsiya v obrazovanii»* [Best SVE Practices. Accreditation in Education]. Retrieved from <https://akvobr.ru/new/publications/158>.
4. Zemlyanskiy, V.V. (2011). Kompleksnaya integratsiya v regional'noy sisteme professional'nogo obrazovaniya [Comprehensive integration in the regional system of vocational education]. *Problemy sovremennogo obrazovaniya* [Problems of Modern Education], (3). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-integratsiya-v-regionalnoy-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya>.

5. Malinovskiy, S.S., Shibanova, E.Yu. (2022). Prichiny i faktory zaversheniya ekspansii vysshego obrazovaniya v Rossii [Causes and factors of the end of higher education expansion in Russia]. *Sotsiologicheskii zhurnal* [Sociological Journal], (3). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-i-faktory-zaversheniya-ekspansii-vysshego-obrazovaniya-v-rossii> (accessed 11.03.2025).
6. Maltseva, V.A., Shabalin, A.I. (2021). Neobkhodnoy manevr, ili bum sprosa sredneye professional'noye obrazovaniye v Rossii [A necessary manoeuvre, or the boom of demand for secondary vocational education in Russia]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], (2). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/ne-obkhodnoy-manevr-ili-bum-sprosa-na-srednee-professionalnoe-obrazovanie-v-rossii>.
7. Martirosyan, D.V., Vorotnikov, A.M. (2018). Rol' vysshikh uchebnykh zavedeniy v formirovani natsional'noy innovatsionnoy sistemy Rossiyskoy Federatsii [The role of higher education institutions in the formation of the national innovation system of the Russian Federation]. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu* [Journal of Management Studies], (5), 57–72. Retrieved from <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/21058/view>.
8. Mashyanova, E.E., Nikitina, M.G., Reutov, V.E. (2021). Vuzy v sisteme innovatsionnoy infrastruktury regiona [Universities in the regional innovation infrastructure system]. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta im. V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye* [Scientific Notes of the Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky. Economics and Management], (4). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/vuzy-v-sisteme-innovatsionnoy-infrastruktury-regiona>.
9. Skvortsova, M.A., Neumyvakin, V.S. (2021). Formirovaniye obrazovatel'no-proizvodstvennykh klasterov v sisteme srednego professional'nogo obrazovaniya kak instrument realizatsii regional'noy ekonomicheskoy politiki [Formation of educational and industrial clusters in the SVE system as a tool of regional economic policy]. *Journal of Economic Research (JER)*, (3). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-obrazovatelno-proizvodstvennykh-klasterov-v-sisteme-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-kak-instrument-realizatsii>.
10. Federal'nyy proyekt «Professionalitet». Ofitsial'nyy sayt [Federal project "Professionality" [official website, electronic resource]. Retrieved from <https://проф.рф>.
11. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix – University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14–19. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480085>.

---

e-mail: [alberezikov@mail.ru](mailto:alberezikov@mail.ru)

## ЭКОНОМИКА ТРУДА И ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 005.966:004

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-202-211

*Сазанова Л.А.*

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург), канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры информационных технологий и статистики

### ОСОБЕННОСТИ ТРУДА И КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ ХОЛАКРАТИЧЕСКИХ СТРУКТУР

**Аннотация.** Цель исследования заключается в изучении возможностей карьерного роста современных ИТ-специалистов, реализуемых в рамках одной из наиболее молодых управленческих структур – холакратии. На основе общесистемных методов анализа и выявления закономерностей, присущих организационным системам, сопоставлены особенности управления в ИТ-подразделениях, функционирующих в условиях холакратии и в условиях традиционной иерархической структуры. Исследовано их соответствие ожиданиям соискателей относительно возможностей карьерного роста, профессионального и личностного развития. Актуальность выбранной темы напрямую связана с отличительными чертами холакратии, такими как учет интересов каждого сотрудника, повышенная ответственность за результат, самоорганизация команд и информационная прозрачность. Представлен перечень личностных и профессиональных качеств, наличие которых у ИТ-работника делает его существование в условиях холакратии комфортным и продуктивным. Отмечены также некоторые особенности холакратического способа управления, затрудняющие, на взгляд автора, встраивание вновь приходящих специалистов в структуры такого типа, особенно в больших организациях. Исследование продемонстрировало, что несмотря на ряд затруднений, связанных с использованием данного метода организационного управления, холакратия может служить инструментом обеспечения личностного и карьерного роста сотрудников ИТ-сферы.

**Ключевые слова:** холакратия, самоорганизация, гибкие принципы управления, ИТ-специалист, карьерное развитие, личностные качества, рынок труда, системный подход.

**Введение.** Термином «холакратия» обозначают новую форму организационного управления, предложенную Брайаном Робертсоном [1], в рамках которой отсутствуют начальники и подчиненные. По мнению приверженцев данного подхода, он обеспечивает более высокую, нежели в традиционных управленческих иерархиях, степень вовлеченности сотрудников и их ответственность за результат. Темой данного исследования является анализ возможностей, предостав-

ляемых холакратией специалистам в области информационных технологий для их карьерного роста по сравнению с традиционной структурой управления. Внимание к данной теме обусловлено стремлением руководителей компаний к оптимизации и омоложению кадрового состава и ростом интереса к новым управленческим формам. Учитывая, что процесс выстраивания карьерной траектории у ИТ-специалистов имеет свои особенности, возникает вопрос: можно ли на основе срав-



нения преимуществ и недостатков иерархической и холакратической структур сделать вывод в пользу последней как ориентира для современных ИТ-компаний в плане соответствия ожиданиям молодых сотрудников?

**Методы исследования.** Для проведения исследования использованы: сравнительный анализ современных управленческих практик, применяемых ИТ-компаниями, а также публикаций на данную тему; общесистемные теоретические подходы, проясняющие сущность таких понятий, как карьерное развитие, иерархия систем, холакратическая структура, самоорганизация. В работах [2, 3] отражены вопросы, касающиеся особенностей внедрения холакратии в ИТ-сфере, и противоречий, существующих в представлениях работодателей и соискателей должностей относительно карьерного развития. Отдельные методические приемы, используемые в указанных источниках, применены и автором данной работы. При этом в работах, посвященных холакратии, обычно сделан акцент на развитии именно личностных качеств сотрудников [4], в то время как взаимосвязь между понятием «карьерное развитие» и возможностями, предоставляемыми самой структурой, до сих пор недостаточно раскрыта. Автором проведен опрос студентов старших курсов Уральского государственного экономического университета, обучающихся по направлению «Прикладная информатика», его результаты послужили основой для сопоставления возможностей достижения начинающими ИТ-специалистами карьерных целей в организациях различного типа (см. табл.).

**Результаты исследования.** Термин «карьера» характеризует развитие специалиста в некоторой профессиональной области, предполагающее улучшение его навыков и продвижение в должности. Традиционная модель карьерного развития подразумевает последовательное перемещение сотрудника с рядовой позиции к руководящей должности или к позиции уникального специалиста, владеющего нетривиальной технологией,

что предполагает достойную оплату труда. Обычно это происходит в пределах одной компании либо профессии. Помимо такой традиционной модели существуют и другие виды профессиональных карьер [5]:

- суперавантюрная, характеризующаяся высокой скоростью продвижения, иногда в сочетании с кардинальной сменой деятельности;
- случайная, при которой карьера формируется не по плану, а вследствие влияния внешних факторов;
- совместная, когда сотрудник продвигается вместе со своим лидером;
- прагматичная, имеющая сходство с традиционной, но реализующаяся в периоды изменений и кризисов; для нее важна способность работника приспосабливаться к новым условиям и требованиям;
- преобразующая, характерная для целеустремленных сотрудников, сочетающих смену деятельности с высокой скоростью продвижения;
- эволюционная, при которой специалист продвигается в должности по мере развития компании.

Конкретный тип карьеры определяется как текущей социально-экономической ситуацией, так и личностными факторами, присущими индивиду, такими как уровень образования, жизненный опыт, наличие мотивации, уверенность в себе, эмоциональный интеллект и другие особенности, влияющие на стремление человека к саморазвитию, его креативность и способность к самоорганизации. Далеко не все перечисленные факторы учитываются в иерархических организационных структурах с авторитарным стилем управления при назначении сотрудника на должность и карьерном продвижении. Подобное игнорирование особенностей личности приводит к снижению эффективности деятельности целых участков работы, а также проектов и процессов, в которые включены сотрудники. Если же имеет место децентрализация власти, то сотрудники обладают большими свободой действий и уров-

нем ответственности; уровень доверия друг к другу – выше, возможности применения нестандартных подходов к решению проблем – шире. Однако в подобных организациях с демократическим стилем управления вероятны трудности при реализации решений в экстренных ситуациях и не редки проблемы с дисциплиной. Существуют различные способы управления – либеральный стиль, командный менеджмент и др., каждый из которых не лишен своих достоинств и недостатков, что порождает проблему выбора оптимального метода управления кадрами.

В свете сказанного растущий интерес к холакрации объясняется как стремлением ряда руководителей максимально реализовать кадровый потенциал, так и изменением у молодых специалистов представлений о карьерном росте, которые все чаще связаны не только с повышением в должности, но и с желанием воплотить свои креативные идеи и инициативные проекты или реализоваться в новой отрасли, кардинально меняя стиль жизни и приоритеты. Достижение этих целей в рамках иерархической структуры (ее еще называют линейно-функциональной) для амбициозных и нестандартно мыслящих ИТ-специалистов является проблемой по многим причинам: вследствие избыточности правил, бюрократических регламентов, необходимости проведения согласований, косности мышления начальников, особенностей корпоративной этики, присущих устоявшимся иерархиям. Мировоззрение современного айтишника отличается техноцентричностью и желанием выполнять работу в максималь-

но комфортных условиях, в связи с чем представляет интерес ответ на вопрос: в какой мере сочетание карьерного и личностного роста может быть реализовано в условиях холакрации и есть ли у нее преимущества в этом плане перед традиционной иерархией?

Проблемой многоуровневых иерархий является отток кадров, которому сопутствуют переработки, нарушения условий труда и необходимость постоянного поиска и обучения новичков. При этом всякий среднестатистический руководитель стремится обеспечить надежность и стабильность управляемой им организации, что требует наличия механизмов адаптации к постоянно меняющимся условиям. Необходимость сочетать адаптивность и устойчивость особенно актуальна для компаний, занятых разработкой и внедрением информационных технологий в силу динамичности самой отрасли, а их слабым местом часто становится применение старых управленческих подходов, выражающихся в усложнении оргструктуры и росте числа подразделений, что влечет проблемы с контролем и снижение производительности труда. Таким образом, стремясь увеличить доходность и рентабельность, отдачу от вложений акционеров, обеспечить соответствие текущему законодательству и оправдать ожидания потребителей, руководство, само того не желая, препятствует достижению этих целей, действуя традиционными методами. Ниже на рисунке 1 представлен вариант структуры традиционного ИТ-подразделения компании, управляемой централизованно-иерархически.

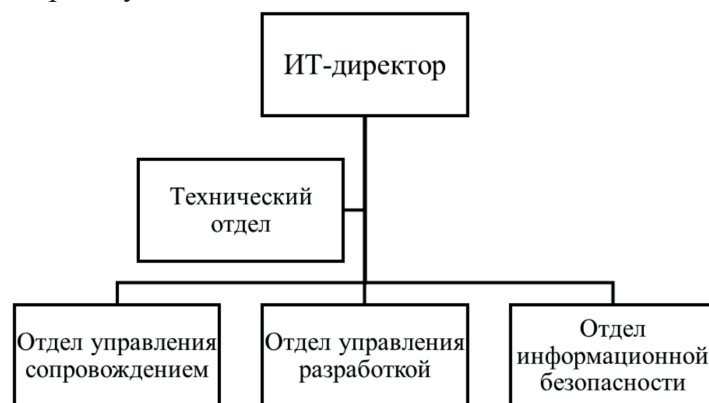


Рис. 1. Укрупненное представление иерархической структуры ИТ-отдела средней численности

В составе каждого из отделов такой структуры может работать до нескольких десятков специалистов, объединенных в подсистемы. Например, отдел управления разработкой может включать секторы, отвечающие за работу офисных приложений, за поддержку и обновление СУБД и за интеграцию с облачными сервисами. При этом в организации могут возникнуть проблемы, не разрешимые силами одного сектора и требующие быстрого реагирования в критически важных областях – кибербезопасность, облачные вычисления, DevOps. Однако принятие таких решений требует многочисленных согласований, вплоть до обращения к генеральному директору и обоснования необходимости финансовых вложений. Нередки трудности с координацией работы подразделений, не подконтрольных друг другу. Функционально-иерархическая структура эффективна, когда специалисты хорошо подготовлены, процессы максимально стандартизованы, результат предсказуем и уровень ответственности исполнителей четко определен. Соблюдение этих требований возможно в компании, где действия всех сотрудников отлажены, а сами они имеют достаточный опыт работы, чего зачастую нельзя сказать про ИТ-отделы, для которых характерны постоянная смена используемых технологий и относительно молодой возраст сотрудников. При этом скорость технологических изменений

опережает возможности их обучения и повышения квалификации, что негативно сказывается на карьерном развитии. Последствия известны: высокая текучесть кадров на низших позициях и среди руководителей; жесткое разделение обязанностей, при отсутствии специалиста приводящее к остановке процесса; переработки и выгорание. Наиболее вероятным в таких условиях станет переход сотрудника в другую компанию с лучшими условиями труда, и в меньшей степени – карьерный «взлет», случайное назначение на вакантное место начальника при отсутствии более подходящей кандидатуры.

Перейдем к особенностям холакрации, имеющим отношение к рассматриваемому вопросу. Данная форма управления была предложена Артуром Кёстлером [6] для повышения организационной устойчивости и производительности за счет наличия самоорганизующихся команд – кругов с прозрачным механизмом принятия решений в условиях открытости информационного пространства. Вместо должностей предусмотрены роли с определенными полномочиями и компетенциями; возможно совмещение нескольких ролей в разных кругах. На рисунке 2 представлен вариант компании-поставщика ИТ-услуг, управляемой в соответствии с холакратическими принципами.



Рис. 2. Компания, имеющая холакратическую структуру управления (вариант)\*

\*Составлено по: [7].

Круг «Разработка» в числе прочих может включать специалистов, занятых созданием, тестированием и усовершенствованием программных продуктов; круг «Внутренние ИТ-системы» задействует сотрудников, чья функция – обслуживание и поддержка собственной инфраструктуры компании; круги «Продажи» и «Маркетинг» отвечают за продвижение результатов разработки. Решение нетривиальной проблемы (скажем, существенная доработка типового ПО под нужды клиента) в рамках такой структуры будет реализовано быстрее и эффективнее, чем в структуре иерархического типа за счет улучшенной коммуникации, высокого уровня полномочий на местах и большей личной заинтересованности исполнителей.

Напрашивается вывод о том, что функционально-иерархическая структура подходит для небольших ИТ-компаний, внедряющих типовые решения и оказывающих консультационные услуги, когда число одновременно находящихся в разработ-

ке проектов невелико и их длительность не превышает 2-3 месяцев. Карьерная траектория ИТ-специалиста в подобной компании будет весьма короткой – две-три ступени. Если же деятельность компании связана с реализацией множества разнообразных проектов в течение длительных сроков, то холакратия подойдет намного лучше (особенности иных структур – матричной или дивизионной – в рамках данного исследования не обсуждаются и представляют предмет отдельного разговора).

Автором статьи был проведен опрос среди 39 выпускников Уральского государственного экономического университета, обучавшихся по специальности «Прикладная информатика», целью которого являлось сравнение возможностей достижения начинающими ИТ-специалистами карьерных целей в рамках холакратической и иерархической организационной структур. Результаты представлены в таблице ниже.

Таблица

**Сравнение возможностей достижения ИТ-специалистом целей, характеризующих карьерный рост, для холакратической и иерархической структур**

Цель, достигаемая в рамках карьерного роста	Холакратия	Традиционная иерархия
Независимость	труднодостижимо	вероятно
Признание высокого профессионализма	с высокой вероятностью	вероятно
Управленческая компетентность, сопровождаемая повышенным уровнем ответственности	вероятно	с высокой вероятностью
Безопасность и стабильность	вероятно	с высокой вероятностью
Предпринимательская креативность	с высокой вероятностью	труднодостижимо
Лидерство, статус, высокая должность, авторитет	вероятно	вероятно
Стиль жизни (интеграция потребностей личности и семьи)	с высокой вероятностью	труднодостижимо
Интерес к выполняемой работе за счет возможности реализации творческих идей	с высокой вероятностью	труднодостижимо
Финансовое благополучие	вероятно	вероятно

Из представленного сравнения можно предположить, что холакратическая структура в достаточной степени подходит молодым креативным специалистам, желающим попробовать себя на различных позициях. В случае изменения интересов им не обязательно покидать организацию, можно сменить круг или взять иную роль, постепенно выяснив, в рамках которой из них комфортнее и результативнее. Если же у человека присутствует высокий уровень амбициозности, лучшим выбором станет организация с иерархической структурой, при этом быстрота продвижения зависит не только от уровня профессиональной подготовки претендента, но и его от коммуникабельности, лояльности, умения находить язык с вышестоящими руководителями. Коммуникативные навыки, разумеется, ценятся в любой организации, однако холакратия «более терпима» к разнообразию темпераментов своих сотрудников, их желанию работать по гибкому графику и планировать рабочее время удобным для себя образом. По мнению автора, она лучше реализует баланс между свободой, разумным контролем и ответственностью за результат.

Отдельного внимания заслуживает вопрос: как начинающему профессиональную деятельность ИТ-специалисту определить, которая из организационных структур подходит именно ему, с учетом его карьерных планов и личностных качеств? На взгляд автора, в качестве своеобразного «чек-листа» можно предложить следующий перечень качеств, наличие которых у соискателя в значительной степени указывает на то, что холакратия ему подойдет лучше, нежели традиционная иерархия. К таковым качествам можно отнести: быструю обучаемость и стремление учиться новому; желание делиться опытом; интерес к смежным направлениям; навыки общения в мультикультурной среде; креативность и инновационное мышление; навыки тайм-менеджмента и работы в команде; самомотивацию и стремление к результату; отсутствие бо-

язни персональной ответственности; нетерпимость к коррупционному поведению; повышенную потребность в справедливости и информационной прозрачности деятельности; аналитическое мышление.

Перечисленными качествами в той или иной степени обладает большинство ИТ-специалистов, и отсюда не следует, что каждому из них комфортно будет существовать в условиях холакратии. Однако «в массе своей» сотрудники информационной сферы весьма расположены к принятию данной организационной формы по сравнению, скажем, с бухгалтерами, врачами или спортсменами, не говоря уже о чиновниках. Кроме того, сколь бы ни был высок интерес человека к современным технологиям, при постоянном их применении может наступить психологическая и физическая усталость от ИТ, следствием которой является потребность в смене роли или направления деятельности. Вот тут холакратия предоставляет лучшие возможности по сравнению с традиционной иерархией.

Нельзя не сказать и о некоторых «минусах» холакратии, значимых в рамках данного исследования. Согласно ее принципам, сотрудники сами выбирают роли, а следовательно, – выполняемые обязанности. Задания не распределяются принудительно, но возникает вопрос: что будет, если никто возьмет вакантную роль? Способен ли будет справиться с невостребованными ролями лидер круга, как это декларируется холакратической конституцией? Одним из путей решения данной проблемы является кросс-функциональность, присущая многим ИТ-командам, благодаря которой в подразделении (круге) присутствуют специалисты, способные хоть в какой-то степени решать «незакрытые» задачи. Остается изыскать источники мотивации для обеспечения согласия участников выполнять дополнительную работу (именно согласия, а не принуждения). Данный вопрос может быть вынесен в качестве т.н. «теншена» на обсуждение соответствующего круга и решен коллегиально.



Здесь у ИТ-сферы имеются свои управленческие подходы, например, весьма популярные сейчас agile-методология и разработка с использованием скрам-команд. Другая проблема состоит в отсутствии четкого видения карьерной траектории у части начинающих трудовую деятельность выпускников вузов и колледжей. С этой целью рекомендуется создание «мягкой» вертикальной структуры, в рамках которой начинающий сотрудник получает шанс вырасти от стажера до руководителя круга. Такой структурой может стать специальный круг наставников, задачами которого будут: оценка соискателей на соответствие конкретной роли и на совместимость с компанией; поддержание в актуальном состоянии прозрачной системы оценки эффективности выполнения работы, организация повышения квалификации для постоянной ротации кадров и возможности пробовать себя в новых ролях.

Наконец, немаловажным фактором для существования самой холакратии и реализации карьеры эволюционного типа в ее рамках является численность организации. Считается, что для небольших компаний, численностью до нескольких десятков сотрудников, холакратия подходит лучше всего. С ростом числа сотрудников может наступить некий предел, ограниченный скоростью коммуникаций, следствием которого станет невозможность быстрого разрешения проблем. Практика показала, что из 168 компаний, работающих по принципу холакратии, около 70% составляют компании, численностью до 50 человек [8]. Это объяснимо: небольшой коллектив легче организовать для слаженной работы в условиях личной ответственности каждого; в нем проще стандартизировать и унифицировать процессы. При расширении вероятен переход к иной управленческой структуре с сохранением наработанного опыта и части холакратических принципов, например, дивизионной.

**Выводы и заключение.** По результатам проведенного исследования можно заключить, что несмотря на наличие опре-

деленных трудностей при внедрении, холакратия как форма организационного управления представляет собой перспективное направление, обеспечивающее самореализацию и мягкий карьерный рост. Причем именно для представителей ИТ-сферы она является одной из наиболее оптимальных управленческих структур, поскольку способствует формированию самоорганизующихся ИТ-команд, поддержанию их работоспособности и интереса к выполняемым задачам и учитывает стремление развиваться профессионально в наиболее подходящем для участников направлении, осваивая новые области. Сама холакратическая структура, как форма существования самоуправляемой системы, нуждается при этом в постоянном развитии и поддержке со стороны ИТ-сферы, что может быть реализовано за счет применения специального программного обеспечения, совершенствуемого силами ИТ-специалистов.

Дальнейшее исследование в рамках затронутой темы видится автору статьи в области сопоставления возможных карьерных траекторий ИТ-специалистов, работающих по принципам холакратии, и их коллег из децентрализованных структур с демократическим стилем управления. Поиск инструментов достижения согласия как внутри компаний, так и в рамках влияния их деятельности на отрасль и потребителей вызывает интерес в связи с меняющимися запросами соискателей и их представлениями о карьерном росте и развитии.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### Список литературы

1. Робертсон, Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Б. Робертсон. – Москва : Издательство «Бомбора», 2017. – 256 с. – Текст : непосредственный.
2. Адамская Л. Методы гибкого управления кадрами – Agile /

Л. Адамская. – Текст : непосредственный // Самоуправление. – 2018. – № 4. – С. 26–30.

3. **Бернштейн, И.** Холакратия по законам бюрократии / И. Бернштейн, Дж. Банч, Н. Каннер, М. Ли // Гарвард Бизнес Ревью Россия. – Октябрь, 2016. – URL: <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224/> (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный.

4. **Сарри, М.** Холакратия в ИТ-компании. 2022 / М. Сарри. – URL: <https://www.nikolaj-sarry.info/holakratiya-v-it-kompanii/> (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный.

5. **Самохвалова, Е.** Как холакратия помогает эйчарам становиться партнерами бизнеса: опыт Банка Точка / Е. Самохвалова. – URL: <https://huntflow.media/holacrasy-in-bank-tochka/> (дата

обращения: 04.06.2025). – Текст : электронный.

6. Arthur Koestler. The Ghost in the Machine. Перевод. – URL: [https://vk.com/doc36723910\\_375182025?hash=aea6dc5f913d27513d](https://vk.com/doc36723910_375182025?hash=aea6dc5f913d27513d) (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный.

7. **Сазанова, Л. А.** Холакратия как гибкая технология управления ИТ-компаниями / Л. А. Сазанова. – Текст : непосредственный // Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3. – № 1. – С. 5–19.

8. **Мельников, Д.** Власть холакратов: нужны ли начальники в современной компании? / Д. Мельников. – URL: <https://style.rbc.ru/life/5d4032189a7947139f1c819d> (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный.

## FEATURES OF LABOR AND CAREER DEVELOPMENT OF IT SPECIALISTS IN THE CONDITIONS OF HOLACRATIC STRUCTURES

**Abstract.** The purpose of this study is to examine the opportunities for career growth of modern IT specialists, implemented within the framework of one of the youngest management structures – holacracy. Based on general system methods of analysis and identification of patterns inherent in organizational systems, the features of management in IT departments operating under holacracy and under traditional hierarchical structure are compared. Their compliance with the expectations of applicants regarding opportunities for career growth, professional and personal development was examined. The relevance of the chosen topic is directly related to the distinctive features of holacracy, such as: taking into account the interests of each employee, increased responsibility for the result, self-organization of teams and information transparency. A list of personal and professional qualities is presented, the presence of which in an IT worker makes his existence in the conditions of holacracy comfortable and productive. Some features of the holacratic management method are also noted, which, in the author's opinion, make it difficult to integrate newly arrived specialists into structures of this type, especially in large organizations. The study demonstrated that despite a number of difficulties associated with the use of this method of organizational management, holacracy can serve as a tool for ensuring personal and career growth of IT employees.

**Keywords:** holacracy; self-organization; flexible management principles; IT specialist; career development; personal qualities; labor market, systems approach.

### References

1. Robertson, B. (2017). Kholakratiya. Revolyutsionnyy podkhod v menedzhmente [Holacracy. A revolutionary approach to management]. Moscow: Bombora Publishing House.
2. Adamskaya, L. (2018). Metody gibkogo upravleniya kadrami [Methods of flexible personnel management - Agile]. Samoupravleniye [Self-government]. 4, 26-30.
3. Bernstein, I., Bunch, J., Kanner N., Lee, M. (2016). Kholakratiya po zakonam byurokratii [Holacracy by the Laws of Bureaucracy]. Garvard Biznes Rev'yu Rossiya [Harvard Business Review Russia]. – Retrieved from: <https://big-i.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224/>.
4. Sarry, M. (2022). Kholakratiya v IT-kompanii [Holacracy in an IT company]. Retrieved from: <https://www.nikolaj-sarry.info/holakratiya-v-it-kompanii/>.
5. Samokhvalova, E. Kak kholakratiya pomogayet eycharam stanovit'sya partnerami biznesa: opyt Banka Tochka [How Holacracy Helps HR Become Business Partners: Bank Tochka Experience]. Retrieved from: <https://huntflow.media/holacracy-in-bank-tochka/>.
6. Koestler, Arthur. The Ghost in the Machine. Retrieved from: [https://vk.com/doc36723910\\_375182025?hash=aea6dc5f913d27513d](https://vk.com/doc36723910_375182025?hash=aea6dc5f913d27513d).
7. Sazanova, L.A. (2024). Kholakratiya kak gibkaya tekhnologiya upravleniya IT-kompaniyami [Holacracy as a flexible technology for managing IT companies]. Tsifrovye modeli i resheniya [Digital Models and Solutions]. 3(1), 5-19.

8. Melnikov, D. (2019). Vlast' kholakratov: nuzhny li nachal'niki v sovremennoy kompanii? [The Power of

Holacrats: Are Bosses Necessary in a Modern Company?] Retrieved from: <https://style.rbc.ru/life/5d4032189a7947139f1c819d>.

---

e-mail: sazanovalarisa@rambler.ru

## МАРКЕТИНГ, КОММЕРЦИЯ И ЛОГИСТИКА

УДК 339.37:339.138

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-212-225

*Тарасова Е.Е.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, первый проректор по научной работе, профессор кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

*Матузенко Е.В.*

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

*Прушковская Е.Е.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

### РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГ: ХАРАКТЕРИСТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** Усиление конкуренции на потребительском рынке и внедрение цифровых технологий обусловило интенсивное развитие розничной торговли, определили ее основные тренды и необходимость использования цифровых инструментов маркетинга для продвижения товаров и услуг. Цель работы заключается в исследовании сущности ритейл-маркетинга, изучении современных маркетинговых инструментов, применяемых в розничной торговле, выявлении основных трендов и перспектив развития российского ритейла. Применительно к исследуемой проблематике использован комплекс базовых методов исследования, в том числе общенаучные и экономико-статистические методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, обобщение, системный подход, группировка, индексный метод. В ходе исследования были выявлены основные тренды и определены перспективы развития российского ритейла, дана характеристика маркетинговых инструментов, применяемых в ритейл-маркетинге. В статье проведен анализ основных показателей, характеризующих развитие розничной торговли на современном этапе, определены основные компоненты и инструменты ритейл-маркетинга, задачи и технологии CRM-маркетинга, электронных рассылок, маркетинговой аналитики и дана их характеристика; проанализированы инструменты для анализа веб-сайтов и аналитики данных. Использование современных маркетинговых инструментов в розничной торговле будет способствовать повышению конкурентоспособности организаций и лояльности клиентов.

**Ключевые слова:** ритейл-маркетинг, розничная торговля, маркетинговые инструменты.

**Введение.** В условиях высокой конкуренции на потребительском рынке, обострения конкурентной борьбы между ритейлерами за потребителя необходимы поиск и внедрение новых подходов к организации продаж и продвижению товаров и услуг. С возникновением цифровых технологий

потребители стали не только информированными и требовательными, но и желают персонализированного подхода к ним. В данных обстоятельствах особую роль приобретает использование маркетинговых инструментов в розничной торговле, включая розничные сети.



Исследования актуальных проблем розничной торговли и интернет-маркетинга отражены в трудах отечественных и зарубежных ученых [3–4, 5–7, 8–10, 13].

Однако в условиях стремительного развития цифровых технологий появляются новые инструменты интернет-маркетинга, которые активно используются в розничной торговле для продвижения товаров и услуг с целью повышения конкурентоспособности и лояльности клиентов. В связи с этим необходимо исследование современных трендов и перспектив развития российского ритейла и эффективных маркетинговых инструментов, применяемых в розничной торговле.

**Методы исследования.** Применительно к исследуемой проблематике использован комплекс базовых методов исследования, в том числе общенаучные и экономико-статистические методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, обобщение, системный подход, группировка, индексный метод.

**Результаты исследования.** Сферу деятельности, направленную на привлечение покупателей в розничные онлайн- и офлайн-магазины, а также их стимулирование, называют ритейл-маркетингом. Ритейл-маркетинг – это сложный и многофункциональ-

ный процесс, охватывающий все аспекты взаимодействия с клиентами в сфере розничной торговли. Этот вид маркетинга направлен на привлечение покупателей и стимулирование их покупки товаров и услуг в офлайн- и онлайн-магазинах [2]. Деятельность охватывает все стадии воронки продаж, все процессы, связанные с принятием решения покупателем о покупке: от принятия решения о покупке до превращения покупателя в лояльного.

Активное использование инструментов ритейл-маркетинга обусловлено следующими факторами: увеличением онлайн-продаж, изменением потребительского поведения, ростом интереса потребителей к отечественным брендам и т.п.

Ритейл (розничная торговля) – это процесс продажи товаров или услуг конечным потребителям.

Розничная продажа продовольственных товаров получила название «продуктовый ритейл». Это наиболее стабильная сфера торговли, так как продовольственные товары являются товарами первой необходимости.

За период с 2021 по 2023 год оборот продуктового ритейла в России увеличился на 4,2 трлн рублей (рис. 1).

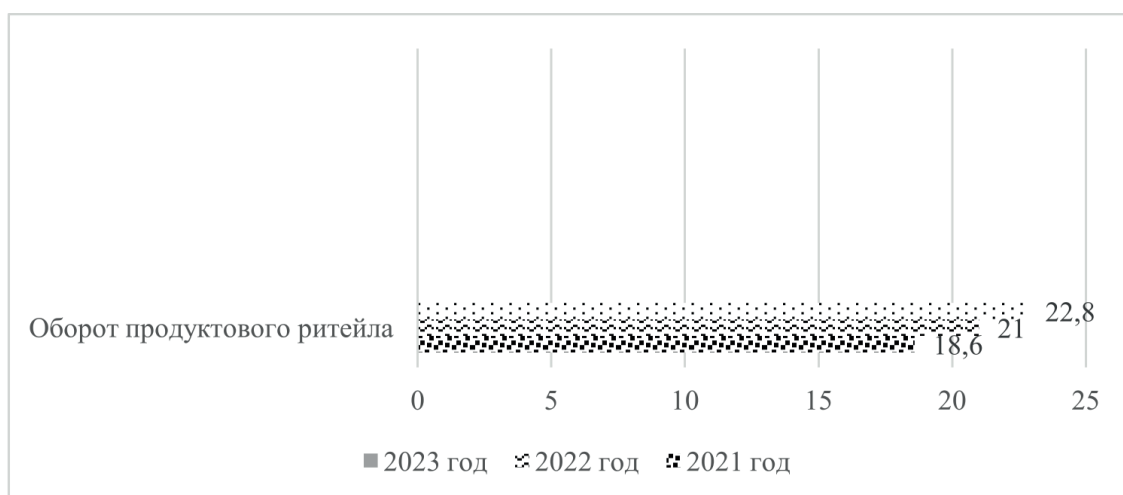


Рис. 1. Оборот продуктового ритейла за 2021–2023 годы, трлн руб.\*

\*Составлено по: [1].

За анализируемый период наблюдается снижение оборота продуктового ритейла и среднегодовой продуктовой инфляции по сравнению с предыдущими годами.

Между ритейлерами на российском рынке наблюдается жесткая конкурентная борьба. На рисунке 2 отражена доля рынка, занимаемая основными ритейлерами в 2021–2023 годы.

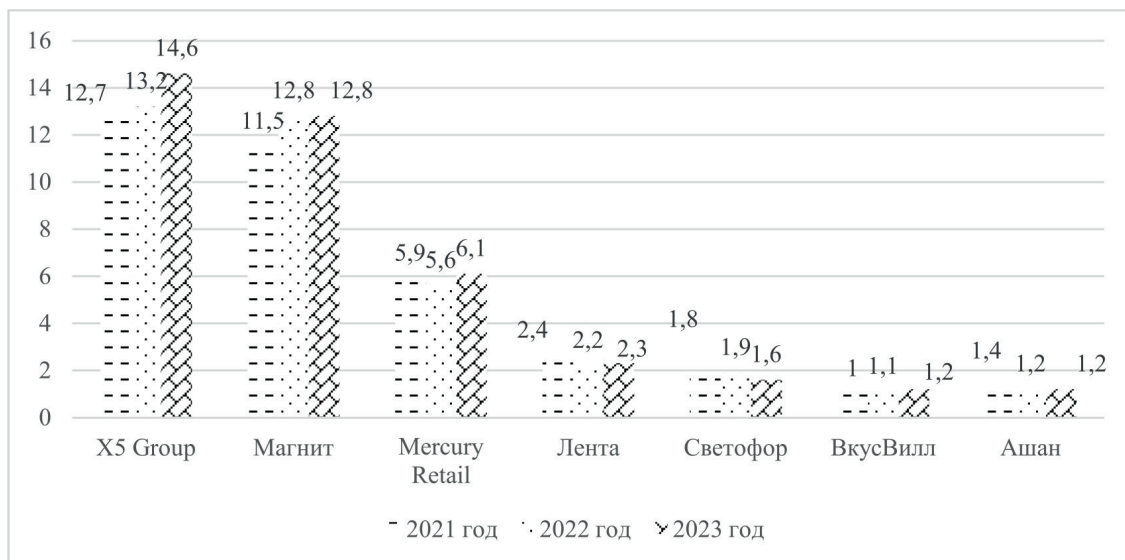


Рис. 2. Доля рынка, занимаемая основными ритейлерами в 2021–2023 гг., % \*

\*Составлено по: [1].

За анализируемый период по доле рынка на первом месте находится компания X5 Group (12,7% и 14,6% в 2021 и 2023 годах соответственно), на втором месте – розничная сеть «Магнит» (11,5% и 12,8% в 2021 и 2023 годах соответственно), на третьем месте – компания «Mercury Retail» (5,9% и 6,1% в 2021 и 2023 годах соответственно).

На оборот розничной торговли существенное влияние оказывают заработная плата и денежные доходы населения.

Проанализируем изменение заработной платы и доходов населения за трехлетний период (табл. 1).

Таблица 1

Изменение заработной платы и денежных доходов населения за 2021–2023 гг.\*

Показатели	2021 год				2022 год				2023 год			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Рост з/платы год к году, %	1,6	5,5	2,0	2,8	3,1	5,4	1,9	0,5	1,9	11,4	8,7	8,5
Рост доходов населения год к году, %	3,2	6,9	8,6	0,6	1,4	0,7	4,2	0,1	4,4	5,2	3,3	8,0

\*Составлено по: [1].

За анализируемый период наблюдается рост заработной платы населения до 3 квартала 2023 года, далее до конца года отмечено небольшое снижение. За трехлетний период доходы населения имели тенденцию роста. Так, в 4 кв. 2023 по сравнению с 4 кв. 2021 года они выросли на 8%.

Таким образом, можно заключить, что доходы населения за 2021–2023 годы возросли, что повлияло на увеличение объема продаж продуктового ритейла в России.

Использование маркетинговых инструментов в розничной торговле позволяет

привлечь клиентов, персонифицировать работу с ними, увеличить объемы деятельности.

Эффективный ритейл-маркетинг включает в себя использование различных стратегий и инструментов, таких как рекламные акции, программы лояльности, управление ассортиментом и анализ данных о покупательском поведении.

Целью ритейл-маркетинга является не только увеличение объема продаж, но и улучшение покупательского опыта.

Основные компоненты ритейл-маркетинга отражены на рисунке 3.

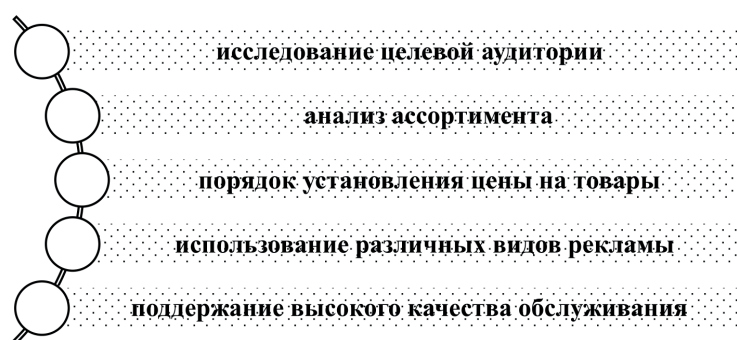


Рис. 3. Основные компоненты ритейл-маркетинга

Исследование целевой аудитории позволит выявить ее потребности, при этом применяется ее сегментирование.

При анализе ассортимента ритейлерам необходимо обращать внимание на модные тенденции, внедрять в ассортимент новые товары, привлекающие потребителей.

При формировании цены следует проанализировать ценовую политику конкурентов на аналогичные товары, а также использовать программы лояльности, акционные предложения и скидки.

Использование различных видов рекламы предполагает также применение различных цифровых площадок: социальных сетей, мессенджеров, видеосервисов, поисковиков и т.п.

Необходимо поддерживать высокое качество обслуживания не только в период приобретения покупателями товаров, но и уделять большое внимание послепродажному обслуживанию, развитию дополнительных услуг.

В практике используют несколько инструментов ритейл-маркетинга, основные из которых представлены на рисунке 4.



Рис. 4. Инструменты ритейл-маркетинга\*

\*Составлено по: [1].

Для исследования предпочтений потребителей, повышения их лояльности используют CRM-системы. Наиболее популярной является CRM-маркетинг, целью которого является стимулирование к покупке и увеличение объема продаж. Данная система позволяет анализировать данные о

предпочтениях покупателей и их покупках, используя различные цифровые площадки: социальные сети, мессенджеры, мобильные приложения, email, СМС.

На рисунке 5 показаны задачи, решаемые с помощью CRM-маркетинга.

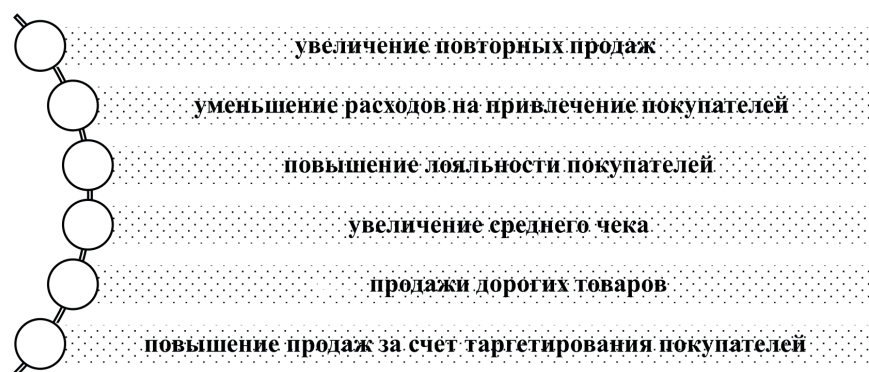


Рис. 5. Задачи, решаемые с помощью CRM-маркетинга

Увеличение повторных продаж достигается за счет рассылки неистраченных бонусов, персонализированных предложений, промокодов на следующий заказ.

Уменьшение расходов на привлечение клиентов достигается путем удержания имеющихся покупателей, а не привлечения новых. В маркетинге существует правило семи касаний, при котором удержать клиентов можно с помощью двух касаний, а привлечь новых – с помощью семи.

Повышение лояльности покупателей осуществляется за счет персонализации. Лояльный покупатель приобретает сопутствующие товары, посещает распродажи, участвует в розыгрышах призов и т.п., т.е. повышается его ценность как клиента.

При помощи программ лояльности, а также технологии «кросс-сейл» покупатели больше приобретают в розничном предприятии, т.е. увеличивается их средний чек.

Если продавец будет участвовать в выборе товара покупателем, то он может предложить более дорогой товар, отмечая его преимущества, что повысит продажи дорогостоящих товаров. Также технология «кросс-сейл» может в этом поспособствовать.

Увеличению объемов продаж способствует предложение целевой аудитории тех товаров, которые она хочет приобрести. С этой целью применяют таргетирование целевой аудитории: по полу, возрасту, интересам, территории и т.п.

В настоящее время применяют следующие технологии CRM-маркетинга (рис. 6).



Рис. 6. Технологии CRM-маркетинга

Облачная система предполагает работу с покупателями с любых устройств: мобильных телефонов, ноутбуков, планшетов, не обязательно из офиса предприятия.

CRM на основе искусственного интеллекта (AI-CRM) предполагает использование нейросетей для работы с клиентской базой. Даже если отсутствуют сведения о предпочтениях покупателей, нейросеть напишет их на базе существующего контента.

Самыми распространенными инструментами самопомощи в настоящее время являются чат-боты и формы обратной связи, работающие на разных цифровых платфор-

мах (веб-сайты, социальные сети, мессенджеры и т.п.).

Отраслевые CRM-системы предназначены для работы в конкретной отрасли, т.е. их функционал нацелен на решение задач, например, в розничной торговле или в гостиничной деятельности.

К инструментам ритейл-маркетинга также относят автоматизацию, главным средством которой является рассылка электронных писем для продвижения товаров и услуг, т.е. email-маркетинг [2]. На рисунке 7 показаны задачи, которые решаются с помощью данного инструмента.

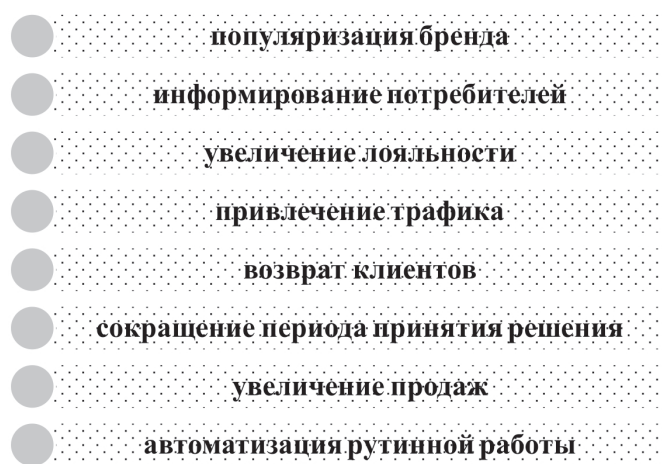


Рис. 7. Задачи, решаемые с помощью email-маркетинга

Популяризация бренда состоит в постоянном напоминании потребителям о компании на различных цифровых платформах, используя онлайн- и офлайн-рекламные средства.

Информирование потребителей осуществляется на основе использования различных каналов о распродажах, о появлении новых товаров, акциях и т.п.

Повышение лояльности потребителей достигается за счет налаживания тесных коммуникаций с потребителями на различных платформах.

Размещение ссылок на веб-сайт компании в email-рассылках позволяет повысить трафик.

Если потребитель по каким-либо причинам на протяжении длительного пе-

риода не посещал розничное предприятие, то вернуть его можно с помощью промокода или персонализированного предложения, высланного на электронную почту.

С помощью email-рассылки можно сократить время на обдумывание клиентом дорогостоящей покупки.

Увеличению продаж будет способствовать направление покупателю, приобретавшему товар, каталога товаров.

Автоматизация рутинной работы состоит, например, в отправке уведомлений об изменении статуса заказа или о доставке товаров.

В настоящее время применяют следующие типы писем в электронной рассылке (рис. 8).



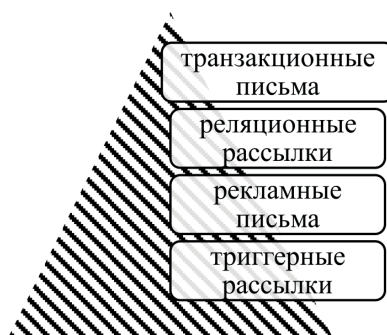


Рис. 8. Типы электронных рассылок

Транзакционные письма напоминают логин и пароль клиенту, включают квитанцию об оплате, информацию о заказе и т.п. Реляционные рассылки информируют клиента о событиях в компании. Рекламные письма содержат коммерческие предложения: скидки, акции, купоны и т.п. Триггерные рассылки отправляются автоматически, например, если покупатель отправил в корзину товары и оформил их.

Важную роль в коммуникациях играют электронные рассылки, которые подра-

зделяются на следующие виды: автоматическая; регулярная; обратная связь; новости об акциях, распродажах; оповещение о тарифах, услугах; информирование; образовательный контент; колтрекинг; служебная записка.

Важным инструментом ритейл-маркетинга является аналитика. На рисунке 9 показаны основные задачи, которые решают компании, используя маркетинговую аналитику.

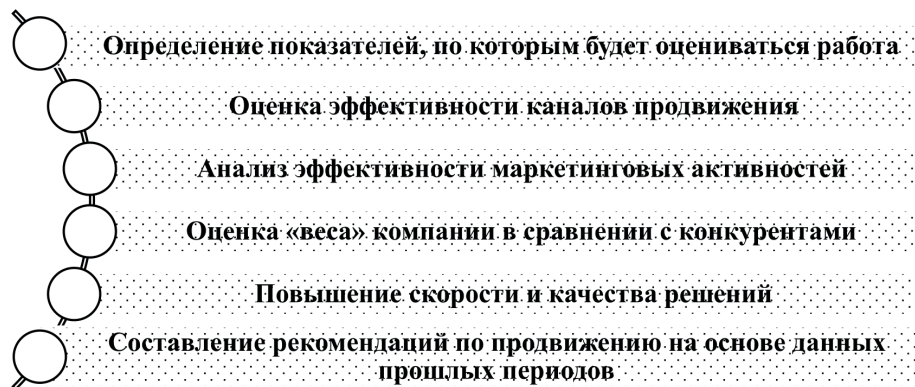


Рис. 9. Задачи, решаемые с помощью маркетинговой аналитики

Применение инструментов маркетинговой аналитики позволяет понять руководителям компании, какие товары и какие виды рекламы предпочитают покупатели, какие каналы рекламной информации являются наиболее эффективными и т.п.

Выделяют следующие направления и сферы применения маркетинговой аналитики: веб-аналитика; социальные сети и

медиа; электронная почта; контент; целевая аудитория; анализ эффективности маркетинговых компаний; конкуренты и рынок.

Веб-аналитика предусматривает анализ поведения потребителя на веб-сайте компании: просмотр страниц с товарами, количество пользователей, переход по ссылкам в социальные сети, мессенджеры и другие цифровые платформы.

В социальных сетях и мессенджерах отслеживают реакции целевой аудитории на представленную информацию.

При помощи электронной почты анализируют реакцию пользователей на информацию о проведении акций, новых товарах и т.п.

При анализе контента выделяют такие его виды, на которые целевая аудитория реагирует, пишет комментарии и т.п.

Анализ целевой аудитории осуществляется с помощью сегментирования, исследования потребительского поведения от решения о покупке до ее осуществления.

Чтобы определить эффективность маркетинговой кампании, рассчитывают такие показатели, как конверсия, стоимость одного лида, средний чек, прибыльность инвестиций и т.п.

Анализ конкурентов проводят с целью выявления их сильных и слабых сторон, трендов на рынке, возможных рисков для компании.

Все популярные аналитические инструменты можно разделить на две группы: анализ веб-сайтов и аналитика данных.

В таблице 2 перечислены аналитические инструменты для анализа веб-сайтов.

Таблица 2

### Аналитические инструменты для анализа веб-сайтов

Инструменты	Характеристика
Google Analytics	Сервис подходит для всех видов бизнеса, имеющих веб-сайты, и позволяет оценить такие показатели, как посещаемость интернет-ресурса, поведение целевой аудитории и т.п.
Яндекс. Метрика	По функциональным возможностям аналогичен Google Analytics, интегрируется со всеми сервисами Яндекс
SEMrush	Анализирует продвижение веб-сайта компании, а также конкурентов
Hotjar	Анализирует поведение пользователей по тепловой карте, которая определяет проблемные места

Аналитика предполагает сбор и обработку информации для принятия обоснованных управленческих решений и подразделяется на несколько видов: описательная, прогнозная, диагностическая, предписывающая, аналитика поведения, аналитика операций, аналитика данных. Использование разных видов аналитики и различных инструментов позволяет обеспечить работу с полученной информацией и сделать соот-

ветствующие выводы, а именно: прогнозировать будущее, оптимизировать процессы и принимать обоснованные решения. Анализ данных и маркетинговой информации позволяет определить направления повышения конкурентоспособности компании, товаров и услуг [12].

В таблице 3 перечислены инструменты для аналитики данных.

Таблица 3

### Инструменты для аналитики данных

Инструменты	Характеристика
Google Data Studio	Создание интерактивных отчетов, визуализация данных, возможность интеграции со всеми сервисами Google
Microsoft Power BI	Обработка самых больших массивов данных, требует навыков программирования Power BI
Google Sheets	Создает отчеты, позволяет обмениваться информацией со всеми членами команды, автоматизирует процессы
Datawrapper	Создает интерактивные карты и графики

Инструменты	Характеристика
Mixpanel	Анализирует поведение покупателей на различных цифровых платформах
Visual Web Optimizer	Предназначен для А/В-тестирования
Brand24	Предназначен для анализа бренда компании и конкурентов
ProfitWell Metrics	Анализирует управление подписками

При выборе аналитических инструментов компания должна учитывать следующие составляющие: цель и задачи, масштабы бизнеса, функциональность сервиса, его стоимость, возможность интеграции с другими платформами, удобство интерфейса.

От аналитики зависит успешность продвижения компании, привлечение и удержание покупателей, объемы продаж и т.п.

Эффективными инструментами ритейл-маркетинга являются социальные платформы. В настоящее время в России развиваются следующие социальные платформы: социальные сети «ВКонтакте» и «Одноклассники», мессенджер «Телеграм», видеохостинг «Рутуб», поисковик Яндекс.

От качества контента, размещаемого на перечисленных платформах, зависит репутация компании, количество покупателей, объемы продаж и т.п. Поэтому необходимо на цифровых платформах размещать разнообразный контент, основными видами которого являются развлекательный, информационный, коммерческий, репутационный, образовательный, экспертный. Кроме того, для пользователей социальных платформ очень важна обратная связь с компанией. Поэтому сотрудникам компании необходимо отвечать на вопросы пользователей, решать их проблемы и т.п. Важной задачей является повышение эффективности проведения рекламных кампаний на социальных платформах.

В ходе исследования на основе изучения тенденций развития розничной торговли и инструментария интернет-маркетинга

были определены направления развития ритейл-маркетинга (рис. 10).

Исследования российского ритейла показали, что в розничных торговых предприятиях обострилась проблема нехватки профессиональных сотрудников. В результате этого действующим сотрудникам поднимались заработные платы, осуществлялось материальное и нематериальное стимулирование. Кроме того, для повышения производительности труда ритейлеры стали внедрять автоматизацию рабочих процессов, новые технологии для сбора данных, анализа продаж и отслеживания товарных запасов. Большое внимание при этом стало уделяться повышению качества обслуживания потребителей за счет внедрения чат-ботов.

Использование искусственного интеллекта ритейлерами в настоящее время стало более популярным. Так, например, розничная сеть «АШАН» использует искусственный интеллект при логистических операциях, выкладке товаров в торговом зале, описании товаров, подготовке контента для социальных сетей и т.п. Начиная с 2023 года продавцы маркетплейса «Яндекс Маркет», используя технологию «YandexGPT», готовят описание товаров.

Многие ритейлеры стали использовать экосистемы на одной цифровой площадке. Например, маркетплейс Ozon внедрил на своей площадке Ozon-банк с целью привлечения клиентов, использования банковской карты, получения кредитов и т.п. Использование экосистем позволяет пользователям получить более широкий спектр услуг [11].

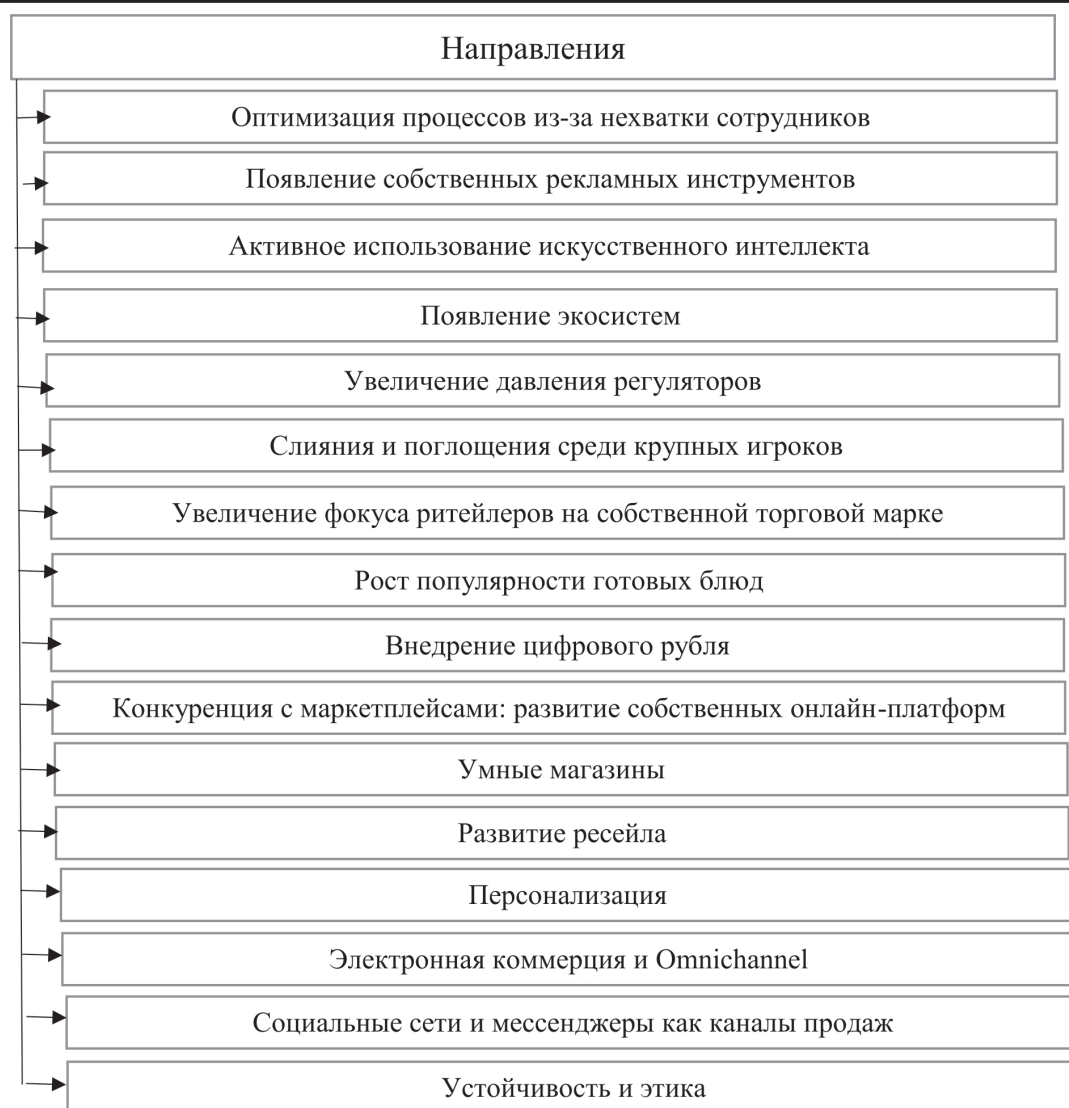


Рис. 10. Направления развития российского ритейла-маркетинга\*

\*Составлено по: [11].

Наличие инфляции в стране, изменения предпочтений потребителей, снижение их дохода приводят к тому, что покупатели не могут покупать постоянно дорожающие товары. Следует отметить, что большинство ритейлеров не производят, а только продают товары, а производители постоянно повышают цены. В данной ситуации прибыль теряют ритейлеры.

В настоящих условиях мелким и средним ритейлерам трудно удержать свои позиции на рынке. Поэтому многие крупные ритейлеры покупают более мелкие компании. Например, ритейлер «Лента» приобрел розничную сеть «Монеточка».

Наиболее популярным трендом у ритейлеров остается постоянное увеличение товаров под собственной торговой маркой. То есть сам ритейлер в данном случае является производителем многих товаров, которые для покупателей намного дешевле, а для самого ритейлера приносят большую прибыль. Поэтому увеличение собственных торговых марок выгодно как покупателю, так и ритейлеру.

В последнее время среди потребителей наметился тренд на приобретение готовой еды, особенно это касается крупных городов России. Поэтому ритейлеры стали

продавать готовую еду, а многие готовить ее и реализовывать. Прибыль от такого бизнеса высокая, поэтому в настоящее время ритейлеры расширяют ассортимент готовых блюд.

Внедрение цифрового рубля в июле 2025 года приведет к изменениям в программах лояльности ритейлеров, т.к. покупатели не смогут получать кешбэк и бонусы за оплату цифровым рублем. В системе быстрых платежей цифровой рубль наиболее выгоден, чем банковская карта, т.к. комиссия меньше.

Из-за санкций, наложенных на российский бизнес, многие производители и ритейлеры стали производить и продавать отечественную продукцию и ориентировать покупателей на нее. При этом возникла необходимость расширения ассортимента отечественных товаров.

Одним из важных трендов является обострение конкуренции между маркетплейсами и собственными цифровыми платформами ритейлеров. Для расширения бизнеса маркетплейсы используют шоурумы и пункты выдачи заказов, а ритейлеры применяют омниканальность с целью быстрой доставки потребителю товаров.

Безусловным трендом среди ритейлеров будут «умные магазины», представляющие собой внедрение следующих современных технологий: умных весов, интеллектуальных полок, электронных ценников, датчиков для анализа поведения покупателей, интерактивных приложений.

Продажа ритейлерами бывших в употреблении товаров также является современным трендом. Покупатели приобретают качественные товары по сниженной цене, а ритейлеры выстраивают программы trade-in или собственные ресейл-платформы.

Персонализация в ритейл-маркетинге представляет собой адаптацию рекламы, контента и продуктов под целевую аудиторию розничной торговли. При этом учитывается ее пол, возраст, прошлые покупки и интересы.

Электронная торговля стала драйвером продаж товаров в ритейле уже несколько лет назад. Розничная торговля в настоящее время использует многоканальность, используя при этом как онлайн-, так и офлайн-платформы.

Новыми каналами продаж стали цифровые платформы, в частности социальные сети и мессенджеры, целевая аудитория которых, знакомясь с ассортиментом товаров и его особенностями, может сразу их приобрести на данных площадках.

Этика в продажах играет важную роль в современной деловой среде, где клиенты все больше ценят доверие и честность со стороны компаний. Поэтому важным аспектом развития российского ритейла в настоящее время является этическая составляющая.

Таким образом, можно заключить, что несмотря на инфляцию, изменение потребительских предпочтений, санкции российский рынок ритейла успешно развивается – внедряются цифровые технологии, автоматизация рабочих процессов, улучшается клиентский сервис. Будущее розничной торговли заключается не только в продаже товаров – оно заключается в создании впечатлений, построении доверия и встрече с клиентами.

**Выводы и заключение.** Таким образом, в ходе исследования были выявлены основные тренды и определены перспективы развития российского ритейла, дана характеристика маркетинговых инструментов, применяемых в ритейл-маркетинге. В статье проведен анализ основных показателей, характеризующих развитие розничной торговли на современном этапе, определены основные компоненты и инструменты ритейл-маркетинга, задачи и технологии CRM-маркетинга, электронных рассылок, маркетинговой аналитики и дана их характеристика; проанализированы инструменты для анализа веб-сайтов и аналитики данных.

Использование современных маркетинговых инструментов в розничной торговле будет способствовать повышению конкурентоспособности организаций и лояльности клиентов.



## Список литературы

1. Годовой отчет X5 Retail Group за 2023 год. – Режим доступа: <https://www/x5.ru/ru/investors/annual-reports>. – Текст : электронный.
2. Инструменты ритейл-маркетинга. – Режим доступа: <https://apptask.ru/blog/riteil-marketing>. – Текст : электронный.
3. **Исаенко, Е. В.** Маркетинговые инновации в розничной торговле / Е. В. Исаенко, О. Н. Дегтярь. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 6 (67). – С. 232–243. – ISSN 2223-5639.
4. **Исаенко, Е. В.** Разработка программы маркетинговых коммуникаций дилерских сетей, осуществляющих реализацию автомобилей, – важный фактор повышения эффективности их деятельности / Е. В. Исаенко, А. С. Тарасов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 4 (44). – С. 29–38. – ISSN 2223-5639.
5. **Тарасова, Е. Е.** Интернет-торговля в России: особенности функционирования и тренды развития / Е. Е. Тарасова, Е. В. Матузенко, О. А. Глазунова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1 (110). – С. 168–180. – ISSN 2223-5639.
6. **Тарасова, Е. Е.** Направления реализации программы маркетинговой деятельности вуза на основе использования интернет-технологий / Е. Е. Тарасова, Е. А. Шеин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4 (48). – С. 27–35. – ISSN 2223-5639.
7. **Тарасова, Е. Е.** Продуктовый ритейл в России: особенности функционирования и направления развития / Е. Е. Тарасова, Е. В. Матузенко, О. А. Глазунова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 4 (101). – С. 177–188. – ISSN 2223-5639.
8. **Теплов, В. И.** Анализ конкурентной среды организаций сферы услуг на основе использования цифровых инструментов маркетинга / В. И. Теплов, Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы экономики в условиях глобальных вызовов : материалы Международной научно-практической конференции (16–19 марта 2021 года) : в 2-х частях ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – Часть 2. – 324 с. – ISBN 978-5-8231-1033-4 (ч. 2). – ISBN 978-5-8231-1031-0. – С. 249–259.
9. **Теплов, В. И.** Стратегические направления развития розничной торговли в сфере маркетингового продвижения на основе использования цифровых инструментов / В. И. Теплов, Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3 (100). – С. 175–187. – ISSN 2223-5639.
10. **Теплов, В. И.** Тенденции развития негосударственного образования в России / В. И. Теплов, Е. Е. Тарасова, Е. В. Исаенко. – Текст : непосредственный // Высшее образование и наука для устойчивого развития кооперативов : материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов (3–7 апреля 2017 года). – Белгород : Издательство БУКЭП, 2017. – С. 9–18. – ISBN 978-5-8231-0708-2.
11. <https://1economic.ru/lib/115234>.
12. <https://productstar.ru/blog/instrumenty-analitiki-obzor-osnovnykh-instrumentov-dlya-analitiki-dannykh>.
13. <https://www.rulit.me/books/ritejl-marketing-praktiki-i-issledovaniya-read-460845-1.html>.

***Tarasova E.E.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, First Vice-Rector for Research, Professor, Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

***Matuzenko E.V.***

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

***Prushkovskaya E.E.***

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

## RETAIL MARKETING: CHARACTERISTICS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Abstract.** Increased competition in the consumer market and the introduction of digital technologies have led to the intensive development of retail trade, determined its main trends and the need to use digital marketing tools to promote goods and services. The purpose of the work is to study the essence of retail marketing, study modern marketing tools used in retail trade, identify the main trends and prospects for the development of Russian retail. In relation to the studied problems, a set of basic research methods was used, including general scientific and economic-statistical methods: analysis, synthesis, comparison, observation, generalization, systems approach, grouping, index method.

During the study, the main trends were identified and the prospects for the development of Russian retail were determined, and the characteristics of the marketing tools used in retail marketing were given. The article analyzes the main indicators characterizing the development of retail trade at the present stage, defines the main components and tools of retail marketing, the tasks and technologies of CRM marketing, e-mailings, marketing analytics and gives their characteristics; tools for website analysis and data analytics. The use of modern marketing tools in retail trade will help to increase the competitiveness of organizations and customer loyalty.

**Key words:** retail marketing, retail trade, marketing tools.

### References

1. Godovoy otchet X5 Retail Group za 2023 god [X5 Retail Group Annual Report 2023]. Retrieved from: <https://www.x5.ru/ru/investors/annual-reports>.
2. Instrumenty riteyl-marketinga [Retail marketing tools]. Retrieved from: <https://apptask.ru/blog/riteil-marketing>.
3. Isaenko, E.V., Degtyar, O.N. (2017). Marketingovyye innovatsii v roznichnoy trgovle [Marketing innovations in retail trade]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (67), 232-243. ISSN 2223-5639.
4. Isaenko, E.V., Tarasov, A.S. (2012). Razrabotka programmy marketingovykh kommunikatsiy dilerskikh setey, osushchestvlyayushchikh realizatsiyu avtomobiley, – vazhnyy faktor povysheniya effektivnosti ikh deyatel'nosti [Development of a marketing communications program for dealer networks selling cars is an important factor in increasing the efficiency of their activities]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (44), 29-38. ISSN 2223-5639.
5. Tarasova, E.E., Matuzenko, E.V., Glazunova, O.A. (2025). Internet-torgovlya v Rossii: osobennosti funktsionirovaniya i trendy

razvitiya [Internet trade in Russia: features of functioning and development trends]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (110), 168–180. ISSN 2223-5639.

6. Tarasova, E.E., Shein, E.A. (2013). Napravleniya realizatsii programmy marketingovoy deyatel'nosti vuza na osnove ispol'zovaniya internet-tekhnologiy [Directions for the implementation of the program of marketing activities of the university based on the use of Internet technologies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (48), 27–35. ISSN 2223–5639.

7. Tarasova, E.E., Matuzenko, E.V., Glazunova, O.A. (2023). Produktovyy riteyl v Rossii: osobennosti funktsionirovaniya i napravleniya razvitiya [Grocery retail in Russia: features of functioning and directions of development]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (101), 177–188. ISSN 2223–5639.

8. Teplov, V.I., Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. (2021). Analiz konkurentnoy sredy organizatsiy sfery uslug na osnove ispol'zovaniya tsifrovyykh instrumentov marketinga [Analysis of the competitive environment of service organizations based on the use of digital marketing tools]. Aktual'nyye problemy ekonomiki v usloviyakh global'nykh vyzovov: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (16–19 marta 2021 goda): v 2-kh chastyakh [Actual problems of the economy in the context of global challenges: materials of the International scientific and

practical conference (March 16–19, 2021): in 2 parts]. Belgorod: Published by BUKEP. V.2. P. 249–259. ISBN 978-5-8231-1033-4. ISBN 978-5-8231-1031-0.

9. Teplov, V.I., Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. (2023). Strategicheskiye napravleniya razvitiya roznichnoy trgovli v sfere marketingovogo prodvizheniya na osnove ispol'zovaniya tsifrovyykh instrumentov [Strategic directions for the development of retail trade in the field of marketing promotion based on the use of digital tools]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (100), 175–187. ISSN 2223–5639.

10. Teplov, V.I., Tarasova, E.E., Isaenko, E.V. (2017). Tendentsii razvitiya negosudarstvennogo obrazovaniya v Rossii [Trends in the Development of Non-State Education in Russia]. Vysssheye obrazovaniye i nauka dlya ustoychivogo razvitiya kooperativov: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov. 3–7 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. April 3–7, 2017]. Belgorod: Published by BUKEP. ISBN 978-5-8231-0708-2. P. 9–18.

11. <https://1economic.ru/lib/115234>.

12. <https://productstar.ru/blog/instrumenty-analitiki-obzor-osnovnykh-instrumentov-dlya-analitiki-dannykh>.

13. <https://www.rulit.me/books/ritejl-marketing-praktiki-i-issledovaniya-read-460845-1.html>.

УДК 339.138:005.336

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-226-238

**Роздольская И.В.**

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

**Ледовская М.Е.**

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

**Сердюк И.Н.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ СОХРАНЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ

**Аннотация.** В современных условиях высокой конкуренции и динамично меняющегося рынка маркетинговая деятельность становится не только основой существования предприятий, но и ключевым функциональным фактором развития менеджмента компании. Успешное развитие бизнеса определяется не только способностью производить товары или услуги, но и умением понимать и предвосхищать потребности рынка, выстраивая вокруг этого всю свою деятельность. Цель исследования состоит в изучении и систематизации влияния различных аспектов маркетинговой деятельности на устойчивость предприятий в современных экономических условиях. Исследование проводилось с использованием методов анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного подхода, сравнительного анализа, а также метода кейс-стади. В статье авторами представлен анализ теоретических подходов к определению роли маркетинговой деятельности в обеспечении устойчивого развития предприятий. Рассмотрен опыт российских компаний различных отраслей экономики. Выявлены ключевые факторы, определяющие способность компаний к адаптации в условиях неопределенности. Представлена концептуальная направленность устойчивого маркетинга в процессе адаптации классической концепции маркетинга к задачам устойчивого развития бизнеса и общества. Разработана обобщенная структурно-логическая схема функционирования адаптивного маркетинга для обеспечения устойчивого развития компании. Особое внимание уделено роли информационной связи с рынком, созданию ценности для потребителя, проактивности и формированию долгосрочных отношений с клиентами. Аргументирована необходимость постоянного изменения и приспособления маркетинговой деятельности к внешним условиям. Систематизированы тенденции маркетинговой деятельности в условиях быстрой адаптации к изменяющимся реалиям. Представлена концептуально-содержательная сторона проявления проактивного маркетинга в бизнес-компаниях.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, адаптивность, проактивность маркетинговой деятельности, устойчивое развитие предприятия, цифровой маркетинг.

**Введение.** Заявляя о том, что динамичная конкурентная экономика выступает движущей силой современных преобразований во всех сферах управления, мы имеем

в виду, что на первый план выдвигаются задачи развития маркетинговой деятельности компании как многогранной сферы, охватывающей широкий спектр действий, направ-

ленный на изучение, продвижение и сбыт товаров и услуг.

Происходящая глобализация рынков, активное развитие технологий, в частности, искусственного интеллекта и автоматизации процессов, а также постоянно меняющиеся потребительские предпочтения формируют новую реальность и возможности, в которых развитие компаний напрямую зависит от их способности эффективно взаимодействовать с рынком.

В связи с отмеченным подчеркнем, что именно маркетинговая деятельность выходит на первый план, становясь не просто одним из направлений работы, а фундаментальной основой существования компании.

Интерес к маркетинговой деятельности как ключевому функциональному фактору развития менеджмента хозяйствующих субъектов актуализирует проблематика нацеленности на устойчивое развитие.

В научной литературе представлен широкий спектр подходов к пониманию сущностного и ролевого значения маркетинговой деятельности.

Теоретические основы организации маркетинговой деятельности заложены такими зарубежными учеными, как Р. Баззел, Б. Берман, Дж. Боуэн, Е. Дихтль, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д., Линдон, Дж. Траута, Д. Эванс, Х. Хершген и др. Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку данного аспекта, следует отметить работы Г.Л. Багиева, И.И. Кретьева, М.Э. Сейфуллаевой в соавторстве с Т.В. Муртузалиевой, В.Е. Хруцкого и других [1, 4, 14, 16].

Вместе с тем, несмотря на обширную теоретическую базу, научный поиск позволил нам выявить, что в условиях новой маркетинговой реальности остаются недостаточно изученными многие аспекты влияния маркетинговой деятельности на устойчивость и долгосрочное развитие компаний.

Для достижения поставленной цели – исследование и систематизация влияния различных аспектов маркетинговой

деятельности на устойчивость компаний в современных экономических условиях – необходимо решить следующие задачи:

– проанализировать теоретические подходы к определению ролевого значения и направленности маркетинговой деятельности в обеспечении устойчивого развития компаний;

– изучить существующий опыт компаний различных отраслей экономики, выявив общие тенденции и закономерности в маркетинговой деятельности.

**Методы исследования.** В процессе работы использовались методы контент-анализа и синтеза информации, полученной из открытых источников; сравнительного анализа, а также метод кейс-стади.

**Результаты исследования.** В связи с актуальностью заявленной проблематики целесообразно определиться с форматом того, что принято понимать под маркетинговой деятельностью. Это комплексный процесс, охватывающий планирование, реализацию и контроль мероприятий, направленных на изучение рынка, формирование спроса, создание ценности для потребителя и построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ним.

Прежде чем перейти к более подробному рассмотрению ролевой направленности маркетинговой деятельности, представляется целесообразным остановиться на некоторых теоретических аспектах, определяющих ее сущность и содержание.

В общем смысле, понимая под маркетинговой деятельностью комплексный, многоаспектный процесс, охватывающий планирование, реализацию и контроль мероприятий, направленных на изучение рынка, формирование спроса, создание ценности для потребителя и построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ним, важно подчеркнуть, что речь идет не просто о наборе разрозненных действий, а о системе, все элементы которой взаимосвязаны и подчинены единой цели – обеспечению устойчивого развития компании [5, 11].



Таким образом, проблематика нацеленности на развитие маркетинговой деятельности в условиях сохранения устойчивости компании актуализирует интерес к устойчивому маркетингу (рис.1).

Согласно исследованию Российской Ассоциации Маркетинговых Услуг (РАМУ), объем рынка маркетинговых услуг в России в 2023 году вырос на 10% и составил 109,2 млрд рублей [7]. Эти данные свидетельствуют о значимости маркетинга для российского бизнеса в условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности.

Рассматривая структурную взаимосвязь элементов маркетинговой деятельности в формате устойчивого развития компании, обратим внимание на способность маркетинговой деятельности обеспечивать двустороннюю информационную связь между предприятием и рынком. Речь идет не только о пассивном сборе данных о потребительских предпочтениях, действиях конкурентов или технологических трендах. В связи с отмеченным представляется уместным обратиться к высказыванию Г.Л. Багиева о том, что «маркетинг – это не только изучение рынка, но и активное воздействие на него» [1]. Это означает, что успешные компании выстраивают двусторонний информационный обмен, не только «слушая» рынок, но и активно транслируя ему свои ценности, идеи, предложения, формируя, таким образом, диалог с потребителем. Примером может служить сеть пиццерий «Додо Пицца», которая активно использует социальные сети и собственное мобильное приложение для информирования клиентов о новых продуктах, акциях, а также для сбора обратной связи и оперативного реагирования на отзывы и предложения. Такой подход позволяет не только поддерживать высокий уровень лояльности клиентов, но и быстро адаптироваться к изменяющимся предпочтениям. В качестве другого примера выделим компанию «1С-Битрикс», являющуюся разработчиком программного обеспечения для управления бизнесом, активно использующую свой сайт и блоги для

публикации экспертных материалов, кейсов, новостей, а также для проведения вебинаров и онлайн-консультаций. Это позволяет компании не только продвигать свои продукты, но и формировать имидж эксперта в своей области, выстраивая доверительные отношения с потенциальными и существующими клиентами.

Анализируя практическую значимость маркетинговой деятельности, обратим внимание на смещение фокуса с простого удовлетворения потребностей на создание ценности для потребителя. Современный потребитель, располагающий широким диапазоном выбора и имеющий доступ к практически неограниченному объему информации, ищет не просто товар или услугу как таковые, а комплексное решение своей проблемы, удовлетворение своей потребности на качественно новом уровне. В этом контексте В.Е. Хруцкий подчеркивает, что «задача маркетинга – не просто продать товар, а создать потребительскую ценность, которая превосходит ценность, предлагаемую конкурентами» [16]. И здесь на первый план выходит способность компании не просто предложить «продукт», а сформировать уникальное ценностное предложение, которое будет выгодно отличаться от предложений конкурентов за счет дополнительных преимуществ, сервиса, эмоциональной составляющей. Важность этого утверждения продемонстрируем на примере кофейни «Даблби», предлагающей не просто кофе, а особую атмосферу, культуру потребления кофе, широкий выбор сортов и способов приготовления, а также обучение баристы. Это позволяет компании привлекать и удерживать клиентов, готовых платить больше за ценность, которую они получают. Еще в качестве одного из примеров назовем деятельность компании «Мосигра», представляющую собой сеть магазинов настольных игр, которая предлагает не просто игры, а возможность интересно провести время, пообщаться с друзьями, развить свои навыки. Компания регулярно проводит игротеки, турниры, встречи с авторами игр, создавая, таким образом, сообщество увлеченных людей.

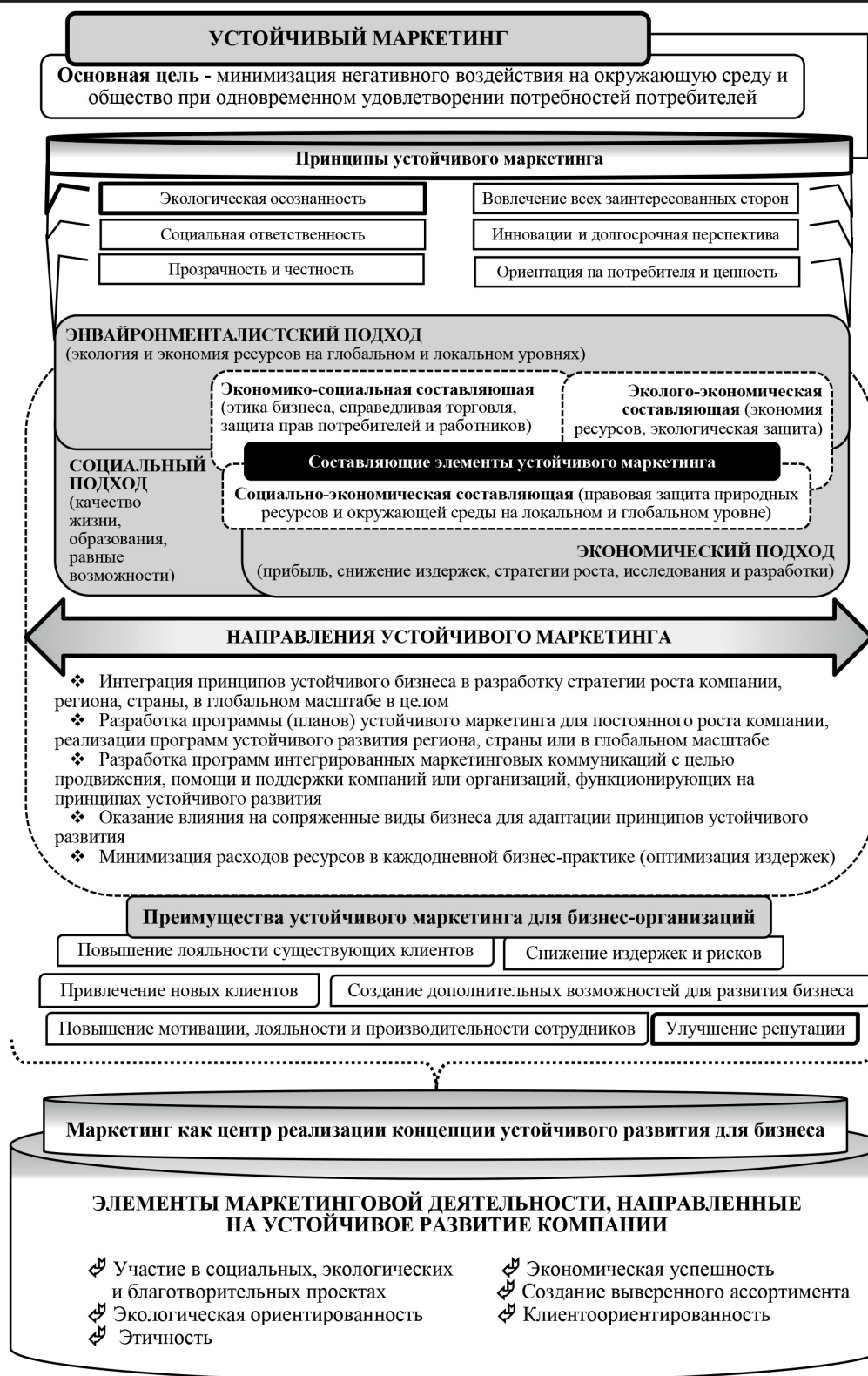


Рис. 1. Концептуальная направленность устойчивого маркетинга в процессе адаптации классической концепции маркетинга к задачам устойчивого развития бизнеса и общества

На этапе осуществления активных преобразований ключевое значение приобретает проактивность маркетинговой деятельности [12] (рис. 2). В условиях стремительно

меняющегося рынка маркетинговая деятельность не может ограничиваться реагированием на уже произошедшие изменения. Она должна быть нацелена на прогнозирование

будущих потребностей, выявление зарождающихся трендов и, в идеале, формирование новых рынков. Как отмечает И.И. Кретов, «успех в современном маркетинге определяется способностью предвидеть будущее и создавать продукты, которые будут востребованы завтра» [4]. Компании, которые первыми улавливают эти тенденции и предлагают рынку инновационные решения [13],

получают значительное и, зачастую, труднодостижимое для конкурентов преимущество. В качестве примера можно привести компанию «Самокат», осуществляющую сервис экспресс-доставки продуктов, которая одной из первых в России начала развивать формат dark store (склад для онлайн-заказов) и смогла занять лидирующие позиции на рынке благодаря скорости и удобству доставки.

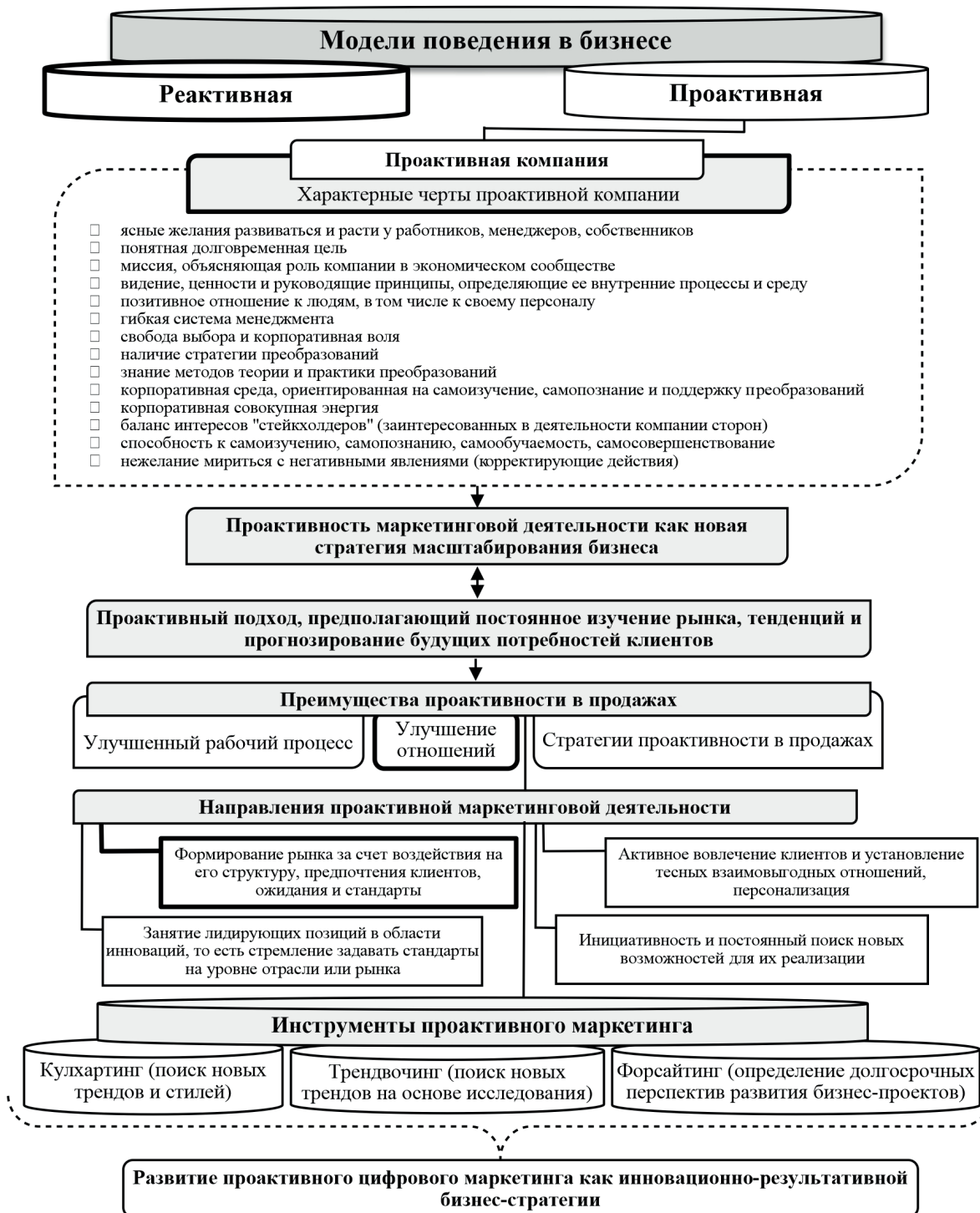


Рис. 2. Концептуально-содержательная сторона проявления проактивного маркетинга в бизнес-компаниях

В последние годы российские компании столкнулись с вызовами, связанными с санкционным давлением, уходом с рынка многих иностранных игроков и нарушением логистических цепочек. Эти события требовали от бизнеса не только оперативной реакции на изменившиеся условия, но и кардинального пересмотра своих маркетинговых подходов. Многие компании сделали ставку на импортозамещение, предлагая потребителям отечественные аналоги ушедших брендов. Однако, как показывает исследование М.Э. Сейфуллаевой и Т.В. Муртузалиевой, успешные кейсы импортозамещения основаны на создании уникальных продук-

тов и услуг, учитывающих специфику российского рынка и потребности отечественных потребителей [14]. Например, компания «R-Style Softlab», разработчик программного обеспечения для банков, после ухода с рынка иностранных поставщиков смогла предложить российским банкам конкурентоспособные решения, адаптированные к требованиям российского законодательства и специфике банковского сектора.

Анализируя обозначенные аспекты, на наш взгляд, целесообразным также является указать тенденции маркетинговой деятельности в условиях быстрой адаптации к изменяющимся реалиям (рис. 3).

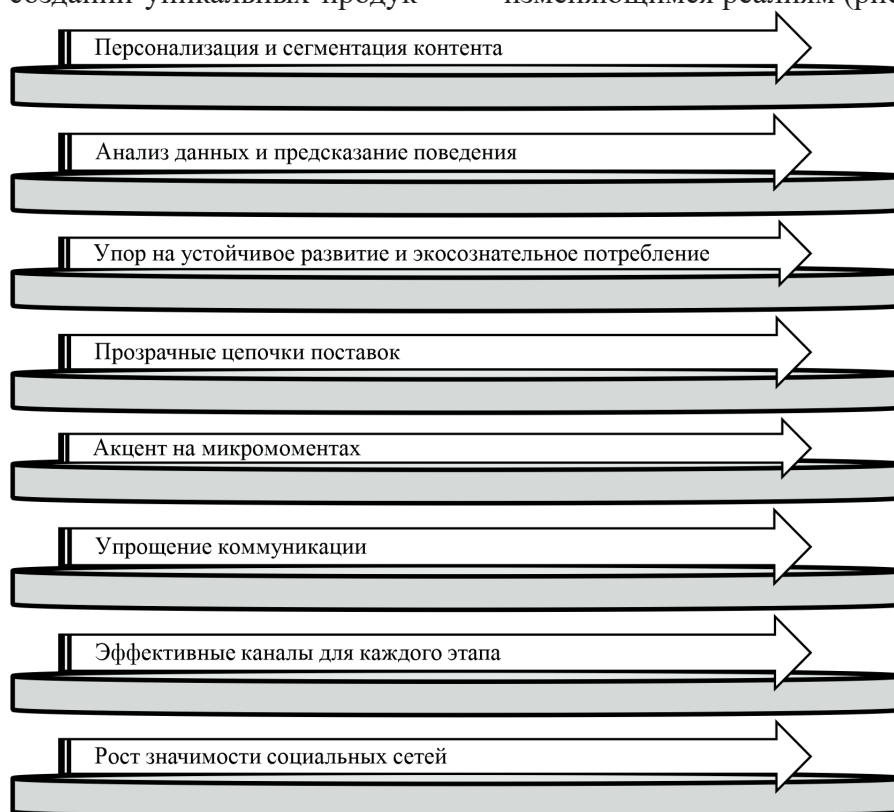


Рис. 3. Тенденции маркетинговой деятельности в условиях быстрой адаптации к изменяющимся реалиям

Продолжая говорить о тенденциях, заметим, что важнейшим трендом последних лет стало усиление роли цифрового маркетинга [8, 12]. Компании активно используют социальные сети, контекстную рекламу, таргетированные кампании, SEO-оптимизацию, email-маркетинг и другие инструменты для привлечения и удержания клиентов [6]. Цифровые каналы позволяют не только повысить эффективность продвижения, но и получить

более точные данные о своей целевой аудитории, ее предпочтениях, поведении в Сети, что, в свою очередь, дает возможность персонализировать маркетинговые коммуникации и предложения. Например, сеть магазинов «Магнит» активно использует мобильное приложение и программу лояльности для персонализации предложений, предоставления скидок и бонусов, а также для сбора данных о покупательском поведении, что по-



звolyает оптимизировать ассортимент и повышать эффективность маркетинговых акций.

Таким образом, в процессе управления маркетинговой деятельностью компаний выявлены значительные изменения, обусловленные переводом большинства бизнес-процессов в электронную среду и использованием интеллектуальных систем и технологий.

Отметим усиление роли CRM-маркетинга (Customer Relationship Management) в российских реалиях. Компании стремятся выстраивать долгосрочные, взаимовыгодные отношения с клиентами, используя для этого различные инструменты, такие как персонализированные предложения [9], программы лояльности, email-рассылки, системы обратной связи, клиентские клубы и т.д. Это позволяет не только повысить лояльность клиентов и стимулировать повторные покупки, но и получить ценную информацию об их потребностях, предпочтениях и ожиданиях, что, в свою очередь, позволяет совершенствовать продукты и услуги, а также повышать эффективность маркетинговых коммуникаций [10].

В условиях высокой неопределенности, динамично меняющегося рынка и растущей конкуренции маркетинговая деятельность становится ключевым фактором, обеспечивающим не просто выживание, а устойчивое, долгосрочное развитие предприятия. Компании, которые инвестируют в развитие маркетинга, получают не только конкурентное преимущество за счет лучшего понимания рынка и потребителей, но и возможность активно формировать будущее рынка, создавая новые потребности, предлагая инновационные решения и выстраивая прочные, доверительные отношения с клиентами.

Однако отметим, что само по себе наличие развитой маркетинговой функции не гарантирует успеха.

Анализ деятельности компаний выявляет общую черту – способность к постоянному изменению и своевременному реагированию на внешние условия. Речь идет о системном подходе, при котором маркетинговая деятельность становится гибким, адаптивным механизмом, позволяющим

компаниям не просто выживать, но и развиваться в любых условиях.

Подтверждением этому является деятельность компании X5 Group (управляющая сетями «Пятерочка», «Перекресток», «Чижик»), которая на протяжении всего периода своего существования (с момента основания в 1999 году) демонстрирует пример постоянной адаптации к рыночным условиям. Изначально компания развивалась как дискаунтер («Пятерочка»), затем был запущен формат супермаркетов («Перекресток»). В последние годы, в условиях роста популярности жестких дискаунтеров, X5 Group активно развивает сеть «Чижик», предлагая покупателям товары по максимально низким ценам. Кроме того, компания активно инвестирует в развитие онлайн-торговли и цифровых сервисов, отвечая на растущий спрос со стороны потребителей.

На наш взгляд, интересен опыт и небольших компаний. В частности, обратим внимание на сеть кофеен «Skuratov Coffee» (г. Омск), которая начинала свою деятельность в 2013 году как небольшая кофейня, предлагающая specialty кофе (кофе высокого качества). Однако с ростом конкуренции и изменением потребительских предпочтений компания начала активно развивать собственное обжарочное производство, расширять ассортимент (включая еду и напитки), а также открывать кофейни в новых форматах (например, кофейни с посадочными местами, кофейни to go). Это позволило «Skuratov Coffee» не только выжить в условиях жесткой конкуренции, но и стать одним из лидеров рынка в своем регионе.

Приведенные примеры, а также информация, размещенная на официальных сайтах обозначенных компаний, позволяют нам сделать вывод о том, что именно способность к адаптации маркетинговой деятельности является ключевым фактором, определяющим устойчивость и долгосрочное развитие компании в современных условиях.

Не вызывает сомнения, что именно адаптивный маркетинг становится тем инструментом, который позволяет компании не просто реагировать на изменения, но и предвосхищать их, формировать новые тренды и, в конечном счете, управлять своим будущим.



Обращая внимание на значимость адаптивного маркетинга в контексте обозначенной проблематики, покажем, что обозначенный вид маркетинга, в отличие от классического, не ограничивается жестким планированием и следованием заранее определенным стратегиям. Он предполагает постоянный мониторинг внешней среды, гибкость в принятии решений, готовность к экспериментам и, что самое главное, способность к обучению и извлечению уроков из

собственного опыта и опыта других компаний. Маркетинговые усилия компании могут быть значительно улучшены за счет многочисленных преимуществ, которые предлагает адаптивный маркетинг. В связи с отмеченным у нас имеются все основания для формирования обобщенной структурно-логической схемы функционирования адаптивного маркетинга для обеспечения устойчивого развития компании (рис. 4).

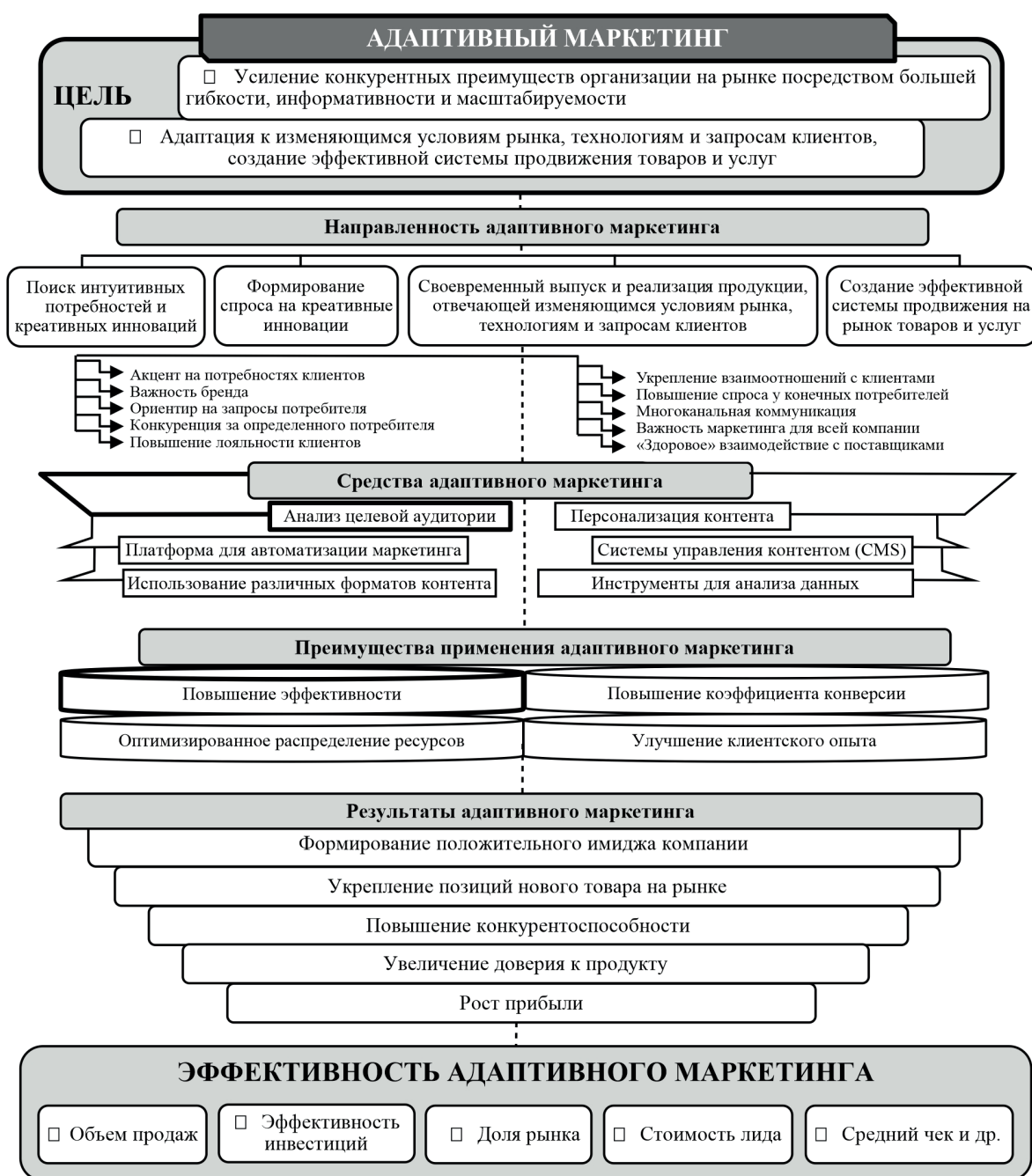


Рис. 4. Обобщенная структурно-логическая схема функционирования адаптивного маркетинга для обеспечения устойчивого развития компании

**Выводы и заключение.** Мало у кого возникает сомнение, что в современных динамичных и зачастую непредсказуемых экономических условиях маркетинговая деятельность трансформируется из вспомогательной функции в фундаментальную основу существования предприятия. Речь идет о системном, проактивном подходе, при котором адаптивность маркетинговой стратегии становится ключевым фактором выживания и долгосрочного успешного развития.

Для того чтобы завоевывать новые рыночные ниши, расширять клиентскую базу и обеспечивать устойчивый рост, компаниям необходимо выстраивать свою маркетинговую деятельность на принципах гибкости, постоянного мониторинга внешней среды и готовности к оперативным изменениям. Это подразумевает не только отслеживание текущих потребностей и предпочтений целевой аудитории, но и прогнозирование будущих трендов, а также формирование новых рынков и потребностей.

Эффективные практики российских компаний, представленные в исследовании, наглядно показывают, что именно способность к адаптации маркетинговых процессов, будь то переориентация на внутренний рынок в условиях санкций, разработка импортозамещающих продуктов, активное использование цифровых каналов коммуникации или внедрение CRM-систем, позволяет бизнесу не только преодолевать кризисные явления, но и укреплять свои позиции, наращивать долю рынка и обеспечивать финансовую устойчивость.

Таким образом, в современных реалиях маркетинговая деятельность, обладающая свойством адаптивности, становится неотъемлемым элементом стратегического управления предприятием. Инвестиции в развитие маркетинга, в построение гибкой и адаптивной системы, способной оперативно реагировать на любые изменения внешней среды, – это не просто расходы, а стратегические вложения, обеспечивающие долгосрочное развитие. Компании, осознающие эту фундаментальную роль адаптив-

ной направленности маркетинга, получают значительное конкурентное преимущество и возможность активно формировать перспективы развития.

### Список литературы

1. **Багиев, Г. Л.** Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – 3-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 736 с. – ISBN 5-469-00482-1. – Текст : непосредственный

2. **Исаенко, Е. В.** Маркетинговые инновации в розничной торговле / Е. В. Исаенко, О. Н. Дегтярь. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 6 (67). – С. 232–243. – ISSN 2223-5639.

3. **Исаенко, Е. В.** Разработка программы маркетинговых коммуникаций дилерских сетей, осуществляющих реализацию автомобилей, – важный фактор повышения эффективности их деятельности / Е. В. Исаенко, А. С. Тарасов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 4 (44). – С. 29–38. – ISSN 2223-5639.

4. **Кретов, И. И.** Организация маркетинга на предприятии / И. И. Кретов. – Москва : Юрист, 2021. – 345 с. – ISBN 5-7975-0371-9. – Текст : непосредственный

5. **Ледовская, М. Е.** Исследование проблемы устойчивости на организационном уровне деятельности компаний / М. Е. Ледовская, Д. А. Роздольский. – Текст : непосредственный // Роль университетов в реализации целей устойчивого развития : материалы Международной конференции (22 мая 2024 года). – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2024. – С. 288–295.

6. **Макринова, Е. И.** Исследование возможностей продвижения бизнеса на различных интернет-платформах с

использованием инструментов SOCIAL MEDIA MARKETING / Е. И. Макринова, И. В. Роздольская, Е. В. Матузенко. – Текст: непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 2. – С. 38–43.

7. Объем рынка маркетинговых услуг в 2023 году // Российская Ассоциация Маркетинговых Услуг (РАМУ). – URL: <https://ramu.ru/novosti/novosti-industrii/obem-rynka-marketingovykh-uslug-v-2023-godu/> (дата обращения: 04.02.2025). – Текст : электронный.

8. Роздольская, И. В. Инновационная траектория выстраивания интерактивных отношений с клиентами целевой аудитории на основе развития цифрового маркетинга / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, Н. А. Однорал. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 5(90). – С. 149–160.

9. Роздольская, И. В. Использование инновационных маркетинговых технологий для обеспечения ценностно-ориентированной персонализации взаимодействий с клиентами / И. В. Роздольская, М. С. Старикова, А. А. Волобуев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3(100). – С. 188–200.

10. Роздольская, И. В. Исследование проблематики маркетинговых коммуникаций в проектировании устойчивого имиджа хозяйствующих субъектов / И. В. Роздольская, Ю. В. Кузьмина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 4(44). – С. 67–72.

11. 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.

12. Роздольская, И. В. Появление новых организационно-содержательных ориентиров в развитии проактивного цифрового маркетинга как инновационно-результативной бизнес-стратегии / И. В. Роздольская, Т. Н. Байбардина, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 2(93). – С. 197–210.

13. Роздольская, И. В. Разработка и реализация инновационных маркетинговых решений как фактор повышения эффективности процессов коммерциализации инноваций в организации / И. В. Роздольская, К. В. Лихонин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2(50). – С. 98–105.

14. Сейфуллаева, М. Э. Инновационная маркетинговая политика российских промышленных предприятий в условиях экономических санкций / М. Э. Сейфуллаева, Т. В. Муртузалиева. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 47–53.

15. Тарасова, Е. Е. Направления реализации программы маркетинговой деятельности вуза на основе использования интернет-технологий / Е. Е. Тарасова, Е. А. Шеин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4 (48). – С. 27–35. – ISSN 2223–5639.

16. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учебное пособие по маркетингу для студентов вузов гуманитарного профиля и учреждений дополнительного образования / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 527 с. – ISBN 5-279-02118-0. – Текст : непосредственный.

***Rozdolskaya I.V.***

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

***Ledovskaya M.E.***

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

***Serdyuk I.N.***

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

## **MARKETING ACTIVITY AS A KEY FUNCTIONAL FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MAINTAINING COMPANY'S STABILITY**

**Abstract.** In the modern conditions of high competition and dynamically changing market, marketing activity becomes not only the basis for the existence of enterprises, but also a key functional factor in the development of company management. Successful business development is determined not only by the ability to produce goods or services, but also by the ability to understand and anticipate market needs, building all your activities around this. The purpose of the study is to study and systematize the influence of various aspects of marketing activity on the sustainability of enterprises in modern economic conditions. The study was conducted using the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systems approach, comparative analysis, and the case study method. In the article, the authors present an analysis of theoretical approaches to determining the role of marketing activity in ensuring sustainable development of enterprises. The experience of Russian companies in various sectors of the economy is considered. The key factors determining the ability of companies to adapt to uncertainty are identified. The conceptual focus of sustainable marketing in the process of adapting the classical concept of marketing to the tasks of sustainable development of business and society is presented. A generalized structural and logical scheme of the functioning of adaptive marketing to ensure sustainable development of the company has been developed. Particular attention is paid to the role of information communication with the market, creating value for the consumer, proactivity and forming long-term relationships with clients. The need for constant change and adaptation of marketing activities to external conditions is substantiated. The trends of marketing activities in the context of rapid adaptation to changing realities are systematized. The conceptual and substantive side of the manifestation of proactive marketing in business companies is presented.

**Keywords:** marketing activities, adaptability, proactivity of marketing activities, sustainable development of the enterprise, digital marketing.

### **References**

1. Bagiev, G.L., Tarasevich, V.M., Ann, Kh. (2006). Marketing: uchebnik dlya vuzov [Marketing: a textbook for universities]. 3d ed. St. Petersburg: Piter. ISBN 5-469-00482-1.
2. Isaenko, E.V., Degtyar, O.N. (2017). Marketingovyye innovatsii v roznichnoy torgovle [Marketing innovations in retail trade]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (67), 232-243. ISSN 2223-5639.
3. Isaenko, E.V., Tarasov, A.S. (2012). Razrabotka programmy marketingovykh kommunikatsiy dilyerskikh setey, osushchestvlyayushchikh realizatsiyu avtomobiley, – vazhnyy faktor povysheniya

effektivnosti ikh deyatel'nosti [Development of a marketing communications program for dealer networks selling cars is an important factor in increasing the efficiency of their activities]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (44), 29-38. ISSN 2223-5639.

4. Kretov, I.I. (2021). Organizatsiya marketinga na predpriyatii [Organization of marketing at the enterprise]. Moscow: Yurist. ISBN 5-7975-0371-9.

5. Ledovskaya, M.E., Rozdolskiy, D.A. (2024). Issledovaniye problemy ustoychivosti na organizatsionnom urovne deyatel'nosti kompaniy [Study of the problem of sustainability at the organizational level of companies' activities]. Rol' universitetov v realizatsii tseley ustoychivogo razvitiya: Materialy Mezhdunarodnoy konferentsii, Belgorod, 22 maya 2024 goda [Role of universities in the implementation of sustainable development goals: Proceedings of the International Conference, Belgorod, May 22, 2024]. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. P. 288-295.

6. Makrinova, E.I., Rozdolskaya, I.V., Matuzenko, E.V. (2021). Issledovaniye vozmozhnostey prodvizheniya biznesa na razlichnykh internet-plattformakh s ispol'zovaniyem instrumentov SOCIAL MEDIA MARKETING [Research of possibilities of business promotion on various Internet platforms using SOCIAL MEDIA MARKETING tools]. Fundamental'nyye issledovaniya [Fundamental Research]. 2, 38-43.

7. Ob'yem rynka marketingovykh uslug v 2023 godu. Rossiyskaya Assotsiatsiya Marketingovykh Uslug (RAMU) [Marketing services market volume in 2023. Russian Association of Marketing Services (RAMU)]. Retrieved from: <https://ramu.ru/novosti/novosti-industrii/obem-rynka-marketingovykh-uslug-v-2023-godu/>.

8. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Odnoral, N.A. (2021). Innovatsionnaya trayektoriya vystraivaniya interaktivnykh

otnosheniy s kliyentami tselevoy auditorii na osnove razvitiya tsifrovogo marketinga [Innovative trajectory of building interactive relationships with clients of the target audience based on the development of digital marketing]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(90), 149-160.

9. Rozdolskaya, I.V., Starikova, M.S., Volobuyev, A.A. (2023). Ispol'zovaniye innovatsionnykh marketingovykh tekhnologiy dlya obespecheniya tsennostno-oriyentirovannoy personalizatsii vzaimodeystviy s kliyentami [Using innovative marketing technologies to ensure value-oriented personalization of interactions with clients]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(100), 188-200.

10. Rozdolskaya, I.V., Kuz'minova, Yu.V. (2012). Issledovaniye problematiki marketingovykh kommunikatsiy v proyektirovanii ustoychivogo imidzha khozyaystvuyushchikh sub'yektov [Research of the problems of marketing communications in designing a sustainable image of business entities]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(44), 67-72.

11. 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.

12. Rozdolskaya, I.V., Baybardina, T.N., Ledovskaya, M.E. (2022). Poyavleniye novykh



organizatsionno-soderzhatel'nykh oriyentirov v razvitii proaktivnogo tsifrovogo marketinga kak innovatsionno-rezul'tativnoy biznes-strategii [Emergence of new organizational and substantive guidelines in the development of proactive digital marketing as an innovative and effective business strategy]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(93), 197-210.

13. Rozdolskaya, I.V., Likhonin, K.V. (2014). Razrabotka i realizatsiya innovatsionnykh marketingovykh resheniy kak faktor povysheniya effektivnosti protsessov kommertsializatsii innovatsiy v organizatsii [Development and implementation of innovative marketing solutions as a factor in increasing the efficiency of innovation commercialization processes in an organization]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(50), 98-105.

14. Seyfullayeva, M.E., Murtuzaliyeva, T.V. (2014). Innovatsionnaya marketingovaya politika rossiyskikh promyshlennykh

predpriyatiy v usloviyakh ekonomicheskikh sanktsiy [Innovative marketing policy of Russian industrial enterprises under economic sanctions]. Marketing v Rossii i za rubezhom [Marketing in Russia and Abroad]. 6, 47-53.

15. Tarasova, E.E., Shein, E.A. (2013). Napravleniya realizatsii programmy marketingovoy deyatel'nosti vuza na osnove ispol'zovaniya internet-tekhnologiy [Directions for the implementation of the program of marketing activities of the university based on the use of Internet technologies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4 (48), 27–35. ISSN 2223–5639.

16. Khrutskiy, V.E., Korneyeva, I.V. Sovremennyy marketing: nastol'naya kniga po issledovaniyu rynka: uchebnoye posobiye po marketingu dlya studentov vuzov gumanitarnogo profilya i uchrezhdeniy dopolnitel'nogo obrazovaniya [Modern marketing: handbook on market research: marketing textbook for students of Humanities Universities and Institutions of Further Education]. 2nd rev. ed. Moscow: Finansy i statistika. ISBN 5-279-02118-0.

---

e-mail: mary-led55@yandex.ru

*Макринова Е.И.*

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

*Шестакова С.А.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ИНТЕГРАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ДИЗАЙНА В МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ: МЕТОДОЛОГИЯ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ

**Аннотация.** Целью исследования является определение роли потребительского дизайна в маркетинге туристских направлений, его значения для повышения конкурентоспособности региона в условиях современных экономических вызовов и роста конкуренции на рынке внутреннего и въездного туризма. В статье систематизированы результаты работы по интеграции методологии дизайн-подходов в технологию продвижения территории с учетом современных реалий туристического бизнеса, имеющихся культурно-исторических, рекреационных и иных ресурсов. Авторы рассматривают глубину формирования идентичности существующих туристских продуктов с точки зрения потребительского дизайна, использование которого будет способствовать формированию узнаваемого бренда региона и позволит повысить уровень эмоциональной связи с потребителем. На примере Белгородской области были выявлены проблемы маркетингового позиционирования данного направления, рассмотрены практические дизайн-методики для применения как на уровне локального формата, так и на территории туристических кластеров, существующих и планируемых к созданию. В практическом аспекте предложено несколько этапов формирования дизайн-концепций, а также оценен предполагаемый положительный эффект для туристической отрасли. Изложенные в статье результаты исследования могут быть интересны работникам отраслевых органов местного самоуправления региона, туроператорам, представителям бизнес-сообщества, представителям предприятий туризма и гостеприимства.

**Ключевые слова:** потребительский дизайн, маркетинг туристских направлений, брендинг территорий, экономическое развитие региона, туристические кластеры, региональная экономика, внутренний туризм, въездной туризм.

**Введение.** Условия современной конкуренции среди регионов за увеличение уровня туристического потока и привлечение туристов закономерно ведут к увеличению качества предоставляемых услуг и неминуемому изменению устоявшихся подходов к маркетингу территорий. Особое значение в текущей ситуации приобретают внедрение концепций потребительского маркетинга на рынке туристических услуг, трансформа-

ции его функциональной и эмоциональной составляющих. Белгородская область, обладающая большим культурно-историческим наследием, сталкивается сегодня со значительными социально-экономическими, геополитическими вызовами, проблемами в привлечении инвестиций на протяжении ряда последних лет, должна двигаться в направлении активизации территориального маркетинга и внедрения дизайн-стратегий,

направленных на повышение уровня конкурентоспособности региона.

Актуальность темы обусловлена потребностью к адаптации к современным туристическим трендам и цифровизации, а также отсутствием на данный момент различных методик, соединяющих дизайн-решения с экономическими результатами.

**Методы исследования.** Для достижения целей исследования был проведен анализ с применением общенаучных и специальных методов преимущественно междисциплинарного характера (маркетинг, экономика, дизайн). Методологическая база основывалась на методах анализа и синтеза, научного обобщения, экспертной оценки, сравнительного анализа, а также сбора и обработки данных.

При переходе к методологии исследований развития концепций дизайна в маркетинге туристических направлений были систематизированы методы исследования, существующие и наиболее часто применяемые в данном направлении [5, 15, 16, 20]. Исследование показало, что зачастую применяется комплекс общенаучных методов:

1) диалектический метод – позволяет провести анализ противоречий между традиционным маркетингом территории и его современными дизайн-подходами и стратегиями. Диалектический метод выступает основным в данном направлении. При проведении исследований путем диалектического метода можно выявить следующие разногласия: противоречие между стандартизированными решениями продвижения территории и необходимостью создания собственного бренда территории и как следствие реализации мероприятий по его идентичности; противоречие между консервативными подходами к развитию туристической территории и ее инфраструктуры и увеличением спроса на эмоции у туристов; противоречие между существующим культурным кодом территории и современными тенденциями. Диалектический метод позволяет выявить данные противоречия, найти пути к их решению и

привести к синтезу между существующим и современным [7, 8, 14];

2) структурно-логический метод применяется для разработки методологии внедрения дизайн-стратегий на региональный рынок. Данный метод включает несколько этапов, таких как анализ, проектирование, внедрение и мониторинг. Применение данного метода помогает обеспечить последовательность исследования, переход от теории к практике путем адаптации к региональным реалиям [12, 17, 19].

**Результаты исследования.** Рассматривая текущую ситуацию в туристической отрасли, можно отметить, что глобализация и цифровая конкуренция, инвестиционная привлекательность и уровень инвестиций, а также уровень человеческого капитала достигли огромного, недостижимого прежде масштаба. Традиционные маркетинговые инструменты не приносят прежнего эффекта. И все чаще на арену выходят методы потребительского дизайна, концентрирующие в себе функциональность, эстетику и эмоциональную составляющую. Именно они и становятся ключевыми драйверами формирования идентичности туристской территории. Все больше и больше это становится актуальным для регионов России, в том числе и для Белгородской области. Ведь потребительский дизайн имеет все шансы в разы увеличить конкурентоспособность региона за счет повышения уровня эмоциональной связи потребителей туристических услуг и оптимизации необходимой инфраструктуры.

Для начала необходимо разобраться, что же такое потребительский дизайн, в чем заключается его идентичность и как он влияет на эмоциональное вовлечение участников процесса. Потребительский дизайн аккумулирует в себе целый комплекс мероприятий, таких как проектирование, функционирование, проработка эмоциональной и эстетической составляющей. В конечном итоге это все объединяется в единый продукт для достижения вау-эффекта. Как и любой

процесс в жизни, дизайн с течением времени претерпел заметные невооруженным взглядом изменения, он больше не ограничивается формой, видом или единством. Дизайн эволюционирует, вовлекает в себя другие отрасли и тем самым трансформируется. Современный дизайн – это предмет вовлечения, в большей степени эмоционального, способного вызвать радость, восторг, удивление, заинтересовать и привлечь к себе. На сегодняшний день дизайн – это и есть брендинг. А брендинг – это все: от телефонов до помещений, от небольших городов до огромных территорий [6, 10, 13].

Перенос понятия потребительского дизайна в территориальный маркетинг и брендинг, прежде всего туристский, начался достаточно давно, и сейчас можно упомянуть такие примеры брендинга территорий, как города Париж или Венеция. Это всеми узнаваемые визуальные символы, инфраструктура, единый стиль вывесок и шрифтов. Следует подчеркнуть, что уже и в России есть такие территории, достаточно узнаваемые города – Калининград с его улицами и фасадами домов, Рыбинск Ярославской области – выдержанный в едином стиле, сохраняющий атмосферу дореволюционного купеческого города и др.

По нашему мнению, единая концепция маркетинга территории должна подразумевать под собой продвижение территории как многоликого и многогранного района, ориентированного на всех участников процесса (жителей, предпринимателей, инвесторов, туристов). При этом, если традиционный маркетинг в своей основе ориентируется только на привлечение туристов на туристическую территорию через стандартные и общепринятые методы рекламы, то современный маркетинг территории имеет широкие рамки и включает в себя условия комфортного пребывания, высокоразвитую инфраструктуру и сформированный благоприятный климат. Ведь успех территориального маркетинга может значительно повысить туристическую привлекательность, повысить уровень и качество жизни населения, привлечь инвестиции [2, 4].

Современные тенденции в территориальном маркетинге и маркетинге направлений подвержены глобальным изменениям ввиду трансформации в поведении потребителей и уровня технологий, основные направления которых отображены в таблице 1.

Таблица 1

**Ключевые характеристики современных трендов  
в маркетинге туристических направлений\***

Тренд	Описание	Примеры	Эффект
Устойчивость	Основное направление заключается в переходе от модных веяний к обязательным требованиям. Основной акцент делается на сохранении существующего наследия, развитии инфраструктуры, учете экологичности и уважительного отношения к окружающей среде	Различные виды сертификации, такие как туристические маршруты (включая пешеходные, велосипедные), средства размещения (экологические отели), восстановление объектов культурного наследия и иных исторических объектов	Повышение привлекательности туристов и рост лояльности экотуристов
Цифровизация	Внедрение современных технологий для взаимодействия с аудиторией (VR-туры, AR-навигация, Big Data)	Создание мобильных приложений и виртуальных экскурсий	Увеличение уровня вовлеченности потребителей туристических услуг
Персонализация	Сегментация аудитории и нишевых предложений	Создание предложений, ориентированных под четкие требования отдельных групп	Рост удовлетворенности клиентов, повышение туристической привлекательности

\*Составлено авторами.

Проведенное исследование убеждает в том, что для таких регионов, как Белгородская область, внедрение и популяризация данных трендов должны стать приоритетным направлением развития и продвижения территории. Единение экологических инициатив, цифровизации и сегментации позволит превратить потенциально интересное место в устойчиво популярное и экономически выгодное. Адаптация к современным трендам выступает как необходимое условие для развития территории на долгосрочную перспективу [1, 11].

Таким образом, потребительский дизайн и маркетинг территорий должны рассматриваться как эффективные инструменты для устойчивого развития экономики региона с точки зрения повышения туристической привлекательности территории, увеличения спроса среди туристов, повышения уровня инфраструктуры, создания дополнительных рабочих мест и т.п. Успешное объединение этих двух понятий способствует трансформации культурного капитала в реальные экономические дивиденды [3].

На примере федерального проекта «Золотое кольцо России», в рамках которого произошла стандартизация логотипов городов, разработка фирменного стиля, создание единой линейки сувенирной продукции, внедрение туристических маршрутов тематической направленности среди всех девяти регионов, можно отметить увеличение туристического потока и доходов малого и среднего бизнеса на более чем 35% за последние пять лет [9].

Белгородчина – жемчужина Центральной России, многоликая и неповторимая. Это место, где переплетаются богатейшая история и культура, меловые горы сменяются бескрайними полями, речные долины, балки и овраги придают местным пейзажам неповторимый рельеф и колорит.

Белгородская область – высокоразвитый индустриально-аграрный регион, экономика которого опирается на колоссальные богатства недр и уникальные черноземы.

Она расположена в 700 км от Москвы, в центре Европейской части России, на юго-западе Среднерусской возвышенности, занимает 27,1 тыс. кв. км. Область граничит с Воронежской, Курской и Луганской областями.

Развитие туризма – это одно из приоритетных направлений развития экономики Белгородской области. Для того, чтобы развивалась вся область в туристической индустрии, необходимо развивать туризм в каждом округе и районе. Развитие туризма в округе – одна из проблем, которая сейчас в приоритете. Губернатор Вячеслав Гладков инициировал создание отдельного управления по туризму Белгородской области в 2021 году.

Основными видами туризма на территории Белгородской области являются:

- культурно-познавательный (в т.ч. патриотический) – в Белгородской области всегда особое внимание уделялось развитию патриотического туризма. В первую очередь это связано с тем, что область испокон веков была форпостом нашей страны, продолжает стоять на страже южных рубежей России;

- промышленный – является динамично развивающимся направлением туризма на территории Белгородской области, реализация которого происходит в соответствии с пунктами дорожной карты по развитию промышленного туризма в Белгородской области на 2023–2025 годы;

- сельский и гастрономический – в регионе благоприятно сочетаются выгодное географическое положение, сохранившийся природный потенциал, богатое культурно-историческое наследие, а также широкое распространение техногенных ландшафтов, которые располагают к развитию сельского и экологического туризма;

- событийный – мероприятия: фестивали военной и исторической реконструкции «Белгородская черта», «Лето 19-го», «Третье ратное поле России»; гастрономические фестивали «ГрильФест», «Фестиваль вареников», «Русская каша»; межрегиональные фольклорные фестивали «Я – русский крестьянин!», «Хотмыжская осень», «Лето



красное», «Холковский сполох»; «аэро-фестиваль «Небосвод Белогорья»; музыкальный фестиваль «BelgorodMusicFest»; «Белгородское лето», которые неоднократно признавались лучшими в России.

Несмотря на большое количество перечисленных выше направлений туризма и проводимых мероприятий, существует ряд проблем в позиционировании, представленных на рисунке.

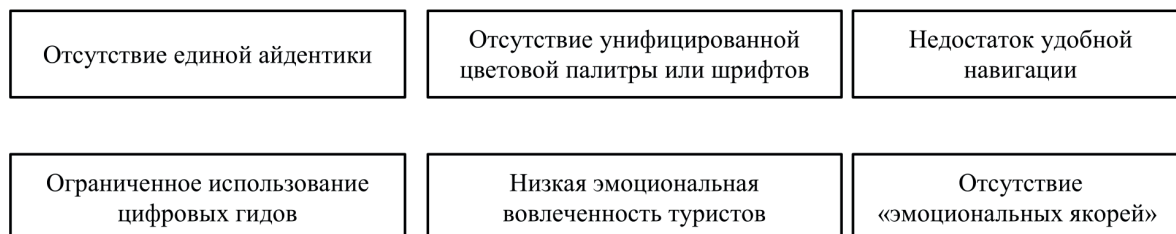


Рис. Проблемы позиционирования Белгородской области на рынке туризма\*

\*Составлено авторами.

Все вышеперечисленные проблемы можно в целом разделить на три группы.

1. Разрозненность айдентики включает в себя единый стиль логотипов на ключевых объектах, который необходим для успешного бренд-менеджмента. А отсутствие унифицированной цветовой гаммы, стиля шрифтов, оформления сайтов и печатной продукции ведет к разрыву визуального стиля между объектами.

2. Инфраструктурные проблемы потенциально снижают уровень привлекательности и комфорта объектов туризма и гостеприимства среди потенциальных туристов. Навигационные проблемы ведут к созданию барьеров для гостей из-за рубежа. Нехватка интерактивных карт в общественных пространствах может привести к путанице во внутренней наполняемости объектов туризма.

3. Для современных туристов проблемой в удовлетворенности от посещения туристических объектов может стать и отсутствие в местах отдыха арт-объектов, смотровых площадок и зон для фотосессий. А цифровизация, точнее ее отсутствие, лишает треть, самостоятельных туристов получать информацию в форме аудиогuida. Отсутствие Wi-Fi в туристских зонах критично для поколения Z, ожидающего постоянного онлайн-доступа.

Низкая эмоциональная вовлеченность также становится проблемой в форми-

ровании положительного образа туристически привлекательного объекта, устаревшие методы проведения экскурсий, отсутствие квестов или VR-туров.

Таким образом, Белгородская область обладает значительным потенциалом для роста, но требует инвестиций в инфраструктуру, кадры и цифровизацию. Ключевая возможность – усиление уникальности через синтез истории и современных дизайн-решений, что позволит выделиться на фоне соседних регионов.

Успешную интеграцию потребительского дизайна в развитие территории лучше всего будет рассмотреть на примере туристическо-паломнического кластера «Холки» в Чернянском районе. Создание данного кластера было инициировано губернатором Белгородской области в феврале 2025 года. Данная территория будет включать в себя паломническую часть, относящуюся к Свято-Троицкому Холковскому мужскому монастырю, строительство мест размещения для паломников, культурно-религиозных мест досуга и создание событийного календаря мероприятий по направленности.

Туристический же кластер «Холки» будет обладать уникальным потенциалом, в совокупности с интеграцией потребительского дизайна в маркетинг направлений, имеет все шансы стать эталоном среди регионов России. На данный момент суще-

ствующее состояние территории будущего кластера «Холки» имеет ряд проблем: разрозненность визуальной составляющей, низкий уровень инфраструктуры и недостаток эмоционального вовлечения, которые имеют следующие возможные варианты для их решения:

1) создание единой айдентики – тем самым создание единого общего стиля для всех объектов кластера: от сувениров до инфраструктуры. Стандартизация цветовой палитры приведет к созданию уникальности территории. Реализация данных мероприятий поможет повысить узнаваемость объектов и территории;

2) создание инфраструктуры нового поколения – единые арт-объекты, строительство и реконструкция смотровых площадок, пешеходных и велосипедных маршрутов, точки проката электрических самокатов, внедрение QR-кодов на маршрутах, обеспечение доступа к аудиогидам и интерактивным картам.

Планы развития туристического кластера «Холки» уже включают элементы, которые, будучи усилены дизайном, дадут впечатляющие результаты, отображенные в таблице 2.

Таблица 2

**Будущее туристического кластера «Холки» – синергия дизайна и маркетинга направления**

Креаторы круглогодичной привлекательности туристического кластера	Событийный календарь
Зимняя тюбинг-зона в стиле русских сказок	Фестиваль живой музыки под открытым небом
Летние сплавы по реке Оскол с тематическим оформлением	Фестиваль «Рождественские ценности»
Гостевые дома, оформленные в едином стиле	Фестиваль традиционной казачьей культуры «Холковский сполох»
Внедрение «Стандарта гостеприимства Белогорья» на объекты сельского туризма	Фольклорный фестиваль «Лето красное»
Велопешеходные тропы	Фестиваль православной молодежи
Крещенские купания	Фестиваль спортивного туризма

Ожидаемыми результатами интеграции потребительского дизайна в маркетинг туристического кластера «Холки» являются:

– рост туристического потока – по прогнозам к 2030 году число туристов и экскурсантов увеличится до 214 тыс. человек (с текущих 90 тыс.);

– увеличение доходов – внедрение тематических сувениров, дополнительных и премиальных услуг поднимет средний чек на 40–50%;

– увеличение инвестиций – привлечение частных инвесторов к строительству мест отдыха и досуга.

Внедрение дизайн-стратегий создаст новые возможности для местных предпринимателей. К примеру, создание сувенирной продукции в едином разработанном стиле, с привлечением местных мастеров является поддержкой малого бизнеса. А также может выступить как часть развлекательной программы для туристов и экскурсантов в виде мастер-классов по созданию керамических, каменных, деревянных, льняных изделий в едином стиле.

**Выводы и заключение.** Создание туристического кластера в с. Холки, его текущая концепция и прогнозы на будущее демонстрируют, как единство потребитель-

ского дизайна и маркетинга может трансформировать региональную экономику. Единение визуального стиля, внедрение цифровых инноваций, создание и расширение событийного календаря, новые точки притяжения туристов и экскурсантов помогут решить текущие проблемы и вывести данный объект в лидеры среди аналогичных по всей стране.

Уже через несколько лет туристическо-паломнический кластер в с. Холки станет примером того, как историческое наследие и православные традиции, подкрепленные современным дизайном, будут генерировать устойчивый экономический рост, создавать рабочие места и укреплять культурную идентичность региона. Это не просто проект, это модель будущего, где каждый элемент работает на общий успех.

Таким образом, можно сказать что интеграция потребительского дизайна в маркетинг будущего кластера в с. Холки – это единая и успешная стратегия, позволяющая в будущем стать символом культурной, технологической идентичности, а также показать возросшее влияние на экономику и внедрение инноваций. Данный проект показывает, как движение в едином направлении – от арт-объекта до мобильного приложения – работает на общую цель – сделать Белгородскую область местом, куда хочется возвращаться.

### Список литературы

1. Бузгалин, А. В. Ключ к пониманию противоречий современной экономики (к 200-летию со дня рождения Карла Маркса) / А. В. Бузгалин // Terra Economicus. – 2018. – Т. 16. – № 2. – С. 83–98. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35306925> (дата обращения: 20.03.2025). – Текст : электронный.
2. Волков, С. К. Туристский дизайн: теория и практика применения / С. К. Волков. – Текст : непосредственный // Теоретические и практические аспекты цифровизации Российской экономики : сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. – Ярославль, 2023. – С. 1041–1044.
3. Волков, С. К. Потребительский дизайн как новое направление научных исследований в сфере туризма / С. К. Волков, И. М. Кузлаева // Сервис с России и за рубежом. – 2022. – Т. 16. – № 1. – С. 5–18. – DOI: 10/24412/1995-042X-2022-1-5-18. – URL: [elibrary.ru/item.asp?id=48340293](https://elibrary.ru/item.asp?id=48340293) (дата обращения: 10.04.2025). – Текст : электронный.
4. Жертовская, Е. В. Разработка мастер-плана туристско-рекреационного кластера по развитию экологического туризма (на примере Ростовской области) / Е. В. Жертовская, И. О. Удовенко. – Текст : непосредственный // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – № 3(95). – С. 106–118. – DOI: 10.24412/1995-042X-2021-3-106-118.
5. Клицунова, В. А. Туристические кластеры как катализатор развития регионов / В. А. Клицунова, Д. В. Пукась // Беларусь в современном мире : материалы XVI Международной научной конференции, посвященной 96-летию образования Белорусского государственного университета. – 2017. – С. 246–248. – URL: [elibrary.ru/item.asp?id=32370072](https://elibrary.ru/item.asp?id=32370072) (дата обращения: 11.04.2025). – Текст : электронный.
6. Макринова, Е. И. Белгородский стандарт гостеприимства как объективный показатель привлекательности объектов гостинично-туристического бизнеса региона: методический инструментальный 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.
7. Макринова, Е. И. Маркетинговое и аналитическое сопровождение внедрения региональных стандартов гостеприимства / Е. И. Макринова, Е. О. Святая, И. Я. Подзолкова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского

университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 5 (96). – С. 123–137.

8. **Морозов, Г. В.** Архитектура как объект притяжения туристов / Г. В. Морозов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 21 (259). – С. 46–148.

9. **Норова, Н. Н.** Туристический кластер как эффективный инструмент межкультурных коммуникаций / Н. Н. Норова. – Текст : непосредственный // Известия Института философии, политологии и права имени А. Баховаддинова Национальной академии наук Таджикистана. – 2020. – № 3. – С. 157–161.

10. **Пестрая, И. В.** Туристический кластер региона «Слобожанщина» / И. В. Пестрая // Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации : тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2013. – С. 337–338. – URL: <https://elibrary.ru/tlxcnb> (дата обращения: 10.03.2025). – Текст : электронный.

11. **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. – Москва, 2024. – С. 361–366.

12. **Родькин, П. Е.** Брендинг территорий: городская идентичность и дизайн / П. Е. Родькин. – Москва-Берлин, 2020. – Текст : непосредственный.

13. **Султанов, Е. З.** Перспективы и направления развития туристического

кластера Северо-Кавказского федерального округа (на примере Республики Ингушетия) / Е. З. Султанов, А. П. Кишун // Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции ; ФГБОУ ВО Ставропольский государственный аграрный университет. – 2016. – С. 277–282. – URL: [elibrary.ru/wfjbzr](https://elibrary.ru/wfjbzr) (дата обращения: 10.04.2025). – Текст : электронный.

14. Bichler B.F. Designing tourism governance: The role of local residents // Journal of Destination Marketing and Management. 2021. Vol. 19.

15. Cross N. Design thinking: Understanding how designers think and work. Oxford, NY: Berg, 2011.

16. Fesenmaier D.R., Xiang Z. (Eds.). Design science in tourism. Foundations of destination management. Springer Int. Publ., 2017.

17. Koens K., Melissen F., Mayer I., Aall C. The smart city hospitality framework: Creating a foundation for collaborative reflections on overtourism that support destination design // Journal of Destination Marketing and Management. 2021. Vol. 19.

18. Scuttari A. Tourism experiences in motion. mobile, visual and psychophysiological methods to capture tourists “on the move” // Tourism Management Perspectives. 2021. Iss. 38.

19. Stienmet J., Kim J.J., Xiang Z., Fesenmaier D.R. Managing the structure of tourism experiences: Foundations for tourism design // Journal of Destination Marketing and Management. 2021. Iss. 19.

20. Zheng W., Li M., Lin Z., Zhang Y. Leveraging tourist trajectory data for effective destination planning and management: A new heuristic approach // Tourism Management. 2022. Iss. 89.

**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

**Shestakova S.A.,**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## INTEGRATION OF CONSUMER DESIGN INTO DESTINATION MARKETING: METHODOLOGY FOR REGIONAL MARKETS

**Abstract.** The aim of the study is to determine the role of consumer design in the marketing of tourist destinations, its importance for increasing the competitiveness of the region in the context of modern economic challenges and growing competition in the domestic and inbound tourism market. The article systematizes the results of the work on the integration of the methodology of design approaches into the technology of territory promotion, taking into account the modern realities of the tourism business, available cultural, historical, recreational and other resources. The authors consider the depth of the formation of the identity of existing tourism products, from the point of view of consumer design, the use of which will contribute to the formation of a recognizable brand of the region and will increase the level of emotional connection with the consumer. Using the example of the Belgorod region, the problems of marketing positioning of this area were identified, practical design methods were considered for application both at the level of the local format and in the territory of tourist clusters, existing and planned for creation. In the practical aspect, several stages of the formation of design concepts are proposed, and the expected positive effect for the tourism industry is assessed. The results of the research presented in the article may be of interest to employees of the regional local government bodies, tour operators, representatives of the business community, and representatives of tourism and hospitality enterprises.

**Keywords:** consumer design, destination marketing, place branding, regional economic development, tourism clusters, regional economy, domestic tourism, inbound tourism..

### References

1. Buzgalin A.V. The key to understanding the contradictions of the modern economy (on the 200th anniversary of Karl Marx's birth) // Terra Economicus. 2018. Vol. 16. No. 2. Pp. 83-98. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35306925> (accessed: 20.03.2025) Text: electronic.
2. Volkov S.K. Tourist design: theory and practice of application //: Theoretical and practical aspects of digitalization of the Russian economy. Collection of papers of the VI International scientific and practical conference. Yaroslavl, 2023. Pp. 1041-1044.
3. Volkov S.K., Kuzlaeva I.M. Consumer design as a new direction of scientific research in the field of tourism // Service from Russia and abroad. 2022. Vol. 16. №1. P.5-18. DOI: 10/24412/1995-042X-2022-1-5-18. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48340293> (date of access: 10.04.2025) Text: electronic.
4. Zhertovskaya E.V., Udovenko I.O. Development of a master plan for a tourism and recreational cluster for the development of ecotourism (using the Rostov region as an example) // Service in Russia and Abroad. 2021. №3(95). 106-118. DOI: 10.24412/1995-042X-2021-3-106-118. – Text: direct.
5. Klitsunova V.A., Pukas D.V. Tourism clusters as a catalyst for regional development // Belarus in the modern world. Proceedings of the XVI International Scientific Conference dedicated to the 96th anniversary of the Belarusian State University. 2017. Pp. 246-248.



URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32370072> (accessed: 11.04.2025) Text: electronic.

6. Makrinova E.I., Zolotareva E.O., Simonova T.Yu. 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 // Scientific result. Business and service technologies. 2023. Vol. 9. No. 4. Pp. 98-110. – Text: direct.

7. Makrinova, E.I., Svyataya, E.O., Podzolkova, I.Ya. Marketing and analytical support for the implementation of regional hospitality standards. Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2022. 5 (96), 123-137.

8. Morozov, G.V. Architecture as an object of tourist attraction. Young Scientist. 2019. 21 (259), 46-148.

9. Norova, N.N. Tourism cluster as an effective tool for intercultural communications // Bulletin of the Institute of Philosophy, Political Science and Law named after A. Bahovaddinov of the National Academy of Sciences of Tajikistan. 2020. 3, 157-161.

10. Pestraya, I.V. Tourist cluster of the Slobzhanshchina region. Education, science and modern society: current issues of economics and cooperation. Abstracts of reports of the international scientific and practical conference of faculty and postgraduate students. Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2013. P. 337-338. Retrieved from: <https://elibrary.ru/tlxcnb>.

11. Podzolkova, I.S., Makrinova, E.I. Strategy for increasing the tourist attractiveness of the region (on the example of the Belgorod region) // Current problems of tourism development. Proceedings of the VIII international scientific and practical conference. Moscow, 2024. P. 361-366.

12. Rodkin, P.E. Territory branding: urban identity and design. Moscow-Berlin, 2020.

13. Sultanov, E.Z., Kishun, A.P. Prospects and directions for the development of the tourism cluster of the North Caucasian Federal District (on the example of the Republic of Ingushetia) Collection of scientific papers based on the materials of the VI International scientific and practical conference. FSBEI HE Stavropol State Agrarian University. 2016. P. 277-282. Retrieved from: <https://elibrary.ru/wfjbzr>.

14. Bichler, B.F. (2021). Designing tourism governance: The role of local residents. Journal of Destination Marketing and Management. 19.

15. Cross, N. (2011). Design thinking: Understanding how designers think and work. Oxford, NY: Berg.

16. Fesenmaier, D. R., Xiang, Z. (Eds.). (2017). Design science in tourism. Foundations of destination management. Springer Int. Publ.

17. Koens, K., Melissen, F., Mayer, I., Aall, C. (2021). The smart city hospitality framework: Creating a foundation for collaborative reflections on overtourism that support destination design. Journal of Destination Marketing and Management. 19.

18. Scuttari, A. (2021). Tourism experiences in motion. mobile, visual and psychophysiological methods to capture tourists “on the move”. Tourism Management Perspectives. 38.

19. Stienmet, J., Kim, J.J., Xiang, Z., Fesenmaier, D.R. (2021). Managing the structure of tourism experiences: Foundations for tourism design. Journal of Destination Marketing and Management. 19.

20. Zheng, W., Li, M., Lin Z., Zhang, Y. (2022). Leveraging trajectory tourist data for effective destination planning and management: A new heuristic approach. Tourism Management. 89.

*Стрюков Н.С.*

Донецкий государственный университет, аспирант

## ОЦЕНКА КОМПОНЕНТОВ РЕГИОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

**Аннотация.** В современных условиях маркетинг становится частью жизнедеятельности не только организации, но и целых регионов, что позволяет определять наиболее успешные отрасли экономики и развивать их, и основным инструментом в данном направлении является региональный маркетинг. Целью исследования является изучение составляющих регионального маркетинга, выделение его элементов, а также оценка установленных составляющих и элементов. В ходе проведенной работы автором были использованы следующие общенаучные методы: методы анализа и синтеза, сбора и обработки информации, а также метод анкетирования. Изучение теоретической базы проводилось на основании 25 наиболее цитируемых работ по тематике «Региональный маркетинг» в РИНЦ, что позволило автору разработать облако ключевых слов по тематике «Региональный маркетинг». Автором проведен анализ по результатам экспертной оценки компонентов комплекса 7Р для регионального маркетинга, что позволило определить наиболее важные элементы каждой составляющей комплекса регионального маркетинга, среди которых уникальные преимущества конкретного регионального продукта, конкурентоспособная ценовая политика, инвестиции, цифровые инструменты, сбытовая стратегия, скорость разработки предложения, качество услуг, квалификация организаторов и удовлетворение потребностей в современных условиях.

**Ключевые слова:** комплекс регионального маркетинга, компоненты регионального маркетинга, региональный продукт, элементы регионального маркетинга.

**Введение.** В современных условиях изменений не только организации, но и целые регионы вынуждены разрабатывать новые стратегические подходы по повышению своей конкурентоспособности. Именно региональный маркетинг направлен на определение стратегических целей, установление текущего состояния и выявление проблемных мест в различных отраслях региона. Современный потребитель становится все более требовательным к тем товарам и услугам, которые он приобретает. Все больший интерес направлен на уникальность и специфические особенности приобретаемых товаров. Умение привлечь и удержать потребителя становится первостепенной задачей и для развития территорий, поскольку это позволя-

ет привлекать дополнительные средства в регион, повышать уровень его привлекательности для жителей и способствовать уменьшению оттока трудоспособного населения.

Рабочая гипотеза состоит в том, что качественные составляющие регионально-го маркетинга, в основу которых положен комплекс маркетинга 7Р, имеют разную степень влияния на развитие территорий.

Целью исследования является изучение составляющих регионального маркетинга, выделение его элементов, а также оценка установленных составляющих и элементов.

Вопросы регионального маркетинга находят отражение в работах отечественных ученых, затрагивая разные на-

правления. Так, вопросы формирования региональной маркетинговой инфраструктуры рассматриваются И.В. Барановой и Е.Е. Голова [1]. Т.В. Ибрагимхалилова изучает развитие территорий через внедрение современного цифрового инструментария [2]. Работы Н.П. Кетовой посвящены региональному маркетингу в системе инструментов и принципов управления территориальным развитием [3]. Необходимо отметить научный вклад в рассмотрение данной проблематики авторов И.М. Кублина и В.И. Тиняковой, которые изучали влияние маркетинга на развитие малого бизнеса в региональном аспекте [4]. Проблемы антикризисного комплекса маркетинга для производителей регионального уровня изучены Г.А. Лобановой и Е.А. Гараевым [5]. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием предложил Д.П. Фролов [8]. Проблемы маркетинга программных продуктов средств учета на региональном рынке представлены в работе М.Л. Фейгель [9]. Перечисленные научные работы позволяют утверждать, что рассмотрение вопросов регионального маркетинга представлено с различных точек зрения.

Однако следует отметить, что по-прежнему нет единого подхода, в котором бы отражались составляющие регионального маркетинга и проводилась их оценка. Это исследование необходимо ввиду перспективности использования организациями различных отраслей экономики, которые производят региональный продукт, а также органами государственной власти.

**Методы исследования.** В ходе проведенной работы автором были использованы следующие общенаучные методы: методы анализа и синтеза, сбора и обработки информации, а также метод анкетирования. Изучение теоретической базы проводилось на основании 25 наиболее цитируемых работ по тематике «Региональный маркетинг» в РИНЦ.

**Результаты исследования.** Автором был проведен анализ теоретической составляющей регионального маркетинга.

Н.П. Кетова в своем исследовании дает такую характеристику региональному маркетингу: «...региональный маркетинг – это система форм, методов, средств, принципов, маркетинговых технологий и сценариев, ориентированных на потребителя, реализация которых обеспечивает процесс создания, воспроизводства и удовлетворения спроса потребителей на товары и услуги, производимые в регионе или ввозимые в него...» [3, с. 163], что позволяет рассматривать региональный маркетинг со стороны потребителя и ориентира на него.

Все большее значение и интерес в последние годы приобретает повестка устойчивого развития. В рамках данного направления авторы В.М. Тумин, Н. Н. Егорова, П.А. Костромин рассматривают развитие региона: «...устойчивое развитие территорий подразумевает как соблюдение экономических, так и социально-экологических интересов участников хозяйственных и социальных отношений на данной территории...» [7, с. 22].

С целью более детального изучения теоретического обоснования термина «региональный маркетинг» было отобрано в библиотеке elibrary.ru двадцать пять научных статей, входящих в базу РИНЦ. Наибольшее количество цитирований одной статьи составило 157, а наименьшее – 20 цитирований. Также среди характеристик данных работ следует отметить следующие: в данную подборку попали научные статьи и монографии, тезисы конференций и учебники были исключены. Таким образом, мы можем говорить о том, что подборка актуальна и содержит разработки ведущих отечественных ученых по данной проблематике. Облако ключевых слов, составленное из наиболее цитируемых работ по тематике «Региональный маркетинг» в РИНЦ, представлено на рисунке.

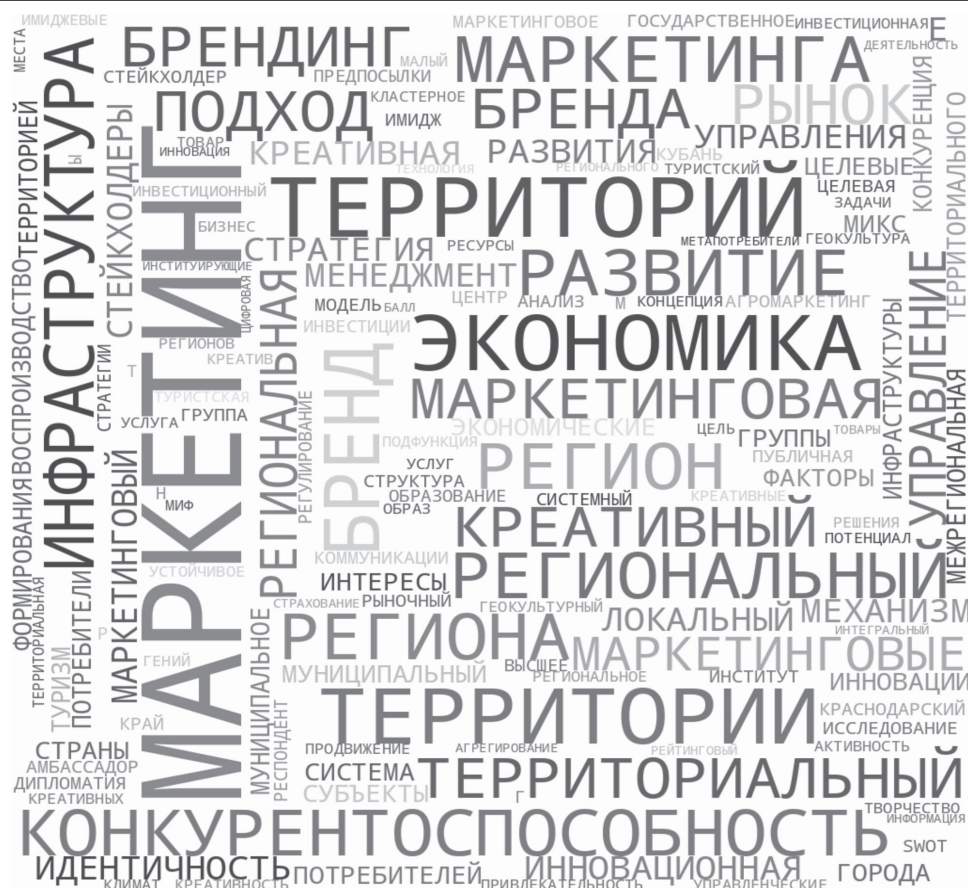


Рис. Облако ключевых слов, составленное на основании 25 наиболее цитируемых работ по тематике «Региональный маркетинг» в РИНЦ\*

\*Составлено автором.

Г.А. Лобанова отмечает, что «...ценообразование на региональном рынке в первую очередь связано с ценами на сырье и конкурентами, действующими внутри региона. При ценообразовании нужно учитывать факт доверия к качеству потребителя...» [5, с. 123].

Таким образом, региональный маркетинг и региональный продукт образуют единое логическое поле. Для регионального продукта характерен ряд особенностей:

- территориальная привязка, что связано с возможностью производить только в конкретном регионе или обусловлено местными традициями, сырьем или климатическими условиями;

- уникальность товара/услуги, т.е. имеет отличительные особенности (вкус, состав, используется специальная технология), а также имеет географическое указание

(т.е. охраняемое законом обозначение, определяющее территориальное происхождение товара);

- приобретает особое экономическое значение для региона, что связано с привлечением туристов, их интереса к данной категории товаров/услуг, а также способствует созданию новых рабочих мест в регионе;

- сохраняет культурно-историческую ценность, т.е. сохраняются местные традиции и культурное наследие.

Н.С. Стрюков предлагал рассматривать региональный маркетинг через комплекс маркетинга 7Р [6]. Таким образом, дальнейшее изучение будет проводиться в рамках составляющих данного комплекса для регионального маркетинга. В комплекс регионального маркетинга по 7Р входят следующие составляющие:



- непосредственно сам региональный продукт;
- цена регионального продукта;
- продвижение регионального продукта;
- характеристика места регионально-го продукта;
- процесс разработки регионального продукта;
- участники;
- физическое окружение регионального продукта.

В рамках данного комплекса разработаны элементы, которые характеризуют каждую составляющую.

Так, элементы, которые позволяют оценить региональный продукт: уникальные преимущества регионального продукта, инновационные технологии, которые используются в региональном продукте (как в ходе его разработки, так и в ходе использования самого продукта), визуализация (отличительные особенности от других аналогичных продуктов).

К элементам цены регионального продукта были отнесены следующие: сезонность производства товара или услуги, что может быть обосновано проведением мероприятий, посвященных какому-либо празднику (к примеру, дню города, профессиональным праздникам и т.д.), конкурентоспособная ценовая политика (насколько произведенная услуга или товар будут востребованы на рынке, окупаемость проектов или мероприятий), привлечение инвестиций и спонсоров, которые будут заинтересованы в продвижении разработанных товаров или услуг в данном регионе и за его пределами.

К элементам продвижения регионального продукта относятся: использование местных каналов по информированию населения о региональных товарах или услугах, привлечение знаменитостей для рекламы и использование других современных цифровых инструментов по продвижению товара и услуги.

К характеристикам места регионального продукта были отнесены следующие

элементы: географические особенности, в которых производится товар/услуга, удобное расположение, которое привлекает туристов, и ряд сбытовых стратегий, которые разрабатываются производителями региональных товаров.

К процессу разработки регионально-го продукта можно отнести следующие элементы: скорость разработки предложения и возможность доработки или внесения изменений в предложение; качество услуг, которые сопровождают доставку, приобретение или другие виды взаимодействия между потребителем и производителем; аналитика обратной связи, что позволяет дать оценку как положительным, так и отрицательным отзывам, а также умение доброжелательно разрешать конфликты; господдержка.

К участникам были выдвинуты характеристики следующих элементов: квалификация хелперов, квалификация производителей/организаторов, маркетинг отношений.

К элементам физического окружения регионального продукта были отнесены следующие: уникальность для целевой группы; удовлетворение потребностей; социальный эффект.

Поскольку представленные составляющие регионального маркетинга несут качественную оценку, то была разработана анкета для представителей органов государственной власти, которые позволят оценить наиболее важные составляющие, и, соответственно, это позволит производителям регионального продукта уделить больше внимания наиболее важным составляющим для разработки стратегических решений по продвижению регионального продукта. Поскольку зачастую региональный продукт поддерживается со стороны государства и несет в себе составляющую культурного кода жителей, среди экспертов были опрошены специалисты и руководители министерства культуры и министерства экономического развития. Экспертам было предложено оценить удельный вес разработанных показателей и дать оценку важности компонентов ре-



гионального маркетинга по десятибалльной шкале, где 1 – наименее важный показатель, 10 – очень важный показатель.

Экспертная оценка компонентов комплекса 7Р для регионального маркетинга представлена в таблице.

Экспертами было установлено, что наиболее важным элементом, который позволяет оценить региональный продукт, яв-

ляются уникальные преимущества конкретного регионального продукта (0,477 балла). Для элемента, «цена регионального продукта» наиболее важными оказались: конкурентоспособная ценовая политика (0,630 балла) и инвестиции (0,630 балла). Для продвижения регионального продукта наиболее важным оказался элемент «цифровые инструменты» (0,046 балла).

Таблица

Экспертная оценка компонентов комплекса 7Р для регионального маркетинга

Показатель		Уд. вес	Оценка экспертов										Ср. балл	Степень важности
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Региональный продукт	Уникальные преимущества	0,09	3	4	5	8	7	6	3	5	5	7	5,3	0,477
	Инновационные технологии	0,03	2	2	3	4	5	6	7	8	4	5	4,6	0,138
	Визуализация	0,05	4	5	5	5	6	7	8	8	7	5	6,0	0,300
Цена	Сезонность мероприятий	0,1	2	2	1	4	4	1	1	1	2	3	2,1	0,105
	Конкурентоспособная ценовая политика	0,09	7	7	7	8	7	6	7	9	5	7	7,0	0,630
	Инвестиции	0,1	7	8	8	9	9	9	9	9	9	7	8,4	0,840
Продвижение	Местные каналы	0,01	2	2	2	3	4	2	1	1	3	5	2,5	0,025
	Цифровые инструменты	0,01	4	5	7	8	7	5	2	1	3	4	4,6	0,046
	Привлечение знаменитостей	0,01	2	2	2	4	5	3	4	4	5	8	3,9	0,039
Место	Географические особенности	0,01	3	3	1	1	2	5	8	7	6	4	4	0,04
	Удобное расположение	0,01	2	2	2	5	7	7	8	7	8	9	5,7	0,057
	Сбытовая стратегия	0,05	9	9	9	9	8	8	9	5	7	7	8,0	0,400
Процесс	Скорость разработки предложения	0,07	7	7	7	7	5	6	6	6	4	5	6,0	0,420
	Качество услуг	0,05	7	7	6	6	5	6	7	8	4	5	6,1	0,305
	Аналитика обратной связи	0,02	7	7	8	9	7	8	9	4	8	9	7,6	0,152
	Господдержка	0,01	8	8	9	7	5	6	6	6	7	9	7,1	0,071
Участники	Квалификация хелперов	0,01	5	5	6	4	5	4	6	4	5	8	5,2	0,052
	Квалификация организаторов	0,09	3	5	5	6	5	6	7	8	8	7	6,0	0,540
	Маркетинг отношений	0,01	5	6	6	6	7	8	8	8	9	8	7,1	0,071
Физическое окружение	Уникальность для целевой группы	0,05	7	7	8	7	8	9	9	9	7	8	7,9	0,395
	Удовлетворение потребностей	0,08	8	8	8	9	9	9	9	9	7	8	8,4	0,672
	Социальный эффект	0,05	5	4	4	4	4	4	3	8	5	6	4,7	0,235
Всего		1,00												

Среди характеристик места регионального продукта наиболее важным стал элемент «сбытовая стратегия» (0,400 балла). Для процесса разработки регионального продукта наибольшее значение имеют элементы скорости разработки предложения (0,420 балла) и качество услуг (0,305 балла). Для участников наибольшее значение имеет квалификация организаторов (0,540 балла). Для физического окружения наиболее важное значение оказалось у элемента удовлетворение потребностей (0,672 балла).

**Выводы и заключение.** В статье предложен комплекс 7Р для регионального маркетинга (непосредственно сам региональный продукт, цена регионального продукта, продвижение регионального продукта, характеристика места регионального продукта, процесс разработки регионального продукта, участники, физическое окружение регионального продукта), разработаны элементы для каждой составляющей комплекса. Проведена экспертная оценка компонентов комплекса 7Р для регионального маркетинга, которая позволила определить наиболее важные элементы комплекса.

### Список литературы

1. **Баранова, И. В.** Предпосылки формирования региональной маркетинговой инфраструктуры / И. В. Баранова, Е. Е. Голова. – Текст : непосредственный // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 1(137). – С. 14–18.
2. **Ибрагимхалилова, Т. В.** Сущность и особенности трансформации региональной экономики / Т. В. Ибрагимхалилова. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 113–119.
3. **Кетова, Н. П.** Региональный маркетинг в системе инструментов и принципов управления территориальным развитием / Н. П. Кетова. – Текст : непосредственный // Вестник Адигейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2012. – № 1. – С. 156–163.
4. **Кублин, И. М.** Влияние маркетинга на развитие малого бизнеса в региональном аспекте / И. М. Кублин, В. И. Тинякова. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 2(18). – С. 149–152.
5. **Лобанова, Г. А.** Антикризисный комплекс маркетинга для производителей регионального уровня / Г. А. Лобанова, Е. А. Гараев. – Текст : непосредственный // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2012. – № 1(21). – С. 121–124.
6. **Стрюков, Н. С.** Региональный маркетинг: теоретический аспект / Н. С. Стрюков. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 230–236.
7. **Тумин, В. М.** Устойчивое развитие территорий на рынке в условиях инновационной экономики / В. М. Тумин, Н. Н. Егорова, П. А. Костромин. – Текст : непосредственный // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2018. – № 1(35). – С. 21–28.
8. **Фролов, Д. П.** Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием / Д. П. Фролов. – Текст : непосредственный // Пространственная экономика. – 2013. – № 2. – С. 65–86.
9. **Фейгель, М. Л.** Маркетинг программных продуктов средств учета на региональном рынке / М. Л. Фейгель. – Текст : непосредственный // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2011. – № 4(36). – С. 126–133.

**Stryukov N.S.**

Donetsk State University, Postgraduate Student

## EVALUATION OF REGIONAL MARKETING COMPONENTS

**Abstract.** In modern conditions, marketing is becoming a part of the life of not only organizations, but also entire regions, which makes it possible to identify and develop the most successful sectors of the economy, and regional marketing is the main tool in this area. The purpose of the study is to study the components of regional marketing, identify its elements, and evaluate the established components and elements. In the course of the work carried out, the author used the following general scientific methods: methods of analysis and synthesis, collection and processing of information, as well as the questionnaire method. The study of the theoretical base was carried out on the basis of the 25 most cited papers on the subject of "regional marketing" at the RSCI, which allowed the author to develop a keyword cloud on the subject of "regional marketing". The author conducted an analysis based on the results of an expert assessment of the components of the 7P complex for regional marketing, which made it possible to identify the most important elements of each component of the regional marketing complex, including the unique advantages of a particular regional product, competitive pricing policy, investments, digital tools, sales strategy, speed of proposal development, quality of services, qualifications of organizers and satisfaction of needs.

**Keywords:** the complex of regional marketing, components of regional marketing, regional product, elements of regional marketing.

### References

1. Baranova, I.V., Golova, E.E. (2020). Predposylki formirovaniya regional'noj marketingovoj infrastruktury [Prerequisites for the formation of regional marketing infrastructure]. Sibirskaya finansovaya shkola [Siberian Financial School]. 1(137), 14-18. EDN VIFCUK.
2. Ibragimhalilova, T.V. (2016). Sushchnost' i osobennosti transformacii regional'noj ekonomiki [The essence and features of the transformation of the regional economy]. Vestnik Doneckogo nacional'nogo universiteta. Seriya V. Ekonomika i pravo [Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law]. 4, 113-119. EDN YSIXXE.
3. Ketova, N.P. (2012). Regional'nyj marketing v sisteme instrumentov i principov upravleniya territorial'nym razvitiem [Regional marketing in the system of instruments and principles of territorial development management]. Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika [Bulletin of the Adyghe State University. Series 5: Economy]. 1, 156-163. EDN PBDQDL.
4. Kublin, I.M., Tinyakova, V.I. (2014). Vliyanie marketinga na razvitie malogo biznesa v regional'nom aspekte [Influence of marketing on the development of small business in the regional aspect]. Ekonomika ustojchivogo razvitiya [Economics of Sustainable Development]. 2(18), 149-152. EDN SFUIVR.
5. Lobanova, G.A., Garaev, E.A. (2012). Antikrizisnyj kompleks marketinga dlya proizvoditelej regional'nogo urovnya [Anti-crisis marketing complex for regional producers]. Social'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika. [Social and Economic Management: Theory and Practice]. 1(21), 121-124. EDN VVYXPF.
6. Stryukov, N.S. (2024). Regional'nyj marketing: teoreticheskij aspekt [Regional marketing: theoretical aspect]. Vestnik

Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(109), 230-236. DOI 10.21295/2223-5639-2024-6-230-236. EDN IQPQZP.

7. Tumin, V.M., Egorova, N.N., Kostromin, P.A. (2018). Uстойchivoe razvitie territorij na rynke v usloviyah innovacionnoj ekonomiki [Sustainable development of territories in the market in the conditions of innovative economy]. Izvestiya vysshih uchebnykh zavedenij. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom [News of Higher Educational Institutions. Series: Economics, Finance and Production Management]. 1(35), 21-28. EDN YUVVQT.

8. Frolov, D.P. (2013). Marketingovyj podhod k upravleniyu prostranstvennym razvitiem [Marketing approach to spatial development management]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economics]. 2, 65-86. EDN RBJJIP.

9. Feigel, M. L. (2011). Marketing programmnykh produktov sredstv ucheta na regional'nom rynke [Marketing of accounting software products in the regional market]. Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINH) [Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)]. 4(36), 126-133. EDN OWUJLN.

---

e-mail: [stryukoffnick@yandex.ru](mailto:stryukoffnick@yandex.ru)

УДК 334.73.021

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-257-267

*Семененко Г.А.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой теории и истории кооперативного движения

*Афанасьева Л.В.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и истории кооперативного движения

*Богатырева Ю.Ф.*

Белгородский университет кооперации, экономики и права, ст. преподаватель кафедры теории и истории кооперативного движения

## РОЛЬ КООПЕРАТИВОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ И ФОРМИРОВАНИИ ИНКЛЮЗИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Целью исследования явилось определение роли кооперативных организаций в обеспечении социальной справедливости и в формировании устойчивой инклюзивной экономики. В статье представлены результаты исследования понятия «социальная справедливость»; проведен анализ деятельности отдельных мировых кооперативных систем; приведены примеры успешного внедрения ряда мировых кооперативных организаций в экономику отдельных стран на государственном уровне; выявлены проблемы развития кооперативных организаций в современной бизнес-среде, а также представлен ряд преимуществ кооперативных организаций как демократических организаций, имеющих огромное значение для развития сельской местности и стран мира в целом. В статье также рассмотрены рабочие планы международных организаций по развитию социальной справедливости, а также выявлены основные задачи по достижению долгосрочной устойчивости кооперативного сектора экономики во всех странах мира, основанные на соблюдении кооперативной идентичности, социальной справедливости и солидарной экономике. Методологическую основу нашего исследования составили общенаучные методы познания, в числе которых: наблюдение, анализ и синтез, диалектический, абстрактно-логический, системный анализ. Эмпирический метод исследования позволил изучить основные тенденции развития мирового сообщества на основе социальной справедливости, провести исследование участия кооперативов в формировании справедливой устойчивой инклюзивной экономики ряда стран мира.

**Ключевые слова:** социальная справедливость, кооперативное движение, инклюзивная экономика, ООН, МОТ, МКА.

**Введение.** Демократическая солидарная экономика ориентирована на предприятия, в которых участники заинтересованы в эффективности их деятельности и имеют право голоса. Такая экономика состоит из

организаций, находящихся в демократической собственности и под справедливым контролем своих членов. Наиболее распространенной формой таких предприятий являются кооперативы, так как они принадле-



жат членам, основаны на их демократическом контроле и придерживаются кооперативных ценностей и принципов. Социальная справедливость в современных реалиях развития мирового сообщества приобретает глобальное значение, поскольку от ее реализации зависит не только дальнейшее развитие экономик стран, но и существование общества.

Защита прав человека, преодоление неравенств в обществе, ликвидация нищеты и решение экологических проблем становятся инструментами устойчивого развития Организации Объединенных Наций и являются фундаментом установки нового мирового сообщества.

Проблематике социальной и солидарной экономики, вопросам обеспечения социальной справедливости посвящены исследования ученых и кооперативных практиков, о чем свидетельствуют многочисленные опубликованные научные работы [2, 8, 10, 11, 12, 15].

Однако следует учесть, что для успешной реализации социальной справедливости в обществе необходимо реализовать ряд первоочередных задач по развитию кооперативного сектора и долгосрочной устойчивой инклюзивности и демократичному контролю, с учетом того, что кооперативы имеют все возможности для того, чтобы сыграть ключевую роль в формировании справедливой, социальной и устойчивой экономике.

Целью исследования явилось определение роли кооперативных организаций в обеспечении социальной справедливости и в формировании устойчивой инклюзивной экономики.

Поставленная цель определила ряд первоочередных задач по ее достижению:

- исследование понятия «социальная справедливость», результатов реализации отдельных Целей устойчивого развития ООН, изучение структуры понятия «социальная справедливость» по данным выборочного исследования;

- изучение примеров кооперативов, занятых в различных сферах экономики в целом и анализ результатов их деятельности в достижении социальной справедливости;

- выявление существенных проблем кооперативных организаций по вкладу в развитие инклюзивной экономики;

- разработка задач по достижению цели по формированию справедливой, социальной и устойчивой экономики стран мира.

**Методы исследования.** Методологическую основу нашего исследования составили общенаучные методы познания, в числе которых: наблюдение, анализ и синтез, диалектический, абстрактно-логический, системный анализ. Эмпирический метод исследования позволил изучить основные тенденции развития кооперативов, провести исследование имеющихся результатов деятельности в сфере формирования социальной справедливости кооперативных организаций отдельных регионов страны.

**Результаты исследования.** Социальная справедливость является ключевым общественным идеалом, содержащим нравственные качества отношений в обществе. Другими словами, социальная справедливость представляет собой один из основополагающих принципов общественного устройства, в соответствии с которым реализуется справедливое распределение труда, общественных благ и достигается повышение качества жизни и т.д. [1, 3].

Данный показатель, на наш взгляд, может отражать ряд принципов социальной справедливости, в числе которых:

- принятие индивидуальных потребностей и условий жизни у каждой отдельной личности;

- возможность равной реализации возможностей для всех, без какой-либо дискриминации;

- вовлечение населения в политическую, экономическую и социальную жизнь общества.

Социальная справедливость включена в Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Наше исследование показывает, что в настоящее время многие цели уже реализованы (табл.).

**Реализация Целей устойчивого развития ООН на период до 2030 года в области обеспечения социальной справедливости\***

Направление реализации ЦУР	Составляющая ЦУР	Организация, курирующая ЦУР	Результаты реализации ЦУР
Содействие обеспечению достойного труда (ЦУР № 8)	Обеспечение рабочими местами и реализация новых экономических возможностей	МОТ	– создание рабочих мест; – обеспечение гарантий прав в сфере труда; – расширение социальной защиты; – содействие социальному диалогу
Содействие гендерному равенству (ЦУР № 5, № 10)	Обеспечение ключевых прав человека	«ООН-женщины»	– обеспечение прав женщин; – исключение дискриминации для женщин и девочек
Обеспечение доступа к образованию (ЦУР № 4)	Реализация справедливого качественного образования и поощрение возможностей обучения на протяжении всей жизни	ООН	– сокращение неравенства; – достижение гендерного паритета и социальной справедливости

\*Составлено по: [13].

На основании данных таблицы нами выделены некоторые составляющие понятия социальной справедливости:

- социальные гарантии, которые включают в себя равные возможности, социальную поддержку, социальную защиту уязвимых слоев населения, доступ к бесплатным медицинским услугам и образованию;
- обеспечение экономической безопасности, направленное на улучшение качества жизни, сокращение разницы между доходами разных слоев населения, обеспечение благосостояния граждан, адекватное вознаграждение за труд;

– юридические обязательства, включающие: обеспечение равенства людей перед законом, защиту прав и свобод граждан, справедливое функционирование правоохранительных органов и судебной системы.

Таким образом, существует множество точек зрения о социальной справедливости. С одной стороны, это равенство возможностей, с другой – компенсация неравенства, с третьей – это главенство закона. Такая тройная составляющая социальной

справедливости свидетельствует о сложности и глубине концепции данного понятия.

В качестве доказательства такой позиции, по нашему мнению, можно привести данные Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) (рис. 1).

Данные опроса свидетельствуют о комплексном понимании социальной справедливости россиянами, при этом нами отмечается приоритет социальных гарантий над правовыми и экономическими гарантиями. Кроме этого, по данным ВЦИОМ, социальная справедливость остается доминирующим понятием на протяжении более 10 лет [1].

По данным Всемирного банка, около 700 млн человек (8,5% населения мира) живут в крайней нищете, кроме этого, эскалация вооруженных конфликтов, чрезвычайная ситуация с климатом стали причинами искажения социальной справедливости на долгосрочную перспективу. Ввиду данных обстоятельств, на наш взгляд, основными инструментами в решении проблем социальной несправедливости становятся сотрудничество и взаимная поддержка.

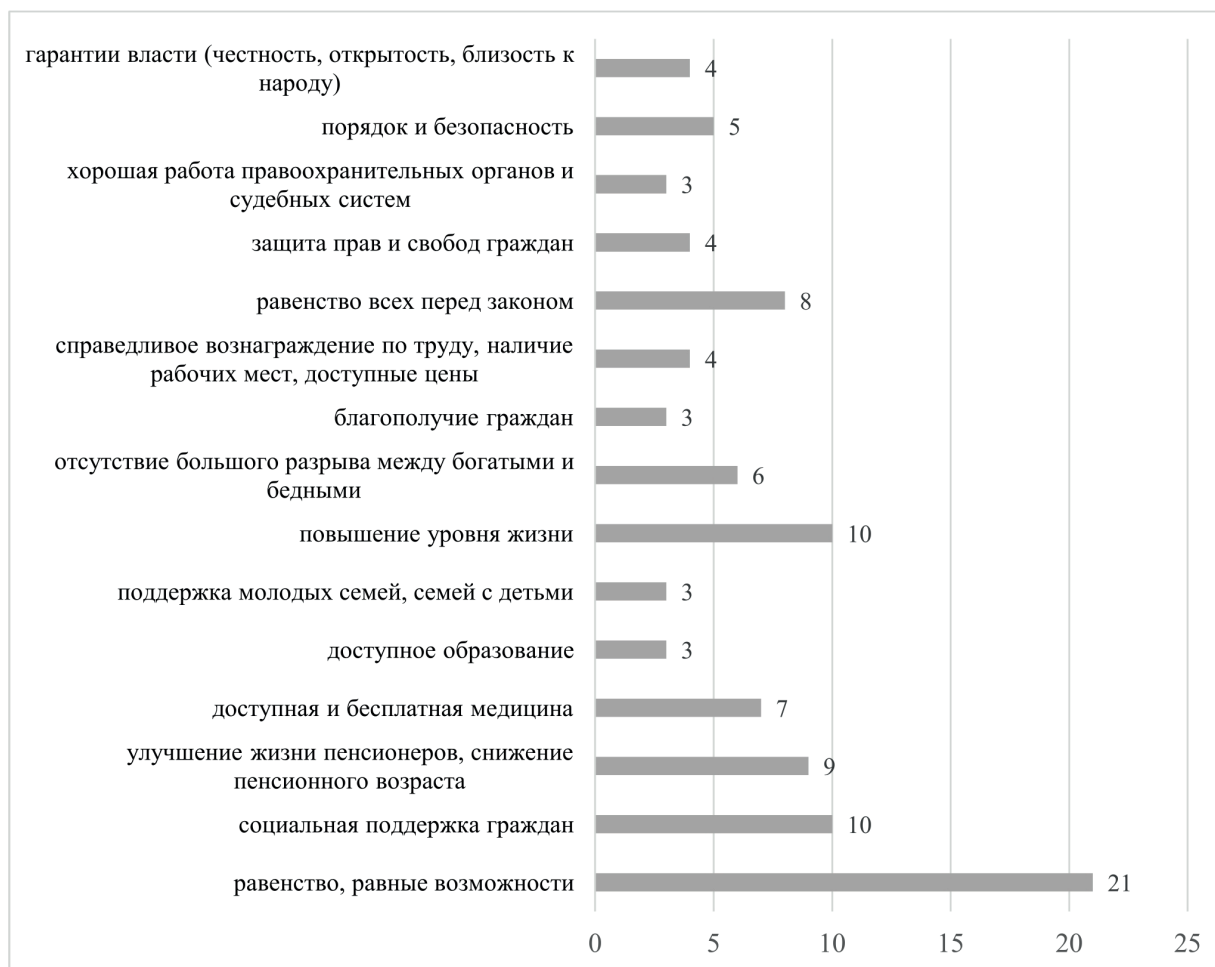


Рис. 1. Структура понятия «социальная справедливость», по данным ВЦИОМ, %\*

\*Составлено по: [1].

Данные инструменты лежат также в основе реализации кооперативной идентичности в целом и кооперативных принципов в частности. В последнее десятилетие кооперативы демонстрируют свою прочную адаптацию к быстрым технологическим изменениям, к демографическим сдвигам и экологическим проблемам. В рамках Международного года кооперативов 2025 определены рабочие планы по развитию социальной справедливости совместно с ООН, МОТ и МКА:

- развитие широкой социальной и солидарной экономики через сотрудничество кооперативов и обществ взаимопомощи;
- предоставление услуг через кооперативы;

– использование кооперативов для создания средств к существованию в условиях вынужденного перемещения;

– формализация неформальной экономики через кооперативную, социальную и солидарную экономику;

– формирование рабочей группы по измерению экономического вклада кооперативов в партнерство с Комитетом по содействию и развитию кооперативов;

– подготовка национальных отчетов о передовой практике документирования работ МОТ с кооперативами в условиях вынужденного перемещения [13].

Следует отметить, что социальная составляющая кооперативного бизнеса априори является неотъемлемой частью социальной экономики во всем мире. Борьба

с несправедливостью, экономическим неравенством была ключевым фактором раннего развития кооперативного движения во всех странах мира. Социальная деятельность заложена в кооперативных ценностях и принципах от демократического членского контроля до справедливости, солидарности и заботы об обществе.

Существует бесчисленное множество примеров кооперативов, работающих в разных сферах экономики – от здравоохранения и природной безопасности до удержания земель и борьбы с расизмом.

Так, в демократической экономике Великобритании насчитывается 9 313 независимых предприятий – кооперативов. Совокупный годовой доход демократических кооперативных предприятий составляет 165,7 млрд фунтов стерлингов в 2024 году, по сравнению с 161,5 млрд фунтов стерлингов в 2023 году [13].

В кооперативных организациях Великобритании в 2024 году насчитывалось более 68,8 млн членов, что на 2,9% больше, чем в 2023 году (66,8 млн членов) [13]. Членство в кооперативах дает право совместного владения и контроля людям, заинтересованным в долгосрочной перспективе кооперативного бизнеса.

Крупнейшим кооперативом по доходам считается Co-op Group, насчитывающий 8 млн членов. Это британская потребительская кооперативная организация с группой

предприятий розничной торговли, включая бакалейную розницу, пабы, оптовую торговлю, юридические услуги, организацию похорон и страхование, а также социальное предпринимательство.

По состоянию на 2023 год Co-op Group – седьмая по величине продуктовая сеть в Великобритании с долей рынка 5,4% [13]. Кооперативная группа управляет 4 500 магазинами, в которых работает более 90 000 человек, и имеет годовой объем продаж более 13 млрд фунтов стерлингов.

Одним из наиболее перспективных направлений для роста в кооперативном секторе является коммунальная энергетика. В настоящее время в мире насчитывается 303 энергетических и экологических кооператива. Это позволяет людям напрямую инвестировать свои сбережения на местном уровне в пользу изменения климата и сохраняет доход внутри сообщества.

Кооператив Reading Hydro был основан в 2016 году, в 2021 году было собрано 1,2 млрд фунтов стерлингов и кооператив начал вырабатывать собственную электроэнергию. В настоящее время кооператив насчитывает 750 членов, которые получают проценты от своих взносов.

С 2020 года число энергетических кооперативов, принадлежащих местным сообществам, увеличилось (рис. 2).

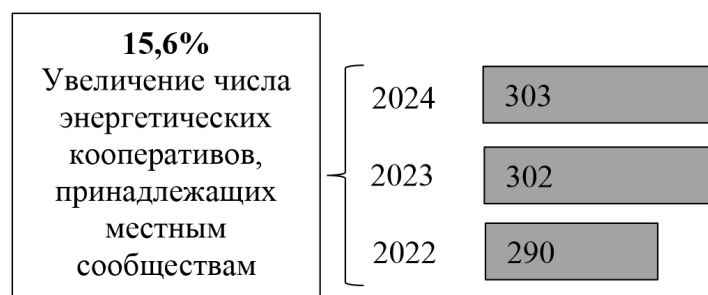


Рис. 2. Увеличение числа энергетических кооперативов, принадлежащих местным сообществам Великобритании, за 2022–2024 гг.\*

\*Составлено по: [13].

Еще одним примером успешной кооперативной модели является корпорация Mondragon – федерация рабочих кооперативов, базирующаяся в Испании. В 2024 году совокупный оборот деятельности кооперативной корпорации составил 344 млн евро [4].

Кооперативы сети Mondragon специализируются в различных отраслях деятельности, например, Laboral Kutxa и LaginAro, ведут три направления деятельности: банковское дело, страхование и социальное обеспечение.

На сегодняшний день эти кооперативные структуры имеют около 1,2 млн клиентов как кооперативные банки. Бренд LaginAro предоставляет широкий спектр страховых услуг частным клиентам, самозанятым и предприятиям, а также управляет собственной системой социального обеспечения для всех членов кооператива.

В целом корпорация Mondragon принимает активное участие в реализации Целей ООН в области устойчивого развития. Так, в рамках реализации ЦУР № 3 LaginAro предоставляет медицинские и социальные услуги 28 204 активным участникам программы, 73 172 получателям медицинских услуг и 14 544 пожилым людям. Mondragon обучает более 11 000 студентов и 6 000 специалистов в рамках реализации ЦУР № 4. О реализации ЦУР № 5 говорит тот факт, что 49% сотрудников корпорации – женщины, из которых 27,5% входят в состав руководства, а 28,9% – в состав совета директоров. Кроме этого, достойная работа и экономический рост (ЦУР № 8) являются одним из ключевых компонентов модели Mondragon, так как эта кооперативная сеть входит в 10-ку крупнейших работодателей в стране. Участие Mondragon в борьбе с изменением климата (ЦУР № 13) заключается в том, что 90% продукции корпорации имеет сертификаты управления качеством, а 65% – сертифицированные системы экологического менеджмента.

В целом, Мондрагонская бизнес-модель является ответственной, демократичной и устойчивой. Основной целью является продвижение кооперативов как ведущих в мире социально-экономических проектов [4].

Далее считаем целесообразным рассмотреть динамику развития кооперативного движения в Индии, поскольку именно в этой стране была проведена Глобальная конференция 2024 года (25–30 ноября) в Нью-Дели, с которой стартовал Международный год кооперативов 2025.

Кооперативный сектор играет жизненно важную роль в процессе социально-экономического развития Индии, поскольку более 2/3 населения и 72,4% рабочей силы проживают в сельской местности. В свою очередь, сельская местность в Индии – это крайне уязвимый сектор, так как частные предприниматели не инвестируют собственные средства в развитие сельских регионов, а государственные органы не имеют свободных средств для таких вложений [2].

Поэтому кооперативы, как правило, выступают как общества взаимопомощи в сельской местности, предоставляя адекватные, доступные и своевременные кредиты для производства, переработки, хранения и сбыта сельскохозяйственных культур и другой сопутствующей продукции. Кроме этого, кооперативные сообщества предоставляют возможность сельским жителям объединить собственные ресурсы для решения общих социально-экономических проблем; возможность реализоваться в продуктивной занятости; предоставляют услуги образования, медицинские услуги; улучшают санитарные условия, стоят дороги и обеспечивают доступ к рынкам.

Другими словами, кооперативы Индии способствуют массовому производству, необходимому для инклюзивного и устойчивого роста экономики. В целом кооперативный сектор делает огромный вклад в экономику Индии (рис. 3).



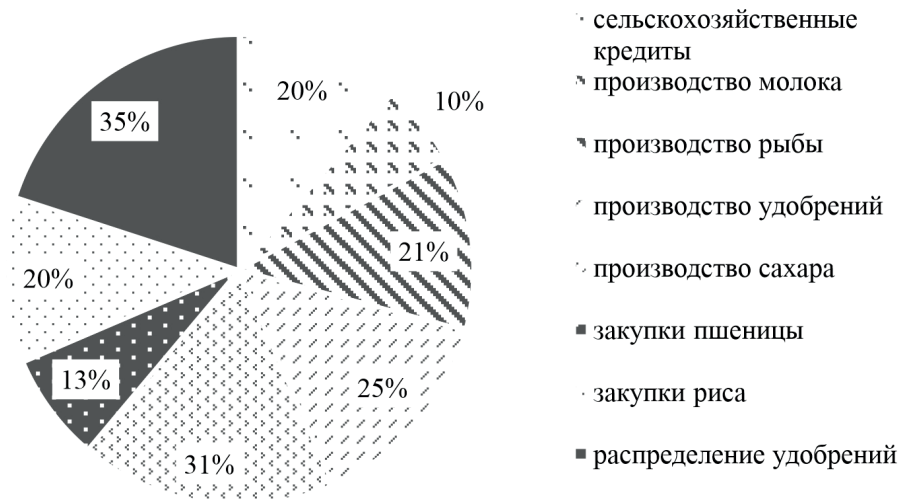


Рис. 3. Структура деятельности кооперативного сектора Индии в 2024 году\*

\*Составлено по: [2].

Несмотря на весомый вклад кооперативного сектора в развитие экономики Индии, кооперативы имеют ряд существенных проблем:

- плохая осведомленность членов кооперативных сообществ о правилах и положении кооператива, о целях кооперативного движения, как следствие – неактивное участие членов в функционировании кооператива;
- сокращение числа кооперативов ввиду их нерентабельности с экономической точки зрения;
- нерешенные вопросы с гендерным равенством, вследствие которого крайне ограничено участие женщин и других уязвимых слоев в выборах и принятии управленческих решений;
- манипуляция более богатых фермеров, как правило, занимающих руководящие должности в кооперативах, организациями в своих интересах за счет бедных членов;
- отсутствие обученного, квалифицированного и опытного персонала.

Признавая важность кооперативного сектора и учитывая вышеназванные проблемы, Национальный кооперативный союз Индии (NCUI), основанный в 1929 году, располагающий обширной сетью из 30 государственных кооперативных союзов и 284

членских организаций по всей стране, постоянно реализует проекты по продвижению и развитию кооперативных сообществ, особенно в слаборазвитых регионах. С целью поддержки развития кооперативов в 2021 в Индии было создано отдельное Министерство, кроме этого, в стране существует разветвленная сеть совместных образовательных учреждений.

В результате проведенного исследования, на наш взгляд, можно констатировать тот факт, что гибкость кооперативных моделей бизнеса, в том числе социального, позволяет придать им уникальную форму в соответствии с потребностями их членов и сообщества в целом.

Такая адаптивность в сочетании с демократическим контролем, устойчивостью и ориентацией на социальное воздействие делает кооперативы эксклюзивным вариантом ведения бизнеса, основанного на кооперативной идентичности, вносящим весомый вклад в развитие социальной и солидарной экономики.

**Выводы и заключение.** Несмотря на сложные экономические и геополитические условия, кооперативы продолжают расширять свой охват и влияние на развитие мирового сообщества, обеспечивая своих чле-

нов стабильными доходами, достойными рабочими местами, доступными кредитами и предоставляя возможности обучения и переобучения кадров. Кооперативные предприятия, как демократические модели, постоянно наращивают свою значимость в государственных секторах экономики.

Уделяя приоритетное внимание долгосрочной устойчивой инклюзивности и демократичному контролю, кооперативный сектор имеет все возможности для того, чтобы сыграть ключевую роль в формировании справедливой, социальной и устойчивой экономики.

На наш взгляд, достижение такой глобальной цели потребует реализации ряда задач:

- получение своевременного, достаточного и доступного финансирования, а также услуг для эффективного использования финансовых ресурсов с целью реализации кооперативами возможности реализации инновационных бизнес-идей для создания новых предприятий и расширения существующих;

- создание эксклюзивного фонда для кооперативов с целью обеспечения кредитами без залоговой базы для повышения рентабельности действующих организаций;

- возможность регистрации кооперативов на электронных торговых площадках в качестве «покупателей» с целью упрощения маркетинга товаров и услуг и реализации инициативы по закупке товаров и услуг у поставщиков, тем самым повышая прозрачность закупок и экономию расходов;

- предоставление преференций кооперативам как «продавцам» на электронных торговых площадках;

- эффективное сотрудничество и координация между кооперативами, приносящее взаимную пользу их бизнес-инициативам и способствующее максимальному развитию кооперативных сообществ за счет адекватного расширения деятельности кооперативов, управляемых членами;

- оказание поддержки более крупными кооперативами более слабым и мелким

кооперативам в смежных отраслях деятельности с целью повышения конкурентоспособности последних;

- диверсификация деятельности кооперативов за счет включения в новые сектора экономики, такие как недвижимость, энергетика, здравоохранение, страхование, связь, туризм и другие услуги;

- продвижение бренда кооперативов путем модернизации и повышения ценности предоставляемых ими продукции и услуг;

- разработка и внедрение программ обучения в кооперативах, с поддержкой правительств с целью соответствия их деятельности в текущей бизнес-среде.

Таким образом, стимулирующая государственная политика, взаимовыгодное сотрудничество кооперативов с государством имеют решающее значение для раскрытия всего потенциала демократических кооперативных предприятий. Включение кооперативов в любую экономическую стратегию гарантирует создание инклюзивной и устойчивой экономики, основанной на социальной справедливости.

## Список литературы

1. Всероссийский центр изучения общественного мнения : официальный сайт. – URL: <https://wciom.ru/>. – Текст : электронный.

2. Канарш, Г. Ю. Социальная справедливость: идеи современной истории / Г. Ю. Канарш // Горизонты гуманитарного знания. – 2019. – № 1. – С. 48–73. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/333230336\\_Socialnaa\\_spravedlivost\\_sovremennaa\\_istoria\\_idei](https://www.researchgate.net/publication/333230336_Socialnaa_spravedlivost_sovremennaa_istoria_idei) (дата обращения: 04.04.2025). – Текст : электронный.

3. Кооперативы в Индии : официальный сайт. – URL: <https://officerspulse.com/2023/07/30/cooperatives-in-india/>. – Текст : электронный.

4. Корпоративная социальная ответственность : учебник для

вузов / под редакцией В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 490 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14561-8. – Текст : непосредственный.

5. Корпорация Мондрагон : официальный сайт. – URL: <https://www.mondragon-corporation.com/en/>. – Текст : электронный.

6. Международный кооперативный альянс : официальный сайт. – URL: <https://www.ica.coop>. – Текст : электронный.

7. Национальный кооперативный союз Индии : официальный сайт. – URL: <https://ncui.coop/>. – Текст : электронный.

8. Семененко, Г. А. Исследование проблем и тенденций развития международного кооперативного движения как стабилизатора социальной среды в условиях формирования солидарной экономики : монография / Г. А. Семененко, Л. В. Афанасьева, В. М. Чуйкова, Ю. Ф. Богатырева. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – 161 с. – ISBN 978-5-8231-1053-2. – Текст : непосредственный.

9. Семененко, Г. А. Цифровая трансформация как ключевая стратегическая функция современных кооперативов / Г. А. Семененко, Л. В. Афанасьева, Ю. Ф. Богатырева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 2(105). – С. 279–290. – ISSN 2223-5639.

10. Соловьева, В. Н. Продвижение кооперативной идентичности / В. Н. Соловьева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и

права. – 2023. – № 1(98). – С. 173–184. – ISSN 2223-5639.

11. Социальная экономика потребительской кооперации : монография / научные редакторы : д.э.н., проф. Л. П. Наговицина, д.э.н., профессор Е. Е. Тарасова ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2021. – 188 с. – ISBN 987-5-8231-1044-0. – Текст : непосредственный.

12. Теплов, В. И. Социально-ответственный бизнес организаций потребительской кооперации / В. И. Теплов, Е. Е. Тарасова, Д. Г. Акинин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 6(103). – С. 253–263. – ISSN 2223-5639.

13. Цели в области устойчивого развития : официальный сайт. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>. – Текст : электронный.

14. Экономика сотрудничества и взаимопомощи 2024 // Кооперативы Великобритании. – URL: [https://www.uk.coop/sites/default/files/2024-09/Co-operative\\_Mutual\\_Economy\\_2024.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/2024-09/Co-operative_Mutual_Economy_2024.pdf). – Текст : электронный.

15. Эркинбекова, Ж. Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке / Ж. Э. Эркинбекова. – Текст : непосредственный // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2023. – Т. 4. – № 2. – С. 87–116. – DOI: 10.18334/social.4.2.117166.

**Semenenko G.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Theory and History of the Cooperative Movement

**Afanasyeva L.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Theory and History of the Cooperative Movement

**Bogatyreva Yu.F.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer, Chair of Theory and History of the Cooperative Movement

## THE ROLE OF COOPERATIVES IN ENSURING SOCIAL JUSTICE AND FORMING AN INCLUSIVE ECONOMY

**Abstract.** The aim of the study was to determine the role of cooperative organizations in ensuring social justice and in the formation of a sustainable inclusive economy. The article presents the results of the study of the concept of social justice; an analysis of the activities of individual world cooperative systems is carried out; examples of the successful implementation of a number of world cooperative organizations in the economy of individual countries at the state level are given; problems of the development of cooperative organizations in the modern business environment are identified, and a number of advantages of cooperative organizations as democratic organizations are of great importance for the development of rural areas and countries of the world, in general, are presented. The article also considers the work plans of international organizations for the development of social justice, and identifies the main tasks for achieving long-term sustainability of the cooperative sector of the economy in all countries of the world, based on compliance with cooperative identity, social justice and a solidarity economy. The methodological basis of our study was made up of general scientific methods of cognition, including: observation, analysis and synthesis, dialectical, abstract-logical, systems analysis. The empirical method of research made it possible to study the main trends in the development of the world community, based on social justice, to conduct a study of the participation of cooperatives in the formation of a fair sustainable inclusive economy in a number of countries of the world.

**Keywords:** social justice, cooperative movement, inclusive economy, UN, ILO, ICA.

### References

1. Vserossijskij centr izucheniya obshchestvennogo mneniya: oficial'nyj sajt [All-Russian Center for the Study of Public Opinion: official website]. Retrieved from: <https://wciom.ru/>.
2. Kanarsh, G.Yu. (2019). Social'naya spravedlivost': idei sovremennoj istorii [Social justice: ideas of modern history]. Gorizonty gumanitarnogo znaniya [Horizons of Humanitarian Knowledge]. 1, 48-73. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/333230336\\_Socialnaa\\_spravedlivost\\_sovremennaa\\_istoria\\_idei](https://www.researchgate.net/publication/333230336_Socialnaa_spravedlivost_sovremennaa_istoria_idei).
3. Kooperativy v Indii: oficial'nyj sajt [Cooperatives in India: official website]. Retrieved from: <https://officerspulse.com/2023/07/30/cooperatives-in-india/>.
4. Korporativnaya social'naya otvetstvennost': uchebnik dlya vuzov / pod redakciej V. Ya. Gorfinkelya, N. V. Rodionovoj [Corporate social responsibility: textbooks for universities]. Ed. by V.Ya. Gorfinkel, N.V. Rodionova. 3d rev. ed. Moscow: Published by Yurajt 2025. ISBN 978-5-534-14561-8.

5. Korporaciya Mondragon: oficial'nyj sajt [Mondragon corporation: official website]. Retrieved from: <https://www.mondragon-corporation.com/en/>.
6. Mezhdunarodnyj kooperativnyj al'yans: oficial'nyj sajt [International Cooperative Alliance: official website]. Retrieved from: <https://www.ica.coop>.
7. Nacional'nyj kooperativnyj soyuz Indii: oficial'nyj sajt [National Cooperative Union of India: official website]. Retrieved from : <https://ncui.coop/>.
8. Semenenko, G.A. et al. (2021). Issledovanie problem i tendencij razvitiya mezhdunarodnogo kooperativnogo dvizheniya kak stabilizatora social'noj sredy v usloviyah formirovaniya solidarnoj ekonomiki: monografiya [Research of problems and development trends of the international cooperative movement as a stabilizer of the social environment in the conditions of formation of a solidarity economy: monograph]. Belgorod: Published by BUKEP. ISBN 978-5-8231-1053-2.
9. Semenenko, G.A., Afanasieva, L.V., Bogatyreva, Yu.F. (2024). Cifrovaya transformaciya kak klyuchevaya strategicheskaya funkciya sovremennyh kooperativov [Digital transformation as a key strategic function of modern cooperatives]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(105), 279-290. ISSN 2223-5639.
10. Solovyova, V.N. (2023). Prodvizhenie kooperativnoj identichnosti [Promotion of cooperative identity]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(98), 173-184. ISSN 2223-5639.
11. Social'naya ekonomika potrebitel'skoj kooperacii: monografiya Social economy of consumer cooperatives: monograph]. nauchnye redakty: d.e.n., prof. L. P. Nagovicina, d.e.n., professor E. E. Tarasova [Ed. by L.P. Nagovitsina, Doctor of Economics, Professor, E.E. Tarasova, Doctor of Economics, Professor. Belgorod: Published by BUKEP, 2021. 188 s. ISBN 987-5-8231-1044-0.
12. Teplov, V.I., Tarasova, E.E., Akinin, D.G. (2023). Social'no-otvetstvennyj biznes organizacij potrebitel'skoj kooperacii [Socially responsible business of consumer cooperative organizations]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(103), 253-263. ISSN 2223-5639.
13. Celi v oblasti ustojchivogo razvitiya: oficial'nyj sajt [Sustainable Development Goals: official website]. Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>.
14. Ekonomika sotrudnichestva i vzaimopomoshchi 2024. Kooperativy Velikobritanii [Economy of cooperation and mutual aid 2024. Cooperatives of Great Britain]. Retrieved from: [https://www.uk.coop/sites/default/files/2024-09/Co-operative\\_Mutual\\_Economy\\_2024.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/2024-09/Co-operative_Mutual_Economy_2024.pdf).
15. Erkinbekova, Zh.E. (2023). Korporativnaya social'naya otvetstvennost': istoriya i evolyuciya konceptual'noj paradigmy v sovremennoj ekonomicheskoy nauke [Corporate social responsibility: history and evolution of the conceptual paradigm in modern economic science]. Social'noe predprinimatel'stvo i korporativnaya social'naya otvetstvennost' [Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility]. 4(2), 87-116. DOI 10.18334/social.4.2.117166.



*Чистякова О.А.*

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита

## ОЦЕНКА РОЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА РЫНКЕ УСЛУГ: ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ГЛАВНЫХ КОМПОНЕНТ

**Аннотация.** Статья направлена на оценку роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг с применением метода главных компонент (РСА). В работе последовательно решаются три ключевые задачи: анализ взаимосвязи рынка услуг с воспроизводственным процессом, где потребительская кооперация рассматривается как самостоятельный субъект, обеспечивающий устойчивость цепочек создания стоимости на рынке услуг; обоснование социально-экономической роли кооперации через выявление скрытых факторов влияния с использованием метода главных компонент, позволившего определить ключевые компоненты, такие как экономическая активность и эффективность; развитие услуг общественного питания, цифровизация и финансовая результативность, которые коррелируются с деятельностью кооперативов. В статье описана авторская методика факторного анализа, интегрирующая научные подходы: ранжирование значимости переменных, обоснование выбора компонент и комплексность оценки (сочетание экономических и социальных индикаторов). Автором отобраны показатели рынка услуг и потребительской кооперации. Методика исследования включает стандартизацию данных (z-нормализация) для устранения масштабных различий между показателями, метод каменистой осыпи для определения оптимального числа компонент, выделившего четыре доминирующих фактора, объясняющих 86,5% общей дисперсии, ротацию Varimax для оптимизации интерпретации нагрузок, корреляционный анализ Пирсона для установления связей между компонентами и внешними социально-экономическими параметрами. Исследование вносит вклад в развитие методик оценки социально-экономического воздействия потребительской кооперации на рынок услуг, демонстрируя ее роль как связующего звена между рыночными механизмами и решением общегосударственных задач. Результаты актуальны для формирования концепции устойчивости развития потребительской кооперации на рынке услуг, особенно в условиях усиления цифровых трендов и глобальной нестабильности. Целью данной статьи является оценка роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг на основании применения метода главных компонент.

**Ключевые слова:** потребительская кооперация, социально-экономическое развитие, метод главных компонент, рынок услуг.

**Введение.** Российская потребительская кооперация, имеющая почти двухсот-летнюю историю, продолжает оставаться одним из существенных факторов социаль-

но-экономического и культурного развития страны [9].

Несмотря на значительное количество публикаций, посвященных исследованию

деятельности потребительской кооперации, ключевые аспекты ее функционирования и развития в условиях рынка услуг требуют дальнейшей концептуальной проработки. Несмотря на значительный вклад кооперативов в стабилизацию рынка услуг, их роль часто недооценивают в контексте вклада в социально-экономическое развитие Российской Федерации. Это связано с отсутствием комплексных методик, позволяющих количественно оценить влияние кооперации на такие параметры, как доступность услуг, занятость и качество жизни. Актуальность исследования обусловлена необходимостью определения места и роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг.

Целью данной статьи является оценка роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг на основании применения метода главных компонент.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- рассмотрена взаимосвязь рынка со стадиями воспроизводственного процесса с выделением потребительской кооперации как субъекта рынка;
- обоснована роль потребительской кооперации на рынке услуг в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг: на основе применения метода главных компонент;
- описана методика факторного анализа методом главных компонент с учетом применения научных подходов: ранжирования, обоснования и комплексности.

**Методы исследования.** Комплексный характер исследования, сочетающий теоретический и прикладной аспекты, потребовал применения междисциплинарных методов. Методологическую основу исследования составляет метод главных компонент, примененный к статистическим данным Федеральной службы государст-

венной статистики по социально-экономическим показателям РФ и Центросоюза РФ по показателям потребительской кооперации за 2023 гг., отобранных на основании подходов: ранжирования, обоснования и комплексности. Методика исследования включает в себя: стандартизацию данных (z-нормализацию), метод каменистой осыпи, ротацию Varimax, корреляционный анализ Пирсона.

**Результаты исследования.** Рынок услуг, представляя собой традиционную рыночную структуру, базируется на концептуальных основах экономической теории рынка, которая раскрывала сущность и содержание рынка как основной категории, определяющей действительную реальность.

Согласно словарю Б.А. Райзберга, рынок представляет собой экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируются спрос, предложение и цена [7].

Рынок – это система экономических взаимоотношений между производителем продукции и ее потребителями, которая определяется свободными ценами на товары и услуги в зависимости от спроса и предложения [3]. Рынок может трактоваться как общественный институт, сводящий вместе продавцов (производителей) и покупателей на различных уровнях экономических отношений для совершенствования сделки купли-продажи товара, услуги [2]. В широком смысле рынок можно рассматривать как форму товарных и экономических отношений [4, 6, 8].

Рынок как инструмент взаимодействия в экономической среде рассматривался на всех стадиях становления экономической науки в различных аспектах и позволил выделить следующие особенности [1]: экономическая природа, объективность проявления, целенаправленность функционирования, рыночные отношения как основа функционирования рынка, рыночный обмен как способ реализации рыночных

отношений, свободное ценообразование как результат взаимодействия спроса и предложения, взаимовыгодность, организация рынка как объединение субъектов рынка, информационная прозрачность и доступность для всех субъектов рынка, границы рынка (продуктовые, временные и локальные).

Экономическая природа рынка проявляется в его связи с воспроизводственным процессом экономики.

Е.В. Пешина, Я.П. Силин, А.И. Чумаков [5] определяют следующую взаи-

мо-связь рынка с этапами воспроизводственного процесса (рис. 1). В сфере обмена функционирует торговля, представляющая неотъемлемый этап воспроизводственного цикла. В соответствии с методологией системы национальных счетов, всю совокупность рынков можно объединить в две группы: рынок продуктов промежуточного потребления и конечного потребления, затем каждый подразделяется на рынок товаров и рынок услуг.

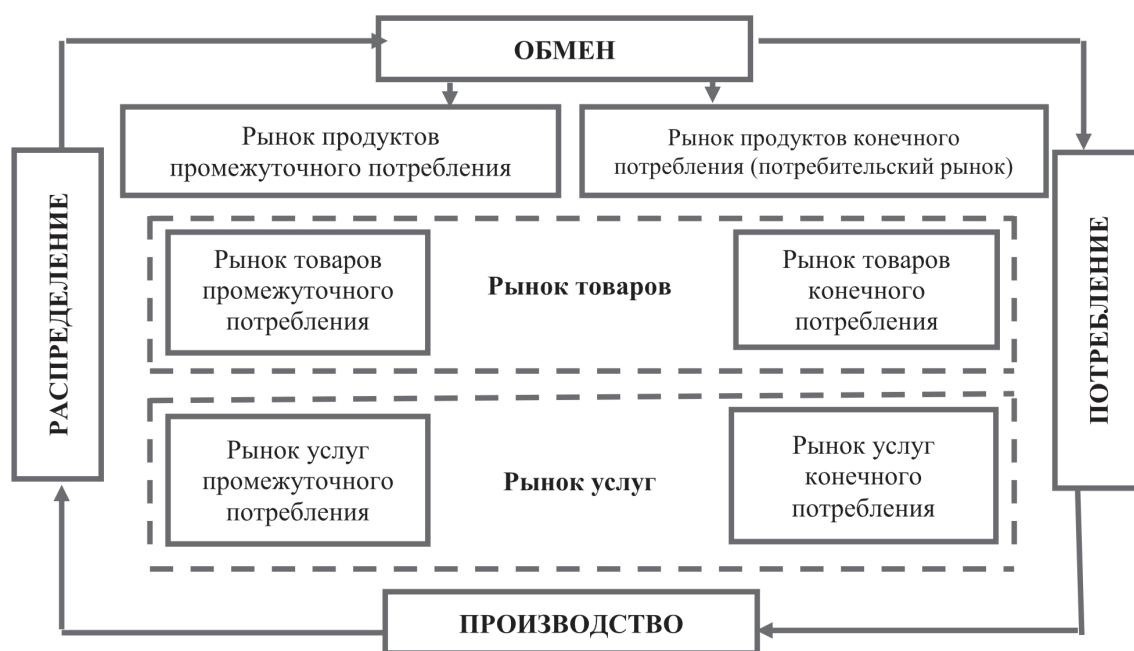


Рис. 1. Взаимосвязь рынка со стадиями воспроизводственного процесса и потребительским рынком\*

\*Составлено по: [5].

Отмеченные особенности характерны для совокупности взаимосвязанных в процессе воспроизводства общественного продукта рынков, одним из которых является рынок услуг, представляющий рыночные отношения в сфере оказания и потребления услуги.

Субъектами рынка услуг являются производители (продавцы) и потребители (покупатели) услуг. Одним из субъектов данного рынка по праву можно считать потребительскую кооперацию, которая характеризуется с двух позиций: субъекта хо-

зяйствования и социальной организации. Потребительскую кооперацию в России представляют потребительские общества и союзы, которые занимаются торговлей, организацией общественного питания, предоставлением платных, производственных и информационно-коммуникационных услуг в условиях влияния внешней и внутренней среды, в том числе цифровых сервисов, государственных услуг, цифровых платформ, что и определяет её место на рынке услуг (рис. 2).

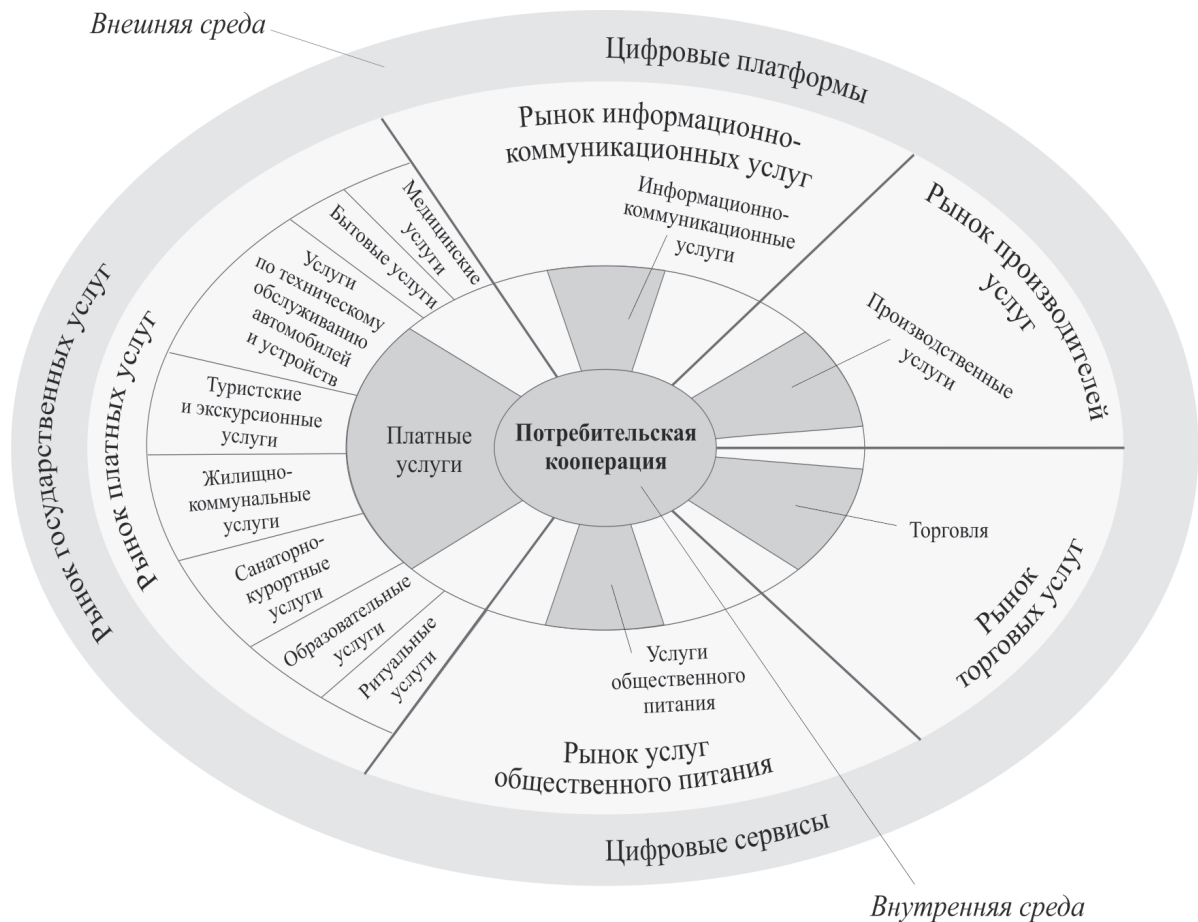


Рис. 2. Место потребительской кооперации на рынке услуг\*

\*Составлено автором.

Взаимодействие с рынком государственных услуг, включая участие в государственных закупках (поставки продовольствия в образовательные учреждения) или реализацию социальных программ, укрепляет институциональную роль потребительской кооперации. Цифровые платформы, такие как маркетплейсы («СберМегаМаркет», «Яндекс.Лавка»), интегрируют кооперативы в глобальные цепочки создания стоимости, но обостряют конкуренцию с субъектами хозяйствования торговых сетей, вынуждая малые предприятия инвестировать в брендинг и цифровой маркетинг. Применение технологий «анализ больших данных» (англ. *big data*) и CRM-систем (управление взаимоотношениями с клиентами) позволяет оптимизировать управление спросом

(прогнозировать сезонные колебания потребления или выявлять тренды на устойчивые услуги), что способствует балансу между экономической эффективностью и социальной миссией потребительской кооперации. С помощью онлайн-форматов предоставления услуг торговли и информационных технологий происходит сближение стандартов жизни в городской и сельской местности, что является важным показателем для государства.

Роль потребительской кооперации на рынке услуг – это ее способность влиять на социально-экономические процессы через предоставление доступных общественно значимых услуг, ориентированных на удовлетворение потребностей конкретных групп населения, а также на укрепление устойчивости.

Однако для системного понимания роли потребительской кооперации на рынке услуг, определяющей эффективность и устойчивость потребительских кооперативов, требуется переход от констатации ключевых характеристик к выявлению скры-

тых взаимосвязей между ними. Для этого целесообразно использовать метод главных компонент (РСА), позволяющий моделировать стратегию функционирования и развития кооперации на рынке услуг на основе доминирующих компонент [10, 11].

Ранжирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели расположены в порядке их значимости по степени влияния на результаты деятельности рынка услуг для анализа методом главных компонент.</li> <li>Первые три показателя связаны с рынком услуг, следующие четыре – с торговыми услугами, последние три – услуги, связанные с общественным питанием и занятостью</li> </ul>
Обоснование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для каждого показателя приведено краткое, но содержательное объяснение его важности для анализа.</li> <li>Это позволяет убедительно обосновать выбор и показать, как каждый показатель вносит вклад в развитие потребительской кооперации на рынке услуг</li> </ul>
Комплексность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отобранные показатели охватывают ключевые аспекты экономической деятельности рынка услуг, включая платные услуги, торговые услуги, услуги общественного питания, производственные услуги, производительность труда и уровень доходов</li> </ul>

Рис. 3. Подходы к обоснованию показателей для анализа методом главных компонент (РСА) роли потребительской кооперации на рынке услуг\*

\*Составлено автором.

Применительно к исследованию социально-экономического развития потребительской кооперации на рынке услуг метод позволяет установить корреляционные зависимости между показателями потребительской кооперации и макроэкономическими индикаторами, дает возможность построения прогнозных сценариев и обеспечивает эмпирическую базу для выработки регуляторных мер.

Основная цель РСА – сократить размерность данных, выделив наиболее значимые компоненты, которые объясняют максимальную дисперсию в данных. Для проведения факторного анализа методом

главных компонент необходимо отобрать показатели, наиболее полно отражающие структуру и динамику экономических процессов, связанных с оказанием услуг. В качестве основных для выбора показателей анализа предлагается использовать три подхода, представленных на рисунке 3.

Учитывая необходимость минимизации избыточности данных, предлагается выбрать 10 ключевых показателей рынка услуг (РУ), имеющих наиболее сильное влияние на социально-экономическое развитие страны и рынка услуг (табл. 1).



**Ключевые показатели рынка услуг (РУ)\***

Место в рейтинге	Наименование показателя	Экономическая характеристика
Y1	ВВП по виду услуг «Деятельность по предоставлению прочих персональных услуг (платных), млн руб.	Отражает вклад сектора услуг в экономику. Динамика показателя позволяет оценить изменения в структуре ВВП и уровень развития рынка услуг
Y2	Средний объем бытовых услуг населению в расчете на душу населения, руб.	Характеризует доступность и уровень потребления бытовых услуг населением. Важный индикатор качества жизни и развития сервисной экономики
Y3	Средний объем платных услуг населению в расчете на душу населения, руб.	Дополняет данные о бытовых услугах, отражая общий уровень потребления платных услуг. Позволяет оценить динамику развития рынка услуг и его вклад в экономику
Y4	ВВП по виду услуг «Торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспорта», млн руб.	Торговля – ключевой сектор экономики. Показатель позволяет оценить ее вклад в ВВП, что важно для анализа потребительского спроса
Y5	Доля продаж через Интернет в общем объеме розничной торговли, %	Отражает уровень цифровизации торговых услуг и изменения в потребительских предпочтениях. Рост доли онлайн-продаж свидетельствует о трансформации рынка услуг и развитии электронной коммерции
Y6	Оборот розничной торговли в расчете на душу населения по Российской Федерации, руб.	Характеризует уровень потребления товаров населением. Важный индикатор экономической активности, позволяющий оценить региональные различия в уровне жизни
Y7	ВВП по виду услуг «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания», млн руб.	Отражает вклад услуг общественного питания и гостиничного бизнеса в экономику. Динамика показателя важна для оценки развития туризма и сервисной инфраструктуры
Y8	Оборот общественного питания на душу населения, руб.	Позволяет оценить уровень потребления услуг общественного питания, что связано с уровнем доходов населения и развитием туристической отрасли. Дополняет данные об обороте общественного питания в абсолютных значениях. Динамика данного показателя отражает эффективность деятельности отрасли, что может дать представление об ее прибыльности и степени удовлетворения спроса населения
Y9	Индекс производительности труда по виду деятельности «Торговля розничная, оптовая», %	Производительность труда – ключевой фактор экономического роста. Показатель позволяет оценить эффективность труда при оказании торговых услуг, что важно для анализа конкурентоспособности рынка
Y10	Среднемесячная заработная плата, занятых в розничной торговле, руб.	Отражает доходы населения, занятого при оказании торговых услуг. Важный индикатор социально-экономического развития, позволяющий оценить уровень жизни работников сектора

\*Составлено автором.

Для проведения факторного анализа методом главных компонент (РСА) выбраны 10 ключевых показателей деятельности потребительской кооперации с учетом их значимости для оценки состояния и динамики развития торговли, общественного питания и заготовок с целью выделения по-

казателей, которые наиболее полно отражают экономическую активность, эффективность и социально-экономическое влияние потребительской кооперации (ПК). В таблице 2 представлены выбор и обоснование 10 основных показателей.

Таблица 2

**Ключевые показатели потребительской кооперации (ПК)\***

Место в рейтинге	Наименование показателя	Экономическая характеристика
X1	Совокупный финансовый результат, млн руб.	Отражает величину полученного эффекта деятельности всех отраслей. Позволяет оценить общую устойчивость экономической системы
X2	Оборот розничной торговли, млн руб.	Характеризует объем продаж в розничной торговле, что является ключевым индикатором потребительской активности и уровня жизни населения
X3	Оборот розничной торговли в сельской местности, млн руб.	Показывает уровень развития розничной торговли в сельских районах, что важно для оценки доступности товаров сельского населения
X4	Количество действующих магазинов, ед.	Отражает количество торговых объектов розничной торговли. Снижение количества магазинов может свидетельствовать о сокращении сети торговых точек, что влияет на доступность товаров
X5	Среднемесячная заработная плата в торговле, руб.	Показывает уровень доходов работников торговли, что является важным социальным индикатором и влияет на покупательную способность населения
X6	Оборот общественного питания, млн руб.	Характеризует объем услуг, оказанных населению общественным питанием
X7	Среднемесячная заработная плата в общественном питании, руб.	Отражает уровень доходов работников общественного питания, что важно для оценки социальной составляющей и мотивации труда в этой отрасли
X8	Объем закупок сельхозпродуктов и сырья, млн руб.	Показывает активность заготовительной деятельности, что важно для оценки развития сельского хозяйства и обеспечения сырьем перерабатывающих отраслей
X9	Платные услуги населению, млн руб.	Характеризует объем предоставляемых платных услуг, что отражает уровень развития сервисной экономики и удовлетворения потребностей населения
X10	Среднемесячная заработная плата в транспорте, руб.	Отражает уровень доходов работников транспортной отрасли, что важно для оценки социальной составляющей и эффективности логистических процессов

\*Составлено автором.

Поскольку показатели могут иметь разные единицы измерения и масштабы, необходимо провести стандартизацию данных (z-нормализацию), чтобы привести их к сопоставимому виду. Для проведения z-нормализации использовалась формула :

$$\frac{z=(x-\mu)}{\sigma}, \quad (1)$$

где  $x$  – исходное значение показателя;

$\mu$  – среднее значение показателя за период 2019–2023 гг.;

$\sigma$  – стандартное отклонение показателя.

На начальной стадии факторного анализа применяется метод каменистой осыпи (англ. scree test), направленный на выбор оптимального числа главных компонент, необходимых для интерпретации данных, позволяющий отделить значимые компоненты, вносящие существенный вклад в вариативность данных, от второстепенных, которые можно исключить без потери информативности. Ранжирование всех показателей методом «каменистой осыпи» (в порядке убывания значимости) приведено в таблице 3.

Таблица 3

**Ранжирование показателей деятельности потребительской кооперации  
методом «каменистой осыпи»\***

Место в рейтинге Component Number	Показатель	Собственное значение (условная значимость) Eigenvalues
1	Общий финансовый результат	10,0
2	Оборот розничной торговли, млн руб.	9,5
3	Среднемесячная заработная плата в торговле, руб.	9,0
4	Финансовый результат в розничной торговле, тыс. руб.	8,5
5	Оборот общественного питания, млн руб.	8,0
6	Объем закупок сельхозпродуктов и сырья, млн руб.	7,5
7	Платные услуги населению, млн руб.	7,0
8	Доля торговых услуг в совокупном финансовом результате, %	6,5
9	Количество действующих магазинов, ед.	6,0
10	Средняя численность работников в торговле, чел.	5,5
11	Оборот оптовой торговли, млн руб.	5,0
12	Уровень рентабельности розничной торговли, %	4,8
13	Доля продажи продукции собственного производства в обороте розничной торговли, %	4,5
14	Количество рынков, ед.	4,3
15	Финансовый результат оптовой торговли, тыс. руб.	4,0
16	Оборот розничной торговли в сельской местности, млн руб.	3,8
17	Доля непродовольственных товаров к обороту розничной торговли, %	3,5
18	Отношение оптового к розничному обороту торговли, %	3,3
19	Количество действующих магазинов в сельской местности, ед.	3,0
20	Общая площадь магазинов, тыс. кв. м	2,8

Окончание табл. 3

Место в рейтинге Component Number	Показатель	Собственное значение (условная значимость) Eigenvalues
21	Общая площадь магазинов в сельской местности, тыс. кв. м	2,5
22	Общая площадь торгового зала, тыс. кв. м	2,3
23	Общая площадь торгового зала в сельской местности, тыс. кв. м	2,0
24	Оборот в расчете на один действующий магазин, млн руб.	1,8
25	Оборот в расчете на один действующий магазин в сельской местности, млн руб.	1,5
26	Количество действующих торговых баз, ед.	1,3
27	Количество действующих складских помещений, ед.	1,0
28	Среднемесячная заработная плата в общественном питании, руб.	0,9
29	Финансовый результат в общественном питании, тыс. руб.	0,8
30	Доля общественного питания в совокупном финансовом результате, %	0,7
	Остальные показатели	<0,5

\*Составлено автором.

Методика факторного анализа на основе главных компонент реализуется в несколько этапов. На первом этапе выполня-

ется построение ковариационной матрицы исходных данных (табл. 4).

Таблица 4

Ковариационная матрица\*

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
X1	0,433	0,359	0,269	0,542	0,346	-0,466	0,645	0,473	0,474	0,328
X2	0,518	0,496	0,466	0,588	0,570	-0,308	0,116	0,638	0,516	0,498
X3	0,491	0,496	0,440	0,625	0,683	-0,178	0,089	0,709	0,488	0,480
X4	-0,866	-0,841	-0,773	-1,059	-1,170	0,059	-0,116	-1,208	-0,865	-0,827
X5	1,114	1,080	1,004	1,342	1,475	-0,108	0,116	1,530	1,109	1,069
X6	0,668	0,548	0,667	0,484	0,383	-0,135	-0,180	0,514	0,650	0,636
X7	1,288	1,218	1,193	1,431	1,531	-0,144	0,005	1,627	1,274	1,241
X8	1,062	0,993	1,007	1,116	1,169	-0,168	-0,079	1,266	1,044	1,033
X9	1,166	1,094	1,097	1,260	1,361	-0,045	-0,080	1,444	1,150	1,128
X10	1,072	1,047	0,975	1,298	1,455	-0,047	0,065	1,495	1,065	1,036

\*Составлено автором.

Далее осуществляется выделение ключевых компонент, объясняющих максимальную долю дисперсии, через расчет

собственных значений и соответствующих им векторов (результаты представлены в таблицах 5, 6).

Таблица 5

### Вычисление собственных значений и собственных векторов для матрицы корреляции нормализованных данных\*

Формула	Обозначение
$R = \frac{1}{n-1} \times Z^T \times Z$	где $Z$ – матрица z-нормализованных данных
$Rv = \lambda v$	собственные значения $\lambda$ и собственные векторы $v$ находятся из уравнения
Критерий Кайзера ( $\lambda > 1$ )	выделяет четыре главные компоненты, объясняющие 86,53% общей дисперсии

\*Составлено автором.

Таблица 6

### Собственные значения

Компонента	Собственное значение $\lambda$	Доля дисперсии, %	Накопленная дисперсия, %
1	8,742	43,71	43,71
2	4,163	20,82	64,53
3	2,891	14,46	78,99
4	1,507	7,54	86,53
...	...	...	...
20	0,001	<0,01	100,00

Интерпретация компонент проводится с учетом их вклада в общую вариативность системы. Для повышения информативности модели применяется процедура ротации факторов по методу Varimax, на-

правленная на оптимизацию факторных нагрузок и упрощение структуры данных. Проведен факторный анализ с PCA, результаты которого систематизированы в таблицах 7, 8.

Таблица 7

### Интерпретация компонент\*

Компонента	Интерпретация компонент
PC1 (43, 7% дисперсии) – «Экономический масштаб» (эффект масштаба)	Отражает общий объем экономической активности и доходов, является комплексным показателем, который помогает определить роль потребительской кооперации на рынке услуг, его потенциал и направления для развития. Высокие нагрузки: ВВП (Y1, Y4); заработные платы (Y8, X5)
PC2 (20,8 % дисперсии) – «Цифровизация и эффективность»	Характеризует переход к цифровым каналам и оптимизацию сети. Ключевые переменные: доля онлайн-продаж (Y5); производительность труда (Y6); количество магазинов (X4, отрицательно)



Компонента	Интерпретация компонент
PC3 (14,5% дисперсии) – «Развитие услуг общественного питания»	Показывает динамику сектора общественного питания Доминируют: оборот общепита (X6, Y10)
PC4 (7,5 % дисперсии) – «Финансовая результативность»	Отражает прибыльность системы

\*Составлено автором.

После анализа были выделены четыре главные компоненты, объясняющие 86,5% дисперсии. PC1 и PC2 – ключевые факторы («Экономическая активность» и «Цифровизация»).

Следующим этапом факторного анализа является проведение корреляционного анализа между главными компонентами и социально-экономическими показателями.

Таблица 8

### Ротация методом Varimax: уточнение факторных нагрузок\*

Показатель	PC1	PC2	PC3	PC4
Исходные нагрузки (до ротации) ключевых переменных				
Y1 (ВВП персональных (платных) услуг)	0,92	-0,12	0,08	0,03
Y5 (Доля онлайн-продаж)	0,12	0,94	0,05	-0,02
X6 (Оборот услуг общественного питания)	0,31	0,07	0,89	-0,03
X1 (Финансовый результат)	0,15	-0,04	0,08	0,93
Исходные нагрузки (после ротации) ключевых переменных				
Y1 (ВВП персональных (платных) услуг)	0,94	0,01	0,11	-0,02
Y4 (ВВП торговли)	0,91	-0,08	0,18	-0,04
Y8 (зарплата в розничной торговле)	0,82	0,33	-0,12	0,09
X5 (зарплата в торговле)	0,80	0,42	-0,10	0,13
Y5 (доля онлайн-продаж)	-0,03	0,96	0,04	0,01
Y6 (производительность)	-0,15	0,93	0,07	0,05
X4 (кол-во магазинов)	-0,20	-0,81	0,14	0,10
X6 (оборот услуг общественного питания)	0,22	0,05	0,92	-0,01
Y10 (оборот общественного питания на душу)	0,19	0,08	0,90	0,07
X1 (финансовый результат)	0,10	-0,02	0,05	0,95

\*Составлено составлено автором.

Для оценки влияния выделенных главных компонент (Rotated PC1–PC4) на ключевые макроэкономические индикаторы проведен корреляционный анализ Пирсона. В таблице 9 представлены коэффициенты корреляции ( $r$ ) и их значимость ( $p$ -value  $< 0.05$ ). Результаты анализа с применением метода главных компонент выявили, что первая компонента (PC1),

интерпретируемая как «Экономическая активность», демонстрирует статистически значимые корреляционные взаимосвязи с ключевыми макроэкономическими показателями. В частности, установлены высокая степень положительной корреляции с ВВП ( $r=0.92r$ ), занятостью ( $r=0.87r$ ) и доходами ( $r=0.85r$ ).

Таблица 9

### Корреляция главных компонент с внешними показателями\*

Социально-экономический показатель	Rotated PC1 (экономическая активность)	Rotated PC2 (цифровизация)	Rotated PC3 (развитие услуг общественного питания)	Rotated PC4 (финансовая результативность)
ВВП России (млрд руб.)	0,92**	-0,14	0,25	0,08
Уровень занятости, %	0,87**	0,31	0,12	-0,05
Индекс потребительских цен (ИПЦ)	-0,15	0,68**	-0,22	0,10
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	0,78**	0,41	0,18	0,33
Среднедушевые доходы, руб.	0,85**	0,29	0,37**	0,21
Доля услуг в ВВП, %	0,62**	0,52**	0,45**	0,12

\*Составлено автором.

\*\* $p$ -value  $< 0.05$  (статистически значимая корреляция).

Полученные результаты позволяют сделать вывод о существенном вкладе сектора услуг потребительской кооперации в макроэкономическую динамику. Выявленные корреляционные зависимости свидетельствуют о том, что наблюдается рост деловой активности в рассматриваемом секторе, увеличивается объем реализации услуг и происходит расширение занятости в потребительской кооперации. Анализ выявил значимые корреляционные взаимосвязи второй главной компоненты Rotated PC2 (Цифровизация): положительная корреляция с ИПЦ ( $r = 0.68$ ,  $p < 0.05$ ) и долей услуг в ВВП ( $r = 0.52r$ ). Сильная отрицательная связь с количеством физических магазинов ( $r = -0.81r$ ) из - за матрицы нагрузок. Содержательная интерпретация позволяет констатировать, что процесс цифровизации

в торговле сопровождается двумя взаимосвязанными тенденциями: ростом цен за онлайн-услуги и сокращением сети традиционных стационарных магазинов.

Третья компонента PC3 (Развитие услуг общественного питания) демонстрирует умеренную положительную связь с доходами населения ( $r = 0.37$ ) и статистически значимую корреляцию с долей услуг в экономике ( $r = 0.45$ ). Полученные результаты свидетельствуют о том, что развитие услуг общественного питания в значительной степени зависит от уровня платежеспособного спроса, являются индикатором сервисизации экономики и отражают общие тенденции развития рынка услуг.

Анализ четвертой компоненты Rotated PC4 (Финансовая результативность) показал, что имеются слабые корреляционные связи с внешними макроэкономическими

ми показателями. Единственное исключение – умеренная связь с инвестиционной активностью ( $r = 0.33$ ), не достигающая уровня статистической значимости ( $p > 0.1$ ). Интерпретация результатов позволяет сделать вывод об ограниченном влиянии финансовых показателей потребительской кооперации на макроэкономическую динамику, что может быть обусловлено: спецификой кооперативной модели хозяйствования, ограниченным масштабом деятельности.

**Выводы и заключение.** Проведенное исследование роли потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Российской Федерации на рынке услуг на основании применения метода главных компонент позволяет сделать следующие выводы:

– рынок, являясь базовой категорией экономической теории, представляет собой систему отношений обмена, опосредованных спросом, предложением и свободным ценообразованием, что определяет его роль как ключевого механизма координации воспроизводственного процесса. Его экономическая природа проявляется в неразрывной связи со стадиями производства, распределения, обмена и потребления, где сфера обмена, включая торговлю и рынок услуг, обеспечивает непрерывность экономического цикла. Классификация рынков в рамках системы национальных счетов на продукты промежуточного и конечного потребления подчеркивает функциональную специализацию, а выделение рынка услуг актуализирует его значение в структуре современных экономических отношений. Особенности рынка услуг, такие как объективность, взаимовыгодность, информационная прозрачность и территориально-временная ограниченность, формируют институциональные основы его функционирования. Таким образом, рынок услуг, как сегмент воспроизводственной системы, отражает трансформацию экономических взаимодействий в условиях роста нематериального потребления и требует дальнейшего изучения в кон-

тексте цифровизации и глобальных вызовов, а потребительская кооперация является одним из его субъектов;

– потребительская кооперация выступает уникальным субъектом рынка услуг, сочетающим хозяйственную деятельность с социальной миссией, что обеспечивает ее устойчивость в условиях конкуренции с крупными торговыми сетями. Интеграция в государственные программы (социальные закупки, поддержка сельских территорий) и использование цифровых платформ расширяют ее институциональное влияние, усиливая роль в сокращении территориального неравенства. Внедрение технологий big data и CRM-систем позволяет кооперативам оптимизировать управление спросом, балансируя между коммерческой эффективностью и доступностью услуг для населения. Социально-экономическая значимость кооперации проявляется в обеспечении стандартов жизни сельского сегмента рынка услуг, сопоставимых с городскими, через онлайн-торговлю и цифровые сервисы. Таким образом, потребительская кооперация является ключевым субъектом рынка услуг, связывая рыночные механизмы с решением общегосударственных задач;

– применение метода главных компонент при проведении факторного анализа подтвердило ключевую роль потребительской кооперации в социально-экономическом развитии РФ через доминирующие факторы: экономическую активность (PC1, 43,7% дисперсии) и цифровизацию (PC2, 20,8%). Выявлена сильная корреляция PC1 с ВВП, занятостью и доходами, что подчеркивает вклад кооперации в макроэкономическую стабильность. Цифровая трансформация (PC2) сопровождается ростом онлайн-продаж ( $r=0,96$ ) и сокращением физических торговых точек ( $r=-0,81$ ), требуя пересмотра стратегий взаимодействия с рынком. Развитие общественного питания (PC3) и его связь с доходами населения ( $r=0,37$ ) отражают зависимость сектора услуг от платежеспособного спроса. Ограниченное влияние финансовой результатив-

ности (РС4) на макроэкономику указывает на необходимость баланса между социальной миссией кооперативов и повышением их экономической эффективности через инвестиции и инновации.

Таким образом, потребительская кооперация играет значимую роль в социально-экономическом развитии РФ. Для устойчивости развития кооперации необходим баланс между ее социальной миссией и повышением экономической эффективности через инвестиции. 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. **Бельзецкий, А. И.** Маркетология: онтологические основы общей теории рынков : монография / А. И. Бельзецкий. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 248 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-018282-7. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2130641> (дата обращения: 05.12.2025). – Текст : электронный.
2. **Макконнелл, К. Р.** Экономикс. Принципы, проблемы и политика : в 2 т. : пер. с англ. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – 11-е изд. – Москва : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с. – Текст : непосредственный.
3. **Машунин, Ю. К.** Теория и моделирование рынка на основе векторной оптимизации : монография / Ю. К. Машунин. – Москва : Университетская книга, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-98699-115-3. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1213761> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.
4. **Попов Е. Н.** Услуги образования и рынок / Е. Н. Попов // Экономика образования. – 2009. – № 2–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uslugi-obrazovaniya-i-rynok> (дата обращения: 05.04.2025). – Текст : электронный.
5. **Пешина, Э. В.** Развитие региональных товарных рынков в России / Э. В. Пешина, Я. П. Силин, А. И. Чумаков. – Екатеринбург : Издательство : Уральский государственный экономический университет, 2010. – 290 с. – Текст : непосредственный.
6. Потребительский рынок города: состояние и перспективы : монография / кол. авт. под рук. Т. В. Усковой. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2012. – 111 с. – Текст : непосредственный
7. **Райзберг, Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 512 с. – Текст : непосредственный.
8. **Тарасова Е. Е.** Социально-экономическая сущность рынка, механизм его функционирования и развития / Е. Е. Тарасова // Финансы и кредит. – 2004. – № 9 (147). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-suschnost-rynka-mehanizm-ego-funktsionirovaniya-i-razvitiya> (дата обращения: 05.04.2025). – Текст : электронный.
9. **Чистякова, О. А.** Сущность и роль потребительской кооперации в сфере услуг / О. А. Чистякова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 254–263. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-6-254-263.
10. **Greenacre, M.** Principal component analysis / M. Greenacre, P. Groenen, T. Hastie, A. D'Enza // Nature Reviews Methods Primers December – 2022. – № 2(1) DOI:10.1038/s43586-022-00184-w URL: [https://www.researchgate.net/publication/366501387\\_Principal\\_component\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/366501387_Principal_component_analysis) (дата обращения: 15.02.2025).
11. **James, G.** An Introduction to Statistical Learning: with Applications in R / G. James, D. Witten, T. Hastie, R. Tibshirani // Springer Science & Business Media. – 2021. – pp.607 – DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1418-1>.

## ASSESSMENT OF THE ROLE OF CONSUMER COOPERATION IN THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE SERVICES MARKET: PRINCIPAL COMPONENTS METHOD APPLICATION

**Abstract.** The article is aimed at assessing the role of consumer cooperation in the socio-economic development of the Russian Federation in the services market using the principal component analysis (PCA). The work consistently solves three key tasks: analysis of the relationship between the services market and the reproduction process, where consumer cooperation is considered as an independent entity that ensures the sustainability of value chains in the services market, substantiation of the socio-economic role of cooperation through the identification of hidden factors of influence using the principal component method, which made it possible to determine key components such as economic activity and efficiency, development of catering services, digitalization and financial performance that correlate with the activities of cooperatives. The article describes the author's methodology of factor analysis that integrates scientific approaches: ranking the significance of variables, justification for the choice of components and the complexity of the assessment (a combination of economic and social indicators). The author selected indicators of the services market and consumer cooperation. The research methodology includes data standardization (z-normalization) to eliminate large-scale differences between the indicators, the scree method to determine the optimal number of components that identified four dominant factors explaining 86.5% of the total variance, Varimax rotation to optimize the interpretation of loadings, and Pearson correlation analysis to establish relationships between components and external socio-economic parameters. The study contributes to the development of methods for assessing the socio-economic impact of consumer cooperation on the services market, demonstrating its role as a link between market mechanisms and the solution of national problems. The results are relevant for the formation of the concept of sustainable development of consumer cooperation in the services market, especially in the context of increasing digital trends and global instability. The purpose of this article is to assess the role of consumer cooperation in the socio-economic development of the Russian Federation in the services market based on the application of the principal component method.

**Keywords:** consumer cooperation, socio-economic development, principal component method, services market.

### References

1. Belzetskiy, A.I. (2024). *Marketologiya: ontologicheskiye osnovy obshchey teorii rynkov: monografiya* [Marketing: ontological foundations of the general theory of markets: monograph]. Moscow: INFRA-M. DOI 10.12737/1958353. ISBN 978-5-16-018282-7. Retrieved from: <https://znanium.com/catalog/product/2130641>.
2. McConnell, K.R., Brew, S.L. (1992). *Ekonomiks: Printsipy, problemy i politika* [Economics: principles, issues, and policy]. In 2 v. V. 1. Tr. from English. 11th ed. M.: Respublika.
3. Mashunin, Yu.K. (2020). *Teoriya i modelirovaniye rynka na osnove vektornoy optimizatsii: monografiya* [Theory and modeling of the market based on vector optimization: monograph]. Moscow: Universitetskaya kniga.



ISBN 978-5-98699-115-3. Retrieved from: <https://znanium.com/catalog/product/1213761>.

4. Popov, E.N. (2009). *Uslugi obrazovaniya i rynek* [Educational services and the market]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education]. 2-1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/uslugi-obrazovaniya-i-rynek>.

5. Peshina, E.V., Silin, Ya.P., Chumakov, A.I. (2010). *Razvitiye regional'nykh tovarnykh rynkov v Rossii* [Development of regional commodity markets in Russia]. Published by Ural State University of Economics.

6. *Potrebitel'skiy rynek goroda: sostoyaniye i perspektivy: monografiya* [Consumer market of the city: state and prospects: monograph]. Coll. of authors under the supervision of T.V. Uskova. Vologda: ISERT RAS 2012.

7. Raizberg, B.A., Lozovskiy, L.Sh., Starodubtseva, E.B. (2024). *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar'* [Modern economic dictionary]. 6th rev. ed. Moscow: INFRA-M.

8. Tarasova, E.E. (2004). *Sotsial'no-ekonomicheskaya sushchnost' rynka, mekhanizm yego funktsionirovaniya i razvitiya* [Socio-economic essence of the market, the mechanism of its functioning

and development]. *Finansy i kredit* [Finance and Credit]. 9 (147). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-suschnost-rynka-mekhanizm-ego-funktsionirovaniya-i-razvitiya>.

9. Chistyakova, O.A. (2024). *Sushchnost' i rol' potrebitel'skoy kooperatsii v sfere uslug* [Nature and role of consumer cooperation in the service sector]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(109), 254-263. DOI 10.21295/2223-5639-2024-6-254-263.

10. Greenacre, M., Groenen, P., Hastie, T., D'Enza, A. (2022). Principal component analysis / M. Greenacre, // *Nature Reviews Methods Primers* December. 2(1). DOI:10.1038/s43586-022-00184-w Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/366501387\\_Principal\\_component\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/366501387_Principal_component_analysis).

11. James, G. (2021). *An Introduction to Statistical Learning: with Applications in R* / G. James, D. Witten, T. Hastie, R. Tibshirani. Springer Science & Business Media. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-1418-1>.

---

e-mail: cshistiakowa.ol@yandex.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

**Тихонович Н.В.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, доцент кафедры иностранных языков

## ОПЫТ КООПЕРАТИВНОЙ КОРПОРАЦИИ МОНДРАГОН (ССМ): СОЦИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ В ДЕЙСТВИИ

**Аннотация.** В представленной статье рассмотрены исторические предпосылки возникновения и успешная деятельность кооперативной корпорации Мондрагон. Кооперативная корпорация Мондрагон (ССМ) – уникальный пример успешного функционирования производственного кооператива, демонстрирующий жизнеспособность некапиталистических моделей бизнеса на протяжении более чем шести десятилетий. Целью настоящей статьи является рассмотрение и анализ ключевых успешных действий этой бизнес-модели как одного из самых выдающихся примеров деятельности кооперативов разных видов, которые демонстрируют успех некапиталистических альтернатив и опыт которых может быть перенесен в другие корпоративные и кооперативные контексты. Проведенное исследование показало, что кооперативная корпорация Мондрагон как особая социально-экономическая система нацелена не только на удовлетворение потребностей своих участников и работников, но также и на реализацию социальной миссии. На основании проведенного литературного обзора уточнены место и роль кооперативной корпорации Мондрагон в общей системе кооперативов всего мира. В статье приводится авторский подход, характеризующий взаимосвязь экономического успеха ССМ и влияния данной организации на улучшение социально-экономического положения ее работников на основе парадигмы развития всех сфер деятельности кооперативов. Выделены и раскрыты основные характеристики деятельности корпорации на основе исследования сущностного содержания. Определены функции и особенности деятельности корпорации как многоотраслевой социально-экономической системы.

**Ключевые слова:** кооператив, кооперативная организация, социальные инновации, МКА, МОТ, кооперативные принципы, социальная ответственность, компенсации и продвижение, самоуправление, автономия.

**Введение.** Международный кооперативный альянс (МКА), основанный в 1895 году, представляет собой глобальную организацию, объединяющую кооперативные предприятия самых разных отраслей – от сельского хозяйства и кредитования

до розничной торговли и энергетики. Международный кооперативный альянс является глобальным проводником Заявления о кооперативной идентичности – ценностей и принципов кооперативного движения. В 1995 году МКА принял пересмотренное За-

явление о кооперативной идентичности, которое содержит определение кооператива, кооперативные ценности и семь принципов кооперации. Кооперативы основаны на таких ценностях, как самопомощь, ответственность перед собой, демократия, равноправие и солидарность. Следуя традициям своих основателей, члены кооператива верят в такие этические ценности, как честность, открытость, социальная ответственность и забота о других.

Членами этой организации являются 317 кооперативов из 110 стран мира. Масштабы деятельности МКА впечатляют: более 3 миллионов кооперативов по всему миру, объединяющих не менее 12% населения планеты в качестве членов или работников. Годовой товарооборот 300 крупнейших кооперативов достигает суммы в 2,17 триллиона долларов США. Более того, кооперативы обеспечивают работой около 280 миллионов человек – это 10% всей занятости на планете (данные на январь 2022 года) [7].

Кооперативные организации призваны сыграть ключевую роль в содействии достижению Целей устойчивого развития (ЦУР) на глобальном, национальном и местном уровнях. Организация Объединенных Наций определила 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), призывая к глобальному сотрудничеству для решения наиболее насущных проблем человечества. Цель под номером 8 посвящена достойному труду и экономическому росту и напрямую связана с деятельностью кооперативов. Многие исследования последних лет подчеркивают вклад кооперативов в достижение этой Цели, демонстрируя их потенциал для обеспечения инклюзивного и устойчивого экономического роста, создания рабочих мест и повышения уровня жизни населения, особенно в развивающихся странах.

Следует отметить особый характер этого потенциала, определяющего Цели в области устойчивого развития, которые были согласованы в соответствии с Целями в области развития, сформулированными

ми в Декларации тысячелетия (ЦРТ). Они уникальны своей приверженностью всем странам, которые вносят вклад в их достижение, а не только странам с низким и средним уровнем дохода. ЦУР с помощью большого числа показателей охватывают все компоненты экономической деятельности (сельское хозяйство, промышленность, жилищное строительство, здравоохранение, образование, производство, потребление и т.д.) и решают широкий спектр ключевых глобальных проблем (бедность, равенство, занятость, гендер, изменение климата, мир и т.д.). Кооперативы могут внести свой вклад в достижение всех ЦУР, поскольку они задействованы в самых разных соответствующих секторах экономики, и потому, что их воздействие вносит существенный вклад в достижение глобальных целей. Конечно, ряд ЦУР и их показателей могут в большей степени соответствовать специфике кооперативов, например, ЦУР 1 по сокращению бедности (в соответствии с их стремлением удовлетворить социальные и экономические потребности членов), ЦУР 8 по достойному труду (при поддержке демократического подхода кооперативов, основанного на членстве, в сочетании с их заботой о сообществе), ЦУР 12 по ответственному производству и потреблению и ЦУР 17 (в основе которой, в частности, лежит принцип сотрудничества между кооперативами).

Особый подход к ведению экономической и социальной деятельности в системе кооперации продемонстрировала кооперативная корпорация Мондрагон. Учитывая уникальный опыт данной корпорации (ССМ), считаем необходимым рассмотреть значение ССМ в трех различных сферах: научной, экономической и социальной (Besselaar et al., 2018).

В научной сфере ССМ способствовала распространению новых знаний среди научного сообщества. Например, ученые, связанные с Университетом Мондрагона, опубликовали 955 статей в Интернете. Опыт ССМ также отражен в научных трудах (на-

пример, Latinne, 2014; Thomas & Logan, 1982; W. Whyte & Whyte, 1991).

В экономическом аспекте ССМ способствует развитию инноваций и внедрению инновационных решений на рынок. Это подтверждается статистикой: в 2019 году общий объем продаж достиг 11,608 млн евро, при этом в процессе производства и реализации продукции участвовали 96 кооперативов и 141 завод за рубежом [8].

Социальное воздействие корпорации предполагает активное участие в ее деятельности граждан, компаний, учреждений и неправительственных организаций (НПО). Они регулярно информируются о научных исследованиях и достигнутых результатах Корпорацией, поскольку ССМ одной из своих основных целей провозгласила именно социальное воздействие.

Цель – рассмотрение и анализ ключевых успешных действий этой бизнес-модели как одного из самых выдающихся примеров деятельности кооперативов разных видов, которые демонстрируют успех некапиталистических альтернатив и опыт которых может быть перенесен в другие корпоративные и кооперативные контексты, теоретическое обоснование места деятельности корпорации Mondragon в мировой системе кооперативов.

Для реализации поставленной цели в рамках представленного исследования были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать исторический опыт корпорации;
- раскрыть основные характеристики деятельности корпорации;
- выделить основные особенности деятельности корпорации в социальной сфере и в сфере образования.

Рабочая гипотеза исследования основана на предположении, что опыт корпорации Mondragon может стать примером успешной модели кооперативного бизнеса, которая может быть применена в различных странах, особенно тех, которые стремятся построить более справедливую и сбаланси-

рованную экономику на основе кооперативных принципов.

**Методы исследования.** В рамках достижения цели при решении поставленных задач в исследовании были использованы следующие методы: диалектический, метод теоретического обобщения и сравнения, логический, метод сравнительных характеристик, анализа и синтеза, а также были использованы общенаучные методы теоретического и эмпирического уровней, необходимые для выявления и анализа взаимосвязи экономического успеха ССМ и влияния данной организации на улучшение экономического и социального положения ее работников и жителей местных сообществ.

**Результаты исследования.** Корпорация Mondragon со штаб-квартирой в Стране Басков на севере Испании часто считается самым успешным примером совместного предприятия, принадлежащего сотрудникам, в мире. Компания, которая началась в 1956 году с горстки рабочих, изготавливавших простые парафиновые плиты и нагреватели, в настоящее время насчитывает более 82 000 человек в составе объединенной группы из примерно 258 совместных предприятий, дочерних компаний и аффилированных организаций, общий объем продаж которых в 2011 году составил 14 миллиардов евро.

Mondragon – это, по сути, сеть из 109 кооперативов, которые владеют, в том числе, 125 дочерними предприятиями и объединяют другие 24 вспомогательные структуры, что дает им важнейшие конкурентные и социальные преимущества, охватывая в общей сложности 258 организаций [9]. Все они связаны через структурированную, но гибкую структуру – корпорацию (Mondragon Corporation) – они, по сути, являются полноправными членами этой корпорации; ее структуры управления подотчетны им. Анализ материалов, посвященных деятельности корпорации (Mondragon Corporation), показал, что в стратегических целях фирмы члены и их филиалы распределены по трем

основным секторам, показанным на рисунке ниже (рис. 1).

Финансовый сектор охватывает три конкретных вида деятельности: банковское дело, социальное обеспечение и страхование. Торговый сектор корпорации Mondragon включает в себя сеть супермаркетов, мага-

зинов «кэш энд керри» и других торговых сетей, торгующих потребительскими товарами, насчитывающий более 2600 торговых точек. Большинство кооперативов корпорации Mondragon принадлежат промышленному сектору деятельности, который разделен на 12 различных подразделений.

<b><u>Президент</u></b>		
Генеральный совет		
<b>Финансовый сектор</b>	<b><u>Промышленный сектор</u></b>	<b>Розничный сектор</b>
	Совет по промышленности	
	Автомобильные шасси и силовые агрегаты	
	Автоматические системы управления	
	Автоматизация в промышленности	
	Компоненты	
	Строительство	
	Вертикальное транспортное оборудование	
	Бытовая техника и услуги	
	Станки Группы Danobat	
	Промышленные системы Ulma	
Инструменты и системы		
<b>Сектор знаний</b>		

Рис. 1. Секторы экономической деятельности кооперативной корпорации Мондрагон

Деятельность всех видов кооперативов, входящих в корпорацию Mondragon, контролируется двумя органами управления: Кооперативным конгрессом и Постоянным комитетом.

В 1940-х годах город Мондрагон представлял собой депрессивный регион. В нем практически не было школьного образования для детей старше 12 лет. Крошечное меньшинство монополизировало богатство и власть в этом районе. Идея придать простым рабочим больше властных полномочий в организации и контроле деятельности бизнеса была обусловлена следующими четырьмя факторами:

- 1) ограниченными возможностями для получения образования;
- 2) масштабной безработицей и бедностью;
- 3) социально-экономическим неравенством;

4) стремлением интегрировать гуманистические ценности в бизнес.

Первые лидеры Mondragon стремились преодолеть эти трудности, объединяя местное население не для протеста и сопротивления, а, скорее, для создания своей собственной альтернативы, основанной на ценностях, ориентированных на человека, альтернативы, которая предоставляла бы возможности для получения образования для всех, создавала рабочие места и благосостояние, в которых все могли бы принимать участие и ради которых все – каждый в отдельности – осознавали бы свою ответственность. Это, безусловно, означало создание их собственных школ, что они и сделали, но также требовало принятия этих ценностей и полной интеграции их в экономику, в саму структуру, политику и практику бизнеса. Эти ценности нельзя было игнорировать. Предлагаемые нами методы



исследования позволили сделать вывод, что их основным подходом к этому было широкое участие сотрудников в бизнесе: каждый работник является совладельцем, у каждого работника есть права собственности и обязанности собственника. Это было главной целью стратегии первых руководителей и остается основой подхода по сей день.

Далее мы рассмотрим модель корпоративного управления (МКУ) в кооператив-

ной корпорации Мондрагон более подробно. Модель корпоративного управления (МКУ) предоставляет кооперативам корпорации рекомендации по повседневному управлению бизнесом таким образом, чтобы они были эффективными и соответствовали корпоративной культуре и ценностям собственников. Данная модель состоит из нескольких взаимосвязанных элементов, которые кратко описаны ниже (рис. 2):



Рис. 2. Модель корпоративного управления в кооперативной корпорации Мондрагон

В центре модели и в качестве отправной точки находятся основные кооперативные принципы, которые предоставляют сотрудникам, участвующим в сотрудничестве, процедурные рекомендации по реализации данных ценностей. Это сотрудники, которые разрабатывают совместный проект и привлекают к его реализации организацию-участника. Однако этот проект реализуется в контексте рынка и производимого продукта с клиентами, поставщиками, партнерами и т.д., в той же бизнес-среде, что и у конкурентов. Хотя сам по себе формат сотрудничества дает явные преимущества в применении самых передовых концепций управления на сегодняшний день, они должны быть реализованы на практике, чтобы стать успешной

компанией. Операционные результаты являются основным фактором контроля эффективности модели управления, так как успешных компаний с плохими результатами не бывает. Поэтому важно создать и отслеживать комплексную информационную панель эффективности, выбирая соответствующие показатели, чтобы убедиться, что в конечном итоге получаются наилучшие результаты.

Вышеуказанные кооперативные принципы представлены более подробно на рисунке ниже (рис. 3). Центральное место занимает образование как основной принцип, который питает все остальные, наряду с суверенитетом труда, то есть широкой ответственностью работников. Они защищены

пятью другими принципами, присущими каждой отдельной кооперативной компании: инструментальный и подчиненный характер капитала, демократическая организация, открытый прием, участие в управлении и солидарность в оплате труда. На внешней окружности находятся три принципа, которые связаны с внешней проекцией кооперативов: взаимное сотрудничество, социальные преобразования и универсальность. Эти принципы оказывают непосредственное влияние на то, как управляется корпорация Мондрагон, например: принцип «образование» определяет масштаб инвестиций, которые кооперативная корпорация осуществляет с целью совершенствования своего человеческого капитала, а также для распространения ценностей сотрудничества по всей сети; принцип «суверенитет труда» предполагает широкую ответственность сотрудников. Люди, работающие в организации и вносящие свой вклад в виде своего труда, должны разделять права собственности на эту организацию, права на управление ею и на распределение богатства, которое члены организации создают сообща. В результате капитал здесь подчинен труду; это

инструмент, используемый членами организации для достижения целей, которые они ставят перед собой. Права собственности, однако, также означают ответственность, в данном случае признание того, что, хотя капитал и подчинен труду, он является незаменимым инструментом развития бизнеса.

Принцип «демократической организации» означает, что руководители подотчетны рядовым членам данной организации.

Принцип «солидарность в заработной плате» приводит к тому, что разница между самыми низкооплачиваемыми и самыми высокооплачиваемыми работниками относительно невелика – примерно 1:6 на уровне отдельного кооператива.

Далее мы рассмотрим меры и решения, предпринимаемые в кооперативной корпорации Мондрагон для сохранения равновесия между некоторыми основными факторами, оказывающими влияние на успешность деятельности кооперативной корпорации, а именно: равновесие между бизнесом и социальной сферой, равновесие между совладельцами и рабочими и равновесие между коллективными и индивидуальными интересами.

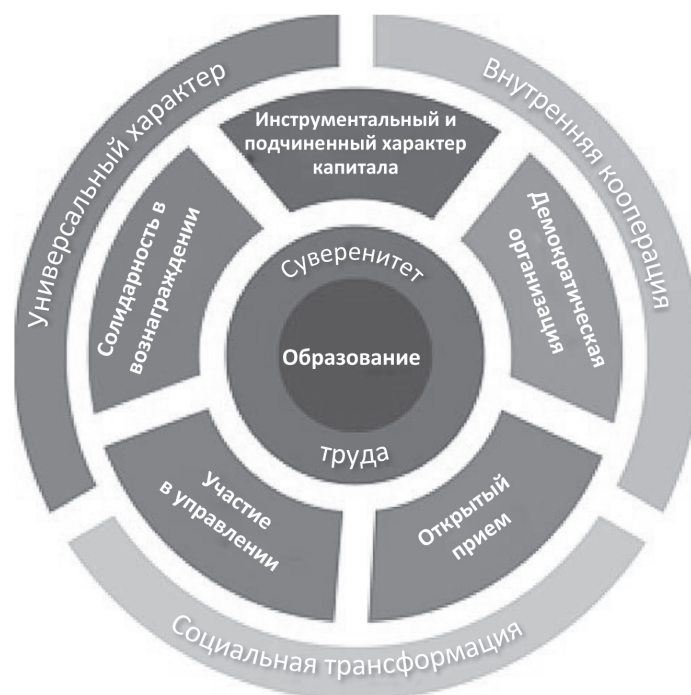


Рис. 3. Взаимодействие кооперативных принципов на практике

*Равновесие между бизнесом и социальной сферой.* Конкурентоспособность необходима, но она должна быть сбалансирована за счет сосредоточения внимания на создании рабочих мест, расширении участия сотрудников в управлении компанией, совместном использовании материальных благ и бережном отношении к окружающей среде. При ведении конкурентного бизнеса на мировых рынках нередко упускаются из виду социальные проблемы, а надежды на то, что полная отдача при исполнении своих служебных обязанностей будет способствовать решению данных проблем, к сожалению, не всегда осуществимы. Точно так же, как инновации, и их внедрение не происходят сами по себе в бизнесе, к ним необходимо относиться осознанно и стратегически в социальной сфере. В корпорации созданы общесетевые органы управления и политики, задача которых состоит в том, чтобы постоянно напоминать о социальных корнях и приоритетах и помогать воплощать их в жизнь.

*Равновесие между совладельцами и работниками.* Совладельцы имеют право собственности на управление фирмой и распределение прибыли. Работники-собственники имеют право на подотчетность руководства через демократические органы управления, на участие в принятии решений о правилах, политике и стратегии компании. Они реализуют эти права на общем собрании своего кооператива, являющемся высшим органом управления. Там же работники избирают свой совет директоров, называемый управляющим советом, который, в свою очередь, назначает исполнительного директора и должен одобрить выбор директора в отношении старших менеджеров кооператива. Совладельцы также имеют право на долю годовой прибыли, которая распределяется пропорционально оплате труда.

*Равновесие между коллективными и индивидуальными интересами.* Здесь мы уделяем основное внимание «коллективным интересам». Предприятие принадлежит своим основателям и нынешнему поколению, но оно должно пережить их, чтобы оно могло

принадлежать и будущим поколениям. Чтобы решить эту коллективную проблему, политика заключается в том, чтобы изымать почти половину прибыли после уплаты налогов и реинвестировать ее в бизнес. Большая часть другой половины «выделяется» физическим лицам, но не в виде наличности. Политика заключается в том, чтобы оставлять оставшуюся часть прибыли также вложенной в предприятие до тех пор, пока работник не уйдет на пенсию. Коллективный интерес, однако, должен быть уравновешен обращением к интересам отдельных лиц. Работники получают конкурентоспособную заработную плату; они оставляют свою ежегодно распределяемую долю прибыли в компании, но каждый год им выплачиваются проценты на их остаток, и, когда наступает срок выхода на пенсию, они могут полностью забрать свою долю прибыли. Пенсионный доход не зависит от накопленной работниками доли прибыли.

Таким образом, можно утверждать, что определяющей чертой кооперативной корпорации Мондрагон является широкая собственность сотрудников. Ничто не может заменить собственность, членство, принадлежность и участие в делах и управлении в качестве совладельца предприятия. Совместное владение развивает бизнес-структуры, политику и практику, основанные на ценностях, которые соответствуют совместному владению предприятием.

**Выводы и заключение.** Опыт кооперативной корпорации Мондрагон имеет большую важность для его применения в кооперативных организациях других стран. Это определяют несколько факторов:

**Масштаб.** Кооперативная корпорация Мондрагон – это один из крупнейших кооперативов в мире, который объединяет более 250 организаций и более 80 000 членов [9]. Его опыт в организации коллективной собственности и управления таким масштабом деятельности может быть ценным для других кооперативов.

**Диверсификация.** Кооперативная корпорация Мондрагон осуществляет широкий спектр деятельности, начиная от производства промышленной продукции и заканчивая

банковским и страховым бизнесом. Ее опыт в организации различных видов кооперативов может помочь другим странам в создании и управлении такими кооперативами.

Успешность. Мондрагон имеет действительно впечатляющий бизнес-успех, который позволяет ей обеспечивать высокую заработную плату и социальные льготы для своих членов. Ее опыт может быть полезен для других кооперативов, которые стремятся к успеху в своей деятельности.

Принципы. Кооперативная корпорация Мондрагон следует принципам кооперативного движения, таким как демократическое управление и коллективная собственность. Ее опыт в применении этих принципов может помочь другим кооперативам в различных странах в реализации этих концепций на практике.

В целом, опыт корпорации Мондрагон может стать примером успешной модели кооперативного бизнеса, которая может быть применена в различных странах, особенно тех, которые хотели бы построить более справедливую и сбалансированную экономику на базе кооперативных принципов.

### Список литературы

1. **Макаренко, А. П.** Теория и история кооперативного движения : учебное пособие / А. П. Макаренко. – 2-е изд. – Москва : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 326 с. – ISBN 5-94462-219-9.
2. **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.
3. **Теплов, В. И.** Роль ЮНЕСКО в развитии образования: история и современность / В. И. Теплов, Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Роль высшего образования в развитии кооперации : материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. (5 апреля 2016 года). – Белгород : Издательство БУКЭП, 2016. – С. 7–16. – ISBN 978-5-8231-0623-8.
4. **Теплов, В. И.** Основные направления деятельности ЮНЕСКО в сфере образования, науки, культуры и коммуникаций / В. И. Теплов, Е. Е. Тарасова, Е. В. Исаенко. – Текст : непосредственный. Новые вызовы и перспективы развития кооперативного движения : материалы международной научно-практической конференции (27 марта 2018 года). – Белгород : Издательство БУКЭП, 2018. – С. 6–15. ISBN 978-5-8231-0850-8.
5. **Теплова, Л. Е.** Кооперативное движение : учебное пособие для кооперативных вузов / Л. Е. Теплова, Л. В. Уколова, Н. В. Тихонович. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство РДЛ, 2004. – 360 с. – Текст : непосредственный.
6. **Туган-Барановский, М. И.** Социальные основы кооперации / М. И. Туган-Барановский. – Москва : Книгоиздательство «Слово», 1916. – 523 с. – Текст : непосредственный.
7. Международный кооперативный альянс : [официальный сайт]. – URL: <https://www.ica.coop>. – Текст : электронный.
8. **MONDRAGON CSR Commitmens.** – URL: <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Who-we-are/MONDRAGON-Commitments.aspx> (дата обращения: 28.02.2025). – Текст : электронный.
9. Корпорация Мондрагон : [официальный сайт]. – URL: <https://www.mondragon-corporation.com/en/>. – Текст : электронный.
10. Ferreras, Belén (18 December 2022). «Mondragon sin Ulma y Orona: la nueva vida de la cooperativa más grande del mundo». *elDiario.es* (in European Spanish) (дата обращения: 28.02.2025).
11. Ferreras, Belén (13 August 2024). «El milagro económico de Mondragon, de pequeña cooperativa a gran grupo multinacional». *ElDiario.es* (in European Spanish) (дата обращения: 12.01.2025).



**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 Pedagogical Sciences, Associate Professor, Chair of Foreign Languages

**Tikhonovich N.V.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Associate Professor, Chair of Foreign Languages

## EXPERIENCE OF THE MONDRAGON COOPERATIVE CORPORATION (CCM): SOCIAL JUSTICE IN ACTION

**Abstract.** The presented article examines the historical background of the emergence and successful activities of the Mondragon Cooperative Corporation. The Mondragon Cooperative Corporation (CCO) is a unique example of the successful functioning of a production cooperative, demonstrating the viability of non-capitalist business models for more than six decades. The purpose of this article is to consider and analyze the key successful actions of this business model, as one of the most outstanding examples of the activities of cooperatives of different types, which demonstrate the success of non-capitalist alternatives and whose experience can be transferred to other corporate and cooperative contexts. The conducted research showed that the Mondragon Cooperative Corporation, as a special socio-economic system, is aimed not only at satisfying the needs of its participants and employees, but also at implementing a social mission. Based on the conducted literature review, the place and role of the Mondragon Cooperative Corporation in the general system of cooperatives around the world are clarified. The article presents the author's approach characterizing the relationship between the economic success of the SCM and the influence of this organization on improving the socio-economic situation of its employees based on the paradigm of development of all spheres of cooperative activity. The main characteristics of the corporation's activities are identified and disclosed based on the study of the essential content. The functions and features of the corporation's activities as a multi-sector socio-economic system are determined.

**Keywords:** cooperative, cooperative organization, social innovation, ICA, ILO, cooperative principles, social responsibility, compensation and promotion, self-management, autonomy.

### References

1. Makarenko, A.P. (2002). *Teoriya i istoriya kooperativnogo dvizheniya: Ucheb. Posobiye* [Theory and history of the cooperative movement: Textbook]. 2nd ed. Moscow: IKTs Marketing. ISBN 5-94462-219-9.
2. Nagovitsina, L.P., Drozdova, M.I. (2022). *Sotsializatsiya chlenstva – strategicheski vazhnaya otrasl' deyatel'nosti rossiyskoy potrebitel'skoy kooperatsii* [Socialization of membership – a strategically important branch of activity of Russian consumer cooperation]. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii* [Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation]. 2(40), 3-9.
3. Teplov, V.I. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. (2016). *Rol' YUNESKO v razvitii obrazovaniya: istoriya i sovremennost'* [Role of UNESCO in the development of education: history and modernity]. *Rol' vysshego obrazovaniya v razvitii kooperatsii: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo*



sostava i aspirantov. 5 aprelya 2016 goda [Role of Higher Education in the Development of Cooperation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Faculty and Postgraduate Students. April 5, 2016]. Belgorod: Published by BUKEP. ISBN 978-5-8231-0623-8. P. 7-16.

4. Teplov, V.I., Tarasova, E.E., Isaenko, E.V. (2018). Osnovnyye napravleniya deyatel'nosti YUNESKO v sfere obrazovaniya, nauki, kul'tury i kommunikatsiy [Main directions of UNESCO's activities in the sphere of education, science, culture and communications]. Novyye vyzovy i perspektivy razvitiya kooperativnogo dvizheniya: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 27 marta 2018 goda [New Challenges and Prospects for the Development of the Cooperative Movement: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. March 27, 2018]. Belgorod: Published by BUKEP. ISBN 978-5-8231-0850-8. P. 6–15.

5. Teplova, L.E., Ukolova, L.V., Tikhonovich, N.V. (2004). Kooperativnoye dvizheniye [Cooperative movement]. Uchebnoye posobiye dlya kooperativnykh

vuzov [Textbook for cooperative universities]. 3d rev. ed. M.: Published by RDL.

6. Tugan-Baranovskiy, M.I. (1916). Sotsial'nyye osnovy kooperatsii [Social foundations of cooperation]. M.: Publishing House Slovo.

7. Mezhdunarodnyy kooperativnyy al'yans: ofitsial'nyy sayt [International Cooperative Alliance: official website]. Retrieved from: <https://www.ica.coop>.

8. MONDRAGON CSR Commitments: <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Who-we-are/MONDRAGON-Commitments.aspx>.

9. Korporatsiya Mondragon: ofitsial'nyy sayt [Mondragon Corporation: official website]. Retrieved from: <https://www.mondragon-corporation.com/en/>.

10. Ferreras, Belén (18 December 2022). "Mondragon sin Ulma y Orona: la nueva vida de la cooperativa más grande del mundo". *elDiario.es* (in European Spanish).

11. Ferreras, Belén (13 August 2024). "El milagro económico de Mondragon, de pequeña cooperativa a gran grupo multinacional". *ElDiario.es* (in European Spanish).

---

e-mail: [tikhonovich\\_elena@list.ru](mailto:tikhonovich_elena@list.ru)

---

---

## 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.buker.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 оригинальную публикацию в этом журнале;
- авторы сохраняют право заключать отдельные, дополнительные контрактные соглашения на неэксклюзивное распространение версии работы, опубликованной этим журналом (например, разместить ее в университетском хранилище или опубликовать ее в книге), со ссылкой на оригинальную 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 «Библиотечноеведение, 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/jornal/Yanina\\_Fedoseeva\\_2.pdf](http://academymanag.ru/jornal/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.buker.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.ppressa-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.buker.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](mailto: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](mailto:pror-nr-pr@bukep.ru)