

ISSN 2223-5639

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

---



# ВЕСТНИК

**БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

**№4(113)**

**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.

4

# ВЕСТНИК

## БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. ИЗДАЕТСЯ С ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА

---

**Выпуск 4(113)**

---

**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.pressa-rf.ru/cat/1/edition/t18037/>;

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

---

---

**Главный редактор**

В.И. Теплов

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

**Научный редактор**

Е.Е. Тарасова

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

**Члены редакционной коллегии:**

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

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

Алтоная 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 бухгалтерского учета и статистики Гатчинского государственного 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 18.07.2025.  
Формат 60х84 1/8. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 33,25  
Тираж 1000 экз. Заказ 6298

---

---



## СОДЕРЖАНИЕ

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

<i>Тарасова Е.Е., Наплекова Ю.А., Воронков А.В.</i> Использование информационных и цифровых технологий и инноваций в розничной торговле.....	9
<i>Роздольская И.В., Чичерин Ю.А., Агаева А.Н.</i> Методологические аспекты публичного управления как области исследования и научного направления.....	23
<i>Токарь Е.В., Яковлева Л.Р., Шариков Р.А.</i> Характерные признаки и особенности услуг организаций здравоохранения.....	32
<i>Трошин А.С., Ткаченко Ю.А., Сюй Чжэньлэн</i> Экспертная оценка системы внутреннего контроля в управлении промышленным предприятием.....	45
<i>Капелюк З.А., Кондратова С.А.</i> Инструменты управления стратегией компании на IT-рынке.....	54
<i>Симдянкин А.А.</i> Особенности кластеризации в туристской отрасли на региональном уровне.....	65
<i>Старикова М.С., Веселовский М.Я., Абрашкин М.С.</i> Анализ и классификация типов инновационно-технологического развития отраслей обрабатывающей промышленности.....	76
<i>Кононенко Р.В., Дьяченко Д.Д., Аминова Ф.И.</i> Современное состояние и тенденции развития личных подсобных хозяйств в России.....	91
<i>Холмовский С.Г.</i> Тенденции развития рынка складской недвижимости для промышленных компаний.....	103
<i>Илясова Е.В.</i> Сельский туризм в России: проблемы и перспективы развития.....	115
<i>Сидорова О.Е.</i> Статистика внешнего долга Российской Федерации – ретроспективный анализ.....	127
<i>Королев А.В., Авилова Н.Л., Цуканов Д.И.</i> Региональные особенности и тенденции развития автомобильного туризма в Российской Федерации.....	140
<i>Вахитов М.Р.</i> Детерминанты развития региональной экономики в условиях обеспечения технологического лидерства.....	150
<i>Аваков В.А., Шинкевич А.И.</i> Государственное регулирование научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ .....	158
<i>Лазаренко А.Н.</i> Оценка обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производственными ресурсами в промышленных регионах (на примере Кемеровской области – Кузбасса).....	167
<i>Гарнова А.А.</i> К проблеме методического обеспечения оценки экосистемного развития сетевого ритейла: интегральные метрики результативности.....	179
<i>Емельянов А.П.</i> Bitrix24 как инструмент оптимизации бизнес-процессов: влияние CRM и проектного управления на взаимодействие внутри компании.....	191

## **Маркетинг, коммерция и логистика**

<i>Исаенко Е.В., Тарасова Е.Е., Теванян Г.А.</i> Развитие рынка маркетинговых услуг на основе цифровых технологий: организационный и управленческий аспекты.....	203
<i>Роздольская И.В., Герасименко О.А., Ледовская И.И.</i> Исследование новой маркетинговой реальности на основе внедрения и использования искусственного интеллекта в деятельности современных компаний.....	213
<i>Дегтярева Я.В.</i> Ценностно-рациональная брендовая потребительская вовлеченность в индустрии гостеприимства.....	229
<i>Татаринев К.А.</i> Применение искусственного интеллекта в цифровом маркетинге: тенденции и перспективы.....	238
<i>Суворова Т.В.</i> Методология проведения ребрендинга для формирования ценности клиента.....	251

## **Кооперация и предпринимательство**

<i>Бунеева Р.И., Гаврилюк С.И., Звягина Н.Н.</i> Состояние и перспективы развития сельскохозяйственной потребительской кооперации Липецкой области.....	260
<i>Капелюк З.А., Сапсай С.А.</i> Инструменты управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации.....	269
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	280

ISSN 2223-5639

4

HERALD

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

INTERNATIONAL RESEARCH AND THEORETICAL JOURNAL. PUBLISHED SINCE 2002

**Issue 4(113)**

**2025**

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

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

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

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

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

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

Free price

Distributed by subscription

The periodicity of publication is six times a year.

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

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

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

**Chief Editor**

Teplov V.I.

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

**Science Editor**

Tarasova E.E.

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

**Editorial Board:**

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

(Kazpotreboysuz), 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., Gatchina State University, Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation, Professor of the  
Department of Accounting and Statistics

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 in 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. in 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 18.07.2025.

Format 60x84 1/8. Offset paper. Conditional printed page 33,25

Circulation 1,000 copies. Order 6298

## CONTENTS

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

<i>Tarasova E.E., Naplekova Yu.A., Voronkov A.V.</i> Use of information and digital technologies and innovations in retail trade.....	9
<i>Rozdolskaya I.V., Chicherin Yu.A., Agaeva A.N.</i> Methodological aspects of public administration as a field of research and scientific direction.....	23
<i>Tokar E.V., Yakovleva L.R., Sharikov R.A.</i> Trends in the development of healthcare organizations services.....	32
<i>Troshin A.S., Tkachenko Yu.A., Xu Zhenpeng</i> Expert evaluation of the internal control system in management of an industrial enterprise.....	45
<i>Kapelyuk Z.A., Kondratova S.A.</i> Company strategy management tools for the IT market.....	54
<i>Simdiankin A.A.</i> Special features of clustering in the tourism industry at the regional level....	65
<i>Starikova M.S., Veselovsky M.Ya., Abrashkin M.S.</i> Analysis and classification of types of innovative and technological development of manufacturing industries.....	76
<i>Kononenko R.V., Dyachenko D.D., Aminova F.I.</i> Current state and development trends of personal subsidiary farms in Russia.....	91
<i>Kholmovsky S.G.</i> Trends in the warehouse real estate market for industrial companies.....	103
<i>Ilyasova E.V.</i> Rural tourism in Russia: problems and development prospects.....	115
<i>Sidorova O.E.</i> Russian Federation external debt statistics – retrospective analysis.....	127
<i>Korolev A.V., Avilova N.L., Tsukanov D.I.</i> Regional features and trends in the development of car tourism in the Russian Federation.....	140
<i>Vakhitov M.R.</i> Determinants of a regional economy development in the context of ensuring technological leadership.....	150
<i>Avakov V.A., Shinkevich A.I.</i> State regulation of scientific and technical development of industrial enterprises within the framework of the bat concept.....	158
<i>Lazarenko A.N.</i> Assessment of the provision of owner-operated farms with production resources in industrial regions (the Kemerovo region – Kuzbass as a case study).....	167
<i>Garnova A.A.</i> On the problem of methodological support for assessing ecosystem development of network retail: integral performance metrics.....	179
<i>Emelianov A.P.</i> Bitrix24 as a tool for business process optimization: CRM and project management impact on interaction within the company.....	191

## **Marketing, Commerce and Logistics**

<i>Isaenko E.V., Tarasova E.E., Tevanyan G.A.</i> Development of marketing services market based on digital technologies: organizational and managerial aspects.....	203
<i>Rozdolskaya I.V., Gerasimenko O.A., Ledovskaya I.I.</i> Study of a new marketing reality based on the implementation and use of artificial intelligence in the activities of modern companies.....	213
<i>Degtyareva Ya.V.</i> Value-rational brand consumer engagement in the hospitality industry.....	229
<i>Tatarinov K.A.</i> Application of artificial intelligence in digital marketing: trends and prospects.....	238
<i>Suvorova T.V.</i> Methodology of rebranding to generate customer value.....	251

## **Cooperation and Entrepreneurship**

<i>Buneeva R.I., Gavriluk S.I., Zvyagina N.N.</i> Status and prospects for development of agricultural consumer cooperation in Lipetsk region.....	260
<i>Kapelyuk Z.A., Sapsay S.A.</i> Management tools for the mechanism of ensuring consumer cooperation organizations' competitiveness.....	269
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» .....	280



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

УДК 339.37:(005.591.6:004)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-9-22

**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

**Наплекова Ю.А.**

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

**Воронков А.В.**

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

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

**Аннотация.** Целью исследования являлось изучение особенностей, результатов и перспектив внедрения информационных и цифровых технологий и инноваций в розничной торговле. В статье представлена динамика основных показателей, характеризующих розничную торговлю в России, показаны преимущества функционирования розничных сетей. Исследование особенностей применения информационных и цифровых технологий в розничной торговле и торговых инноваций базируется на общенаучных методах исследования: наблюдение, сравнительный анализ, а также методах сбора и обработки статистических данных, позволяющих выявлять и систематизировать информацию, характеризующую развитие торговли на основе внедрения инноваций и использование инструментов маркетингового продвижения. При проведении исследования использовались данные из открытых источников, в том числе статистическая информация. В статье показаны инновации в розничной торговле на основе информационных и цифровых технологий как факторы ее эффективного и устойчивого развития, выделены особенности и определена динамика развития розничных торговых сетей как базовой структуры их применения. На основе анализа основных тенденций развития крупных торгующих организаций сетевой розничной торговли обосновано, что положительные изменения в сфере розничной торговли в современных условиях возможны только на основе внедрения информационных и цифровых технологий и инноваций в различные сферы деятельности в розничной торговле.

**Ключевые слова:** сетевой ритейл, розничная торговля, инновации, информационные технологии, цифровые технологии, инновационные форматы предприятий торговли, магазины.

**Введение.** Современное состояние розничной торговли в России показывает важность активной интеграции инноваций,

информационных технологий и цифрового инструментария в различные бизнес-процессы. Площадкой для апробации, широко-

го внедрения и оценки эффективности указанных инструментов во многом выступает сетевая розничная торговля.

Активное развитие сетевой розничной торговли предполагает не только количественное расширение торговых сетей, но и качественное, в частности внедрение новых форматов предприятий розничной торговли, что в значительной мере обуславливает необходимость поиска инновационных коммерческих, организационно-технологических и управленческих решений. Активно развивать новые форматы сетевой розничной торговли позволяют достижения научно-технического прогресса.

Гипотезой исследования является позиция авторов, что инновации, информационные технологии и новые средства цифровизации в современной конкурентной среде являются не просто возможностью, а необходимостью, важной компонентой эффективного развития розничной торговли.

Целью исследования являлось изучение особенностей и результатов внедрения информационных и цифровых технологий и инноваций в розничной торговле.

В процессе исследования теоретических основ технического, технологического, информационного и инновационного развития розничной торговли, вопросов цифровизации розничной торговли и использования инструментов цифрового маркетинга при продвижении товаров и услуг были изучены труды ряда исследователей и результаты

их работ. В их числе: Т.И. Берг [2], В.С. Володченко, М.В. Головицына [4], Е.В. Исаенко [5], Д.С. Ланцова, Е.И. Макринова [6, 10], Е.В. Матузенко [6, 11, 12], Т.А. Миронова [3], И.В. Роздольская, В.И. Теплов [13] и др.

Однако в связи с постоянным внедрением инноваций в розничной торговле и появлением новых инструментов маркетинга необходимы проведение исследований и систематизация основных направлений и возможностей применения инноваций, информационных и цифровых технологий при организации розничной торговли.

**Методы исследования.** Исследование особенностей применения информационных и цифровых технологий в розничной торговле и торговых инноваций базируется на общенаучных методах исследования: наблюдение, сравнительный анализ, а также методах сбора и обработки статистических данных, позволяющих выявлять и систематизировать информацию, характеризующую развитие торговли на основе внедрения инноваций и использование инструментов маркетингового продвижения. При проведении исследования использовались данные из открытых источников, в том числе статистическая информация.

**Результаты исследования.** Розничная торговля по-прежнему остается отраслью, являющейся индикативной для определения общего состояния экономики, которая характеризуется устойчивым ростом и определенной спецификой (рис. 1) [14].



Рис. 1. Оборот розничной торговли России за 2020–2024 годы, млрд рублей\*

\*Составлено по: [14].

Помимо стабильного роста оборота за период с 2020 по 2024 г. (на 21917,7 млрд рублей, или на 64,7%), в качестве особенности, характеризующей розничную торговлю товарами, можно выделить стабильный рост оборота розничной торговли торгующих организаций на 21404,4 млрд рублей, или на 66,3%. В то же время продажи товаров на розничных рынках и ярмарках растут, но меньшими темпами – на 32,4% за рассматриваемый период. Данное обстоятельство, на наш взгляд, явля-

ется подтверждающим для гипотезы исследования, а именно свидетельствует о том, что потребители все больше отдают предпочтение современным форматам организованной стационарной розничной торговли (рис. 2) [14].

С 2022 года доля торгующих организаций в обороте розничной торговли увеличилась на 0,9% и составила 96,2% в 2024 году, что привело к снижению доли рынков и ярмарок как мест продажи и приобретения товаров потребителями.

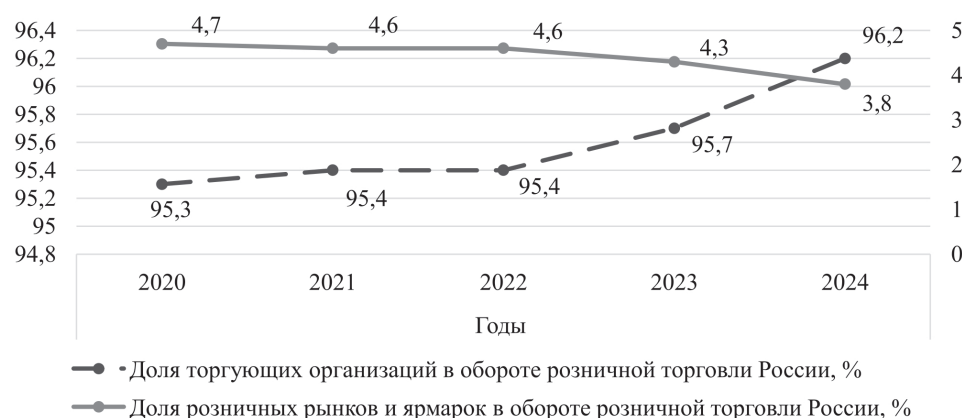


Рис. 2. Распределение оборота розничной торговли России по форматам торговли за 2020–2024 годы, в % к итогу\*

\*Составлено по: [14].

Это обусловлено теми возможностями, которые предоставляют розничные сети для обслуживания покупателей, связанными с внедрением инноваций в розничной торговле и цифровых технологий.

Доля оборота розничных сетей в общем объеме оборота розничной торговли России за 2020–2024 годы в % к итогу показана на рисунке 3.

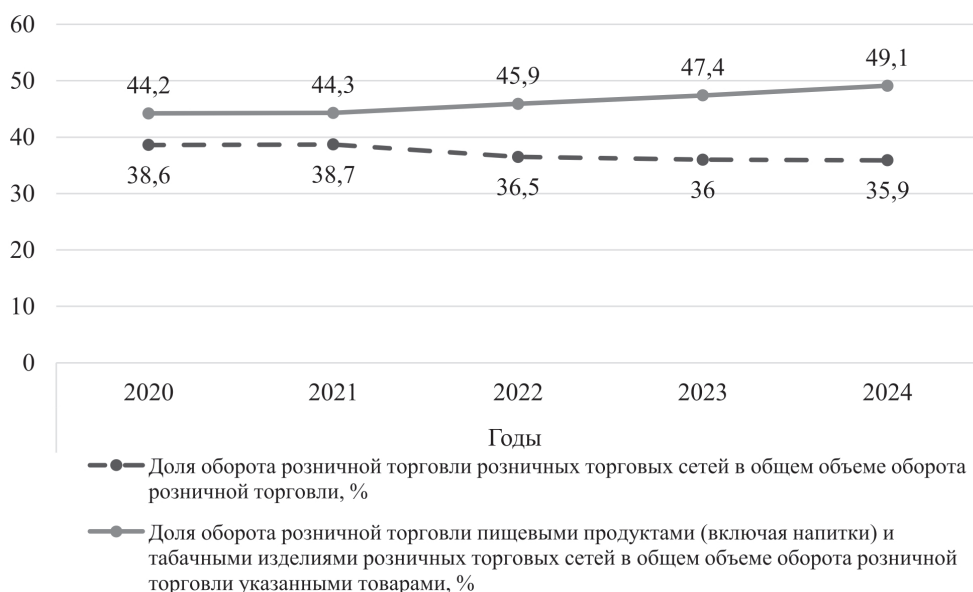


Рис. 3. Доля оборота розничных сетей в общем объеме оборота розничной торговли России за 2020–2024 годы, в % к итогу\*

\*Составлено по: [14].

Несмотря на некоторое незначительное снижение доли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли за 2022–2024 гг. (на 0,6%), в структуре продажи продовольственных товаров их доля увеличилась до 49,1% (на 4,9% за период с 2020 по 2024 год). А снижение доли рознич-

ных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли обусловлено активной экспансией ее более высокотехнологичных форматов, в частности ростом доли продаж через Интернет, а не более активным развитием несетевых структур или нестационарной розничной торговой сети (рис. 4) [14].

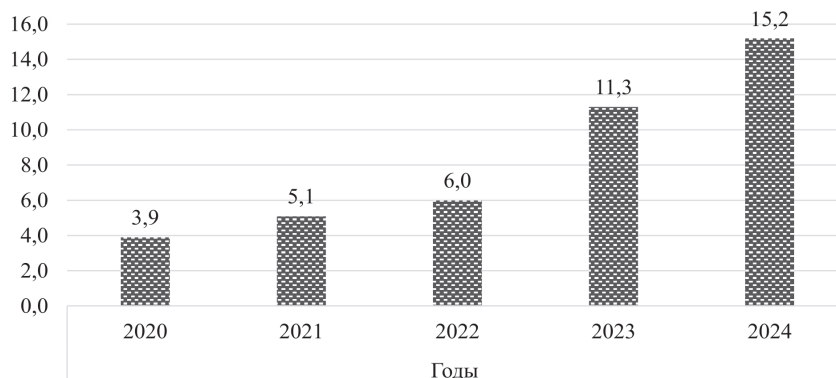


Рис. 4. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли за 2020–2024 годы, в % к итогу\*

\*Составлено по: [14].

Доля продаж товаров через интернет в России за последние пять лет стремительно возросла (на 11,3%) по сравнению с 2020 годом и в 2024 году составила 15,2%.

Однако наличие у торгующей организации канала продаж через Интернет само по себе не способно обеспечить повышение эффективности торговой деятельности. В современных условиях Интернет для торгующей

организации это только совокупность потенциальных возможностей по организации продаж, в том числе при помощи информационных технологий и цифровых сервисов.

Анализируя существующие подходы и нормативные документы [1], считаем необходимым уточнить определения основных детерминант исследования применительно к торговле (рис. 5).

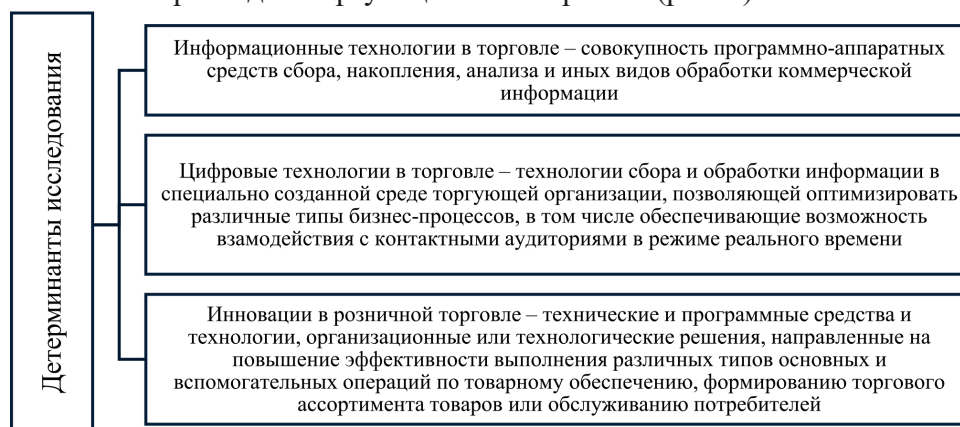


Рис. 5. Определения основных детерминант исследования

Торговые инновации, наряду с цифровыми и информационными технологиями, являются важным фактором, формирующим привлекательность торгующих организаций для потребителей. Инновации служат основой для формирования новых форматов предприятий розничной торговли, обеспечи-

вая более высокое качество услуг торговли и позволяя решать ряд проблем в организации торговой деятельности.

Исследование показало, что внедрение новых форматов торговли, таких как жесткие дискаунтеры («Чижик», «Светофор», «Доброцен» и другие), выделяемых на основе ас-

сортиментной и ценовой политики или предприятий розничной торговли phigital-формата или формата «Пятерочка #налету», является, во-первых, показателем инновационного развития торговли, а, во-вторых, повышает эффективность использования ее материально-технической базы.

Инновационные форматы торговли (в том числе экспериментальные) позволяют сочетать традиционные предприятия с цифровыми технологическими инновациями и направлены на предоставление дополнительных удобств покупателям и повышение эффективности покупок. Например, выбор товаров через приложение в ходе посещения магазина, в том числе не представленных в торговом зале; изменение пропорций помещений магазина, предназначенных для размещения торгового зала и складских помещений в пользу

последних, что позволяет предложить более широкий ассортимент товаров; идентификация и авторизация посетителя и покупателя в информационной сети предприятия розничной торговли или торговой сети при формировании заказа онлайн; получение товара в специальной зоне выдачи и оплата в кассе самообслуживания и ряд других цифровых сервисов. Кроме устранения решения проблемы «узких мест» в процессе обслуживания потребителей (например, проблемы организации и расположения контрольно-кассовой зоны и эффективности использования рабочих мест кассиров), задачей инновационных форматов является определение основных направлений развития розничной торговой сети на ближайшую перспективу. На рисунке 6 показаны инновационные форматы торговли и дана их характеристика.

Автоматизированные кассы и оплата без очередей	Современные технологии позволят покупателям самостоятельно сканировать товары и оплачивать их через терминалы, минуя очереди к кассирам
«Умные» магазины	Использование различных датчиков, камер и других устройств для отслеживания перемещения покупателей, анализа их предпочтений и оптимизации выкладки товаров
Персонализация	Адаптация торгового предложения под индивидуальные потребности и предпочтения каждого покупателя
Автоматизация доставки	Использование роботизированных курьеров и других автоматизированных средств для быстрой и эффективной доставки товаров
Виртуальная и дополненная реальность	Интерактивные витрины, возможность «примерять» одежду или мебель в виртуальной реальности, создание атмосферы присутствия в магазине с помощью AR-технологий
Искусственный интеллект	Анализ больших объемов данных для прогнозирования спроса, оптимизации ассортимента, персонализации предложений и автоматизации бизнес-процессов
Концепт-спросы	Магазины, предлагающие уникальный ассортимент товаров, объединенных общей концепцией или идеей
Фреш-маркеты и гастрономические формы	Магазины, специализирующиеся на продаже свежих продуктов и готовых блюд, часто с возможностью перекуса на месте
Магазины у дома	Небольшие магазины, расположенные в жилых районах, предлагающие удобный ассортимент товаров первой необходимости и продукты для быстрого питания
Дискаунтеры	Магазины, предлагающие товары по сниженным ценам, часто за счет сокращения ассортимента, использования собственной торговой марки и оптимизации расходов
Торговые автоматы	Автоматизированные устройства, предлагающие товары широкого потребления
Интернет-торговля	Продажа товаров через интернет-магазины и маркетплейсы

Рис. 6. Инновационные форматы торговли

\*Составлено по: [17].



Таким образом, магазины и прочие места продаж – основные места практического применения торговых инноваций.

На примере торгующих организаций, крупнейших по объему торговой деятельности и количеству предприятий розничной торговли, рассмотрим влияние использования инновационных форматов торговли на результаты торговой деятельности.

Данные, характеризующие состояние розничной торговой сети «Пятерочка» и других входящих в X5 Group, представлены в таблице 1. Доля группы компаний X5 Group на рынке продуктового ретейла составила 15,6 % в 2024 году [7]. К настоящему моменту торговые сети X5 Group расположены в 74 субъектах Российской Федерации на территории 8 федеральных округов [7].

Таблица 1

**Количество магазинов торговых сетей, входящих в X5 Group,  
за 2022–2024 годы**

(ед.)

Розничная торговая сеть	Годы			Изменение			
				Абсолютное, +/-		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Пятерочка	19164	21308	22975	2144	1667	111,19	107,82
Перекресток	971	972	986	1	14	100,10	101,44
Чижик	517	1500	2346	983	846	290,14	156,40
Всего	20652	23780	26307	3128	2527	115,15	110,63

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод о том, что общее количество магазинов под управлением X5 Group с 2022 года до конца 2024 года увеличилось на 5655 предприятий, или на 27,38%.

Магазины «Пятерочка» составляют основу материально-технической базы офлайн розничной торговли X5 Group, их количество за исследуемый период уве-

личилось на 3811 предприятий, или на 19,89%.

В 3,5 раза увеличилось количество магазинов «Чижик» – с 517 в 2022 году до 2346 предприятий в 2024 году.

Данные о размерах торговой площади магазинов, входящих в X5 Group, представлены в таблице 2 [7].

Таблица 2

**Размеры торговой площади магазинов торговых сетей, входящих в X5 Group,  
за 2022–2024 годы**

(м<sup>2</sup>)

Розничная торговая сеть	Годы			Изменение			
				Абсолютное, +/-		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Пятерочка	7497056	8339205	8942320	842149	603115	111,23	107,23
Перекресток	1085496	1084913	1096345	-583	11432	99,95	101,05
Чижик	152370	442110	686702	289740	244592	290,16	155,32
Всего	8734922	9866228	10725367	1131306	859139	112,95	108,71



Общий размер торговой площади розничных торговых сетей, находящихся в управлении X5 Group, увеличился на 1990445 м<sup>2</sup>, или на 22,79%.

Торговая сеть «Пятерочка» является лидером внутри компании X5 Group и по этому показателю. Так, общий размер торговой площади магазинов «Пятерочка» увеличился за период с 2022 по 2024 г. на 1445264 м<sup>2</sup>, или на 19,28%.

Тем не менее наибольший прирост по данному показателю продемонстрировала розничная торговая сеть «Чижик»: размер торговой площади магазинов увеличился на 534332 м<sup>2</sup>, или в 3,5 раза. Это связано с активным развитием сети «жестких» дискаунтеров «Чижик» в рассматриваемом периоде.

Помимо указанных в таблицах 1 и 2 розничных сетей, группа компаний X5

Group осуществляет управление региональными сетями под брендами «Красный Яр» и «Слата» [7].

Данные о среднем чеке магазинов, входящих в X5 Group, и количестве покупателей представлены в таблице 3 [7].

В целом по X5 Group средний чек с 2022 года по 2024 год увеличился на 72,5 рубля, или на 15,46%. В сети магазинов «Пятерочка» средний чек увеличился на 64,8 рубля, или на 15,5%, что является вторым результатом среди сетей, находящихся под управлением X5 Group.

Количество покупателей в торговых сетях X5 Group за 2022–2024 годы увеличилось на 1858,3 млн человек, или на 29,5%, а магазины «Пятерочка» в 2024 году в сравнении с 2022 годом посетили на 1277,1 млн человек, или на 23,12%, больше.

Таблица 3

**Средний чек и количество покупателей магазинов торговых сетей, входящих в X5 Group, за 2022–2024 годы**

Розничная торговая сеть	Годы			Изменение			
	2022	2023	2024	Абсолютное, +/-		Темп роста, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Пятерочка							
Средний чек, рублей	441,3	461,0	509,7	19,7	48,7	104,46	110,56
Количество покупателей, млн	5524,1	6196,6	6801,2	672,5	604,6	112,17	109,76
Перекресток							
Средний чек, рублей	670,6	712,8	794,0	42,2	81,2	106,29	111,39
Количество покупателей, млн	657,6	672,0	705,9	14,4	33,9	102,19	105,04
Чижик							
Средний чек, рублей	630,3	580,7	631,9	-49,6	51,2	92,13	108,82
Количество покупателей, млн	64,8	231,9	449,0	167,1	217,1	357,87	193,62
X5 Group, всего							
Средний чек, рублей	469,0	488,3	541,5	19,3	53,2	104,12	110,89
Количество покупателей, млн	6298,6	7295,8	8156,9	997,2	861,1	115,83	111,80

По данным таблицы 3 можно констатировать о росте среднего чека по всем представленным торговым сетям на 10,89% в 2024 году по сравнению с 2023 годом и как следствие увеличении количества покупателей на 11,8%.

Данные о выручке в разрезе розничных торговых сетей X5 Group представлены в таблице 4 [7].

Таблица 4

**Данные о чистой выручке розничных торговых сетей, входящих в X5 Group,  
за 2022–2024 годы**

(млрд рублей)

Розничная торговая сеть	Годы			Изменение			
				Абсолютное, +/-		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Пятерочка	2122,79	2491,01	3021,80	368,22	530,79	117,35	121,31
Перекресток	385,50	418,94	490,99	33,44	72,05	108,68	117,20
Чижик	35,89	118,43	249,50	82,53	131,08	329,94	210,68
Всего	2596,09	3128,85	3880,29	532,76	751,44	120,52	124,02

Анализируя данные таблицы 4, можно говорить об увеличении выручки торговых сетей за 2022–2024 годы, находящихся под управлением X5 Group на 1284,20 млрд рублей, или на 49,47%. Выручка торговой сети «Пятерочка», включая цифровой сервис экспресс-доставки, увеличилась на 899,01 млрд рублей, или на 42,35%. Наибольший прирост, как и по ряду предыдущих показателей, продемонстрировала розничная торговая сеть «Чижик», выруч-

ка которой увеличилась на 213,31 млрд рублей, или в 5,95 раз.

Основными конкурентами магазинов, управляемых X5 Group, и прежде всего магазинов розничной торговой сети «Пятерочка» являются магазины розничной торговой сети «Магнит» АО «Тандер». Розничная торговая сеть АО «Тандер» представлена большим количеством форматов магазинов. Данные о результатах работы данной сети представлены в таблице 5 [8].

Таблица 5

**Показатели деятельности розничной торговой сети «Магнит»  
АО «Тандер» за 2022–2024 годы**

Розничная торговая сеть	Годы			Изменение			
				Абсолютное, +/-		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Количество магазинов	27405	29165	31483	1760	2318	106,42	107,95
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	9472	10053	10934	581	881	106,13	108,76
Количество населенных пунктов присутствия	4068	4287	4594	219	307	105,38	107,16
Количество чеков, млн	5932	6190	6671	258	481	104,35	107,77
Выручка, млрд рублей	2352	2545	3043	193	498	108,21	119,57
Средний чек магазинов «У дома», рублей	357	374	416	17	42	104,76	111,23
Средний чек магазинов «Супермаркет», рублей	702	740	807	38	67	105,41	109,05

Выручка розничной торговой сети «Магнит» в 2024 году в сравнении с 2022 годом увеличилась на 691 млрд рублей, или на 29,38%. При этом размер торговой площади увеличился на 1462 тыс. м<sup>2</sup>, или на 15,43%, количество магазинов возросло на 4078 предприятий, или на 14,88%, а средний чек увеличился: по магазинам «У дома», которые являются основным конкурентом для магазинов «Пятерочка», – на 59 рублей, или на 16,53%; магазинов «Супермаркет» – на 105 рублей, или на 14,96%.

В целом, если провести краткий сравнительный анализ, то розничная торговая сеть «Пятерочка» уступает розничной торговой сети «Магнит» по количеству магазинов и чистой выручке, но превосходит по всем остальным сопоставимым показателям.

Как показывает исследование, современные информационные и цифровые

технологии привносят большое количество качественных изменений в управление розничными сетями, открывая новые возможности для оптимизации процессов и увеличения эффективности торговой деятельности. Информационные технологии преимущественно используются для информационного обеспечения технологических, коммерческих и управленческих процессов внутри организации, цифровые – при организации взаимодействия с контактными аудиториями во внешней среде.

В ходе исследования изучены инновации, формирующие технологический вектор развития в управлении розничными торговыми сетями. Основные составляющие коммерческой деятельности торгующих организаций, в которых используются инновации на основе информационных и цифровых технологий, представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Инновации в торговой деятельности торгующих организаций на основе информационных и цифровых технологий**

Направление деятельности	Инновации в торговой деятельности	Характеристика
Коммерческая деятельность по закупкам	Электронный документооборот	Торги на закупку товаров (на сайте) Процедуры по выбору поставщиков товаров (на сайте)
	Подача заявок от поставщиков	Специальный сервис на сайте
Логистическое управление коммерческой деятельностью	Инновации в логистическом управлении для корпоративных клиентов	Возможности для партнеров:
		аналитика продаж: отслеживание покупательского поведения; анализ эффективности промоакций; определение потенциала продаж и поиск новых ниш и т.д.
		аналитика и оптимизация цепи поставок: полнота поставок; своевременность поставки; ТОП-товаров, регионов, распределительных центров; проблемные товары, регионы и распределительные центры; формирование отчетов и т.д.
	Инновации в логистическом управлении для потребителей	доставка для бизнеса: выгодные тарифы, мультиформатная модель выдачи заказов, доставка даже в небольшие населенные пункты и т.д. Сервисы доставки заказов из интернет-магазинов и маркетплейсов партнеров в постаматы и пункты выдачи в магазинах.

Направление деятельности	Инновации в торговой деятельности	Характеристика
Продажа товаров и обслуживание потребителей	Офлайн-торговля	«Умные» весы определяют товар за счет встроенной камеры, которая фотографирует товар, фото отправляется на сервер распознавания, где нейросеть анализирует изображение и выводит покупателю наиболее вероятные варианты товаров
		Кассы самообслуживания – покупатель сам сканирует товары; оплачивает покупку картой; получает чек в бумажном или электронном виде
		Торговые предприятия без продавцов, где покупатели почти полностью обслуживают себя сами. Например, формат магазинов «Пятерочка #налету»
	Онлайн-продажи	Заказ товаров через мобильное приложение
		Заказ товаров через сайт
		Сервис экспресс-доставки товаров из магазинов сети

Помимо представленных в таблице 6 инноваций в торговой деятельности на основе информационных и цифровых технологий, активное применение в сфере розничной торговли находят и другие направления, например, робототехника (рис. 7).

Роботы могут осуществлять функционирование в торговом зале, развозить

товары определенных групп, прежде всего нуждающихся в стимулировании продаж или акционные товары. Возможна роботизация продажи товаров и обслуживания процесса покупателей при продаже горячих и холодных напитков, кулинарии и иных товаров собственного производства.



Рис. 7. Основные перспективные направления внедрения инноваций в розничной торговле на основе цифровых и информационных технологий

Технологии виртуальной или дополненной реальности приобрели особое значение в розничной торговле товарами для получения дополнительного дохода в случаях

необходимости имитации физических мест продаж. Например, розничная торговля обувью, одеждой, аксессуарами, мебелью и товарами других товарных групп.

Технологии искусственного интеллекта получают все больший уровень интеграции в коммерческие и торговые процессы. Направлений использования указанной технологии множество, например, «эмоциональный искусственный интеллект» осуществляет сбор поведенческих данных, что позволяет адаптировать продажи под каждого конкретного покупателя или группы клиентов. В свою очередь разновидность «генеративный искусственный интеллект» позволяет выработать модели поведения для торгового персонала при устном общении с потребителем. Подобные решения позволяют на более высоком уровне решать ряд привычных задач в розничной торговле: от формирования торгового ассортимента товаров до организации процесса продажи товаров и обслуживания потребителей в торговом зале и обеспечения безопасности и защиты от несанкционированного выноса товаров.

Продажи товаров без касс – актуальное направление внедрения, инноваций в торговые процессы. Несмотря на широкое применение касс самообслуживания, проблема «узкого места» в расчетно-кассовых узлах по-прежнему не решена. «Умные тележки» и оплата товаров с использованием биометрических данных через приложение – доступные возможности ее преодоления в настоящий момент.

**Выводы и заключение.** Исследование показало, что розничная торговля в целом и розничные торговые сети, несмотря на активное развитие интернет-торговли, являются примером результативности внедрения инноваций на основе информационных и цифровых технологий. Применение информационных и цифровых технологий, а также внедрение инноваций в различные бизнес-процессы торгующих организаций становятся основным условием эффективного развития. Достижения науки и техники при их обоснованном выборе, оптимальном подборе и рациональном использовании позволяют решать ряд первоочередных задач торговой деятельности и преодолевать негативное влияние ряда факторов, обеспечивая устойчивое развитие розничной торговли. Они способны

обеспечивать синергетический эффект от использования ряда других средств.

Использование информационных и цифровых технологий и инноваций способствует эффективному управлению коммерческой деятельностью, технологическими и торговыми процессами, повышению обоснованности управленческих решений, повышению привлекательности предприятий розничной торговли для потребителей и усилению конкурентных позиций на рынке розничной торговли.

Следует отметить, что принадлежность к «несетевым» форматам не снижает для организаций розничной торговли степени доступа к информационным и цифровым технологиям и внедрению инноваций. Основной проблемой является осознание со стороны управленческого звена необходимости применения указанных возможностей при организации деятельности в сфере розничной торговли.

### Список литературы

1. **ГОСТ Р 59853-2021.** Национальный стандарт Российской Федерации. «Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения»: утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 19.11.2021 № 1520-ст. – Текст : непосредственный.
2. **Берг, Т. И.** Цифровые технологии торговли: тенденции и перспективы / Т. И. Берг. – Текст : непосредственный // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2023. – № 3(1). – С. 1–12.
3. **Володченко, В. С.** Понятие и классификация информационных технологий / В. С. Володченко, Д. С. Ланцова, Т. А. Миронова // Достижения науки и образования. – 2020. – №12 (66). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-informatsionnyh-tehnologiy> (дата обращения: 04.03.2025). – Текст : электронный.
4. **Головицына, М. В.** Информационные технологии в экономике : учебное пособие / М. В. Головицына. – 3-е







**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

**Naplekova Yu.A.**

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

**Voronkov A.V.**

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

## USE OF INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN RETAIL TRADE

**Abstract.** The aim of the study was to examine the features, results and prospects for the implementation of information and digital technologies and innovations in retail trade. The article presents the dynamics of the main indicators characterizing retail trade in Russia, shows the advantages of retail chains. The study of the features of the use of information and digital technologies in retail trade and trade innovations is based on general scientific research methods: observation, comparative analysis, as well as methods of collecting and processing statistical data that allow identifying and systematizing information characterizing the development of trade based on the introduction of innovations and the use of marketing promotion tools. The study used data from open sources, including statistical information. The article shows innovations in retail based on information and digital technologies as factors of its effective and sustainable development, highlights the features and determines the dynamics of the development of retail chains as the basic structure of their application. Based on the analysis of the main trends in the development of large trading organizations of chain retail trade, it is substantiated that positive changes in the retail sector in modern conditions are possible only through the introduction of information and digital technologies and innovations in various areas of activity in retail trade.

**Keywords:** chain retail, retail, innovations, information technology, digital technology, innovative formats of trade enterprises, stores.

### References

1. GOST R 59853-2021. Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii. «Informatsionnyye tekhnologii. Kompleks standartov na avtomatizirovannyye sistemy. Avtomatizirovannyye sistemy. Terminy i opredeleniya» (utv. i vveden v deystviye Prikazom Rosstandarta ot 19.11.2021 № 1520-st) [GOST R 59853-2021. National standard of the Russian Federation. "Information technology. Set of standards for automated systems. Automated systems. Terms and definitions" (approved and put into effect by Order of Rosstandart dated 19.11.2021 No. 1520-st)].

2. Berg, T.I. (2023). Tsifrovyye tekhnologii trgovli: tendentsii i perspektivy [Digital trade technologies: trends and prospects]. Torgovlya, servis, industriya pitaniya [Trade, Service, Food Industry]. 3(1), 1-12.

3. Volodchenko, V.S., Lantsova, D.S., Mironova, T.A. (2020). Ponyatiye i klassifikatsiya informatsionnykh tekhnologiy [Concept and classification of information technologies]. Dostizheniya nauki i obrazovaniya [Achievements of Science and Education]. 12 (66). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-informatsionnyh-tehnologiy>.

4. Golovitsyna, M.V. (2020). Informatsionnyye tekhnologii v ekonomike:

uchebnoye posobiye [Information technologies in economics: a textbook]. 3d ed. M. Saratov: Internet University of Information Technologies (INTUIT), I P R Media. ISBN 978-5-4497-0344-6. Retrieved from: <http://www.iprbookshop.ru/89438.html/>.

5. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2023). Napravleniya marketingovogo prodvizhenia organizatsiy sfery uslug v seti Internet [Directions of marketing promotion of service sphere organizations in the Internet]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(98), 120-134.

6. Makrinova, E.I., Matuzenko, E.V., Glazunova, O.A. (2024). Tendentsii razvitiya i pokazateli deyatel'nosti rossiyskikh marketpleysov kak osnovnykh konkurentov na rynke onlayn-torgovli [Development trends and performance indicators of Russian marketplaces as the main competitors in the online trading market]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (104), 202-213.

7. Ofitsial'nyy sayt «X5 Group» [Official website of "X5 Group"]. Retrieved from: <https://www.x5.ru/ru/>.

8. Ofitsial'nyy sayt seti «Magnit» [Official website of the Magnit chain]. Retrieved from: <https://magnit.ru/>.

9. Paskova, A.A. (2020). Tsifrovaya transformatsiya roznichnoy trgovli: tendentsii i tekhnologii [Digital transformation of retail: trends and technologies]. Novyye tekhnologii [New Technologies]. 16(6), 123-131.

10. Rozdolskaya, I.V., Makrinova, E.I., Belozarov, M.E. (2024). Ispol'zovaniye marketinga vebinarov kak instrumenta dlya privlecheniya potentsial'nykh kliyentov i uskoreniya protsessa prodazh v sfere tsifrovogo marketinga [Using webinar marketing as a tool for attracting potential clients and accelerating the sales process in the field of digital marketing].

Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (109), 194-210.

11. 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.

12. Tarasova, E.E., Shein, E.A. (2013). Razvitiye marketingovoy deyatel'nosti vysshikh uchebnykh zavedeniy s ispol'zovaniyem internet-tekhnologiy [Development of marketing activities of higher education institutions using Internet technologies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (47), 56-64.

13. Teplov, V.I., Tapasova, E.E. (2008). Problemy razvitiya elektronnoy kommertsii v Rossii [Problems of development of electronic commerce in Russia]. Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoi kooperatsii [Herald of the Belgorod University of Consumer Cooperatives]. 2(26), 5-11.

14. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki: ofitsial'nyy sayt [Federal State Statistics Service: official website]. Moscow. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/>, свободный.

15. Tsifrovizatsiya v trgovle. Proyekt Retail.ru [Digitalization in trade. Retail.ru project]. Retrieved from: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/pervaya-sistema-tsifrovizatsiya-v-torgovle/>.

16. Tsifrovizatsiya roznichnoi trgovli. Obzor TAdviser [Digitalization of retail. Review of TAdviser 2024]. Retrieved from: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.

17. [<https://www.google.com/search?q=%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%>].

**Роздольская И.В.**

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

**Чичерин Ю.А.**

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

**Агаева А.Н.**

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

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ И НАУЧНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** Целью статьи является выявление актуальности и необходимости публичного управления как области исследования и научного направления деятельности органов власти в обеспечении стабильности и развития современного общества. Значение публичного управления и его роль усиливаются в условиях глобализации и увеличения сложности общественных процессов. Характерной чертой данного вида управления является активное развитие отношений общественной коммуникации, направленное на максимальное расширение круга участников в процессе принятия управленческих решений. В статье сделан акцент на определении методологических аспектов публичного управления, включая разработанную авторами структурированную модель принципов публичного управления, которая фокусирует внимание на определении кластеров принципов исходя из трех позиций: классического менеджмента, использования программно-целевого подхода и эффективности функционирования системы публичного управления. Выбранная авторами исследовательская перспектива привела к уточнению классификации видов публичного управления по таким критериям, как уровень осуществления публичной власти, способ ее реализации, характер взаимодействия с обществом и функциональное назначение. Авторами выявлено, что виды публичного управления подчеркивают его многогранность и взаимосвязанность элементов, среди которых установление политических целей и задач, создание законодательной основы, осуществление государственных инициатив и проектов, распределение бюджетных средств на разных уровнях власти, а также формирование и поддержание работы органов публичного управления. Дальнейшее развитие научных исследований в этой области позволит совершенствовать технологии государственного управления и повышать качество общественных отношений.

**Ключевые слова:** публичное управление, публичная власть, форма реализации государственной власти, общественные отношения, виды и принципы публичного управления.

**Введение.** В условиях усиливающегося взаимодействия государства и гражданского общества, а также повышения

гражданской и социальной активности населения, существующие технологии государственного управления оказываются

неадекватными для эффективного реагирования на общественные запросы и интересы. Это подчеркивает актуальность развития и совершенствования публичного управления.

Вопросы публичного управления, его методологические аспекты, подходы и формы применения в деятельности органов власти на всех уровнях управления рассматривались такими учеными и исследователями, как: В.И. Голованов [6], А.Р. Григорян [1], Г.Г. Кузнецова [2], Т.М. Резер [3], И.В. Роздольская [4], Р.М. Усманов [8], В.Е. Чиркин [9] и др.

Проблемы современного публичного управления в России нашли отражение в научных трудах таких авторов, как: И.А. Батанина [5], В.В. Запарий [3], Т.М. Резер [3], В.Б. Слатинов [5], А.О. Соколов [7] и др.

Целью написания статьи является рассмотрение методологических аспектов публичного управления как области исследования и научного направления. Достижение цели осуществлялось путем решения определенных задач, среди которых: систематизация основных современных концептуальных подходов к понятию «публичное управление», разработка классификации видов публичного управления и структуризация принципов публичного управления с точки зрения его роли в процессах модернизации системы государственного управления на современном уровне общественных отношений.

Рабочая гипотеза заключается в том, что публичное управление является ключевой современной технологией государственного управления, ориентированной на эффективное решение проблем социальной сферы и удовлетворение социальных потребностей, приоритетов и интересов граждан.

**Методы исследования.** Исследование, представленное в статье, базируется на комплексном подходе, включающем использование общенаучных методов позна-

ния, таких как анализ и синтез теоретических источников, а также на тщательном сборе, анализе и интерпретации научной информации, относящейся к предмету исследования.

**Результаты исследования.** Публичное управление представляет собой особую форму реализации государственной власти, направленной на удовлетворение общественных потребностей через целенаправленную деятельность органов исполнительной власти различных уровней. Его основная задача заключается в обеспечении устойчивого развития общества путем принятия решений, соответствующих интересам населения, а также эффективного распределения ресурсов государства.

Термин «публичное управление» широко распространен в профессиональной среде государственных и муниципальных служащих, а также в медиа и научных исследованиях. Публичное управление – это широкое понятие, которое может трактоваться по-разному в зависимости от контекста.

В научном труде под общей редакцией профессора Т.М. Резера авторами под публичным управлением понимается «открытое, гласное, происходящее в присутствии людей управление, предназначенное для публики, общества, находящееся в их распоряжении» [3].

Согласно мнению В.Б. Слатинова, И.А. Батаниной, публичное управление можно определить как «систему кооперации государственных, муниципальных, некоммерческих и смешанных структур, призванную обеспечить удовлетворение общественных интересов и решение коллективных проблем» [5].

В.Е. Чиркин характеризует публичное управление через нормотворческую, распорядительную, контрольную, организационную и иную деятельность, осуществляемую на основе установленных норм, правил, процедур [9].

При соотношении понятий «публичное регулирование», «публичное управление» и «публичная власть» Р.М. Усманова приходит к выводу, что «публичное управление является формой проявления публичной власти, а публичное регулирование в свою очередь функцией публичного управления и средством публичной власти» [8].

Как систему координационного взаимодействия различных уровней организации социального, экономического и политического пространства рассматривает публичное управление в своей работе А.О. Соколов [7].

В рамках теории управления Г.Г. Кузнецова, отражая суть понятия «публичное управление», делает акцент на управляющем воздействии и открытости публичной сферы общественных интересов [2].

Подводя итоги дискуссии о функциональном значении дефиниции «публичное управление», на наш взгляд, целесообразно выделить следующие устоявшиеся подходы:

1. Административный подход, согласно которому публичное управление определяется как совокупность действий исполнительных органов власти, направленных на реализацию установленных законов и нормативных актов.

2. Политический подход рассматривает публичное управление как процесс выработки и реализации политики государством в интересах гражданского общества.

3. Социологический подход подчеркивает важность взаимодействия между государственными органами и гражданским обществом, включая институты гражданского участия и общественного контроля.

4. Экономический подход акцентирует внимание на роли публичных услуг и эффективном распределении бюджетных

средств для достижения максимальных результатов при минимизации затрат.

На наш взгляд, выбор подхода определяется спецификой исследования, поскольку каждый из них имеет свои особенности.

Мы уточнили, что публичное управление посредством кооперации государственных, муниципальных и некоммерческих институтов создает интегрированную общественно-государственную структуру. Эта структура нацелена на удовлетворение публичных интересов и обеспечение населения общественными благами на различных территориальных уровнях. При этом приоритетной задачей публичного управления является гармонизация частных, общественных и государственных интересов, что является необходимым условием для реализации публичного интереса.

Функционирование и развитие системы публичного управления базируются на определенных принципах, тесно связанных с его целями и функциями. Однако существующие принципы, несмотря на их значимость, по нашему мнению, не в полной мере отражают современные вызовы и тенденции в сфере публичного управления. В результате анализа научных работ ряда авторов [1, 6] мы разработали расширенный и структурированный набор принципов, призванных более эффективно отражать специфику публичного управления (рис. 1).

Логика исследования позволяет нам акцентировать внимание на целесообразности выделения видов публичного управления.

Существует множество классификаций видов публичного управления, каждый из которых отражает различные аспекты и уровни управленческой деятельности (рис. 2).



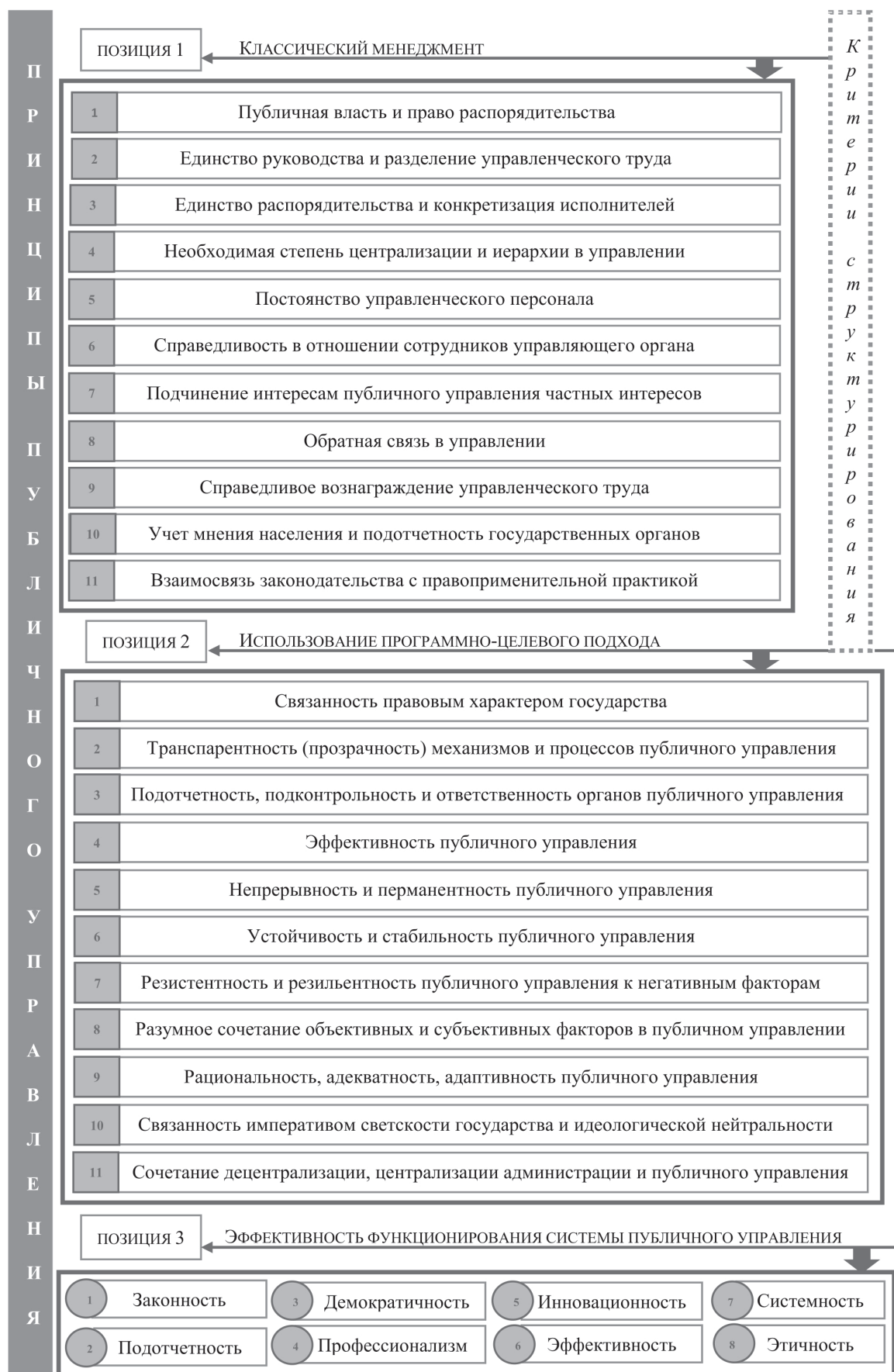


Рис. 1. Структурированная модель принципов публичного управления



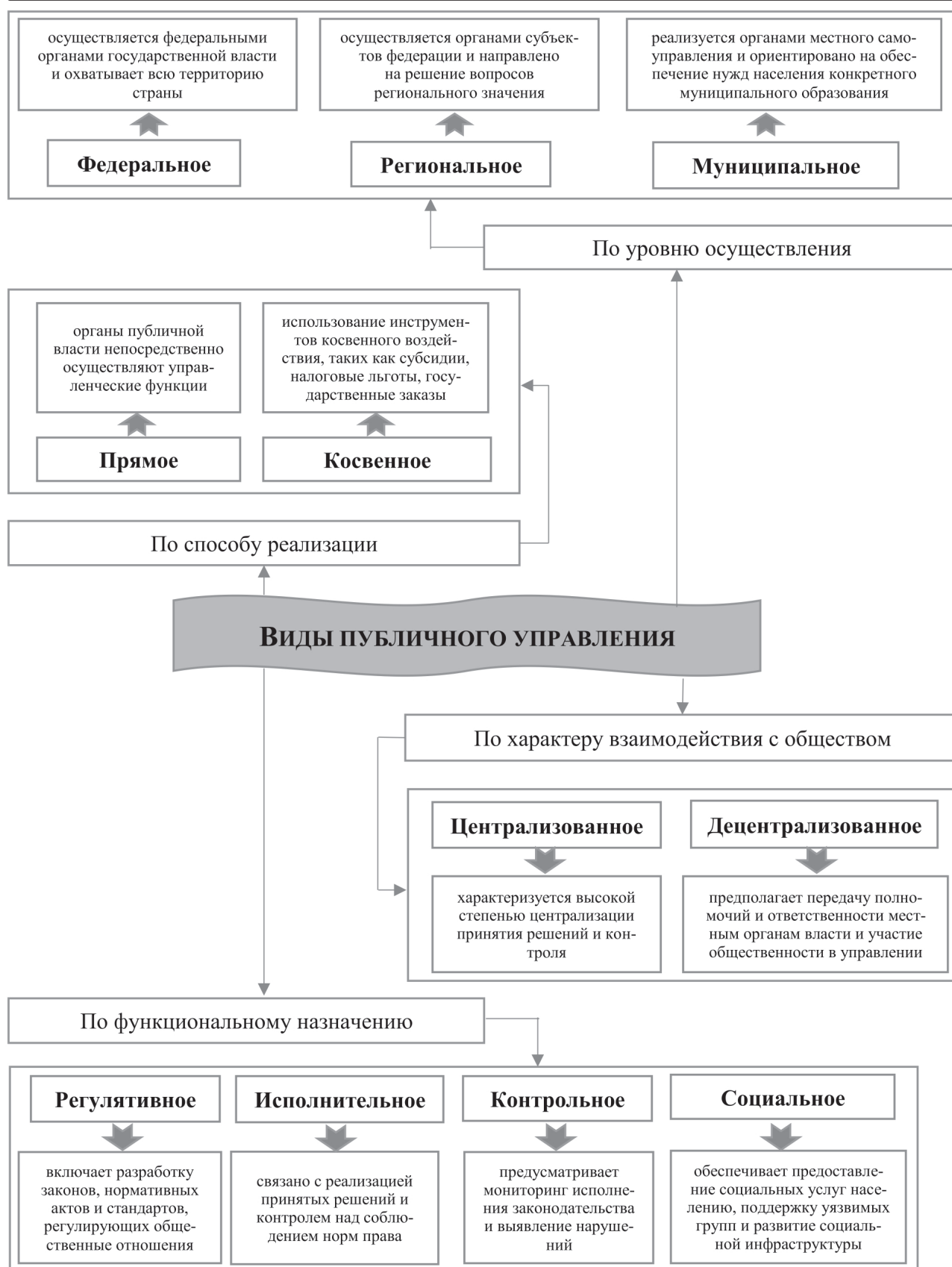


Рис. 2. Классификация видов публичного управления

Виды публичного управления подчеркивают его многогранность и взаимосвязанность элементов, среди которых: установление политических целей и задач, создание законодательной основы, осуществление государственных инициатив и проектов, распределение бюджетных средств на разных уровнях власти, а также формирование и поддержание работы управленческих органов (как централизованных, так и с делегированными полномочиями).

Таким образом, нами выявлено, что публичное управление представляет собой систему управления общественными отношениями, осуществляемую на федеральном, региональном и местном уровнях, которая характеризуется координацией и рациональным использованием человеческих, материальных, финансовых и информационных ресурсов с целью обеспечения предоставления публичных услуг.

**Выводы и заключение.** Публичное управление является сложным и многогранным феноменом, который постоянно развивается в соответствии с вызовами современности, охватывает широкий спектр направлений, начиная от регулирования экономики и заканчивая охраной общественного порядка и безопасности. Многообразие выступает ключевой характеристикой публичного управления, которое проявляется в его видах, типах, сферах и методах воздействия на общество. Предлагаемая нами модель принципов публичного управления представляет собой новый взгляд на эту область и может служить основой для дальнейших исследований и практических разработок.

Характерной чертой данного вида управления является активное развитие отношений общественной коммуникации, направленное на максимальное расширение круга участников в процессе принятия управленческих решений. В целом, понимание его основных характеристик и направлений трансформации позволяет эффективнее организовывать работу государственных структур и повышать качество жизни населения.

## Список литературы

1. **Григорян, А. Р.** Инкорпорирование инструментов «управления по результатам» в систему публичного управления : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Григорян Аркадий Робертович ; Юго-Западный государственный университет. – Курск, 2018. – 24 с. – Текст : непосредственный.

2. **Кузнецова, Г. Г.** Теоретические основы реализации публичного управления / Г. Г. Кузнецова. – Текст : непосредственный // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения : материалы Международной научно-практической конференции (01 июля 2011 года) / ответственный редактор А. А. Горохов. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2011. – С. 103–106.

3. Особенности публичного управления в современной России : монография / О. Г. Александров и др. ; под общ. ред. проф. Т. М. Резер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 154 с. – ISBN 978-5-7996-2507-8. – Текст : непосредственный.

4. **Роздольская, И. В.** Интеграция современных технологий в концепты публичного управления / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, Н. К. Степанов. – Текст : непосредственный // Наука и образование: направления и механизмы конвергенции в системе современных ориентиров и задач социально-экономического развития : материалы Международной научно-практической конференции (6 декабря 2024 года) / под ред. Ф. Ф. Хамидуллина : в 3-х ч. – Казань : Университет управления «ТИСБИ», 2024. – Ч. 2. – С. 234–237. – ISBN 978-5-93593-359-3.

5. **Слатинов, В. Б.** Публичное управление в глобализирующемся мире: в поисках эффективной бюрократии / В. Б. Слатинов, И. А. Батанина. – Текст :

непосредственный // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 6. – С. 97–103. – DOI: 10.12737/23976.

6. Современная система государственного и муниципального управления : монография / под редакцией В. И. Голованова. – Москва : МАКС Пресс, 2023. – 840 с. – ISBN 978-5-317-06962-9. – Текст : непосредственный.

7. **Соколов, А. О.** Цифровизация публичного управления: тенденции и перспективы / А. О. Соколов. – Текст : непосредственный // Цифровая экономика и рынок труда будущего: материалы всероссийской научной конференции (14 декабря 2018 года). – Санкт-Петербург : Ленинградский

государственный университет им. А.С. Пушкина, 2019. – С. 74–82.

8. **Усманова, Р. М.** О соотношении понятий «публичное регулирование», «публичное управление» и «публичная власть» / Р. М. Усманова. – Текст : непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – № 3. – С. 133–140.

9. **Чиркин, В. Е.** Публичное управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция» / В. Е. Чиркин. – Москва : Юристъ, 2004. – 475 с. – ISBN 978-5-7975-0676-9. – Текст : непосредственный.

**Rozdolskaya I.V.**

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

**Chicherin Yu.A.**

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

**Agueva A.N.**

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

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A FIELD OF RESEARCH AND SCIENTIFIC DIRECTION

**Abstract.** The purpose of the article is to identify the relevance and necessity of public administration as a field of research and scientific direction of activity of government bodies in ensuring stability and development of modern society. The importance of public administration and its role are increasing in the context of globalization and increasing complexity of social processes. A characteristic feature of this type of management is the active development of public communication relations aimed at maximizing the expansion of the circle of participants in the process of making management decisions. The article focuses on defining the methodological aspects of public administration, including the structured model of public administration principles developed by the authors, which focuses on defining clusters of principles based on three positions: classical management, the use of a program-targeted approach and the effectiveness of the public administration system. The research perspective chosen by the authors led to a refinement of the classification of public administration types according to such criteria as the level of implementation of public authority, the method of its implementation, the nature of interaction with society and the functional purpose. The authors found that the types of public administration emphasize its versatility and interconnectedness of elements, including the establishment of political goals and objectives, the creation of a legislative framework, the implementation of state initiatives and projects, the distribution of budget funds at different levels of government, as well as the formation and maintenance of the work of public administration bodies. Further development of scientific research in this area will improve public administration technologies and enhance the quality of public relations.

**Keywords:** public administration, public authority, form of implementation of state authority, public relations, types and principles of public administration.

### References

1. Grigoryan, A.R. (2018). Inkorporirovaniye instrumentov «upravleniya po rezul'tatam» v sistemu publichnogo upravleniya: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05 [Incorporation of "results management" instruments into the public administration system: abstract of dissertation of candidate of economic sciences: 08.00.05]. Kursk.
2. Kuznetsova, G.G. (2011). Teoreticheskiye osnovy realizatsii publichnogo upravleniya [Theoretical foundations of public administration implementation]. Upravleniye sotsial'no-ekonomicheskimi razvitiyem regionov: problemy i puti ikh resheniya: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Kursk, 01 iyulya 2011 goda [Management of socio-economic development of regions: problems and solutions: materials of the International

scientific and practical conference, Kursk, July 1, 2011]. Ed. by Gorokhov A.A. Kursk: South-Western State University. P. 103-106.

3. Aleksandrov, O.G. et al. (2018). Osobennosti publichnogo upravleniya v sovremennoy Rossii: monografiya [Features of public administration in modern Russia: monograph]. Ed. by prof. T.M. Rezer. Yekaterinburg: Published by Ural University. ISBN 978-5-7996-2507-8.

4. Rozdol'skaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Stepanov, N.K. (2024). Integratsiya sovremennykh tekhnologiy v kontsepty publichnogo upravleniya [Integration of modern technologies into public administration concepts]. Nauka i obrazovaniye: napravleniya i mekhanizmy konvergentsii v sisteme sovremennykh oriyentirov i zadach sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Kazan', 6 dekabrya 2024 g.) [Science and education: directions and mechanisms of convergence in the system of modern guidelines and tasks of socio-economic development: Proceedings of the International scientific and practical conference (Kazan, December 6, 2024)]. Ed. by F.F. Khamidullin. In 3 v. Kazan: University of Management TISBI. V. 2. P. 234-237. ISBN 978-5-93593-359-3.

5. Slatinov, V.B., Batanina, I.A. (2016). Publichnoye upravleniye v globaliziruyushchetsya mire: v poiskakh effektivnoy byurokratii [Public administration in a globalizing world: in search of an effective bureaucracy]. Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian

Bulletin of Social Sciences]. 11(6), 97-103. DOI 10.12737/23976.

6. Sovremennaya sistema gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya: monografiya [Modern system of state and municipal administration: monograph]. Ed. by V.I. Golovanov. Moscow: MAKSPress 2023. ISBN 978-5-317-06962-9.

7. Sokolov, A.O. (2019). Tsifrovizatsiya publichnogo upravleniya: tendentsii i perspektivy [Digitalization of public administration: trends and prospects]. Tsifrovaya ekonomika i rynek truda budushchego: Materialy vserossiyskoy nauchnoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 14 dekabrya 2018 goda [Digital economy and labor market of the future: Proceedings of the All-Russian scientific conference, St. Petersburg, December 14, 2018]. St. Petersburg: Leningrad A.S. Pushkin State University. P. 74-82.

8. Usmanova, R.M. (2011). O sootnoshenii ponyatiy «publichnoye regulirovaniye», «publichnoye upravleniye» i «publichnaya vlast'» [On the relationship between the concepts of "public regulation", "public administration" and "public authority"]. Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo [Society: Politics, Economics, Law]. 3, 133-140.

9. Chirkin, V.E. (2004). Publichnoye upravleniye: uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nostyam «Gos. i munitsip. upr.», «Yurisprudentsiya» [Public administration: a textbook for university students studying in the specialties "State and municipal administration", "Jurisprudence"]. Moscow: Yurist. ISBN 978-5-7975-0676-9.

**Токарь Е.В.**

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

**Яковлева Л.Р.**

АНО «Маомед» (г. Белгород), канд. экон. наук, доцент

**Шариков Р.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИЗНАКИ И ОСОБЕННОСТИ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**Аннотация.** В данной статье освещается значимость сферы услуг здравоохранения на примере Белгородской области, а также анализируется соотношение понятий «медицинская помощь» и «медицинская услуга» как специфического механизма реализации медицинской организацией своей функциональной деятельности. Цель исследования – на основе проведенного исследования определить сущность медицинских услуг, их отличия и взаимосвязи, а также возможные проблемы их оказания для поиска путей их решения. В процессе исследования применялись универсальные научные методы, анализ и синтез, систематизация и обобщение, сопоставление, классификация, визуализация данных в виде таблиц и графиков и т.д. В работе представлены детальная классификация и характеристика основных видов медицинских услуг. На основе проведенного анализа сформулированы выводы относительно особенностей медицинских услуг и методологии оценки их качества. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием рынка медицинских услуг и необходимостью совершенствования системы их предоставления. В условиях трансформации здравоохранения, обусловленной внедрением новых технологий и изменениями в нормативно-правовой базе, изучение специфики медицинских услуг приобретает особую значимость. Классификация медицинских услуг включает в себя несколько ключевых направлений: профилактические, диагностические, лечебные, реабилитационные и паллиативные услуги. Каждое из этих направлений имеет свои особенности и требует применения специфических методов и технологий. Особое внимание уделяется оценке качества медицинских услуг, которая включает в себя анализ эффективности, безопасности, доступности и удовлетворенности пациентов. Таким образом, статья представляет собой комплексное исследование, направленное на изучение особенностей медицинских услуг в Белгородской области и выявление факторов, влияющих на их качество. Полученные результаты могут быть полезны для разработки стратегий развития здравоохранения, повышения эффективности управления медицинскими организациями и улучшения качества медицинской помощи населению.

**Ключевые слова:** сфера услуг, здравоохранение, медицинская помощь, медицинская услуга, медицинская организация.

**Введение.** Устойчивый интерес к проблемам в здравоохранении, наблюдаемый в последнее время в нашей стране, объясняется, прежде всего, необходимостью решения таких важных социальных

проблем, как поддержание здоровья и работоспособности населения, сохранение и укрепление экономического потенциала и безопасности. От уровня и доступности медицинских услуг зависит сокраще-



ние числа заболеваний, снижение уровня смертности и увеличение средней продолжительности жизни людей.

Эти задачи реализуются через систему здравоохранения в ходе осуществления приоритетного национального проекта, выступающего важной частью общей социально-экономической стратегии России. Предоставление медицинских услуг является наиболее заметной частью любой системы здравоохранения, как для пользователей, так и для широкой общественности. Это позволяет рассматривать учреждения здравоохранения важным элементом сферы услуг, ее социального блока.

Наличие проблем, связанных с недостаточной степенью разграничения понятий медицинской помощи и медицинской услуги в деятельности учреждений здравоохранения, и необходимость их уточнения обуславливают актуальность научного исследования.

Цель статьи – на основе проведенного исследования определить сущность медицинских услуг, их отличия и взаимосвязи, а также возможные проблемы их оказания для поиска путей их решения.

Рабочая гипотеза. При проведении исследования мы исходили из необходимости: системного подхода к сущности медицинских услуг для более глубокого изучения их сущности; учета социально-экономической значимости медицинских услуг для выявления причинно-следствен-

ных связей и установления взаимозависимости между составляющими элементами услуг для разработки механизма их оказания в учреждениях здравоохранения.

**Методы исследования.** При проведении исследования были использованы общенаучные методы познания, а именно: системный подход, познание, систематизация и обобщение, сравнительный анализ, типологизация, табличные и графические способы предоставления информации и др. Для анализа использованы данные Белгородстата о работе организаций здравоохранения, результаты выполнения государственной программы «Развитие здравоохранения в Белгородской области», материалы ОГБУЗ ССМП Белгородской области.

**Результаты исследования.** Сфера услуг является одной из важнейших отраслей экономики, она включает в себя разнообразные виды деятельности: образование, здравоохранение, транспорт, туризм, связь, финансы и другие. Эти сектора не только составляют фундамент современной экономики, но и имеют решающее значение для повышения уровня жизни людей. Комплексное развитие сферы услуг, включая оптимизацию здравоохранения и повышение качества социальных услуг, является неотъемлемой частью стратегии устойчивого экономического и социального прогресса (табл. 1).

Таблица 1

**Основные показатели социально-экономического развития  
Белгородской области за 2020–2023 гг.**

Показатели	2020 г.	2023 г.	Темп роста, % 2023 г. / 2020 г.
Численность населения, чел.	1545428	1500659	97,1
Валовый региональный продукт, млн руб.	997,3	1343,9	134,8
Всего предприятий, ед.	30152	26351	87,4

Окончание табл. 1

Показатели	2020 г.	2023 г.	Темп роста, % 2023 г. / 2020 г.
Из них в области здравоохранения и социальных услуг, – количество, ед., – удельный вес, %	644 2,1	682 2,6	105,9 -
Оборот всех предприятий, млн руб.	2473015,1	3003684,5	121,5
Из них в области здравоохранения и социальных услуг, – млн руб., – удельный вес, %	26350,7 0,01	31862,5 0,01	121,1 -
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.	751,9	765,3	101,8
Из них в области здравоохранения и социальных услуг, – тыс. чел., – удельный вес, %	47,5 6,3	44,8 5,9	94,3 -

Как свидетельствуют данные таблицы 1, несмотря на рост количества учреждений в области здравоохранения и социальных услуг произошло снижение численности сотрудников в них на 5,7% за 2019–2023 годы, что существенно, почти в 2 раза, опережает снижение численности населения Белгородской области за представленный период (2,9%). В то же время в структуре занятых в экономике доля этой сферы услуг занимает около 6%, что подтверждает ее ценность в решении социально-экономических проблем страны. Услуги в области здравоохранения направлены на повышение качества жизни и решение социальных проблем, они способствуют повышению производительности, инновациям, конкурентоспособности экономики [3].

Развитие системы медицинских услуг является одним из приоритетных направлений государственной политики. С 2013 года реализуется государственная программа «Развитие здравоохранения в Бел-

городской области», в которую постоянно вносятся коррективы с учетом изменений нормативно-правовой базы РФ и Белгородской области, динамики развития и достижения национальных целей Российской Федерации до 2030 года [5]. По результатам анализа данных о сети государственных медицинских организаций в Белгородской области, можно сделать выводы о характере предоставляемых населению медицинских услуг (табл. 2).

На сегодняшний день в Белгородской области функционирует 81 медицинская организация. Среди них есть больницы многопрофильные и специализированные медицинские центры. Есть государственные и частные учреждения. Эти организации оказывают амбулаторную медицинскую помощь пациентам на приеме и на дому. Они также проводят профилактические мероприятия и диспансеризацию населения. В регионе доминируют государственные медицинские учреждения.



Таблица 2

**Динамика сети государственных медицинских организаций  
в Белгородской области за 2020–2023 гг.**

Типы учреждений	2020 г.		2023 г.		Отклонение (+/-)	
	к-во учрежд.	из них юр. лица	к-во учрежд.	из них юр. лица	к-во учрежд.	из них юр. лица
Медицинские организации стационарного типа	3	3	3	3	-	-
Медицинские организации комбинированного типа	39	31	40	32	1	1
в том числе						
Центральные районные больницы	20	20	20	20	-	-
Диспансеры	6	5	6	5	-	-
Медицинские организации и обособленные структурные подразделения амбулаторно-поликлинического типа	312	2	311	1	1	1
Стоматологические поликлиники	6	6	6	6	-	-
Фельдшерско-акушерские пункты	416	0	428	0	12	-
Станции скорой помощи	10	2	10	1	-	- 1
Санатории	5	5	5	5	-	-
Специализированные организации	24	44	24	43	-	
Итого	821	64	833	63	12	-1

Качество и доступность медицинских услуг являются основными показателями результативности системы здравоохранения. К

примеру, данные таблицы 3 свидетельствуют о социальной значимости системы скорой помощи в Белгородской области.

Таблица 3

**Основные показатели результативности ОГБУЗ ССМП  
Белгородской области за 2021–2023 гг.**

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темпы роста, % 2024 г. / 2021 г.
Всего были обслужены вызовы	414 309	446970	448 798	436732	105,4
в том числе:					
к лицам старше трудоспособного возраста, ед.	223727	199639	199266	195651	87,5
удельный вес, %	54,0	44,7	44,4	41,9	–
к детям, ед.	63 521	67 136	61 445	50657	79,7
удельный вес, %	15,3	15,0	13,7	15,3	–
выезды на ДТП, ед.	1 386	1 794	1 765	1914	138,1
удельный вес, %	0,3	0,4	0,4	0,4	–

За анализируемый период рост числа обслуженных вызовов составил 5,4%. В то же время в 1,4 раза увеличилось количество выездов на ДТП, при сокращении удельного веса в числе пациентов лиц старше трудоспособного возраста. По нашему мнению, это связано с уменьшением численности населения, в первую очередь, в приграничных регионах Белгородской области в условиях СВО.

В статье 41 Конституции РФ закреплено право каждого человека на охрану здоровья и медицинскую помощь. Медицинская помощь в государственных и муниципальных ведомствах здравоохранения оказывается гражданам бесплатно [8].

Термины «медицинская услуга» и «медицинская помощь» закреплены в Феде-

ральном законе № 323-ФЗ от 21.11.2011 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [9]. Медицинская помощь представляет собой комплекс мероприятий, направленных на поддержание и (или) восстановление здоровья и включающих в себя предоставление медицинских услуг [9, п. 3 ст. 2].

В свою очередь медицинская услуга рассматривается как медицинское вмешательство или комплекс медицинских вмешательств, направленных на профилактику, диагностику и лечение заболеваний, медицинскую реабилитацию и имеющих самостоятельное законченное значение [9, п. 4 ст. 2].

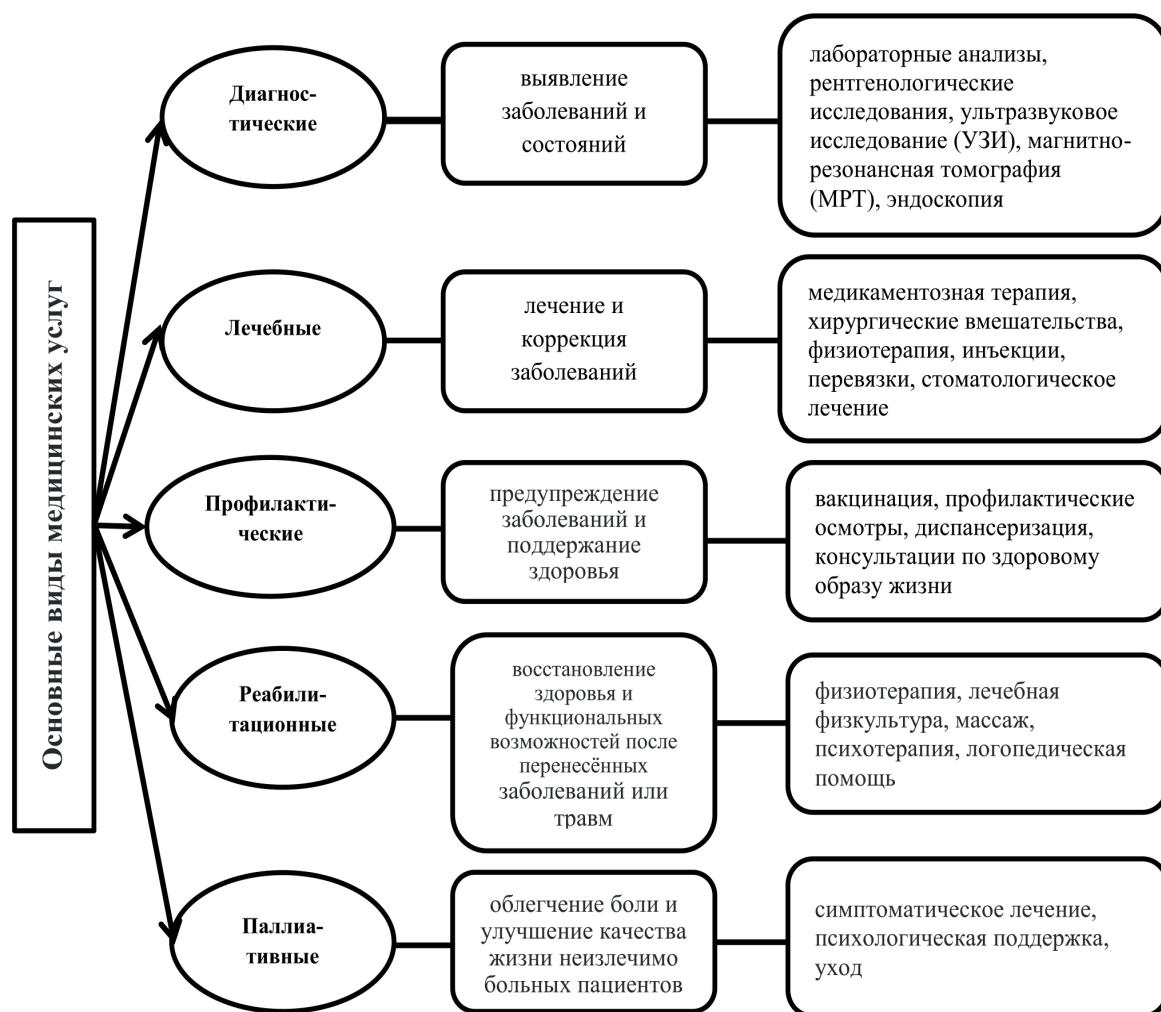


Рис. 1. Основные виды медицинских услуг в зависимости от содержания медицинской деятельности

Сравнивая определения этих понятий, можно сделать вывод, что в сущность понятия «медицинская помощь» органически включается услуга, по отношению к ней медицинская помощь выступает в качестве родового понятия, определяя ее содержание и форму. Медицинская помощь как объективная категория является основой всех видов врачебных вмешательств – диагностики, лечения, реабилитации и т.д. [6]. Медицинские услуги, соответственно, охватывают широкий спектр мероприятий, направленных на обеспечение здоровья и благополучия населения

Таким образом, медицинские услуги как специфическая форма деятельности, направленная на поддержание и/или восстановление здоровья населения, обладают рядом фундаментальных характеристик. Прежде всего, они характеризуются высокой степенью профессионализма, который предполагает наличие у исполнителей специализированных знаний, навыков и компетенций. Второй ключевой аспект заключает-

ся в необходимости достижения консенсуса между поставщиками услуг и их потребителями, что подразумевает эффективное взаимодействие и коммуникацию между сторонами. Наконец, платность медицинских услуг, реализуемая в различных формах, является важным элементом системы здравоохранения, обеспечивающим финансовую устойчивость и развитие данной сферы.

Систематизировав существующие подходы к типологии медицинских услуг [2, 7], нами предлагается следующая классификация медицинских услуг организаций здравоохранения (табл. 4).

На основе проведенного классификационного анализа можно сделать вывод о том, что медицинские услуги предоставляются медицинскими организациями на основании установленных стандартов и нормативных актов, что позволяет рассматривать их как профессиональную деятельность, которая характеризуется большим многообразием.

Таблица 4

#### Классификация медицинских услуг организаций здравоохранения

Признак классификации	Виды медицинских услуг
1. В зависимости от профиля деятельности организации здравоохранения	Лечебно-профилактические, санитарно-гигиенические, эпидемиологические, фармацевтические, исследовательские, экспертные и др.
2. По времени оказания	Скорые, неотложные, плановые
3. По месту оказания	На дому, в амбулаторно-поликлинических условиях, в стационарах, вне медицинских организаций
4. В зависимости от степени вмешательства в организм человека	Инвазивные, неинвазивные
5. В зависимости от используемых технологий оказания услуг	Стандартизированные, инновационные (высокотехнологичные)
6. В зависимости от соответствия стандартам оказания услуг	Соответствующие / несоответствующие стандартам
7. По времени достижения конечного результата	Соответствующие / несоответствующие срокам
8. В зависимости от полученного конечного результата	Адекватные, частично адекватные, неадекватные
9. В зависимости от степени заменяемости услуг	Заменяемые, дополняющие, независимые
10. В зависимости от правомерности оказания услуг исполнителем	Правомерные, ошибочные, халатные
11. В зависимости от трудоемкости	Стандартные, индивидуальные
12. В зависимости от степени полноты оказания услуг	Единичные (разовые) и комплексные

В то же время между медицинской помощью и медицинскими услугами не следует ставить знак равенства. В связи с этим мы разделяем точку зрения А.Н. Макаровой по поводу того, что медицинская помощь по профессиональному критерию может быть профессиональной, полупрофессиональной и непрофессиональной [4]:

1. Профессиональную медицинскую помощь оказывают конкретному пациенту в конкретной ситуации специалисты в сфере медицины.

2. Полупрофессиональную медицинскую помощь могут оказать люди, владеющие навыками оказания первой помощи (спасатели, пожарные, полицейские, студенты-медики, волонтеры) до приезда скорой медицинской помощи.

3. Непрофессиональной медицинской помощью можно считать действия родителей/детей по уходу за больными членами семьи, опекунов и др.

Следует отметить, что услуга в экономике рассматривается как результат деятельности, направленной на удовлетворение потребностей потребителя [11]. Д.Е. Давыдянец и его соратники справедливо отмечают, что суть услуги заключается в комплексе профессиональных действий, направленных на удовлетворение нужд клиента, который заказывает, оплачивает и получает услугу [1]. Согласно статье 19 Закона об охране здоровья, каждый имеет право на получение бесплатной медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий

оказания гражданам медицинской помощи. Также каждый имеет право на получение платных медицинских услуг и других услуг, в том числе в рамках добровольного медицинского страхования [9].

В то же время, одним из ключевых аспектов, определяющих качество медицинской помощи, является принцип платности услуг. По этому критерию современный рынок медицинских услуг условно разделяют на пять секторов [10]:

– услуги по обязательному медицинскому страхованию, финансируемые из фонда ОМС; к примеру, в 2024 году в Реестр медицинских организаций Белгородской области, осуществляющих деятельность в системе ОМС, входили 77 организаций, или 95,1% от общего числа организаций;

– услуги, оплачиваемые за счет бюджетов различных уровней управления;

– оплачиваемые услуги в рамках добровольного медицинского страхования (ДМС);

– платные медицинские услуги, оплачиваемые пациентом в кассу организации;

– платежи лично врачу, т.е. теневые.

При этом для каждой конкретной медицинской организации в зависимости от источников финансирования формируется свой рынок. Так, для ОГБУЗ ССМП Белгородской области, согласно государственному заданию, основным сектором рынка являются услуги, оплачиваемые из фонда ОМС (табл. 5).

Таблица 5

**Сведения о выполнении государственного задания  
ОГБУЗ ССМП Белгородской области за 2021–2024 гг.**

Показатели	2021 г.			2022 г.			2023 г.			2024 г.		
	Факт (к-во вызовов, ед.)	% вып. плана	Уд. вес, %	Факт (к-во вызовов, ед.)	% вып. плана	Уд. вес, %	Факт (к-во вызовов, ед.)	% вып. плана	Уд. вес, %	Факт (к-во вызовов, ед.)	% вып. плана	Уд. вес, %
Всего	414309	101,3	100,0	446970	91,5	100,0	448798	97,3	100,0	436732	94,8	100,0
ОМС	358883	100,3	86,6	369916	90,4	82,8	385971	91,0	86,0	365256	87,5	83,6
бюджет	55388	108,2	13,4	77054	195,3	11,2	62827	169,6	14,0	69930	162,6	16,4

В ОГБУЗ ССМП Белгородской области также оказываются платные услуги по перевозке пациентов и предрейсовые медосмотры, кроме того, бригады скорой помощи привлекаются для дежурств на про-

водимых в области массовых культурных и спортивных мероприятиях. В стоимостном выражении динамика объемов медицинских услуг за 2021–2024 годы представлена на графике (рис. 2).

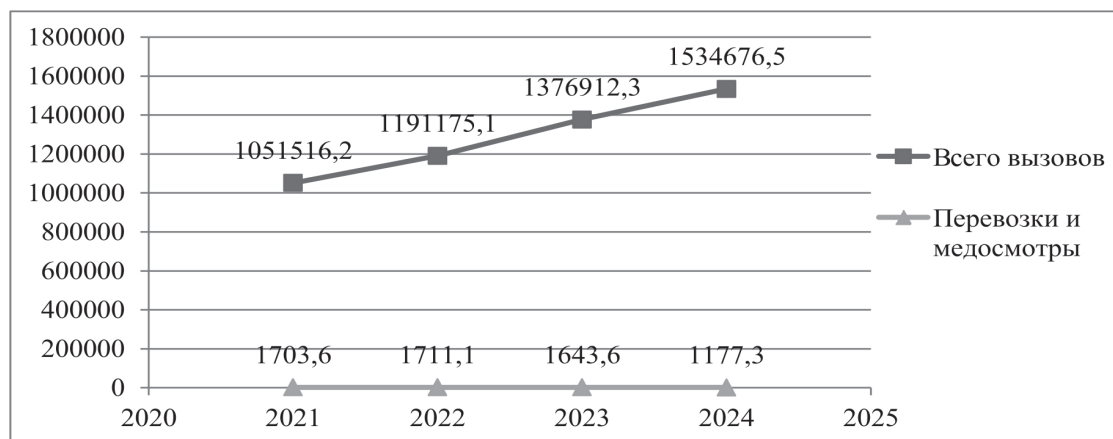


Рис. 2. Динамика объемов медицинских услуг ОГБУЗ ССМП Белгородской области за 2021–2024 гг., тыс. руб.

Многообразие медицинских услуг на рынке Белгородской области обусловлено комплексными факторами, включающими как объективные потребности населения в медицинской помощи, так и целенаправленное развитие системы здравоохранения в соответствии с приоритетами государственной социальной политики. Данный процесс предполагает не только расширение спектра предоставляемых услуг, но и повы-

шение их качества, доступности и эффективности.

Медицинская помощь предоставляется квалифицированными специалистами и включает различные виды услуг в зависимости от характера и тяжести состояния пациента [6]. Поэтому в зависимости от содержания вмешательств, квалификации их исполнителей выделяют четыре основных уровня оказания медицинских услуг (рис. 3).



Рис. 3. Уровни оказания медицинских услуг в организациях здравоохранения

Медицинские услуги – это продукт не только производства (результата труда медицинского работника), но и потребления (пациента), что существенно влияет на их результат и качество.

По нашему мнению, как и всем услугам [11], медицинским услугам прису-

щи специфические характеристики, классические четыре «не», которые влияют на их производство, распределение, потребление, качество и оценку (рис. 4).

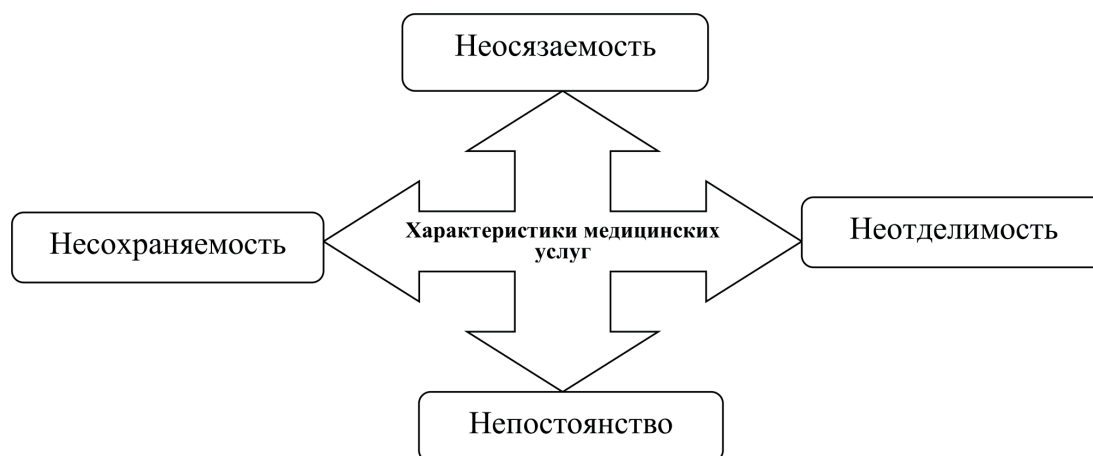


Рис. 4. Специфические характеристики медицинских услуг

В процессе оказания медицинских услуг не создается вещественно-материальный продукт, который можно посмотреть, потрогать или услышать до того, как он будет передан потребителю (неосвязаемость), их нельзя заготовить в прок или сохранить (несохраняемость), они не могут воспроизводиться с одинаковым качеством и характеристиками, какими они оказывались ранее, даже тем же поставщиком (непостоянство), но их качество зависит от квалификации, навыков, поведения и отношения (неотделимость от поставщика), а также от взаимодействия и обратной связи с потребителем. Все это подчеркивает сложность их оценивания, необходимость развития, учитывая их высокую социальную приоритетность.

В сфере медицинских услуг существует проблема, требующая внимания и решения, – это повышение качества предоставляемых услуг. Качество медицинской услуги – это комплексный по-

казатель, который включает в себя как качество медицинской помощи, так и качество обслуживания пациентов. Обслуживание пациентов, безусловно, важно для их удовлетворенности, но само по себе оно не создает медицинскую услугу. Поэтому оценка качества услуг медицинских организаций должна быть комплексной и включать в себя оценку как медицинской помощи, так и обслуживания пациентов. Для такой оценки в каждой организации здравоохранения используется свой, дифференцированный инструментарий в зависимости от специфики деятельности. Так, в системе ОГБУЗ ССМП Белгородской области создана трехуровневая система внутреннего контроля качества, которая позволяет проводить контроль за работой выездных бригад как в режиме реального времени, так и для оценки результатов их работы (рис. 5).



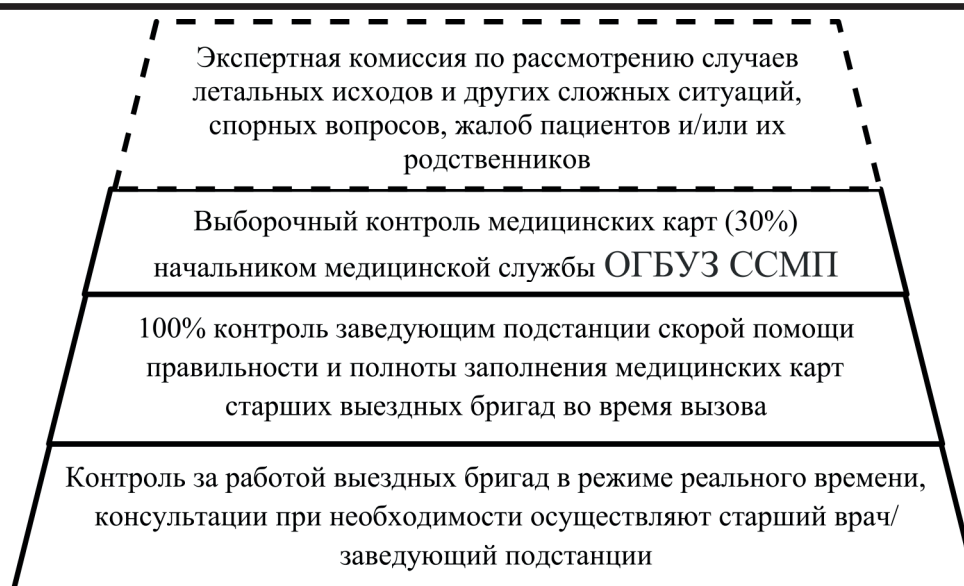


Рис. 5. Система внутреннего контроля качества медицинских услуг в ОГБУЗ ССМП Белгородской области

**Выводы и заключение.** Таким образом, медицинские услуги как специфическая форма деятельности, направленная на поддержание и/или восстановление здоровья населения, обладают рядом фундаментальных характеристик. Прежде всего, они характеризуются высокой степенью профессионализма, который предполагает наличие у исполнителей специализированных знаний, навыков и компетенций. Второй ключевой аспект заключается в необходимости достижения консенсуса между поставщиками услуг и их потребителями, что подразумевает эффективное взаимодействие и коммуникацию между сторонами. Наконец, платность медицинских услуг, реализуемая в различных формах, является важным элементом системы здравоохранения, обеспечивающим финансовую устойчивость и развитие данной сферы.

В работе представлены детальная классификация и характеристика основных видов медицинских услуг. На основе проведенного анализа сформулированы выводы относительно особенностей медицинских услуг и методологии оценки их качества. В условиях трансформации здравоохранения, обусловленной внедрением новых техно-

логий и изменениями в нормативно-правовой базе, изучение специфики медицинских услуг приобретает особую значимость. Классификация медицинских услуг включает в себя несколько ключевых направлений: профилактические, диагностические, лечебные, реабилитационные и паллиативные услуги. Каждое из этих направлений имеет свои особенности и требует применения специфических методов и технологий. Особое внимание уделяется оценке качества медицинских услуг, которая включает в себя анализ эффективности, безопасности, доступности и удовлетворенности пациентов.

Многообразие медицинских услуг на рынке Белгородской области обусловлено комплексными факторами, включающими как объективные потребности населения в медицинской помощи, так и целенаправленное развитие системы здравоохранения в соответствии с приоритетами государственной социальной политики. Данный процесс предполагает не только расширение спектра предоставляемых услуг, но и повышение их качества, доступности и эффективности. Таким образом, статья представляет собой комплексное исследование, направленное на изучение особенностей медицинских услуг

в Белгородской области и выявление факторов, влияющих на их качество. Полученные результаты могут быть полезны для разработки стратегий развития здравоохранения, повышения эффективности управления медицинскими организациями и улучшения качества медицинской помощи населению.

### Список литературы

1. Давыдянц, Д. Е. К определению понятий «услуга» и «качество услуги» / Д. Е. Давыдянц, Е. А. Остапенко, Т. В. Скребцова. – Текст : непосредственный // KANT. – 2019. – № 3. – С. 276–281.
2. Искандарян, Г. О. Классификация и особенности современных медицинских услуг / Г. О. Искандарян. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2014. – № 6. – С. 115–118.
3. Коробкова, О. К. Сфера здравоохранения, оказывающая услуги: итоги работы и направления развития в условиях генезиса цифрового контура / О. К. Коробкова. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2024. – № 5 (234). – С. 247–252.
4. Макарова, А. Н. Соотношение понятий «медицинская услуга» и «медицинская помощь» в современном российском законодательстве / А. Н. Макарова. – Текст : непосредственный // Практика педиатра. – 2022. – № 2. – С. 47–51.
5. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие здравоохранения в Белгородской области» : Постановление Правительства Белгородской области от 18 декабря 2023 г. № 733-пп. – URL: <https://belregion.ru>. – Текст : электронный.
6. Помощь, услуга и работа в медицине: сущностные различия и особенности правоотношений. – URL: <https://www.zdrav.ru/articles/77696-pomoshch-usluga-i-rabota-v-meditsine-sushchnostnye-razlichiya-i-osobennosti>. – Текст : электронный.
7. Рожкова, Е. В. Медицинские услуги: понятие и особенности / Е. В. Рожкова. – Текст : непосредственный // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – № 3. – С. 39–55.
8. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года (последняя редакция) : [принята всенародным голосованием]. – URL: <http://www.consultant.ru>. – Текст : электронный.
9. Российская Федерация. Законы. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон РФ от 21.11.2011 № 323-ФЗ. – URL: <http://www.consultant.ru>. – Текст : электронный.
10. Современное состояние и тенденции развития рынка медицинских услуг России / О. Ю. Тихонова, Н. В. Дмитриева, Т. В. Котова [и др.]. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 5. – С. 1608–1704.
11. Что такое услуга в экономике и какие типы услуг существуют? – URL: <https://nipkef.ru/about/blog/chto-takoe-usluga-v-ekonomike-i-kakie-tipy-uslug-sushchestvuyut/> (дата обращения: 28.12.2023). – Текст : электронный.

**Tokar E.V.**

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

**Yakovleva L.R.**

ANO "Maomed", Candidate in Economics, Associate Professor

**Sharikov R.A.**

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

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS SERVICES

**Abstract.** This article highlights the importance of the healthcare sector using the example of the Belgorod region, as well as analyzes the relationship between the concepts of "medical care" and "medical service" as a specific mechanism for the implementation of a medical organization's functional activities. The purpose of the study is to determine the essence of medical services, their differences and interrelations, as well as possible problems of their provision in order to find ways to solve them. The research used universal scientific methods; analysis and synthesis; systematization and generalization; comparison; classification; visualization of data in the form of tables and graphs, etc. The paper presents a detailed classification and characteristics of the main types of medical services. Based on the analysis, conclusions are formulated regarding the features of medical services and the methodology for assessing their quality. The relevance of the study is due to the rapid development of the medical services market and the need to improve the system of their provision. In the context of the transformation of healthcare due to the introduction of new technologies and changes in the regulatory framework, the study of the specifics of medical services is of particular importance. The classification of medical services includes several key areas: preventive, diagnostic, curative, rehabilitative and palliative services. Each of these areas has its own characteristics and requires the use of specific methods and technologies. Special attention is paid to the assessment of the quality of medical services, which includes an analysis of effectiveness, safety, accessibility and patient satisfaction. Thus, the article is a comprehensive study aimed at studying the specifics of medical services in the Belgorod region and identifying factors affecting their quality. The results obtained can be useful for developing strategies for the development of healthcare, improving the efficiency of management of medical organizations and improving the quality of medical care to the population.

**Keywords:** service sector, healthcare, medical care, medical service, medical organization.

### References

1. Davydyants, D.E., Ostapenko, E.A., Skrebtsova, T.V. (2019). K opredeleniyu ponyatiy "usluga" i "kachestvo usluga" [On the definition of the concepts "service" and "quality of service"]. KANT. 3, 276-281.
2. Iskandaryan, G.O. (2014). Klassifikatsiya i osobennosti sovremennykh meditsinskikh uslug [Classification and features of modern medical services]. Vestnik universiteta [University Bulletin]. 6, 115-118.
3. Konstitutsiya Rossiyskoy Federatsii ot 12.12.1993 goda (poslednyaya redaktsiya). Prinyata vsenarodnym golosovaniyem [Constitution of the Russian Federation of 12.12.1993 (latest version). Adopted by popular vote]. Retrieved from: <http://www.consultant.ru>.
4. Korobkova, O.K. (2024). Sfera zdravookhraneniya, okazyvayushchaya

uslugi: itogi raboty i napravleniya razvitiya v usloviyakh genezisa tsifrovogo kontura [Healthcare sphere providing services: results of work and development directions in the context of the genesis of the digital circuit]. Ekonomicheskiye nauki [Economic Sciences]. 5 (234), 247-252.

5. Makarova, A.N. (2022). Sootnosheniye ponyatiy «meditsinskaya ushuga» i «meditsinskaya pomoshch'» v sovremennom rossiyskom zakonodatel'stve [Correlation of the concepts of "medical service" and "medical care" in modern Russian legislation]. Praktika pediatria [Pediatrician's Practice]. 2, 47-51.

6. Pomoshch', ushuga i rabota v meditsine: sushchnostnyye razlichiya i osobennosti pravootnosheniy [Help, service and work in medicine: essential differences and features of legal relations]. Retrieved from: <https://www.zdrav.ru/articles/77696-pomoshch-usluga-i-rabota-v-meditsine-sushchnostnyye-razlichiya-i-osobennosti>.

7. Ob osnovakh okhrany zdorov'ya grazhdan v Rossiyskoy Federatsii: Federal'nyy zakon RF ot 21.11.2011 N 323-FZ [On the fundamentals of protecting the health of citizens in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation of 21.11.2011 N 323-FZ]. Retrieved from: <http://www.consultant.ru>.

8. Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Belgorodskoy oblasti «Razvitiye zdavookhraneniya v Belgorodskoy oblasti»: Postanovleniye Pravitel'stva Belgorodskoy oblasti ot 18 dekabrya 2023 g. № 733-pp [On approval of the state program of the Belgorod region "Development of healthcare in the Belgorod region": Resolution of the Government of the Belgorod region of December 18, 2023 No. 733-pp]. Retrieved from: <https://belregion.ru>.

9. Rozhkova, E.V. (2011). Meditsinskiye ushugi: ponyatiye i osobennosti [Medical services: concept and features]. Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem [Modern Research of Social Problems]. 3, 39-55.

10. Tikhonova, O.Yu., Dmitriyeva, N.V., Kotova, T.V. et al. (2023). Sovremennoye sostoyaniye i tendentsii razvitiya rynka meditsinskikh uslug Rossii [Current state and development trends of the Russian medical services market]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]. 17(5), 1608-1704.

11. Chto takoye ushuga v ekonomike i kakiye vidy uslug sushchestvuyut? [What is a service in economics and what types of services exist?]. Retrieved from: <https://nipkef.ru/about/blog/chto-takoe-usluga-v-ekonomike-i-kakie-tipy-uslug-sushchestvuyut/> 28.12.2023.

---

e-mail: Toshini@rambler.ru

УДК 338.45:657.633.5

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-45-53

*Трошин А.С.*

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, д-р экон. наук, профессор кафедры мировой экономики и финансового менеджмента

*Ткаченко Ю.А.*

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и финансового менеджмента

*Сюй Чжэньпэн*

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и финансового менеджмента

## ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация.** Организация внутреннего контроля представляет собой важный этап в управлении ресурсами и финансовой деятельностью предприятия. Современная экономическая ситуация требует осуществления внутреннего контроля на всех этапах деятельности промышленного предприятия. Внутренний контроль дает собственникам предприятия достоверную информацию об эффективности использования активов и капитала, выполнении функциональных задач соответствующими структурными подразделениями, данные о наличии резервов снижения себестоимости готовой продукции. Цель исследования заключается в том, что для создания эффективной системы финансово-хозяйственного контроля необходимо раскрыть и детально проанализировать его сущность. Используемая для исследования информация была собрана при использовании чек-листов, опроса и обследования. Применение метода сравнения и коэффициентного метода позволило сформировать мнение о степени надежности отделенных элементов системы внутреннего контроля. Для оценки внутреннего контроля исследуемых предприятий был использован экспертный метод. Суть экспертного метода основана на балльной оценке и процентном соотношении соответствующих показателей элементов внутреннего контроля. В экспертную базу заложены такие элементы, как контрольная среда, система бухгалтерского учета, контрольные процедуры. Экспертный метод позволил выявить слабые компоненты, формирующие отдельный элемент системы внутреннего контроля. Основными проблемами является отсутствие программ внутреннего контроля и отсутствие четкого регламента проведения мероприятий, связанных с внутренним контролем. В исследуемых организациях были выявлены проблемы с надежностью элементов внутреннего контроля. Решить ряд таких проблем сможет использование интегрированной модели по линиям защиты.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, контрольная среда, контрольные процедуры, предприятие, управление.

**Введение.** В условиях современной экономики необходимо применение четко налаженной системы внутреннего контроля. Понятие «контроль» появилось еще несколько столетий назад.

В переводе с французского «*contrôle*» означает «список, ведущийся в двух экземплярах». Контроль является необходимым слагаемым всего производственного цикла в любой отрасли.



В микроэкономике существует два вида контроля: внешний (контроль, который осуществляется внешними по отношению к предприятиям субъектами управления) и внутренний (контроль, который осуществляется субъектами самого предприятия) [1].

Организация внутреннего контроля представляет собой важный этап в управлении ресурсами и финансовой деятельностью предприятия.

Современная экономическая ситуация требует осуществления внутреннего контроля на всех этапах деятельности промышленного предприятия.

Контроль представляет собой процесс, который обеспечивает достижение всех целей организации и заключается в сопоставлении фактического состояния фирмы с определенными критериями.

Главная цель внутреннего контроля – это обеспечение сохранности всех категорий ресурсов и их документального оформления, получение достоверной информации об их наличии и использовании и соблюдение правил использования тех или иных групп ресурсов в соответствии с законодательным регулированием РФ [4].

Целью настоящего исследования и важной частью процесса внутреннего контроля являются разработка и внедрение соответствующих политик и процедур, которые обеспечат точность и надежность учета активов, а также защиту от возможных рисков и потерь.

Для достижения такой цели внутренний контроль должен решать следующие задачи [2]:

1. Определение возможных отклонений показателей наличия и использования запасов от документальных.

2. Препятствование злоупотреблению, хищению и порче имущества.

3. Предотвращение срывов в производственном цикле.

4. Разработка систем нормирования, лимитов использования ресурсов.

5. Построение системы мероприя-

тий, обращенных на выявление скрытых резервов роста эффективности ресурсов предприятия.

Одной из составных частей внутреннего контроля являются субъекты, осуществляющие этот контроль.

Организации среднего и крупного бизнеса представляют собой многоуровневые организационные структуры со сложно-функциональными связями между служебными подразделениями.

К субъектам внутреннего контроля можно отнести: руководство (собственники и инвесторы), функциональные службы (отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия, планово-экономический отдел), отделы, работа которых направлена на обеспечение безопасности и внутреннего аудита (служба режима и охраны, отдел экономической безопасности и внутреннего аудита).

Перечисленные категории субъектов нацелены на выполнение деятельности, связанной с контролем в разрезе направлений реализации своих должностных полномочий [3, 5].

Следует обратить внимание на то, что внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности не может ограничиваться отдельной службой, так как это противоречит главному из его принципов – принципу массовости, подразумевающему под собой вовлечение других отделов предприятия.

Это является главным отличительным признаком от других видов контроля.

**Методы исследования.** Внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности требует разработки определенных аналитических методов, которые бы обеспечивали реальную картину деятельности предприятия. Используемая для исследования информация была собрана при использовании чек-листов, опроса и обследования. Применение метода сравнения и коэффициентного метода позволило сформировать мнение о степени надежности от-



деленных элементов системы внутреннего контроля.

**Результаты исследования.** Внутренний контроль дает собственникам предприятия достоверную информацию об эффективности использования активов и капитала, выполнении функциональных задач соответствующими структурными подразделениями, данные о наличии резервов снижения себестоимости готовой продукции.

Для создания эффективной системы финансово-хозяйственного контроля необходимо раскрыть и детально проанализировать его сущность.

В зависимости от целей внутреннего контроля и задач, с помощью которых достигаются эти цели, целесообразно выделить возможные направления его реализации:

- контроль сохранности ресурсов предприятия (применяется к имуществу организации и гарантирует обеспечение сохранности и целостности);
- контроль достоверности и правдивости информации о деятельности хозяйствующего субъекта (осуществляется посредством инвентаризации запасов с целью выявления разницы между фактическими и учетными данными);
- контроль соответствия нормам и стандартам (проверка соответствия внешним и внутренним нормам, таким как экологические, санитарно-эпидемиологические, трудовые и т.п.);
- оптимизационный контроль (выявление нерационального использования ресурсов и предотвращение подобных случаев);
- операционный контроль (обеспечение необходимых условий для работы и предотвращение простоев в производственно-хозяйственном цикле).

На сегодняшний день развитие программного обеспечения позволяет решать проблемы, связанные с оперативным и своевременным отражением движения ресурсов в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Современная экономика устанавливает жесткие правила отраслевого рынка услуг и товаров.

Самым главным и основным способом является грамотное и эффективное управление ресурсами предприятия с помощью средств внутреннего контроля.

Управление ресурсами включает в себя бизнес-планирование, комплексный финансовый анализ, организацию управленческого учета, разработку инвестиционных проектов.

Данные процедуры помогают решить проблемы с платежеспособностью и финансовой устойчивостью предприятия.

Сутью верных решений является формирование достаточных для развития финансовых источников, использование новых финансовых инструментов, которые, в свою очередь, позволяют решить ряд проблем: платежеспособность, доходность и ликвидность.

С помощью внутреннего контроля определяются стратегия и тактика развития предприятия.

Система внутреннего контроля ресурсов функционирует на основе внутрифирменных стандартов.

Рассмотрим действие системы внутреннего контроля на примере коммерческой организации в нашем регионе – ОАО «БЭЗРК»

В ОАО «БЭЗРК» внутренний контроль за имуществом осуществляет отдел по экономической безопасности и внутреннему аудиту, состоящий из 6 человек.

Для целей внутреннего контроля используется нормативная документация, например, справочники, общероссийские классификаторы, которые используются в работе бухгалтерии и отдела кадров, устав предприятия, справочная система «КонсультантПлюс» и т.д.

Отделом экономической безопасности и внутреннего аудита формируются лимиты на приобретение сырья, расходование энергоресурсов, координируется разработка

планов всеми подразделениями предприятия и так далее.

Также процесс приемки и списания ресурсов производится только при наличии сотрудника отдела экономической безопасности и внутреннего аудита.

Еще одним элементом внутреннего контроля является проведение ежегодной инвентаризации.

Ревизорами являются сотрудники бухгалтерии и сотрудники отдела экономической безопасности и внутреннего аудита.

Основной целью инвентаризации является проверка наличия, состояния и устранение выявленных различий между данными бухгалтерского учета и фактическими данными для достоверности годовой бухгалтерской отчетности.

Инвентаризация проводится ежегодно в последнем квартале отчетного года.

Для проведения инвентаризации готовится приказ, в котором указывается комиссия в составе одного инспектора отдела экономической безопасности и внутреннего аудита, двух заместителей главного бухгалтера и двух рядовых бухгалтеров, список материально ответственных лиц, сроки начала и окончания проведения инвентаризации.

На сегодняшний день на предприятии ОАО «БЭЗРК» отсутствует регламентный документ, который бы четко определял функции внутреннего контроля.

Далее для оценки внутреннего контроля ОАО «БЭЗРК» воспользуемся экспертным методом.

Для сравнения проведем аналогичный анализ степени надежности элементов внутреннего контроля предприятия ОАО «Подберезский комбинат хлебопродуктов», специализирующемся на выпуске готовых комбикормов для животных, содержащихся на ферме. ОАО «ПКХП» находится в Новгородской области в селе Подберезье, входит в группу компаний АПХ «БЭЗРК-Белгранкорм».

Экспертный метод основан на 10-балльной оценке основных элементов системы внутреннего контроля.

В оценку заложены такие элементы, как контрольная среда, система бухгалтерского учета, контрольные процедуры.

Степень надежности элементов внутреннего контроля определяется по индивидуальному показателю конкретного элемента системы.

$$C_{\text{н}} = \frac{Ч * 100\%}{Ч_{\text{общ}}} , \quad (1)$$

где Ч – сумма баллов, набранных путем экспертной оценки;

Ч<sub>общ</sub> – сумма максимально возможных баллов.

Затем вводим градацию степени надежности (табл. 1).

Таблица 1

**Степень надежности внутреннего контроля в управлении предприятием**

Степень надежности	Интервал надежности, %	Действия
Высокая	100-80	Поддержание на уровне
Средняя	79-50	Корректировка контрольных процедур
Низкая	49-20	Пересмотр действующей системы контроля
Внутренний контроль отсутствует	До 19	Первоначальное действие – разработка локальных актов

По описанной выше методике, проведем оценку внутреннего контроля экспер-

тным методом в разрезе предприятий ОАО «БЭЗРК» и ОАО «ПКХП» (табл. 2, 3).

Таблица 2

**Оценка внутреннего контроля экспертным методом**

Критерии	Оценка ОАО «ПКХП»	Оценка ОАО «БЭЗРК»	Баллы ОАО «ПКХП»	Баллы ОАО «БЭЗРК»
<b>Оценка контрольной среды</b>				
Профессиональные навыки сотрудников	Низкая	Средняя	3	8
Структурное подразделение внутреннего контроля	Присутствует частично	Присутствует	7	10
Четкий регламент проведения процедур внутреннего контроля	Отсутствует или присутствует частично	Отсутствует или присутствует частично	5	5
Определение полномочий ответственных сотрудников за хранение, списание и учет имущества	Присутствует	Присутствует	10	10
Программное обеспечение системы внутреннего контроля	Отсутствует	Отсутствует	0	0
Итоговая сумма баллов по элементу			25	33
<b>Оценка системы бухгалтерского учета</b>				
Способы ведения бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности	Автоматизированы	Автоматизированы	10	10
Используемые программные продукты	Использование ИСС «Консультант-Плюс», программы «1С: Предприятие»	Использование ИСС «Консультант-Плюс», программы «1С: Предприятие»	10	10
Защита и конфиденциальность информации	Защищена условно	Защищена	6	10
Состояние первичных учетных документов	Полное соответствие ФЗ № 402	Полное соответствие ФЗ № 402	10	10
Соблюдение сроков сдачи отчетности	Соблюдается	Соблюдается	10	10
Своевременность отражения фактов хозяйственной жизни	Не всегда	Всегда	5	10
Итоговая сумма баллов по элементу			51	60
<b>Оценка контрольных процедур</b>				
Документальное оформление контрольных процедур	Осуществляется частично	Осуществляется	5	7
Периодичность и системность проведения контрольных процедур	Не соблюдаются	Соблюдаются, но контрольные процедуры носят условный характер	3	5
Подведение итогов проверок и принятие мер по устранению недостатков	Редко	Не всегда	2	5
Итоговая сумма баллов по элементу			10	17

В таблице 3 обобщены результаты оценки степени надежности элементов вну-

тренного контроля анализируемых предприятий.

Таблица 3

**Результаты оценки степени надежности элементов  
внутреннего контроля экспертным методом**

Элемент оценки	ОАО «БЭЗРК»	ОАО «ПКХП»
Контрольная среда	Средняя	Средняя
Система бухгалтерского учета	Высокая	Высокая
Контрольные процедуры	Низкая	Средняя

Таким образом, степень надежности показателей «Контрольная среда» и «Контрольные процедуры» исследуемых предприятий нуждается в улучшении.

Основными проблемами являются отсутствие программ внутреннего контроля и отсутствие четкого регламента проведения мероприятий, связанных с внутренним контролем.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что в исследуемых организациях еще есть проблемы с надежностью степени оценки элементов внутреннего контроля.

Предприятиям следует сформировать четкий регламент проведения процедур внутреннего контроля, а также приобрести программное обеспечение, которое бы отражало данные внутреннего контроля.

Для таких целей частично используется программа «1С: Управление сельскохозяйственным предприятием», однако она не решает весь спектр проблем, которые стоят перед целями внутреннего контроля.

Роль службы экономической безопасности и внутреннего аудита значительна в системе внутреннего контроля. Сотрудники служб помогают руководству выявить проблемные участки производственной деятельности и способствуют достижению максимальной достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Но иногда масштаб предприятия настолько велик, что службе безопасности не удается досконально проверить все объекты.

ОАО «БЭЗРК» и ОАО «ПКХП» име-

ют довольно масштабный производственный процесс.

Отсюда возникает погрешность результатов проведения внутреннего контроля.

**Выводы и заключение.** Исходя из существующих проблем с процессом внутреннего контроля, можно прибегнуть к построению системы внутреннего контроля на основании концептуальных принципов COSO. Для этого используем модель трех линий защиты.

Каждая линия защиты имеет особую роль в рамках более узкой структуры управления предприятием. Каждый объект экономического субъекта должен выполнять свою роль эффективно.

1. Первая линия защиты. Ответственность несет руководство компании, принимая те или иные методы внутреннего контроля. Первая линия подвержена наибольшим рискам. Руководству предприятия необходимо обоснованно подходить к наделению полномочий того или иного материально-ответственного лица, а также грамотно подходить к формированию структуры системы внутреннего контроля.

2. Вторая линия, наряду с первой, используется для мониторинга движения запасов. Очевидно, основным отличием второй линии от первой является то, что вторая линия находится под руководством первой. Но без эффективной работы второй линии первая линия не получит запрашиваемый объем достоверной информации. Ко второй линии можно отнести службу экономической безопасности и внутреннего аудита.

3. Третья линия защиты гарантирует выполнение должностных обязанностей в отношении поступления, перемещения и выбытия материалов, наделенных первой линией защиты. К третьей линии можно отнести материально ответственных лиц.

Такая система поможет контролировать своевременное предоставление информации от всех подразделений предприятия и разработать более гибкие контрольные процедуры.

### Список литературы

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

2. Ткаченко, Ю. А. Внутренний контроль в управлении экономическим

субъектом / Ю. А. Ткаченко, М. В. Шевченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2018. – № 3. – С. 150.

3. Трошин, А. С. Влияние цифровых инструментов на экономическую эффективность традиционных отраслей на региональном уровне / А. С. Трошин, В. А. Долженко, С. А. Липунов, М. Б. Соколов. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 363–368.

4. Новые подходы к взаимодействию реального и финансового секторов региональной экономики / А. С. Трошин, С. В. Куприянов, Ю. Н. Божков [и др.]. – Белгород : БГТУ им. В.Г. Шухова, 2024. – 242 с. – Текст : непосредственный.

5. СПС «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru>. – Текст : электронный.

**Troshin A.S.**

Belgorod V.G. Shukhov State Technological University, Doctor of Economics, Professor, Chair of World Economy and Financial Management

**Tkachenko Yu.A.**

Belgorod V.G. Shukhov State Technological University, Candidate of Economics, Associate Professor, Chair of World Economy and Financial Management

**Xu Zhenpeng**

Belgorod V.G. Shukhov State Technological University, Candidate of Economics, Associate Professor, Chair of World Economy and Financial Management

## EXPERT EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Abstract.** Organization of internal control is an important stage in resource management and financial activities of an enterprise. The current economic situation requires the implementation of internal control at all stages of an industrial enterprise. Internal control provides the owners of the enterprise with reliable information on the efficiency of using assets and capital, the performance of functional tasks by the relevant structural divisions, data on the availability of reserves for reducing the cost of finished products. The purpose of the study is that in order to create an effective system of financial and economic control, it is necessary to disclose and analyze in detail its essence. The information used for the study was collected using checklists, and a survey. The use of the comparison method and the coefficient method made it possible to form an opinion on the degree of reliability of the individual elements of the internal control system. An expert method was used to assess the internal control of the enterprises under study. The essence of the expert method is based on a score and a percentage ratio of the corresponding indicators of the internal control elements. The expert base includes such elements as the control environment, the accounting system, and control procedures. The expert method made it possible to identify weak components that form a separate element of the internal control system. The main problems are the lack of internal control programs and the lack of clear regulations for carrying out activities related to internal control. In the organizations under study, problems with the reliability of internal control elements were identified. A number of such problems can be solved by using an integrated model along the lines of defense.

**Keywords:** internal control, control environment, control procedures, enterprise, management.

### References

1. Slabinskaya, I.A., Tkachenko, Yu.A. (2023). Sovremennyye sposoby otsenki sistemy vnutrennego kontrolya v upravlenii promyshlennym predpriyatiem [Modern methods of assessing the internal control system in the management of an industrial enterprise]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (102), 54-62.
2. Tkachenko, Yu.A., Shevchenko, M.V. (2018). Vnutrenniy kontrol' v upravlenii ekonomicheskim sub'yektom [Internal control in the management of an economic entity]. Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. Shukhova [Bulletin of the V.G. Shukhov Belgorod State Technological University]. 3, 150.
3. Troshin, A.S. et al. (2025). Vliyaniye tsifrovyykh instrumentov na ekonomicheskuyu effektivnost' traditsionnykh otrasley na



regional'nom urovne [Impact of digital tools on the economic efficiency of traditional industries at the regional level]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments]. 3, 363-368.

4. Troshin, A.S. et al. (2024). Novyye podkhody k vzaimodeystviyu real'nogo i

finansovogo sektorov regional'noy ekonomiki [New approaches to the interaction of the real and financial sectors of the regional economy]. Belgorod: V.G. Shukhov BSTU.

5. SPS Konsul'tant Plyus: <http://www.consultant.ru>.

---

e-mail: [tkachenya1976@gmail.com](mailto:tkachenya1976@gmail.com)

*Капелюк З.А.*

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теоретической и прикладной экономики

*Кондратова С.А.*

ТОО «SECTOR TREE» (г. Алматы), технический специалист

## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ НА ИТ-РЫНКЕ

**Аннотация.** Цель статьи – исследование инструментов управления стратегией корпоративного ИТ-рынка на примере ТОО «SECTOR TREE» и выбор наиболее эффективной стратегии его развития. Для достижения цели применялись методы исследования ключевых этапов применения морфологического анализа для генерации новых идей и решений в области разработки программного обеспечения, а также продемонстрирована практическая ценность матрицы выбора оптимальной стратегии для принятия обоснованных решений в условиях неопределенности. Особое внимание уделено анализу конкурентной среды и выявлению ключевых факторов успеха, влияющих на деятельность ТОО «SECTOR TREE». Полученные результаты позволили выявить сильные и слабые стороны компании, определить рыночные возможности и потенциальные угрозы, а также оценить эффективность различных стратегий развития. В результате исследования была выбрана стратегия расширения и усиления позиций на рынке как наиболее перспективная для достижения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности. Повышение квалификации персонала предполагает внедрение системы непрерывного обучения и развития, а также привлечение высококвалифицированных специалистов. Активное продвижение бренда включает участие в отраслевых мероприятиях и создание положительного имиджа компании в социальных сетях. Представленные в статье выводы и рекомендации представляют значительный интерес и пользу для ИТ-компаний, которые стремятся укрепить свои позиции на рынке и эффективно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рыночной среды.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, матрица выбора стратегии, маркетинговая стратегия, развитие бизнеса, цифровые технологии, анализ рынка.

**Введение.** Современный ИТ-рынок развивается настолько быстро, что компаниям необходимо не просто реагировать на изменения, а предвидеть их. Для этого требуются мощные инструменты стратегического управления и анализа, позволяющие справляться с высокой конкуренцией технологического прогресса, меняющегося потребности клиентов, и глобализации. В таких условиях стратегическое управление становится ключевым фактором успешного развития ИТ-компаний, позволяя им не только удер-

живать свои позиции, но и находить новые точки роста [1].

Целью данной статьи являются исследование инструментов стратегического управления и анализ ИТ-рынка на примере ТОО «SECTOR TREE» и выбор наиболее эффективной стратегии его развития. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: провести анализ текущего положения компании на рынке, рассмотреть различные стратегические направления, оценить их эффективность с помощью

количественных методов и определить наиболее подходящую стратегию, способную обеспечить устойчивый рост и конкурентоспособность компании. Данные исследования позволят сформировать комплекс мероприятий, направленных на реализацию выбранной стратегии, а также оценить ее потенциальные результаты с точки зрения финансовых и маркетинговых показателей.

**Методы исследования.** Материалами для написания данной статьи послужили исследования IT-рынка Казахстана, в том числе данные о потребительских предпочтениях, анализ конкурентов и общие направления в IT-отрасли, а также внутренние документы TOO «SECTOR TREE», такие как стратегические планы, отчеты о продажах и маркетинговые стратегии. Методы исследования, используемые в данной работе: морфологический анализ, обобщение, матрица выбора оптимальной стратегии, прогнозирование.

**Результаты исследования.** Объектом данного исследования выступает одна из крупных компаний на IT-рынке Казахстана, занимающаяся разработкой программного обеспечения.

В результате проведенного авторами анализа был сделан вывод, что на IT-рынке Казахстана TOO «SECTOR TREE» занимает лидирующую позицию среди своих конкурентов и при соблюдении всех условий может сохранить занятый уровень с применением имеющегося финансового потенциала [2].

На основе полученных данных была разработана стратегия управления TOO «SECTOR TREE». Ведущим инструментом стратегического управления в данном исследовании стал метод матрицы выбора оптимальной стратегии (табл. 1).

Таблица 1

Матрица оценки стратегий для TOO «SECTOR TREE»\*

Стратегия	Оценка степени достижения целей (1–10)	Вероятность выполнения стратегии (0–1)	Произведение (оценка × вероятность)
Стратегия расширения и усиления позиций на рынке	9	0,3	2,7
Усиление маркетинговой деятельности	8	0,25	2,0
Оптимизация бизнес-процессов	7	0,2	1,4
Продвижение уникальных технологий на международных рынках	6	0,15	0,9
Повышение квалификации сотрудников	8	0,1	0,8

\*Составлено по: [5].

Для определения установки наиболее эффективной стратегии были применены две оценочные шкалы. Первая шкала оценивает степень, насколько успешно организация достигает своих целей при реализации каждой стратегии, где 1 соответствует обозначению минимального уровня достижения, а 10 – максимального. Вторая шкала представляет собой вероятность успешного

выполнения стратегии с учетом имеющихся ресурсов и условий, где значение варьируется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех стратегий в этой шкале должна быть равна 1 [9]. Для определения оптимальной стратегии рассчитывается произведение двух оценок (по первой и второй шкалам) для каждой из стратегий. Далее все значения суммируются, и стратегия, набравшая наибольшее количе-

ство баллов, признается наиболее подходящей для достижения целей организации.

На основании проведенного анализа был сделан вывод, что наиболее оптимальной стратегией для ТОО «SECTOR TREE» выступает стратегия расширения и усиления позиций на рынке, так как она набрала наибольшее количество баллов, по оценке степени достижения целей и вероятности выполнения. Выбранная стратегия расширения и усиления позиций на рынке ориентирована на укрепление конкурентоспособности компании за счет увеличения доли присутствия, привлечения новой аудитории и внедрения востребованных программных решений. Реализация внедрения этой стратегии поможет компании не только удерживать текущих клиентов, но и освоить новые рыночные сегменты. Ключевым аспектом этого процесса является улучшение марке-

тиговой политики, организация рекламных мероприятий и создание положительного имиджа бренда.

Данные результаты показывают, что стабильный рост прибыли требует от компании лидерства в продукте и нише.

Майкл Портер в своей теории отстаивает, что «укрепление рыночных позиций и расширение стратегии, включая запуск востребованных продуктов, привлечет новую аудиторию клиентов и увеличит долю рынка. Выход на международные рынки с уникальными облачными информационными технологиями открывает новые возможности для роста и повышения прибыли» [6].

Далее следующим этапом логично представить «дерево» проблем, связанных с внедрением и развитием стратегии расширения и укрепления позиций на рынке ТОО «SECTOR TREE» (рис. 1).

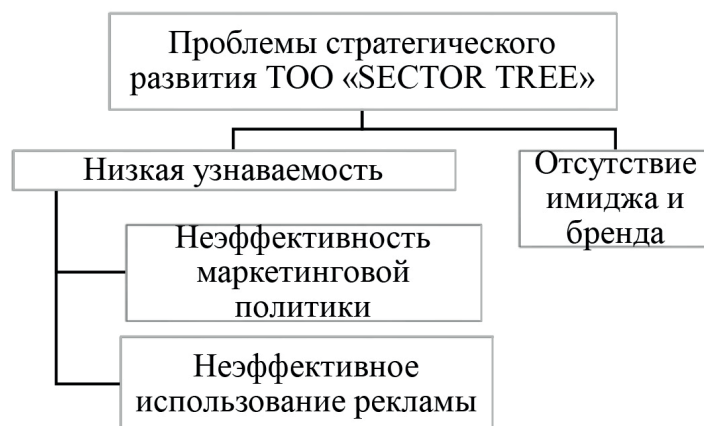


Рис. 1. Дерево проблем стратегического развития ТОО «SECTOR TREE»\*

\*Составлено по: [5].

Для повышения конкурентоспособности ТОО «SECTOR TREE» за счет реализации стратегии расширения и укрепления позиций на рынке необходимо сосредоточиться на двух ключевых направлениях: корректировке маркетинговой стратегии с усилением рекламной активности, а также на формировании и укреплении имиджа компании. Анализ текущего состояния маркетингового планирования выявил ряд проблемных аспектов, среди которых отсутствие долгосрочных маркетинговых пла-

нов, недостаточный уровень квалификации специалистов, занимающихся маркетингом, а также слаборазвитая программно-техническая база для анализа и прогнозирования рыночных тенденций [3].

Особое внимание следует уделить развитию имиджа компании, так как это играет важную роль в повышении ее конкурентоспособности. К числу основных преимуществ компании можно отнести высокий уровень доверия со стороны клиентов, квалифицированный и опытный персонал, ис-

пользование современных технологических решений, а также разработку и внедрение инновационных программных продуктов.

Следовательно, дальнейшее развитие компании направлено на повышение ее конкурентоспособности. Это будет достигнуто за счет расширения и усиления позиций на

рынке, что требует разработки эффективной стратегии рыночного поведения.

Для достижения этой цели необходимо разработать соответствующую стратегию поведения на рынке, которая представлена в реализации пяти основных направлений (рис. 2).

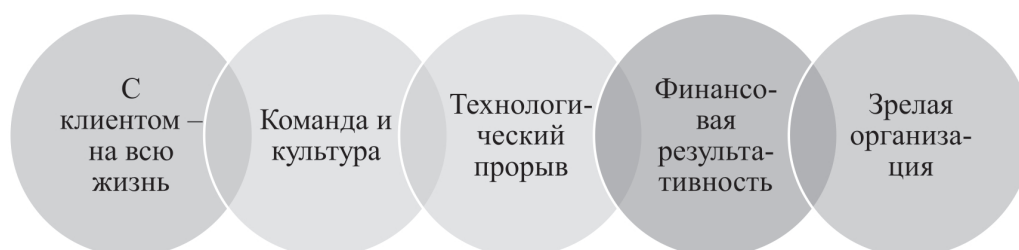


Рис. 2. Основные направления стратегии поведения ТОО «SECTOR TREE» на рынке\*

\*Составлено по: [5].

Как видно, предлагаемая стратегия призвана расширить присутствие компании на рынке и укрепить ее позиции, подтверждая статус лидера и обеспечивая стабильность. Видение ТОО «SECTOR TREE» на 2025 год включает пять ключевых стратегических направлений.

Бизнес-планирование предусматривает мониторинг и адаптацию стратегии, что обеспечит эффективный контроль за реализацией программного обеспечения проекта. ТОО «SECTOR TREE» предлагает два варианта альтернативы стратегического решения для повышения конкурентоспособности.

Первый вариант предполагает совершенствование существующей маркетинговой структуры, что позволяет реализовать новую стратегию расширения и укрепления позиций компании на рынке. С таким подходом у компании есть несколько преимуществ:

- сама решает, как продвигать себя, учитывая свои особенности, культуру и планы;
- может управлять своим продвижением так, как ей удобно, принимая во внимание все, что происходит внутри организации;
- имеет полный контроль над своим продвижением и может адаптировать его

под свои внутренние процессы, культуру и стратегию;

– инвестиции в обучение персонала и развитие маркетингового отдела позволяют сформировать команду, оперативно адаптирующуюся к новым рыночным условиям. Кроме того, в долгосрочной перспективе этот метод подхода более выгоден, так как позволяет отказаться от постоянной зависимости от внешних поставщиков услуг.

Другой путь – делегировать продвижение бренда специализированному агентству. Благодаря их профессионализму, доступу к современным технологиям и глубоким знаниям рынка, можно значительно ускорить процесс и добиться ощутимого роста узнаваемости и популярности бренда в относительно короткий период времени. Однако у такого пути есть свои недостатки: высокая стоимость услуг, необходимость работать с внешними подрядчиками, которые не всегда способны учесть все внутренние особенности компании, а также риск утраты конфиденциальной информации. Сопоставление двух подходов убедительно доказывает, что формирование собственной маркетинговой службы является более стратегически обоснованным решением, чем аутсорсинг. Это гарантирует компании

полный контроль над продвижением, оптимизацию расходов и создание команды, чья работа полностью соответствует целям и задачам бизнеса.

Оценка воздействия предложенных решений на конкурентоспособность компании приведена в таблице 2.

Таблица 2

**Влияние предложенных решений на конкурентоспособность ТОО «SECTOR TREE»\***

Решения	Количественная оценка	Качественная оценка
Совершенствовании собственной маркетинговой службы	+150–200 потенциальных клиентов	Повышение узнаваемости бренда, вследствие чего происходит увеличение продаж за счет лояльности потенциальных клиентов
Обращение к специализированным агентствам, которые занимаются продвижением брендов	+50–100 потенциальных клиентов	То же самое, но в меньшей степени, чем если бы был использован первый вариант

\*Составлено по: [5].

Поскольку деловая репутация компании является важным фактором для клиентов, первый вариант управленческого решения – создание собственной маркетинговой службы и разработка программ лояльности – признан более эффективным. Чтобы победить в конкурентной борьбе, ТОО «SECTOR TREE» необходимо разработать четкий план и внедрить его в жизнь. Самое важное в этом плане – развитие собственного отдела маркетинга – продукт менеджеров, которые помогут компании расширяться и занимать более прочные позиции на рынке.

Маркетинг принесет успех в том случае, если повысятся требования привлечения квалифицированных специалистов. Необходимо привлекать высококвалифицированных сотрудников и в требования включать следующее: обладать навыками анализа данных, составлять планы маркетинговой стратегии и обслуживания клиентов. Кроме того, могут быть организованы тренинги обучения, позволяющие сотрудникам компании повышать квалификацию и использовать современные облачные технологии и инструменты для достижения своих целей.

Высококвалифицированные специалисты имеют особую ценность на рынке труда, это способствует эффективному про-

движению организации среди конкурентов. Компетентные сотрудники, имеющие большой опыт, способны обучать начинающих специалистов, развивая потенциал предприятия и формируя кадровые резервы, тем самым успешно развивая реинжиниринг сотрудников [2].

Сервис лучшей работы собственного продукта менеджersкого и маркетингового отдела повысит скорость реагирования на запросы IT-рынка и позволит принимать, а также быстро внедрять более качественные управленческие решения. Запуск информационной и выставочной рекламной кампании даст возможность расширить спектр предлагаемых информационных услуг, чтобы привлекать новых клиентов. Без разработки новых информационных идей, детальной маркетинговой продуктовой политики ТОО «SECTOR TREE» не сможет эффективно конкурировать на IT-рынке.

Разработка новой маркетинговой продуктовой политики компании начинается с определения целей и задач, которые станут основой для формирования стратегии. Т.И. Сорокина определяет: «Цель – это желаемое будущее состояние, к которому стремится компания». При формулировании целей важно учитывать их четкость, измери-



мость и реалистичность, а также временные рамки, в которые они должны быть достигнуты. Кроме того, цели компании не следует рассматривать изолированно, так как они всегда тесно связаны с другими направлениями деятельности [7]

Для того чтобы упростить задачу, маркетинговые цели должны быть сформулированы в четырех ключевых областях: рыночные, экономические, социальные и инновационные цели. Эти цели определяют основные руководящие принципы компании по достижению конкурентных преимуществ и укреплению ее позиций на рынке.

Рыночные цели направлены на увеличение доли компании на рынке и повышение ее роли в отрасли. Экономические цели связаны со стабильной прибылью, что является ключевым показателем успеха в бизнесе. Социальные цели включают повышение социальной ответственности компании, создание положительного имиджа и признание среди потребителей. Инновационные цели направлены на разработку новых продуктов и услуг, позволяющих компании расширять ассортимент своей продукции и предлагать клиентам уникальные решения [8].

Маркетинговые цели первого уровня можно разделить на более подробные подцели второго, третьего и последующих уровней. Это позволяет структурировать за-

дачи компании и сформировать так называемое «дерево целей», которое четко отражает взаимосвязь между всеми сферами деятельности.

Для достижения рыночных целей основным приоритетом является расширение клиентской базы с помощью активной маркетинговой кампании. Следующим шагом является определение конкретных ключевых показателей эффективности, таких как охват новых регионов или сегментов рынка. В рамках экономических целей рост выручки является главным приоритетом, за которым следует оптимизация затрат и повышение прибыльности компании.

Среди социальных целей первого уровня – создание положительного имиджа компании в обществе. Ниже они подробно описаны, например, в задачах, связанных с участием в благотворительных проектах, или внедрением экологически устойчивых решений. В рамках инновационных целей внедрение новых технологий может быть главным приоритетом, а на втором уровне разработка программных продуктов, превосходящих конкурентов, может быть приоритетом [4].

Маркетинговые цели TOO «SECTOR TREE» представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Маркетинговые цели TOO «SECTOR TREE»\***

Области целеполагания в маркетинге:	Подцели
– Рыночные цели	– Доля рынка, роль и стабильность
– Экономические цели	– Прибыль
– Социальные цели	– Социальная ответственность, общественное признание и имидж
– Инновационные цели	– Расширение спектра текущих информационных услуг через разработку новых облачных программных продуктов

\*Составлено по: [5].

Следующим этапом станет разработка и реализация рекламных кампаний. Для привлечения новых клиентов и повышения

узнаваемости бренда необходимо использовать различные каналы коммуникации, такие как социальные сети, сайт компании,

таргетированная реклама, а также участие в профильных мероприятиях. Важно разрабатывать уникальные рекламные предложения, которые будут выделять ТОО «SECTOR TREE» на фоне конкурентов.

Целями рекламной кампании включают:

- рост объема выручки;
- увеличение доли выручки.

Для оценки эффективности предложенных инструментов повышения конкурентоспособности ТОО «SECTOR TREE» необходимо провести анализ ожидаемых результатов от их реализации. Такой анализ позволяет определить, насколько разработанные мероприятия и внедренные страте-

гии будут способствовать достижению поставленных целей, улучшению финансовых показателей и укреплению позиций компании на рынке [10].

Сначала был произведен расчет затрат на программу улучшения службы маркетинга в ТОО «SECTOR TREE». В этой компании финансирование будет осуществляться за счет чистой прибыли. На запланированный период стоимость реализации определяется как затраты на объем предоставляемых услуг. Затраты на реализацию программы совершенствования службы маркетинга в ТОО «SECTOR TREE» отображены в таблице 4.

Таблица 4

**Затраты на реализацию программы совершенствования  
службы маркетинга в ТОО «SECTOR TREE»\***

№	Мероприятие	Ед. изм.	Сумма	Стоимость реализации на планируемый период
1	Повышение квалификации персонала службы маркетинга	тыс. тенге	1 000	1 000
2	Участие в отраслевых выставках	тыс. тенге	500	500
Итого				1 500

\*Составлено по: [5].

Далее был проведен расчет затрат на реализацию рекламной кампании. В рамках исследования были проанализированы рас-

ценки на размещение баннерной рекламы в «Яндекс» с учетом региональных различий (табл. 5).

Таблица 5

**Региональные пакеты интернет-сервиса «Яндекс»**

Пакет	Формат рекламных материалов: баннер (в пикселях)	Кол-во просмотров (тыс.)	Стоимость рекламного материала (тенге)	Стоимость пакета (тенге)	Продолжительность размещения
Астана и Алматы – 10 миллионов просмотров	728×90	10 000	250	2 500	1 неделя
Регионы – 4 миллиона просмотров	728×90	4 000	190	760	4 недели
Итого				3 260	

Общая стоимость рекламной кампании составит 3 260 тенге. Реклама будет направлена на два крупных города (Астану

и Алматы) с охватом десять миллионов показов за одну неделю, а также на регионы с охватом четыре миллиона показов в течение

четырёх недель. Это обеспечит привлечение широкой аудитории, что значительно повысит узнаваемость бренда и спрос на услуги компании.

Общая сумма затрат на программу улучшения маркетинговой службы и рекламную кампанию будет составлять:

$$Z_{\text{общ}} = Z_1 + Z_2 \quad (1)$$

$Z_{\text{общ}} = 1500,0$  тыс. тенге (на улучшение маркетинговой службы) +  $3260,0$  тыс. тенге (на рекламную кампанию) =  $4760$  тыс. тенге.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий можно использовать показатели увеличения объема продаж и прироста прибыли. Ожидается, что реализация этих мероприятий позволит привлечь 150–200 новых клиентов в год, что при среднем чеке в 5000 тенге на одного клиента обеспечит прирост выручки в размере:

Минимально:  $150 * 5000 = 7500,0$  тыс. тенге.

Максимально:  $200 * 5000 = 10000,0$  тыс. тенге.

Учитывая затраты в размере  $4760,0$  тыс. тенге, чистая прибыль составит:

Минимальный прогноз:  $7500,0 - 4760,0 = 2740,0$  тыс. тенге.

Максимальный прогноз:  $10000,0 - 4760,0 = 5240,0$  тыс. тенге.

Для расчета рентабельности инвестиций используем формулу:

$$ROI = (\text{Чистая прибыль} / \text{Затраты}) * 100\% \quad (2)$$

Минимальный прогноз:  $ROI = (2740,0 / 4760,0) \times 100\% = 57,6\%$ .

Максимальный прогноз:  $ROI = (5240,0 / 4760,0) \times 100\% = 110,1\%$ .

Кроме финансовых показателей, реализация предложенных мероприятий обеспечит компании следующие преимущества:

1. Повышение узнаваемости бренда ТОО «SECTOR TREE» на рынке IT-услуг.

2. Укрепление лояльности существующих клиентов и привлечение новых.

3. Повышение конкурентоспособности компании за счет эффективного продвижения услуг.

4. Развитие профессиональных навыков сотрудников маркетинговой службы, что

будет способствовать улучшению качества работы и повышению производительности.

Таким образом, реализация предложенных инструментов повышения конкурентоспособности ТОО «SECTOR TREE» является экономически эффективной. Ожидаемая экономическая выгода значительно превысит затраты на их внедрение. При минимальном прогнозе рентабельность инвестиций составит 57,6%, что уже является положительным показателем, а при благоприятном исходе – 110,1%, что подтверждает высокую рентабельность инвестиций.

**Выводы и заключение.** Использование инструментов бизнес-анализа компании позволяет разработать эффективную стратегию по повышению конкурентоспособности анализируемой компании на IT-рынке Казахстана.

Основой предложенных мероприятий стала стратегия расширения и укрепления позиций компании, которая была признана наиболее эффективной в рамках проведенного анализа. Одним из главных ключевых шагов направления реализации стратегии стало усовершенствование и усиление собственной маркетинговой и продуктовой команды сотрудников, что даст возможность компании более оперативно реагировать на рыночные IT-изменения, повысить эффективность продвижения услуг и крепко зарекомендовать свои позиции среди конкурентов. Исследование анализа предложенных решений вариантов показало, что собственная маркетинговая продуктовая служба является более эффективной, чем привлечение подрядчиков извне. Основное внимание уделяется таким направлениям, как:

- улучшение планирования маркетинга;
- уникальный имидж и слоган компании;
- активное продвижение продуктов и услуг с помощью рекламных кампаний и устойчиво усовершенствованных коммуникаций с клиентами.

Такой подход обеспечит ТОО «SECTOR TREE» долгосрочные преимуще-

ства как по проектам, так и по доверию клиентов, с учетом сокращения расходов, повышения высокой квалификации сотрудников и сохранения контроля над внутренними процессами всей компании.

### Список литературы

1. **Асанова, Р. Н.** IT-рынок Казахстана: анализ текущих показателей развития / Р. Н. Асанова. – Текст : непосредственный // Central Asian Economic Review. – 2024. – № 4. – С. 161–171.

2. **Капелюк, З. А.** Конкурентоспособность IT-компаний: современные инструменты бизнес-анализа / З. А. Капелюк, С. А. Кондратова // Научный журнал «Финансовый менеджмент». – 2024. – № 11. – С. 438–447. – URL: <https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1635>. – Текст : электронный.

3. **Капелюк, З. А.** Роль бизнес-анализа в обеспечении конкурентоспособности компании / З. А. Капелюк, С. А. Кондратова // Экономика XXI века : третья международная научно-практическая конференция (7–8 декабря 2023 года) ; АНОО ВО Центросоюза РФ (СИБУП). – Новосибирск, 2024. – Ч. 2. – С. 27–32. – URL: [https://www.sibupk.su/upload/medialibrary/dd3/0asfjpmu0e27uv43h7tohnvv4uspw1yz/%D0%A4%D0%AD%D0%A3\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%202.pdf](https://www.sibupk.su/upload/medialibrary/dd3/0asfjpmu0e27uv43h7tohnvv4uspw1yz/%D0%A4%D0%AD%D0%A3_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%202.pdf). – Текст : электронный.

4. **Ковалев, А. И.** Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. –

Москва : Центр экономики и маркетинга, 2017. – 176 с. – Текст : непосредственный.

5. Официальный Интернет-ресурс компании «SECTOR TREE». – URL: <https://www.sector.kz/>. – Текст : электронный.

6. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2020. – 453 с. – Текст : непосредственный.

7. **Сорокина, Т. И.** Бизнес-анализ предприятия: потребности компании / Т. И. Сорокина // Коммерческий директор. – 2023. – URL: <https://www.komdir.ru/article/1732-biznes-analiz>. – Текст : электронный.

8. **Суплотова, А. А.** Цели и задачи маркетинговой деятельности / А. А. Суплотова // Вестник науки. – 2019. – № 5(14). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-i-zadachi-marketingovoy-deyateln>. – Текст : электронный.

9. **Чигаревская, Е. П.** Бизнес-анализ как современный инструмент управления бизнесом / Е. П. Чигаревская. – Текст : непосредственный // Молодежный сборник научных статей «Научные стремления». – 2016. – № 20. – С. 204–205.

10. **Шибиная, М. А.** Оценка эффективности деятельности предприятия / М. А. Шибиная, Н. И. Морозко // Вестник евразийской науки. – 2015. – № 2(27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-2>. – Текст : электронный.

**Kapelyuk Z.A.**

Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk), Doctor of Economics, Professor, Professor of the Chair of Theoretical and Applied Economics

**Kondratova S.A.**

SECTOR TREE LLP (Almaty), Technical Specialist

## COMPANY STRATEGY MANAGEMENT TOOLS FOR THE IT MARKET

**Abstract.** The purpose of the article is to study the tools for managing the strategy of the corporate IT market using the example of SECTOR TREE LLC and to select the most effective strategy for its development. To achieve the goal, the methods of studying the key stages of applying morphological analysis to generate new ideas and solutions in the field of software development were used, and the practical value of the matrix for choosing the optimal strategy for making informed decisions under uncertainty was demonstrated. Particular attention is paid to the analysis of the competitive environment and identifying the key success factors influencing the activities of SECTOR TREE LLC. The results obtained allowed us to identify the strengths and weaknesses of the company, determine market opportunities and potential threats, and evaluate the effectiveness of various development strategies. As a result of the study, the strategy of expanding and strengthening positions in the market was chosen as the most promising for achieving sustainable growth and increasing competitiveness. Improving the qualifications of personnel involves the introduction of a system of continuous training and development, as well as attracting highly qualified specialists. Active promotion of the brand includes participation in industry events and creating a positive image of the company in social networks. The conclusions and recommendations presented in the article are of significant interest and benefit to IT companies that seek to strengthen their market positions and effectively adapt to rapidly changing market conditions.

**Keywords:** strategic management, strategy selection matrix, marketing strategy, business development, digital technologies, market analysis.

### References

1. Asanova R.N. (2024). IT-rynok Kazakhstana: analiz tekushchikh pokazateley razvitiya [IT market of Kazakhstan: analysis of current development indicators]. Central Asian Economic Review. 4, 161-171.
2. Kapelyuk, Z.A., Kondratova, S.A. (2024). Konkurentosposobnost' IT-kompaniy: sovremennyye instrumenty biznes-analiza [Competitiveness of IT companies: modern business analysis tools]. Nauchnyy zhurnal «Finansovyy menedzhment» [Scientific journal "Financial Management"]. 11, 438-447. Retrieved from: <https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1635>.
3. Kapelyuk, Z.A., Kondratova, S.A. (2024). Rol' biznes-analiza v obespechenii konkurentosposobnosti kompanii [Role of business analysis in ensuring the competitiveness of a company]. «Ekonomika XXI veka: –tret'ya mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya (Novosibirsk. 7-8 dekabrya 2023 g.) CH2 ANOO VO Tsentrosoyuza RF (SIBUPK). Novosibirsk, 2024. [Economics of the XXI century: –the third international scientific and practical conference (Novosibirsk. December 7-8, 2023) Ch2 of the Centrosyuz of the Russian Federation (SIBUPK). Novosibirsk, 2024]. P. 27-32. Retrieved from: [https://www.sibupk.su/upload/medialibrary/dd3/0asfjpmu0e27uv43h7tohnvv4uspw1yz/%D0%A4%D0%AD%D0%A3\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%202.pdf](https://www.sibupk.su/upload/medialibrary/dd3/0asfjpmu0e27uv43h7tohnvv4uspw1yz/%D0%A4%D0%AD%D0%A3_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%202.pdf).
4. Kovalev, A.I., Voilenko, V.V. (2017). Marketingovyy analiz [Marketing analysis]. Moscow: Center ekonomiki i marketinga.

5. Ofitsial'nyy Internet-resurs kompanii «SECTOR TREE» [Official Internet resource of the SECTOR TREE company]. Retrieved from: <https://www.sector.kz/>.

6. Porter, M. (2020). Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy. Methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Business Books.

7. Sorokina, T.I. (2023). Biznes-analiz predpriyatiya: potrebnosti kompanii [Business analysis of the enterprise: the needs of the company]. Zhurnal «Kommercheskiy direktor» [Commercial Director magazine]. Retrieved from: <https://www.komdir.ru/article/1732-biznes-analiz>.

8. Suplotova, A.A. (2019). Tseli i zadachi marketingovoy deyatel'nosti [Goals

and objectives of marketing activities]. Vestnik nauki [Bulletin of Science]. 5 (14). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseli-i-zadachi-marketingovoy-deyateln>.

9. Chigarevskaya, E.P. (2016). Biznes-analiz kak sovremennyy instrument upravleniya biznesom [Business analysis as a modern business management tool]. Molodezhnyy sbornik nauchnykh statey «Nauchnyye stremleniya» [Youth collection of scientific articles "Scientific aspirations"]. 20, 204-205.

10. Shibina, M.A., Morozko, N.I. (2015). Otsenka effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya [Evaluation of the effectiveness of the enterprise]. Vestnik yevraziyskoy nauki [Bulletin of Eurasian Science]. 2 (27). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-2>.

---

e-mail: [promon@sibupk.nsk.su](mailto:promon@sibupk.nsk.su)



*Симдянкин А.А.*

Российский университет спорта «ГЦОЛИФК» (г. Москва), д-р техн. наук, профессор, профессор кафедры биомеханики и естественнонаучных дисциплин

## ОСОБЕННОСТИ КЛАСТЕРИЗАЦИИ В ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

**Аннотация.** В статье проведен анализ состава одних из первых созданных в России кластеров туристской направленности, 6 из которых являются туристскими, а 3 – туристско-рекреационными. В процессе исследования был осуществлен сбор информации, соответствующей как времени создания и последующего развития этих кластеров, так и последних нескольких лет, что позволяет оценить тенденцию их развития. Состав каждого из 9 кластеров был соотнесен с составом типовой организационной структуры, включающей органы государственного управления (в том числе органы местного самоуправления), учебные заведения (в первую очередь высшие), туристические организации, а также малый, средний и крупный бизнес. Были построены зависимости изменения количества кластеров и изменения нормированного количества сотрудников и организаций, входящих в кластеры, по шкале времени, что позволило выявить признаки формальности формирования кластеров. Кроме того, на основании включения в некоторые кластеры организаций, укомплектованных очень маленьким количеством сотрудников (или вообще одним), был сделан вывод о несоответствии критерию софинансирования его работы со стороны таких членов кластера. Было также показано, что при построении всех кластеров использовался эволюционный подход, в то время как кластерная инициатива предполагает институциональный подход, который состоит в самостоятельном определении рамок для установления институциональных соглашений.

**Ключевые слова:** дестинация, кластер, кластеризация, туризм.

**Введение.** Хорошо известно, что кластеры по своей сути являются «акселераторами» развития региона, когда необходимо согласованно и в течение сравнительно небольшого временного периода соединить усилия бизнес-сообщества из различных сегментов экономики, органов власти и местного сообщества для решения задачи повышения благосостояния данной дестинации [2].

Согласно данным за 2018 год, в России существовало 9 туристских кластеров, включающих 160 организаций (рис. 1) [11], при этом к ноябрю 2021 года их количество должно было вырасти почти в восемь раз – до 69 [6]. В Реестре же инвестиционных проектов субъектов Российской Феде-

рации, включенных Координационным советом в перечень мероприятий федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)», указано, что кластеров к 2018 году должно быть 72 [7]. При этом по разным оценкам к 2024 году насчитывалось порядка 60...70 кластеров туристской направленности (без учета их количества в перспективных программах формирования).

Задаче кластеризации в туристской отрасли уделяется все больше и больше внимания [9], причем это сопровождается выделением весьма существенных средств [1, 5]. Появилась и новая тенденция увязывания построения кластеров с местным уни-

кальным туристским позиционированием, например, в Санкт-Петербурге («Создавать великое»), Нижнем Новгороде («Столица

закатов»), Тюменской области («Термальная столица России») и др. [12].

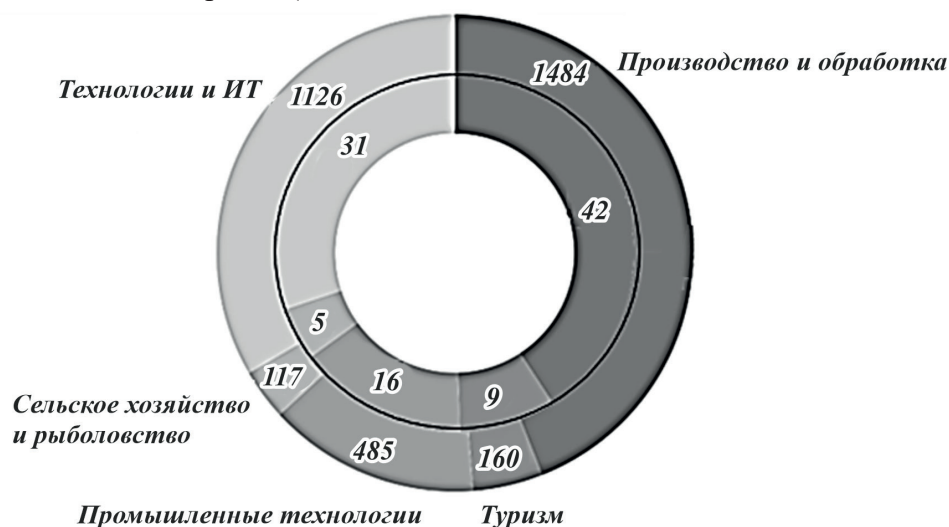


Рис. 1. Количество кластеров и их элементов по направлениям

Тем не менее, несмотря на громадные выделяемые средства и новые перспективные идеи, реальная кластеризация туристических объектов явно затормозилась, что говорит о необходимости поиска причин такого пробуксовывания. Выявление и последующий анализ этих причин позволили бы исключить ошибки при построении следующей плеяды кластеров и снизить финансовые затраты на их организацию и функционирование. В рамках этого поиска весьма актуальным является проведение анализа исходного материала, послужившего базой создания упомянутых выше 9 кластеров, которые продолжали работать в декабре 2024 года [8, 10].

**Методы исследования.** В процессе исследования использовался сбор информации, имеющейся в широком доступе в периодических изданиях, электронных ресурсах и отчетах, содержащих информацию об объектах и способах кластеризации, с последующей систематизацией знаний по вопросам организации кластеров и кластеризации туристических объектов.

Новизна исследования состоит в выявлении недостатков, допущенных при построении 9 пилотных туристских кластеров, и оценке влияния допущенных ошибок на последующее развитие как этих кластеров, так и на формирование всех последующих.

**Результаты исследования.** Как известно, важным фактором в формировании кластера является объединение усилий региональных участников с различной организационно-правовой формой, крупного, среднего и малого бизнеса, их вовлечение в работу с формированием общей стратегии экономического развития региона.

Рассмотрим состав участников тех самых 9 кластеров, которые функционируют уже несколько лет, чтобы провести анализ состава кластера и на основании этого оценить обоснованность его создания [3].

1. Туристско-рекреационный кластер Мурманской области:

- год создания – 2015;
- основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);
- сопутствующие области – бизнес-услуги; защита окружающей среды и переработка отходов; здравоохранение и предоставление социальных услуг; производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий; сельское хозяйство и рыболовство; строительство, городское хозяйство, архитектура и технические испытания; транспорт и логистика;
- число организаций-участников – 12 (из них 12 – малые предприятия, включаю-

щие 4 индивидуальных предпринимателя (ИП) и 8 обществ с ограниченной ответственностью (ООО));

– численность работников организаций-участников кластера – 59.

2. Туристско-рекреационный кластер «Рязанский»:

– год создания – 2011;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – информация отсутствует;

– число организаций-участников – 12 (из них 9 бюджетных учреждений и 3 малых предприятия, включающих 1 ЗАО, 1 ООО, 1 КФХ);

– численность работников организаций-участников кластера – 413.

3. Туристско-рекреационный кластер «Северная мозаика»:

– год создания – 2011;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – информация отсутствует;

– число организаций-участников – 13 (из них 13 малых предприятий, включающих 6 ИП, 7 ООО);

– численность работников организаций-участников кластера – 88.

4. Туристский кластер Смоленской области:

– год создания – 2017;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – образовательные услуги; производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий; транспорт и логистика;

– число организаций-участников – 13 (из них 9 малых предприятий, включающих 2 ИП, 7 ООО, средний бизнес – 2 АНО, одна из которых является университетом; 2 бюджетных учреждения);

– численность работников организаций-участников кластера – 688.

5. Туристский кластер Орловской области:

– год создания – 2016;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – информация отсутствует;

– число организаций-участников – 21 (из них 20 малых предприятий, включающих 8 ИП, 12 ООО, якорная организация – 1 АО, являющаяся торговым комплексом);

– численность работников организаций-участников кластера – 21.

6. Туристский кластер Новгородской области:

– год создания – 2014;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – те же;

– число организаций-участников – 27 (из них 21 малое предприятие, включающее 6 ИП, 15 ООО, средний бизнес – 1 ООО, 2 бюджетных организации, 2 органа власти, 1 фонд поддержки малого бизнеса);

– численность работников организаций-участников кластера – 1199.

7. Туристский кластер Вологодской области:

– год создания – 2014;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – производство пищевых продуктов, напитков и табачных изделий; производство текстильных изделий, одежды, обуви, изделий из кожи; транспорт и логистика;

– число организаций-участников – 32 (из них 30 малое предприятие, включающих 2 ИП, 27 ООО и 1 ОАО, 1 некоммерческое партнерство, 1 МУП);

– численность работников организаций-участников кластера – 655.

8. Туристический кластер Брянской области:

– год создания – 2020;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – информация отсутствует;

– число организаций-участников – 20 (из них 18 малых предприятий, включающих 7 ИП, 10 ООО и 1 АО, 1 бюджетную организацию, 1 сообщество – казачье общество, относящееся к крупному бизнесу);

– численность работников организаций-участников кластера – 307.

9. Кластер туристической отрасли (Ростовская область):

– год создания – 2017;

– основная специализация – туризм (индустрия развлечений и отдыха, искусство, спорт);

– сопутствующие области – те же;

– число организаций-участников – 10 (из них 4 малых предприятия, включающих 2 ИП, 1 частное образовательное учреждение и 1 ООО, 3 НКО, 1 некоммерческое партнерство, 1 бюджетная организация, 1 частное лицо);

– численность работников организаций-участников кластера – 89.

Проанализируем состав этих кластеров на предмет соответствия типовой организационной структуре (рис. 2) [1, 5].



Рис. 2. Типовая схема туристического кластера

Построим графики изменения количества кластеров (рис. 3) и изменения нормированного количества сотрудников и организаций кластеров по шкале времени (рис. 4, где за нормированное число принято отношение показателя к среднему значению, что позволяет выровнять величины, существенно отличающиеся по значению друг от друга).

Из рисунков 3, 4 видно, что основная деятельность по открытию кластеров приходится на период после начала действия программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)». Период «раскачки» в два года связан, скорее всего, с инерцией в выделении средств со стороны уполномоченных организаций и временем, необходимым для

осознания потенциальными участниками преимуществ и недостатков такого объединения.

Период отсутствия роста количества кластеров после 2017 года, вероятно, свя-

зан как с подведением итогов и истощением выделенных средств на кластеризацию, так и ожиданием потенциально заинтересованных сторон в начале следующего этапа финансирования.

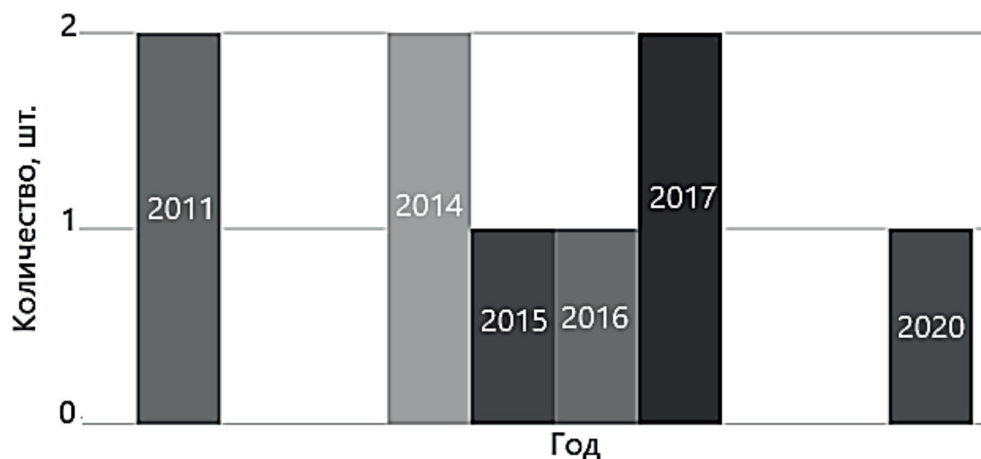


Рис. 3. Изменение количества кластеров по шкале времени



Рис. 4. Изменение нормированного количества сотрудников (1) и организаций (2) кластеров по шкале времени

Кроме того, потенциальные участники находились в позиции ожидания рекомендаций, внесения поправок в методы и средства кластеризации, а также оценки экономической эффективности работающих кластеров.

Пики максимального количества участников кластера и работников, занятых в

них, приходится приблизительно на середину периода действия программы – на 2014 год. Формирование второго пика в 2017 году, вероятно, связано с использованием оставшихся неизрасходованными средств программы, а также с анализом распространяющегося опыта участников кластера. Особенностью



второго пика является то, что зависимости нормированного количества сотрудников и организаций не совпадают – рост количества организаций опережает рост количества занятых в них сотрудников. Иными словами, создаваемые кластеры на этом этапе включают организации, укомплектованные очень маленьким количеством сотрудников (примером может служить туристский кластер Орловской области), что свидетельствует о формальности формирования кластеров. Существование порога финансового «вхождения» организаций в кластер, согласно условию софинансирования его работы со стороны действующей программы, должно было бы стать реальным препятствием для столь «малого» бизнеса.

Нежелание руководителей организаций торопиться с вхождением в кластер можно объяснить следующими факторами, особенно важными для предприятий малого и среднего бизнеса:

- неясностью ответственности за невыполнение обязательств в рамках кластера вследствие отсутствия опыта участия в подобного рода организациях;

- переходом к некоторому подобию коллективного управления, что влечет за собой взаимное делегирование полномочий;

- переходом к подобию планирования деятельности с фактически обязательным согласованием некоторых своих шагов с другими участниками;

- обязательным участием в софинансировании работы кластера;

- боязнью финансовых потерь из-за несогласованности или некомпетентности других участников кластера, что может привести к критичным финансовым потерям и даже финансовому краху предприятия;

- неясностью процедур выхода из состава кластера при отрицательных результатах работы в определенный период;

- наличием неясных последствий неудачного выполнения работ и получения убытков в составе кластера;

- боязнью формирования слишком сильных связей внутри кластера с монополизацией кем-либо экономических отношений (боязнь потерять свой бизнес);

- невозможностью прогнозирования времени работы кластера и периода его финансирования;

- непониманием долгосрочных перспектив развития кластера и пр.

С другой стороны, весьма притягательным выглядит предложение по внешнему финансированию деятельности «своего» предприятия и некоторая коллективная ответственность за финансовое благополучие.

На рисунках 5, 6 представлены данные по количеству организаций малого, среднего и крупного бизнеса, входящих в кластеры, а также количеству организаций бизнеса, бюджетных учреждений и органов власти в составе рассматриваемых кластеров.

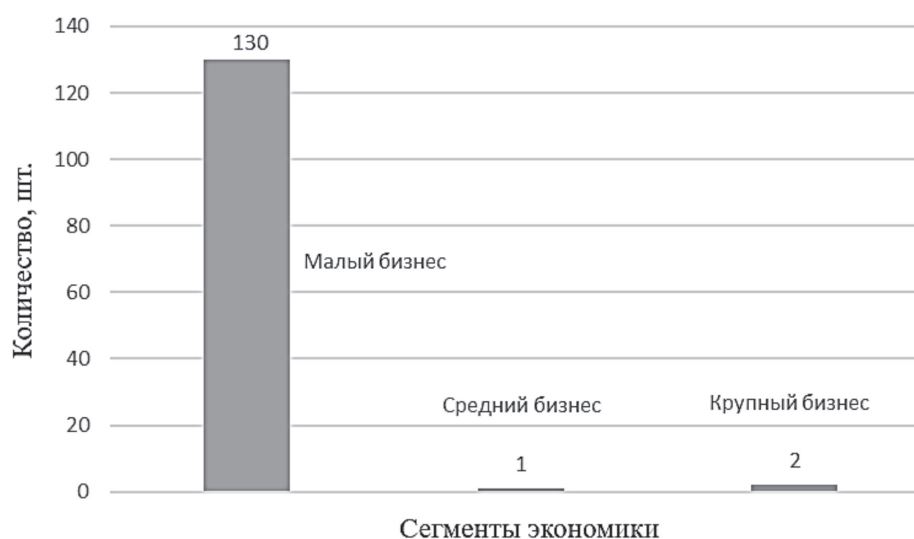


Рис. 5. Количество организаций малого, среднего и крупного бизнеса, входящих в кластеры





Рис. 6. Организации бизнеса, бюджетные учреждения и органы власти в составе кластера

Сопоставляя представленные на рисунках 5, 6 данные и состав кластеров, описанных выше, можно сделать следующие выводы:

– налицо существенное превалирование организаций малого, среднего и крупного бизнеса – их соотношение к общему количеству входящих в кластеры организаций составляет величину 97,75% и 0,75% и 1,5%, соответственно;

– органы власти, которые согласно концепции кластера должны присутствовать в каждом таком объединении, принимают участие только в одном кластере – туристском кластере Новгородской области;

– учебные заведения, которые согласно концепции кластера также должны присутствовать в каждом из них, вошли только в два кластера – туристский кластер Смоленской области и кластер туристической отрасли (Ростовская область), причем они имеют различную организационно-правовую форму;

– бюджетные организации в общем соотношении составляют 10% и принимают участие в 5 из 9 кластеров, причем из 15 организаций 9 включены в один-единственный (туристско-рекреационный – кластер «Рязанский»), что позволяет предположить о формальном подходе к вопросу формирования кластера в регионе;

– необычно смотрится частное лицо, входящее в кластер туристической отрасли (Ростовская область), – можно предположить, что оно может выполнять функцию частного инвестора.

Кроме того, не совсем логично в рамках туристического кластера выглядят некоторые разделы сопутствующих областей его деятельности. Например, сложно понять, в чем заключаются и как будут предлагаться услуги туристам в области строительства, городского хозяйства, архитектуры и технических испытаний. Безусловно, можно отнести эти услуги организаций к предлагаемым не туристам, а другим организациям, не входящим в кластер. В этом случае необходимо было бы конкретизировать формулировки областей деятельности, а именно что будет отнесено непосредственно к туристским продуктам, а что – нет.

Таким образом, можно констатировать, что уже на исходных этапах запуска кластерных инициатив допускались существенные отклонения от классического трактования понятия кластер с точки зрения комплектования его организациями, позволяющими взаимодополнять друг друга и тем самым получать тот самый синергетический эффект, который стремились достичь подобного рода объединениями.

Следовательно, на рассматриваемом этапе формирования объединения организа-

ций был реализован эволюционный подход, когда взаимодействие между участниками кластерной инициативы осуществляется попарно, в то время как непосредственно кластерная инициатива предполагает институциональный подход, который состоит в самостоятельном определении рамок для установления институциональных соглашений, являющихся добровольными договоренностями между участниками, определяющими способы их взаимодействия как кооперации, так и конкуренции [4]. Этот период необходимо преодолеть как можно быстрее, если действительно есть необходимость в создании и функционировании полноценных кластеров, продвигающих в частности инновации и экономическое развитие в целом. Однако противодействовать этому будет принцип, заложенный в самой идее кластеризации в РФ, а именно рассмотрение явления кластеризации «сверху-вниз», имеющего целью привлечение дополнительных инвестиций в инфраструктуру и НИОКР для поддержки создания перспективных технологий.

### Список литературы

1. В Совете Федерации обсудили перспективные направления развития Приазовья // Агентство стратегических инициатив. – 22.12.2024. – Режим доступа: <https://asi.ru/news/202436/> (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.
2. **Войнаренко, М. П.** Кластерные модели объединения предприятий / М. П. Войнаренко. – Текст : непосредственный // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 4(14). – С. 68–82.
3. Карта кластеров России. – Режим доступа: <https://map.cluster.hse.ru/list> (дата обращения: 08.01.2025). – Текст : электронный.
4. **Катуков, Д. Д.** Кластерная инициатива как особый экономический проект: европейская и российская практика / Д. Д. Катуков. – Текст : непосредственный // Инновации. – 2014. – № 7(189). – С. 47–52.
5. На развитие туризма в 2025 году намерены направить около 200 млрд рублей // ТАСС. – 14.10.2024. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/22115823> (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.
6. Перечень туристских кластеров// Туризм на русском. – Режим доступа: <https://russiatourism.ru/old/print-8955f9e4e189a97bb9b777dd478879d2/> (дата обращения: 08.01.2025). – Текст : электронный.
7. Приложение к приказу Ростуризма от 19 января 2016 года N15-Пр-16 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420338956?marker=6520IM> (дата обращения: 08.01.2025). – Текст : электронный.
8. Счетная палата недосчиталась туристических кластеров. Ростуризм парирует // Profi+Travel. – 16.06.2017. – Режим доступа: <https://profi.travel/news/28634/details>. (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.
9. Туристические кластеры России получают на развитие 30 млрд рублей до 2025 г. // Fomag.ru. – 10.08.2022. – Режим доступа: <https://fomag.ru/news-streem/turisticheskie-klastery-rossii-poluchat-na-razvitie-30-mlrd-rubley-do-2025-g/> (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.
10. Туристические кластеры России: от идеи к развитию туризма // ОЭЗ. РФ. – 18.12.2024. – Режим доступа: <https://xn--glan9b.xn--plai/articles/turisticheskie-klastery-rossii-ot-idei-k-razvitiyu-turizma> (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.
11. **Хорева, Л. В.** Роль географического фактора в проектировании кластеров сферы туристских услуг / Л. В. Хорева, А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева, О. П. Лобаков. – Текст : непосредственный //

Теоретические и прикладные аспекты развития сферы рекреации и туризма. – 2024. – № 2(22). – С. 51–60.

12. Эксперты назвали пять факторов развития туризма в России в 2025 году // Министерство экономического развития

Российской Федерации. – 09.04.2025. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/news/eksperty\\_nazvali\\_pyat\\_faktoro\\_v\\_razvitiya\\_turizma\\_v\\_rossii\\_v\\_2025\\_godu.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/eksperty_nazvali_pyat_faktoro_v_razvitiya_turizma_v_rossii_v_2025_godu.html) (дата обращения: 27.05.2025). – Текст : электронный.

## SPECIAL FEATURES OF CLUSTERING IN THE TOURISM INDUSTRY AT THE REGIONAL LEVEL

**Abstract.** The article analyzes the composition of some of the first tourism clusters created in Russia, 6 of which are tourism clusters, and 3 are tourism and recreational. During the study, information was collected corresponding to both the time of creation and subsequent development of these clusters, and the last few years, which allows us to assess the trend of their development. The composition of each of the 9 clusters was correlated with the composition of a typical organizational structure, including government bodies (including local government bodies), educational institutions (primarily higher education institutions), tourism organizations, as well as small, medium and large businesses. Dependencies of changes in the number of clusters and changes in the standardized number of employees and organizations included in the clusters were constructed on a time scale, which made it possible to identify signs of formality in the formation of clusters. In addition, based on the inclusion of organizations staffed by a very small number of employees (or even one) in some clusters, a conclusion was made about the non-compliance with the criterion of co-financing of its work by such cluster members. It was also shown that an evolutionary approach was used in the construction of all clusters, while the cluster initiative involves an institutional approach, which consists of independently determining the framework for establishing institutional agreements.

**Keywords:** destination, cluster, clusterization, tourism.

### References

1. V Sovete Federatsii obsudili perspektivnye napravleniya razvitiya Priazoviya. Agentstvo Strategicheskikh Initsiativ. 22.12.2024 [The Federation Council discussed promising areas for the development of the Azov region. Agency for Strategic Initiatives. 12/22/2024]. Retrieved from: <https://asi.ru/news/202436/>.
2. Voinarenko, M.P. (2007). Klasternye modeli obiedineniya predpriyatii [Cluster models of enterprise consolidation]. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii [Economic Revival of Russia]. 4 (14), 68 – 82.
3. Karta klasterov Rosii [Russian clusters map]. Retrieved from: <https://map.cluster.hse.ru/list>.
4. Katukov, D.D. (2014). Klasternaya initsiativa kak osobyi ekonomicheskii proekt: evropeiskaya i rossiskaya praktika [Cluster initiative as a special economic project: European and Russian practice]. Innovatsii [Innovations]. 7 (189), 47-52.
5. Na razvitie turizma v 2025 godu namereny napravit okolo 200 mlrd rublei [It is planned to allocate about 200 billion rubles for the development of tourism in 2025]. TASS. 14.10.2024. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/22115823>.
6. Perechen turistskih klasterov. Turizm na russkom [List of tourist clusters. Tourism in Russian]. Retrieved from: <https://russiatourism.ru/old/print-8955f9e4e189a97bb9b777dd478879d2/>.
7. Prilozhenie k prikazu Rosturizma ot 19 yanvarya 2016 goda N15-Pr-16. Elektronnyi fond pravovih i normativno-tehnicheskikh dokumentov [Appendix to the order of Rostourism dated January 19, 2016 N15-Pr-16. Electronic fund of legal and regulatory documents]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/420338956?marker=6520IM>.

8. Schetnaya palata nedoschitalas turistских кластеров. Rosturizm pariruet [The Accounts Chamber has found tourist clusters missing. Rostourism counters]. Profi+Travel. 16.06.2017. Retrieved from: <https://profi.travel/news/28634/details>.

9. Turisticheskie klastery Rossii poluchat na razvitie 30 mlrd rublei lj 2025 g. Fomag.ru. 10.08.2022 [Russian tourism clusters will receive 30 billion rubles for development until 2025. Fomag.ru. 10.08.2022]. Retrieved from: <https://fomag.ru/news-streem/turisticheskie-klastery-rossii-poluchat-na-razvitie-30-mlrd-rubley-do-2025-g/>.

10. Turisticheskie klastery Rossii: ot idei k razvitiyu turizma. ОЭЗ.РФ. 18.12.2024 [Tourism clusters of Russia: from idea to tourism development. SEZ.RF. 12/18/2024]. Retrieved from: <https://xn--glan9b.xn--plai/articles/turisticheskie-klastery-rossii-ot-idei-k-razvitiyu-turizma>.

11. Khoreva, L.V., Kuchumov, A.V., Erenicheva, P.Yu., Lobakov, O.P. (2024) Rol geograficheskogo faktora v proektirovanii klasterov sfery turisticheskikh uslug [Role of the geographical factor in the design of clusters in the sphere of tourist services]. Teoreticheskie i prikladnye aspekty razvitiya sfery rekreatsii i turizma [Theoretical and applied aspects of the development of the sphere of recreation and tourism]. 2 (22), 51-60.

12. Eksperty nazvali payt faktorov razvitiya turizma v Rossii v 2025 godu. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiskoi Federatsii. 09.04.2025 [Experts named five factors for tourism development in Russia in 2025. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. April 9, 2025]. Retrieved from: : [https://www.economy.gov.ru/material/news/eksperty\\_nazvali\\_pyat\\_faktoro\\_v\\_razvitiya\\_turizma\\_v\\_rossii\\_v\\_2025\\_godu.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/eksperty_nazvali_pyat_faktoro_v_razvitiya_turizma_v_rossii_v_2025_godu.html).

---

e-mail: seum2006@mail.ru

*Старикова М.С.*

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры стратегического управления

*Веселовский М.Я.*

Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова (г. Королев), д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой управления

*Абрашкин М.С.*

Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова (г. Королев), д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры управления

## АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Аннотация.** В условиях санкций и цифровой трансформации инновационно-технологическое развитие (ИТР) обрабатывающих производств России становится критическим фактором конкурентоспособности. Целью статьи является разработка методики анализа и классификации типов инновационно-технологического развития (ИТР) отраслей обрабатывающей промышленности (ОП) России. Методический инструментарий основан на сравнении динамики результативных (инновационная активность, доля инновационной продукции) и факторных (инвестиции в инновации, модернизацию, изменение трудоемкости) показателей. Исследование охватывает период 2017–2023 гг. Апробация позволила классифицировать отрасли ОП по типу ИТР (активное, опережающее, медленное, отстающее). Обосновано, что лидеры ИТР (производство напитков, табака, кожи, электроники) сочетают прорывы в инновационной продукции с инвестициями. Базовые отрасли (пищевая, фармацевтика, металлургия) демонстрируют кризис инновационной активности. Обнаружены дисбалансы ИТР, в том числе в успешных отраслях. Например, текстильная промышленность имеет слабую инновационную активность при высоких инвестициях в НИОКР. В результате гипотеза о связи инвестиций в модернизацию с ростом инновационной активности подтверждена частично и сделан вывод о зависимости эффективности ИТР от отраслевой специфики. Обосновано, что кризис базовых отраслей (пищевая, фармацевтика) требует срочных мер господдержки. Результаты исследования адресованы лицам, разрабатывающим инновационно-технологические стратегии на уровне предприятий и отраслей, а также ученым, занимающимся проблемами повышения конкурентоспособности в производственной сфере.

**Ключевые слова:** инновационно-технологическое развитие (ИТР), обрабатывающая промышленность, инновационная активность, технологическая модернизация, трудоемкость, инвестиции в инновации, типология отраслей.

**Введение.** Обрабатывающая промышленность (ОП) остается ключевым драйвером экономического роста, технологического прогресса и обеспечения нацио-

нальной безопасности. В условиях глобализации, ускорения научно-технического прогресса и формирования Четвертой промышленной революции характер и тра-



ектории инновационно-технологического развития (ИТР) отраслей ОП приобретают критическое значение. Основными аргументами, подтверждающими актуальность заявленной в статье темы, являются: 1) неоднородность отраслевой структуры и стратегий развития (обрабатывающая промышленность объединяет отрасли с фундаментально различающимися технологическими укладами, динамикой рынка, капиталоемкостью, наукоемкостью и зависимостью от НИОКР, что обуславливает различие траекторий и моделей ИТР); 2) императив повышения глобальной конкурентоспособности за счет увеличения наукоемкости продукции (в связи с этим анализ и классификация типов ИТР позволяют выявить уникальные конкурентные преимущества и слабые места конкретных отраслей, определить точки приложения усилий для преодоления технологического отставания или закрепления лидирующих позиций на мировых рынках); 3) формирование адекватной государственной промышленной и инновационной политики (эффективность государственного регулирования и поддержки зависит от понимания дифференцированных потребностей отраслей в области ИТР); 4) необходимость оптимизации корпоративных инновационных стратегий (дополнительные инструменты диагностики положения предприятия в технологическом ландшафте рационализируют выбор адекватной стратегии ИТР); 5) необходимость адаптации к мегатрендам (отрасли ОП обладают разной исходной готовностью и потенциалом к адаптации к вызовам цифровизации, циркулярной экономики и устойчивого развития); 6) потребность в развитии методологии экономики промышленности (существующие подходы к классификации отраслей по наукоемкости, технологической интенсивности часто недостаточно детализированы для анализа моделей и траекторий ИТР). Учитывая приведенные аргументы, можно утверждать, что развитие инструментария анализа ИТР с возможностью классифика-

ции его типов представляет значительный научный и практический интерес. Актуальность темы статьи обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов глобального, национального, отраслевого и корпоративного уровней.

Обзор теоретико-методических подходов к пониманию определяющих факторов инновационно-технологического развития (ИТР) проведен по публикациям в журналах, рекомендованных ВАК РФ, в которых обозначены ключевые слова «инновационное развитие», «технологическое развитие». В них, в частности, отмечается низкая эффективность инновационной системы России [7], обусловленная дефицитом инвестиций в НИОКР, разрывом науки и производства, несовершенством политики в сфере интеллектуальной собственности. Ключевыми приоритетами ИТР признаются развитие НИОКР, защита интеллектуальной собственности, интеграция науки и производства, модернизация технологической базы, ГЧП [7]. Управление инновационными рисками считается современным исследователями необходимым. Подчеркивается важность риск-ориентированного подхода [2, 8, 15], страхования инноваций, мониторинга среды и сценарного прогнозирования [12], особенно в контексте импортозамещения. Для оптимизации портфеля НИОКР предлагается использовать адаптированные стратегические модели (например, «матрицу инновационных амбиций») с интеграцией цифровых инструментов [9].

В условиях санкций акцентируется важность создания собственных технологических решений [4], принципов непрерывности, системности, адаптивности и экономичности ИТР. Цифровизация и технологический суверенитет рассматриваются как необходимые для устойчивого роста, несмотря на слабую нормативную базу и дефицит ресурсов [4]. Развитие высокотехнологичных производств и использование космических технологий видятся перспективными [3, 4]. Управление знаниями

выделяется как детерминанта ИТР, требующая системного подхода, цифровизации процессов, развития человеческого капитала и корпоративной культуры [14]. Ключевые аспекты современного ИТР включают цифровизацию как драйвер изменений, интеграцию технологий (ИИ, Big Data и т.д.), развитие компетенций персонала и стратегические преимущества (гибкость, оптимизация затрат) [14].

Исследования указывают на необходимость комплексной модернизации ИТР России через ускорение цифровизации, развитие точек роста (например, арктического кластера) и кооперацию [6], преодоление барьеров: низкого финансирования НИОКР (около 1% ВВП), дефицита кадров, сложностей с патентованием [11]. Отмечаются позитивные сдвиги: рост затрат на НИОКР (+40,5% за 2019–2023 гг.) и числа технологий (+69,3%), лидерство научных организаций и вузов [11]. Называются также такие приоритеты, как господдержка, образовательные реформы, внедрение инноваций в реальный сектор, использование экологических стандартов [11].

Выявлена прямая зависимость производства инновационных товаров от объемов отгрузки, инновационной активности и разработки технологий [10]. Проблемой машиностроения как драйвера ИТР названа неравномерность развития подотраслей [10]. Анализируются социокультурные барьеры ИТР: инновационный нигилизм [1], инновационные фобии, оппортунизм, прокрастинация, гедоническая адаптация [13]. Их преодоление связывается с развитием национальной инновационной системы (НИС) [13].

Глобальным трендом ИТР считается ориентация на Индустрию 5.0 с фокусом на клиентоцентричность, коллаборацию человека и робота, VR, Big Data, облака, ESG-принципы [5]. В публикациях указывается, что для России перспективны «умные» продукты, промышленные коботы, VR/облачные решения, энергоэффективность и альтернативная энергетика [5].

На основе анализа приведенных мнений можно сделать следующие ключевые выводы об инновационно-технологическом развитии обрабатывающих производств в России. ИТР признается ключевым фактором выживания и конкурентоспособности обрабатывающей промышленности, особенно в условиях санкций и глобальной цифровизации. Российская инновационная система характеризуется низкой эффективностью из-за комплекса проблем, поэтому требуется трансформация управления (комплексный и адаптивный подход к управлению инновациями, риск-ориентированный подход, эффективное управление портфелем НИОКР), предполагающая соответствующую модернизацию инструментария анализа ИТР.

Целью статьи является разработка методики анализа, позволяющей выделить типы ИТР обрабатывающих производств. При этом под инновационно-технологическим развитием субъекта ОП понимается целенаправленный процесс качественного преобразования его производственно-экономической деятельности, характеризующийся:

- повышением способности к созданию и внедрению новшеств, что отражается в росте инновационной активности организаций и увеличении доли организаций, осуществляющих технологические инновации;
- увеличением доли принципиально новой или усовершенствованной продукции/услуг, что проявляется в росте удельного веса инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженной продукции;
- формированием необходимых ресурсных условий, что обеспечивается через достаточный уровень финансирования инноваций, обновление производственного аппарата;
- повышением технологической эффективности, что демонстрируется снижением трудоемкости производства.

Гипотеза исследования состоит в том, что инвестиции в технологическую модернизацию и инновации гарантируют рост инновационной активности и доли иннова-

ционной продукции в обрабатывающих производствах.

**Методы исследования.** В статье на основе анализа существующих публикаций, связанных с проблематикой инновационно-технологического развития, выделены перспективы, проблемы и тренды, что позволило сформулировать основные результатные и факторные показатели ИТР, сравнить их динамику и выделить типы ИТР. В основу написания статьи положена методология системного, сравнительного, динамического, классификационного анализа.

**Результаты исследования.** В целях определения характера ИТР отраслей ОП проводится анализ динамики показателей двух групп:

1. Результативные показатели (Р):

– Р1: уровень инновационной активности организаций (%);

– Р2: удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации (%);

– Р3: удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в объеме отгрузки (%).

2. Факторные показатели (З):

– Ф1: удельный вес затрат на инновационную деятельность (%);

– Ф2: доля инвестиций в машины, оборудование, транспортные средства в инвестициях на модернизацию (%);

– Ф3: индекс изменения трудоемкости (%);

– Ф4: доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию (%).

Методический инструментарий исходит из того, что результативные показатели (Р1, Р2, Р3) измеряют выход процесса развития: насколько активно субъект внедряет инновации и как это влияет на его продукт. Факторные показатели (Ф1, Ф2, Ф3, Ф4) измеряют входы/условия процесса развития: какие ресурсы (финансы, оборудование) направляются на инновации и технологическое обновление, и как это влияет на эффективность труда. Таким образом, уровень инновационно-технологического развития субъекта промышленности в данной модели оценивается по совокупности достигнутых результатов (инновационная активность и выпуск инновационной продукции) при учете вложенных ресурсов (инвестиции в инновации, новое оборудование, модернизацию) и достигнутого уровня технологической эффективности (снижение трудоемкости). Измерение динамики базируется на оценке темпов роста показателей и их усреднении. Период анализа: 2017–2023 гг. Более ранние показатели в анализ включить невозможно из-за различия в их отраслевой агрегации (для данных с 2017 года применяются новые коды ОКВЭД 2). Пролонгация ряда данных в перспективе позволит получить более точные оценки. Сравнение средних темпов роста по результативным и факторным показателям позволяет выделить производства, в которых инновационно-технологическое развитие происходит более активно (рис.).

Темп роста  
результативного  
показателя

Больше 100%

Меньше 100%

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ ИТР	АКТИВНОЕ ИТР
ОТСТАЮЩЕЕ ИТР	МЕДЛЕННОЕ ИТР

Меньше 100%

Больше 100%

Темп роста факторного показателя

Рис. Типы инновационно-технологического развития отраслей обрабатывающей промышленности\*

\*Составлено авторами.

При оценке темпов роста было учтено, что трудоемкость (ФЗ) – это обратный (инверсный) показатель: снижение трудоемкости означает положительное развитие (рост эффективности), в то время как для всех остальных показателей (Р1, Р2, РЗ, Ф1, Ф2, Ф4) рост значения означает положительную динамику. Чтобы корректно включить темп роста трудоемкости в общий анализ динамики, где все показатели должны «расти» для отражения улучшения ситуации,

его необходимо преобразовать в прямой показатель. Для преобразования использована инверсия (по сути, происходит преобразование трудоемкости в показатель «производительность труда») на основе расчета обратного отношения (производительность = 1 / трудоемкость).

По данным Росстата проведен расчет средних темпов роста результатных показателей (Р1-Р3) и факторных (Ф1-Ф4) показателей (табл.).

Таблица

**Определение типа ИТР обрабатывающих производств по среднему темпу роста результатных и факторных показателей\***

Отрасль ОП	Средние темпы роста показателей ИТР							Средний темп роста по результативным показателям ИТР	Средний темп роста по факторным показателям ИТР	Тип ИТР
	Р1	Р2	РЗ	Ф1	Ф2	ФЗ**	Ф4			
Производство пищевых продуктов	102,2	96,9	89,4	92,8	106,4	100,2	100,2	96,2	99,9	Отстающее
Производство напитков	110,8	101,8	97,2	152,6	103,5	96,4	102,5	103,2	113,8	Активное
Производство табачных изделий	104,1	86,7	194,1	127,4	112,6	93,9	126,0	128,3	115,0	Активное
Производство текстильных изделий	977,3	97,2	112,4	141,6	106,1	99,1	120,0	102,3	116,7	Активное
Производство одежды	100,5	99,5	94,5	87,4	287,4	97,9	98,5	98,2	142,8	Медленное
Производство кожи и изделий из кожи	105,5	105,9	176,0	131,5	134,9	104,0	136,6	129,1	126,7	Активное
Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения	94,9	95,2	97,3	92,8	98,6	97,5	124,2	95,8	103,3	Медленное
Производство бумаги и бумажных изделий	99,0	96,8	139,5	143,3	97,9	98,4	97,9	111,8	109,4	Активное
Деятельность полиграфическая и копирование носителей информации	110,3	110,0	109,0	113,1	108,9	98,1	115,4	109,8	108,9	Активное

Продолжение табл.

Отрасль ОП	Средние темпы роста показателей ИТР							Средний темп роста по результативным показателям ИТР	Средний темп роста по факторным показателям ИТР	Тип ИТР
	P1	P2	P3	Ф1	Ф2	Ф3**	Ф4			
Производство кокса и нефтепродуктов	97,2	101,3	94,4	98,2	108,1	98,0	95,9	97,6	100,1	Медленное
Производство химических веществ и химических продуктов	93,5	96,0	94,3	115,8	99,3	100,6	96,2	94,6	103,0	Медленное
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	92,2	96,6	101,9	116,1	84,9	98,3	88,7	96,9	97,0	Отстающее
Производство резиновых и пластмассовых изделий	97,6	98,8	104,9	97,7	100,2	100,7	93,8	100,4	98,1	Опережающее
Производство прочей неметаллической минеральной продукции	98,2	99,2	97,2	95,8	98,9	99,0	102,9	98,2	99,1	Отстающее
Производство металлургическое	94,2	96,1	107,2	104,1	103,1	98,9	93,2	99,2	99,9	Отстающее
Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования	96,6	98,8	108,7	99,4	108,0	101,9	89,9	101,4	99,8	Опережающее
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	98,2	101,3	112,0	105,2	109,8	104,1	92,3	103,8	102,8	Активное
Производство электрического оборудования	96,3	98,7	107,3	102,1	92,0	100,0	86,4	100,8	95,1	Опережающее
Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки	97,5	99,5	109,3	113,4	101,0	98,6	97,3	102,1	102,6	Активное
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	100,9	102,7	109,1	119,5	97,2	91,4	98,5	104,2	101,6	Активное
Производство прочих транспортных средств и оборудования	99,4	103,8	99,5	110,6	114,7	100,5	97,2	100,9	105,7	Активное



Отрасль ОП	Средние темпы роста показателей ИТР							Средний темп роста по результативным показателям ИТР	Средний темп роста по факторным показателям ИТР	Тип ИТР
	P1	P2	P3	Φ1	Φ2	Φ3**	Φ4			
Производство мебели	102,6	101,0	140,7	127,7	89,2	100,8	91,5	114,8	102,3	Активное
Производство прочих готовых изделий	96,8	100,8	133,8	170,0	104,1	102,4	155,3	110,5	133,0	Активное
Ремонт и монтаж машин и оборудования	93,9	96,2	238,8	436,6	98,2	99,9	105,8	143,0	185,1	Активное

\*Составлено по: [16–18].

Φ3\*\* – преобразованный с помощью инверсии показатель Φ3.

На основе анализа динамики ИТР (2017–2023 гг.) и классификации отраслей по типам развития можно выделить следующие характеристики производств:

1. Обработывающие производства, активно развивающиеся в инновационно-технологическом плане:

– производство напитков: имеют место высокие темпы роста инновационной активности (P1=110,8%) при значительном увеличении затрат на инновации (Φ1=152,6%). Рост производительности труда (Φ3'=96,4%) подтверждает эффективность инвестиций;

– производство табачных изделий: экспоненциальный рост доли инновационной продукции (P3=194,1%) компенсирует снижение числа инновационно-активных организаций (P2=86,7%). Отмечены мощные инвестиции в инновации (Φ1=127,4%) и модернизацию (Φ4=126,0%);

– производство кожи и изделий: лидер по росту инновационной продукции (P3=176,0%) при сбалансированном росте всех факторов (Φ1=131,5%, Φ2=134,9%, Φ4=136,6%), служит примером комплексного развития;

– полиграфия и копирование носителей: устойчивый рост по всем результативным показателям (P1=110,3%, P2=110,0%,

P3=109,0%) и факторам (Φ1=113,1%, Φ2=108,9%), что свидетельствует о сбалансированной динамике;

– производство компьютеров и электроники: отмечен рост инновационной продукции (P3=112,0%), несмотря на умеренные инвестиции (Φ4=92,3%). Повышение производительности труда (Φ3'=104,1%) выступает ключевым драйвером ИТР;

– ремонт и монтаж оборудования: по расчетам является абсолютным лидером по динамике из-за взрывного роста инновационной продукции (P3=238,8%) и затрат на инновации (Φ1=436,6%). Требуется проверка на устойчивость и эффективность показателей в дальнейшие периоды;

2. Отрасли с потенциалом ИТР, но дисбалансами (имеют активное ИТР, но высокие риски):

– производство текстильных изделий: рост обеспечивается в основном инновационной продукцией (P3=112,4%) и инвестициями (Φ1=141,6%, Φ4=120,0%). Слабая динамика инновационной активности (P1=97,3%, P2=97,2%) расценивается как тревожный сигнал;

– производство мебели: высокий рост инновационной продукции (P3=140,7%) и затрат на инновации (Φ1=127,7%) при



резком падении инвестиций в оборудование ( $\Phi_2=89,2\%$ ) и модернизацию в целом ( $\Phi_4=91,5\%$ ), что ограничивает будущий потенциал;

- производство прочих готовых изделий: мощный рост по всем направлениям ( $P_3=133,8\%$ ,  $\Phi_1=170,0\%$ ,  $\Phi_4=155,3\%$ ), но значение  $\Phi_2=104,1\%$  выглядит низким на этом фоне, что повышает риски дальнейшего ИТР.

### 3. Отрасли с опережающим ИТР:

- производство резиновых и пластмассовых изделий: демонстрирует эффективность, характеризующуюся незначительным ростом результативных показателей ( $P_3=104,9\%$ ), достигнутым при снижении инвестиций в модернизацию ( $\Phi_4=93,8\%$ ) и стагнации других факторов. Вместе с тем прогноз устойчивости ИТР неблагоприятный;

- производство металлических изделий: умеренный рост инновационной продукции ( $P_3=108,7\%$ ) и результативности в целом ( $101,4\%$ ) при стагнации/снижении факторов ( $\Phi_1=99,4\%$ ,  $\Phi_4=89,9\%$ ) свидетельствует об эффективности использования ресурсов ИТР;

- производство электрооборудования: минимальный рост результативности ( $100,8\%$ ) достигнут, несмотря на падение инвестиций в оборудование ( $\Phi_2=92,0\%$ ) и модернизацию ( $\Phi_4=86,4\%$ ), что характеризует наличие внутренних резервов ИТР.

### 4. Отрасли с медленным ИТР:

- производство одежды: колоссальные инвестиции в оборудование ( $\Phi_2=287,4\%$ ) не привели к росту инновационной активности ( $P_1=100,5\%$ ,  $P_2=99,5\%$ ,  $P_3=94,5\%$ ), что свидетельствует о неэффективности вложений, либо от значительно отложенном эффекте в силу отраслевой специфики;

- обработка древесины: имеет место стагнация или падение большинства показателей ( $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$ ,  $\Phi_1$ ,  $\Phi_2 < 100\%$ ). Рост инвестиций в модернизацию ( $\Phi_4=124,2\%$ ) не дает ожидаемой отдачи;

- производство кокса и нефтепродук-

тов: полная стагнация по всем показателям и отсутствие выраженной динамики развития;

- производство химических веществ: снижение результативных показателей ( $P_1=93,5\%$ ,  $P_2=96,0\%$ ,  $P_3=94,3\%$ ) при незначительном росте затрат на инновации ( $\Phi_1=115,8\%$ ) в целом характеризует стагнацию ИТР.

### 5. Отстающие в части ИТР отрасли:

- производство пищевых продуктов: устойчивое снижение ключевых результатов (инновационной продукции ( $P_3=89,4\%$ ) и активности организаций ( $P_2=96,9\%$ )) при преобладающем снижении факторных показателей (кроме  $\Phi_2=106,4\%$ ) характеризует кризисное состояние ИТР;

- фармацевтика: снижение инновационной активности ( $P_1=92,2\%$ ,  $P_2=96,6\%$ ) и инвестиций в оборудование ( $\Phi_2=84,9\%$ ) и модернизацию ( $\Phi_4=88,7\%$ ) демонстрирует негативные тенденции ИТР, несмотря на рост выпуска инновационной продукции ( $P_3=101,9\%$ );

- производство стройматериалов: стагнация или слабое снижение по всем показателям характеризуют отрасль как субъект промышленности с отсутствием драйверов роста;

- металлургия: снижение инновационной активности ( $P_1=94,2\%$ ,  $P_2=96,1\%$ ), несмотря на рост инновационной продукции ( $P_3=107,2\%$ ) и умеренные инвестиции ( $\Phi_1=104,1\%$ ,  $\Phi_2=103,1\%$ ) свидетельствуют о неустойчивой модели ИТР.

В целом можно заключить, что успешные отрасли делают ставку либо на комплексное развитие (напитки, кожа, полиграфия), либо на прорыв по одному ключевому направлению (табак, мебель, компьютеры –  $P_3$ ). Даже в активных с точки зрения ИТР отраслях часто наблюдается дисбаланс (текстиль – слабый  $P_1$ ,  $P_2$ ; мебель – падение  $\Phi_2$ ,  $\Phi_4$ ). Отрасли с опережающим типом ИТР (резина, металлоизделия, электрооборудование) показывают, что результат можно достичь с меньшими ресурсами, что может быть как преимуществом, так и

признаком недостаточного инвестирования. Отмечен кризис базовых отраслей: пищевая промышленность, фармацевтика и металлургия демонстрируют наиболее тревожные тенденции снижения инновационной активности.

Апробация методики подтвердила ее применимость для диагностики ИТР, выявив неоднородность отраслей ОП. Сильными сторонами методики являются: 1) возможность идентифицировать скрытые дисбалансы (например, в производстве одежды колоссальные инвестиции в оборудование ( $\Phi 2=287,4\%$ ) не дали роста инновационной продукции); 2) объяснение парадоксов: «опережающее ИТР» (резинотехнические изделия, электрооборудование) демонстрирует эффективность использования ресурсов, но может сигнализировать о недостаточном финансировании в долгосрочной перспективе. К ограничениям методики относится относительно короткий период анализа (что было объективным ограничением) и агрегированность данных Росстата, которая маскируют отраслевые нюансы (например, аномалии в «ремонте оборудования»:  $P3=238,8\%$ ,  $\Phi 1=436,6\%$  требуют верификации). Кроме того, не учитывались внешние шоки (санкции, пандемия), влияющие на динамику 2022–2023 гг.

В процессе обсуждения полученных результатов приведем авторские интерпретации и предположения:

1. Успех отраслей с активным ИТР (напитки, кожа) основан на комплексности инвестиций (рост всех показателей). В то же время дисбалансы (текстиль, мебель) указывают на риски истощения ресурсов или запаздывающего эффекта.

2. Парадокс в соотношении инвестиций и результатов ИТР может быть объяснен институциональными барьерами (слабая нормативная база и пр.), запаздывающим эффектом инвестиций, неэффективным управлением. Кроме того, возможно, что запуск сложных инновационных проектов на начальном этапе требует временного увеличения трудозатрат.

3. Успешные кейсы ИТР могут быть объяснены концентрацией ресурсов у крупных игроков, ориентацией на импортозамещение, использованием внутренних резервов.

4. Выявленный кризис в ИТР базовых отраслей потенциально обусловлен низкой маржинальностью, ориентацией на краткосрочную прибыль, дефицитом кадров, неравномерным развитием подотраслей, зависимостью от экспорта сырья. Данная ситуация также может свидетельствовать о системных барьерах (инновационный нигилизм, слабая господдержка), требующих адресных решений.

5. Дисбалансы в «активных» с точки зрения ИТР отраслях могут быть связаны с рисками концентрации инноваций в единичных проектах без системного эффекта, с истощением технологического потенциала в среднесрочной перспективе.

**Выводы и заключение.** По результатам проведенного исследования можно сделать выводы:

1. ИТР признается критическим фактором выживания, конкурентоспособности и адаптации промышленности (особенно обрабатывающих производств) к рыночным изменениям, санкционному давлению и глобальной цифровизации. В статье ИТР трактуется как целенаправленный процесс качественного преобразования производственно-экономической деятельности промышленного субъекта, характеризующийся: 1) ростом инновационной активности и доли организаций, внедряющих технологические инновации; 2) увеличением доли инновационной продукции/услуг в общем объеме; 3) формированием ресурсных условий (финансирование, обновление оборудования); 4) повышением технологической эффективности (снижение трудоемкости).

2. Проверка гипотезы исследования о том, что инвестиции в технологическую модернизацию и инновации гарантируют рост инновационной активности и доли инновационной продукции в обрабатывающих

производствах, проводилась на основе методики, в которой уровень ИТР оценивается по достигнутым результатам (инновационная активность и продукция) с учетом вложенных ресурсов (инвестиции в инновации, оборудование, модернизацию) и достигнутой технологической эффективности (снижение трудоемкости). При этом сопоставлению подлежала динамика результирующих и факторных показателей ИТР. Методика классификации типов ИТР доказала эффективность в выявлении траекторий развития отраслей ОП. Инвестиции в технологическую модернизацию положительно коррелируют с инновационной активностью, но отраслевая специфика формирует уникальные модели ИТР (комплексные, прорывные, ресурсоэффективные).

3. На основе анализа к активно развивающимся в инновационно-технологическом плане отнесены производство напитков, табачных изделий, кожи и изделий из нее, полиграфия и копирование носителей, производство компьютеров и электроники, ремонт и монтаж оборудования. К отраслям, которые имеют активное ИТР, но высокие риски и дисбалансы, отнесены производство текстильных изделий, мебели, производство прочих готовых изделий. Отрасли с опережающим ИТР – это производство резиновых и пластмассовых изделий, металлических изделий, электрооборудования. В состав отраслей с медленным ИТР вошли: производство одежды, обработка древесины, производство кокса и нефтепродуктов, химических веществ. В число отстающих в части ИТР отраслей вошли производство пищевых продуктов, фармацевтика, производство стройматериалов, металлургия. Ключевые проблемы: дисбаланс между инвестициями и результатами (пищепром, химическая промышленность), снижение инновационной активности в базовых отраслях, недофинансирование НИОКР. К ключевым проблемам отнесены дисбаланс между инвестициями и результатами (пищепром, химическая промышленность), снижение инновационной

активности в базовых отраслях, недофинансирование НИОКР.

4. Результаты позволяют заключить, что успех определяется не объемом инвестиций в ИТР, а их синхронизацией с отраслевыми условиями, управленческими решениями и институциональной средой. Для ускорения ИТР необходимы адресные меры для отраслей с выявленными дисбалансами, стимулирование кооперации науки и производства (особенно в фармацевтике), внедрение «инновационного аудита» для оценки эффективности затрат, фокус на технологический суверенитет через развитие высокотехнологичных секторов (электроника, робототехника).

5. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом дисбалансов ИТР, оценкой влияния санкций и импортозамещения на динамику ИТР (2022–2025 гг.), включая переориентацию цепочек поставок, разработкой отраслевых корректировок методики (учет наукоемкости, экспортного потенциала, цифровизации), исследованием роли ESG-факторов и Индустрии 5.0 как драйверов ИТР в условиях новых технологических вызовов.

### Список литературы

1. Аллабян, М. Г. Теоретические основы инновационного нигилизма / М. Г. Аллабян. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 2(155). – С. 139–147. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.02.02.014.
2. Греченкова, Д. Н. Управление рисками инновационного развития предприятия / Д. Н. Греченкова. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-2. – С. 164–167. – DOI: 10.17513/vaael.3998.
3. Дорошенко, Ю. А. Научно-теоретические аспекты стимулирования инновационно-инвестиционных драйверов развития высокотехнологичного сектора

региональной экономики / Ю. А. Дорошенко, И. О. Малыхина, Е. Д. Щетинина. – Текст : непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 8(121). – С. 99–105. – DOI: 10.24158/per.2023.8.12.

4. **Ермолина, Л. В.** Процесс инновационного развития отраслей российской промышленности на современном этапе / Л. В. Ермолина, И. А. Майорова, Д. А. Мельникова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 561–566. – DOI: 10.34925/EIP.2025.175.2.103.

5. Индустрия 5.0: вызовы и возможности устойчивого развития российской промышленности / Д. С. Ласкова, Н. А. Косолапова, М. А. Пономарева, М. В. Папушенко. – Текст : непосредственный // Journal of Economic Regulation. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 76–88. – DOI: 10.17835/2078-5429.2024.15.1.076-088.

6. Инновационное развитие судостроительной промышленности России и КНР / Л. Э. г. Мамедова, Р. Э. Гейдаров, Д. И. Гомонов, О. А. Иванов. – Текст : непосредственный // Транспортное дело России. – 2024. – № 5. – С. 154–158.

7. **Казьмина, И. В.** Приоритеты инновационного развития высокотехнологичных предприятий в современных условиях / И. В. Казьмина, И. В. Гуров, Д. Э. Письменский. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С. 1124–1128. – DOI: 10.34925/EIP.2024.163.2.222.

8. **Киселевич, Ю. В.** Принципы и детерминанты управления инновационным развитием промышленной организации / Ю. В. Киселевич. – Текст : непосредственный // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. – 2024. – № 3. – С. 543–555.

9. **Куприянова, М. В.** Выбор направлений научных исследований и разработок в рамках стратегии инновационного

развития организации / М. В. Куприянова, Е. Н. Евдокимова, И. П. Соловьева. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10(171). – С. 1477–1483. – DOI: 10.34925/EIP.2024.171.10.269.

10. **Лубнина, А. А.** Диагностика инновационного развития машиностроительного комплекса России / А. А. Лубнина. – Текст : непосредственный // Современные наукоемкие технологии. – 2024. – № 12. – С. 61–66. – DOI: 10.17513/snt.40245.

11. **Надеин, Е. В.** Факторы инновационного развития и их воздействие на трансформацию деятельности высокотехнологичных производств / Е. В. Надеин. – Текст : непосредственный // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 12. – С. 120–132.

12. **Рудычев, А. А.** Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе сценарного подхода / А. А. Рудычев, Т. А. Дубровина, А. В. Силаков. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 11. – С. 5001–5024. – DOI: 10.18334/err.13.11.119768.

13. **Сироткина, Н. В.** Барьеры и циклы инновационного развития / Н. В. Сироткина. – Текст : непосредственный // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1(64). – С. 200–210. – DOI: 10.22394/1997-4469-2024-64-1-200-210.

14. **Трофимова, Н. Н.** Развитие системы управления знаниями как стратегическое преимущество современного предприятия / Н. Н. Трофимова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 4(157). – С. 51–57. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2025.04.01.006.

15. Управление рисками как элемент стратегии инновационного развития наукоемких предприятий / К. Ю. Лобков,

М. А. Рагозина, А. В. Харебин, М. Р. Табакаева. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 2(182). – С. 68–72. – DOI: 10.34773/EU.2025.2.12.

16. Наука, инновации и технологии // Сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст : электронный.

17. Технологическое развитие отраслей экономики // Сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения: 12.05.2025). – Текст : электронный.

18. Эффективность экономики России // Сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 03.05.2025). – Текст : электронный.



**Starikova M.S.**

V.G. Shukhov Belgorod State Technological University, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Chair of Strategic Management

**Veselovsky M.Ya.**

Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A.A. Leonov (Korolev), Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair of Management

**Abrashkin M.S.**

Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A.A. Leonova (Korolev), Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Chair of Management

## ANALYSIS AND CLASSIFICATION OF TYPES OF INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF MANUFACTURING INDUSTRIES

**Abstract.** In the context of sanctions and digital transformation, innovative and technological development (ITD) of manufacturing industries in Russia is becoming a critical factor in competitiveness. The aim of the article is to develop a methodology for analyzing and classifying the types of innovative and technological development (ITD) of manufacturing industries in Russia. The methodological tools are based on a comparison of the dynamics of performance (innovation activity, share of innovative products) and factor (investments in innovation, modernization, change in labor intensity) indicators. The study covers the period 2017–2023. The testing allowed us to classify the industrial complex industries by the type of ITR (active, leading, slow, lagging). It was substantiated that the leaders of the ITR (production of beverages, tobacco, leather, electronics) combine breakthroughs in innovative products with investments. Basic industries (food, pharmaceuticals, metallurgy) demonstrate a crisis of innovative activity. ITR imbalances were found, including in successful industries. For example, the textile industry has weak innovative activity with high investments in R & D. As a result, the hypothesis about the relationship between investments in modernization and the growth of innovative activity was partially confirmed and a conclusion was made about the dependence of the efficiency of the ITR on industry specifics. It was substantiated that the crisis of basic industries (food, pharmaceuticals) requires urgent government support measures. The results of the study are addressed to persons developing innovation and technology strategies at the level of enterprises and industries, as well as scientists dealing with problems of increasing competitiveness in the manufacturing sector.

**Keywords:** innovative and technological development (ITD), manufacturing industry, innovative activity, technological modernization, labor intensity, investment in innovation, typology of industries.

### References

1. Allabyan, M.G. (2025). Teoreticheskie osnovy innovatsionnogo nigilizma [Theoretical foundations of innovative nihilism]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economy and Management: Problems, Solutions], 2 (2), 139-147. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.02.02.014>.
2. Doroshenko, Yu.A., Malykhina, I.O., Shchetinina, E.D. (2023). Nauchno-teoreticheskie aspekty stimulirovaniya innovatsionno-investitsionnykh draiverov razvitiya vysokotekhnologichnogo sektora regional'noi ekonomiki [Scientific and theoretical aspects of stimulating innovation and investment drivers for the development of the high-tech sector of the regional economy]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*



[Society: Politics, Economics, Law], (8), 99-105. <https://doi.org/10.24158/pep.2023.8.12>.

3. Ermolaeva, L.V., Mayorova, I.A., Melnikova, D.A. (2025). Protsess innovatsionnogo razvitiya otraslei promyshlennosti Rossii na sovremennom etape [The process of innovative development of Russian industry sectors at the present stage]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], (2), 561-566. <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.175.2.103>.

4. Grechenkova, D.N. (2025). Upravlenie riskami innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Risk Management of Innovative Development of an Enterprise]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], (2-2), 164-167. <https://doi.org/10.17513/vaael.3998>.

5. Industry 5.0: vyzovy i vozmozhnosti dlya ustoichivogo razvitiya rossiiskoi promyshlennosti [Industry 5.0: challenges and opportunities for sustainable development of Russian industry]. (2024). *Zhurnal ekonomicheskoi teorii* [Journal of Economic Regulation], 15 (1), 76-88. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2024.15.1.076-088>.

6. Kazmina, I.V., Gurov, I.V., Pismenskii, D.E. (2024). Prioritetnye napravleniya innovatsionnogo razvitiya vysokotekhnologichnykh predpriyatii v sovremennykh usloviyakh [Priorities of innovative development of high-tech enterprises in modern conditions]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], (2), 1124-1128. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.163.2.222>.

7. Kiselevich, Yu.V. (2024). Printsipy i determinanty upravleniya innovatsionnym razvitiempromyshlennoiorganizatsii [Principles and determinants of managing innovative development of an industrial organization]. *Vestnik Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Nauki o Zemle* [Bulletin of Tula State University. Earth Sciences], (3), 543-555.

8. Kupriyanova, M.V., Evdokimova, E.N., Solov'eva, I.P. (2024). Vybor napravlenii

nauchnykh issledovaniy i razrabotok v ramkakh strategii innovatsionnogo razvitiya organizatsii [Selection of directions of scientific research and development within the framework of the strategy of innovative development of the organization]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], (10), 1477-1483. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.269>.

9. Lobkov, K.Yu., Ragozina, M.A., Kharebin, A.V., Tabakaeva, M.R. (2025). Upravlenie riskami kak element strategii innovatsionnogo razvitiya naukoemkikh predpriyatii [Risk management as an element of the strategy of innovative development of knowledge-intensive enterprises]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal* [Economics and Management: Scientific and Practical Journal], (2), 68-72. <https://doi.org/10.34773/EU.2025.2.12>.

10. Lubnina, A.A. (2024). Diagnostika innovatsionnogo razvitiya mashinostroitel'nogo kompleksa Rossii [Diagnostics of innovative development of the mechanical engineering complex of Russia]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Modern High Technologies], (12), 61-66. <https://doi.org/10.17513/snt.40245>.

11. Mamedova, L.E.G., Geidarov, R.E., Gomonov, D.I., Ivanov, O.A. (2024). Innovatsionnoe razvitie sudostroitel'noi otrasli Rossii i Kitaya [Innovative development of the shipbuilding industry of Russia and China]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], (5), 154-158.

12. Nadein, E.V. (2024). Faktory innovatsionnogo razvitiya i ikh vliyanie na transformatsiyu vysokotekhnologichnykh otraslei [Factors of innovative development and their impact on the transformation of high-tech industries]. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management], (12), 120-132.

13. Rudychev, A.A., Dubrovina, T.A., Silakov, A.V. (2023). Upravlenie konkurentosposobnost'yu promyshlennogo predpriyatiya na osnove stsennarnogo podkhoda [Managing the competitiveness of an industrial enterprise based on a scenario approach].

Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economy, Entrepreneurship and Law], 13 (11), 5001-5024. <https://doi.org/10.18334/epp.13.11.119768>.

14. Sirotkina, N.V. (2024). Bar'ery i tsikly innovatsionnogo razvitiya [Barriers and cycles of innovative development]. Region: sistemy, ekonomika, upravlenie [Region: Systems, Economy, Management], (1), 200-210. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-64-1-200-210>.

15. Trofimova, N.N. (2025). Razvitie sistemy upravleniya znaniyami kak strategicheskoe preimushchestvo sovremennogo predpriyatiya [Development of a knowledge management system as a strategic advantage of a modern enterprise]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economy and Management: Problems, Solutions], 1 (4), 51-57. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.01.006>.

16. Nauka, innovacii i tekhnologii. Sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki [Science, Innovation and Technology. Website of the Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

17. Tekhnologicheskoe razvitie otraslej ekonomiki. Sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki [Technological Development of Economic Sectors. Website of the Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>.

18. Effektivnost' ekonomiki Rossii. Sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki [The Efficiency of the Russian Economy. Website of the Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>.

---

e-mail: [starikova.ms@bstu.ru](mailto:starikova.ms@bstu.ru)

УДК 338.439:631.115(470+571)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-91-102

**Кононенко Р.В.**

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

**Дьяченко Д.Д.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**Аминова Ф.И.**

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики судостроительной промышленности

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЛИЧНЫХ ПОДСОБНЫХ ХОЗЯЙСТВ В РОССИИ

**Аннотация.** Устойчивое снабжение населения качественными и доступными продуктами питания является ключевой задачей государства в интересах обеспечения стабильности социально-экономического положения общества. В этом контексте сельскохозяйственное производство играет центральную роль, и его структура и динамика представляют собой важный объект исследования. Целью данной статьи является исследование особенностей формирования и функционирования личных подсобных хозяйств в аграрном секторе России, оценка динамики их деятельности и значимости в производстве сельскохозяйственной продукции и продуктов питания. Период с 1990 по 2022 год характеризуется значительными изменениями в структуре сельскохозяйственного производства России по категориям хозяйств. В начале 1990-х годов в условиях слабой государственной поддержки и экономических реформ личные подсобные хозяйства играли доминирующую роль в производстве сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении. Однако с усилением государственной политики в области продовольственной безопасности и увеличением инвестиций в индустриальные сельскохозяйственные производства роль крупных агрохолдингов начала возрастать. В результате произошло укрупнение и слияние сельскохозяйственных организаций, что привело к формированию агрохолдингов федерального уровня и увеличению объемов производства. Несмотря на эти тенденции, специфика сельскохозяйственного производства отдельных видов продукции и региональные особенности аграрного сектора способствуют сохранению значимой роли хозяйств населения. Их вклад в продовольственную безопасность страны остается важным, особенно в контексте обеспечения местного потребления и диверсификации сельскохозяйственного производства.

**Ключевые слова:** продовольственная безопасность, сельскохозяйственное производство, сельскохозяйственные организации, хозяйства населения, личные подсобные хозяйства, крестьянские (фермерские) хозяйства, продукция растениеводства, продукция животноводства.

**Введение.** Аграрный сектор представляет собой фундаментальный компонент экономической системы любого государства, выполняя критически важные функции. В первую очередь он обеспечивает население продовольственными товарами, а также поставляет сырье для промышленного производства.

Учитывая, что сырье, сельскохозяйственная продукция и продукты их переработки составляют значительную долю товарной массы, реализуемой на российском рынке, роль аграрного сектора в обеспечении экономической устойчивости и развитии страны неоспорима. В контексте экономической

теории и практики аграрный сектор можно рассматривать как системообразующий элемент, влияющий на социально-экономическое развитие и стабильность государства.

Таким образом, аграрный сектор не только удовлетворяет базовые потребности населения в продовольствии, но и является важным источником сырья для промышленности, способствуя диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности.

Значимым участником сельскохозяйственного производства являются личные подсобные хозяйства. Личные подсобные хозяйства (ЛПХ) остаются уникальным и значимым явлением в аграрном секторе и социальной структуре России, несмотря на происходящие изменения. Роль и значение ЛПХ в российском аграрном секторе рассматривается в работах Н. Шагайда, В. Узуна, Э.А. Калафатова, З.М. Лайпанова, [2, 4]. Важно подчеркнуть, что ЛПХ населения обладают значительным потенциалом для производства сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров. Кроме того, ЛПХ более устойчивы к экономическим изменениям, сохраняя при этом производство сельскохозяйственной продукции. Владельцы личных подсобных хозяйств рассматривают производство сельскохозяйственной продукции не как бизнес, а как деятельность, которая осуществляется без привязки к конъюнктуре рынка продуктов питания, традиционная деятельность по использованию имеющейся земли, чтобы «не простаивала» и т.п. [3]. Исходя из особенностей социально-экономического статуса личных подсобных хозяйств можно утверждать, что эта категория сельхозтоваропроизводителей представляет собой важный элемент системы аграрного производства и способствует устойчивости системы обеспечения населения основными продуктами питания, а также вносит значимый вклад в обеспечение социально-экономической стабильности и устойчивости развития сельских территорий [2].

Цель — исследовать особенности формирования и функционирования лич-

ных подсобных хозяйств в аграрном секторе России, оценить динамику их деятельности и значимости в производстве сельскохозяйственной продукции и продуктов питания.

Для достижения указанной цели сформулированы основные исследовательские задачи:

- охарактеризовать особенности формирования и функционирования личных подсобных хозяйств как категорию сельхозпроизводителя;
- оценить тенденцию развития личных подсобных хозяйств в России в производстве сельскохозяйственной продукции;
- выявить причины изменения положения личных подсобных хозяйств в сельскохозяйственном производстве России.

**Рабочая гипотеза.** Личные подсобные хозяйства продолжают занимать значимое место в аграрном секторе, являясь ключевыми субъектами в производстве сельскохозяйственной продукции. Они играют важную роль в формировании продовольственных ресурсов страны, способствуя устойчивому развитию аграрной отрасли и обеспечивая продовольственную безопасность на региональном и национальном уровнях.

**Методы исследования.** Для достижения поставленной цели был задействован арсенал общенаучных методологических инструментов, включающий наблюдение, обобщение, сравнение, анализ и синтез. Кроме того, исследование базировалось на принципах системного и комплексного подходов, что обеспечило всестороннее рассмотрение изучаемого объекта.

**Результаты исследования.** Россия, учитывая ее географическое положение и обширность территорий, всегда считалась аграрной страной. Длительный период эволюции аграрного производства в России сформировал достаточно уникальную систему, в которой выделяют следующих основных участников: сельскохозяйственные предприятия, крестьянские (фермерские) хозяйства и хозяйства населения. При этом два первых участника имеют юридический статус

и их целью является производство сельскохозяйственной продукции для последующей реализации и получения дохода (прибыли). Третий участник – хозяйства населения – представляет собой достаточно сложную категорию, которая включает в себя владельцев личных подсобных хозяйств, садоводов и огородников. Особенностью их функционирования является отсутствие цели получения прибыли от производства и реализации сельскохозяйственной продукции. Сельскохозяйственная продукция производится в подобных хозяйствах в целях удовлетворения потребностей в продуктах питания семей, владельцев подсобных хозяйств.

Становление данной категории хозяйств происходило последние два столетия. Впервые официально предложение о выделении приусадебных участков населению (крестьянам), проживающему в сельской местности, было высказано в ходе подготовки к отмене крепостного права в середине 19 века. При следующей аграрной реформе, инициированной П.А. Столыпиным, также высказывалось мнение о выделении крестьянам в общинах наделов земли для личного использования. Окончательно сформировалась форма личных подсобных хозяйств в результате коллективизации в СССР в 30–50-х годах прошлого века. Примерный Устав сельскохозяйственной артели, принятый 17 февраля 1935 года, регламентировал механизм распределения земельных ресурсов в колхозах, предусматривая выделение каждому колхозному двору приусадебного участка. Этот участок, включающий огород и сад, изымался из общего земельного фонда артели и передавался в личное пользование крестьянской семье. В личное пользование колхозного двора также передавались жилые и хозяйственные постройки, а также скот и птица, находившиеся в его владении [4].

Устав четко определял допустимые размеры приусадебных участков, которые варьировались в пределах от одной четверти до половины гектара, а в отдельных регионах могли достигать одного гектара.

Эти меры были направлены на обеспечение экономической самостоятельности колхозников, позволяя им заниматься личным подсобным хозяйством и повышать уровень своего благосостояния за счет производства сельскохозяйственной продукции для личного потребления, а в случае формирования излишков было разрешено ее реализовывать потребительской кооперации. В результате в аграрном секторе сформировался отдельный субъект, который производил значимые объемы сельскохозяйственной продукции.

В конце 40-х годов после принятия специального постановления Совета Министров СССР стали образовываться садоводческие товарищества. Целью их создания было вовлечение городских жителей, значительная часть которых были выходцами из сельской местности, но в результате различных обстоятельств переселились в город, в производство сельскохозяйственной продукции, в основном овощей, плодов и фруктов, для увеличения обеспеченности населения продуктами питания [5]. С середины 50-х годов дачные и садово-огородные кооперативы стали активно развиваться, в результате произошло увеличение количества вовлеченного населения страны в производство сельскохозяйственной продукции. По факту отличием садово-огородного участка в дачном кооперативе от приусадебного участка были только географическая отдаленность и меньшая площадь участка для производства сельскохозяйственной продукции. К 1990 году в среднем участок на семью в огородных и садовых кооперативах составлял 0,07 га, а площадь личного подсобного хозяйства 0,2 га [6]. В статистике СССР эти участники сельскохозяйственного производства характеризовались одним термином – «личные подсобные хозяйства населения», что подразумевало общность характеристик и отсутствие необходимости выделения отдельных элементов. После активного изменения законодательства 90-х и последующих годов российская статистика перешла на использование термина «хозяйства на-



селения». Данный переход стал следствием необходимости выделения двух категорий подсобных хозяйств – «личных» и «условно коллективных» [1]. Под последними подразумевались «садоводческие, огороднические и дачные некоммерческие объединения граждан» [5]. По нашему мнению, такая трансформация содержания категории не носит принципиального значения, кроме того, в статистике не выделяется, за исключением проведения сельскохозяйственных переписей, данная группа в количественных измерителях. В рамках нашего исследования под «личными подсобными хозяйствами» мы будем понимать «хозяйства населения», характеризующиеся количественно в статистических сборниках РФ.

Личные подсобные хозяйства представляют собой ключевых субъектов сельскохозяйственного производства. Их вклад в деятельность аграрного сектора экономики России на протяжении всего периода их существования был значимым, что видно из данных, представленных на рисунке 1.

В поздний советский период (с 1970 по 1990 г.), когда экономика страны и аграрного сектора была в целом структурно сформирована, удельный вес личных подсобных хозяйств в структуре производ-

ства продукции находился в пределах от 30 до 23%. При этом в результате развития индустриального производства в 80-х годах прошлого века доля личных подсобных хозяйств снижалась. Начиная с 90-х годов в результате серьезной трансформации экономики, вызванной ее структурными преобразованиями в том числе в аграрном секторе экономики, произошли существенные изменения, в результате доля в производстве сельскохозяйственной продукции личных подсобных хозяйств существенно выросла. Максимум значения для ЛПХ был достигнут в 1998 г. когда их доля в совокупном производстве сельскохозяйственной продукции составила 58,6%. Такая динамика стала следствием деградации сельскохозяйственных предприятий, лишившихся в этот период поддержки со стороны государства по целому ряду как объективных (нехватка финансовых средств), так и субъективных («ненужность» поддержки сельского хозяйства страны в интересах создания условий для повышения эффективности функционирования его участников) причин. Доля более 50% для ЛПХ сохранялась до 2004 г., а дальше началось постепенное снижение значения данного показателя для этой категории сельскохозяйственных производителей.

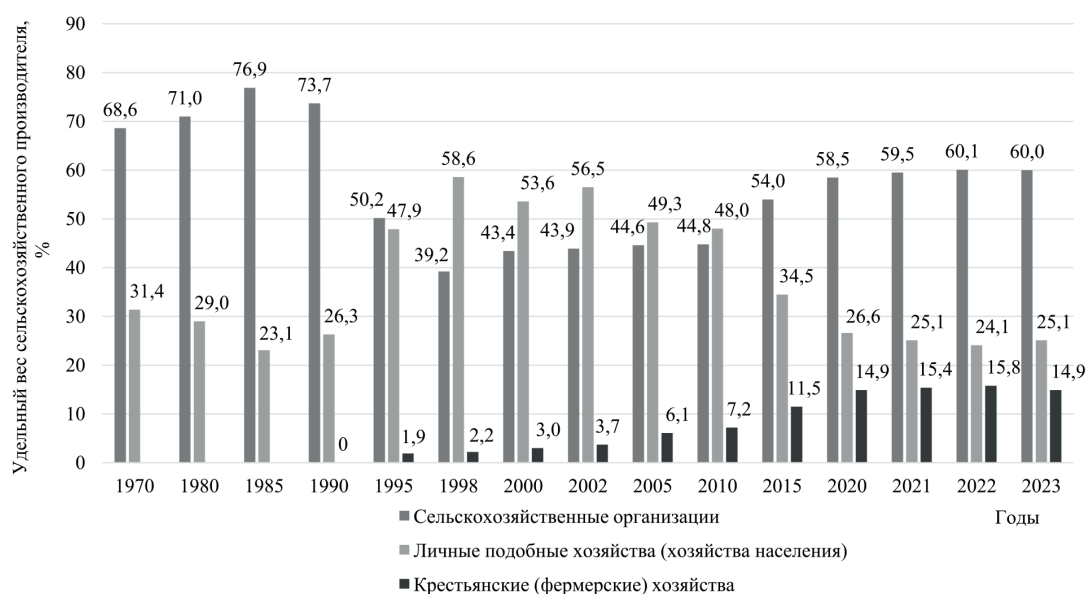


Рис. 1. Изменение структуры продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств в РФ за 1970–2023 гг.\*

\*Составлено по: [6, 7].



Основной причиной сокращения стало увеличение объемов деятельности сельскохозяйственных предприятия, а также рост производственной деятельности новых участников (с 1991 г.) сельскохозяйственного производства – крестьянских (фермерских) хозяйств.

Результатом экономических реформ 90-х годов стало разрушение экономических связей, что негативно отразилось на экономике в целом и аграрной экономике в частности. В результате способность сельского хозяйства по обеспечению страны продовольствием значительно сократилась. Кроме того, на территории России в силу разных обстоятельств (экономического районирования в масштабах СССР, исторически сложившегося производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции, природно-климатических условий и т.п.) производство отдельных видов продуктов питания не осуществлялось в достаточном для собственного обеспечения объеме. Вследствие влияния этих факторов и условий сложилась ситуация, когда Россия стала зависима от импорта продовольствия. Для решения данной проблемы АПК был отдан приоритет в развитии.

В результате целенаправленной государственной поддержки аграрного сектора Российской Федерации достижение продовольственной безопасности является свершившимся фактом с высокой степенью устойчивости. Динамичное наращивание объемов производства ключевых видов сельскохозяйственной продукции способствовало существенному насыщению внутреннего рынка отечественными продовольственными товарами. В настоящее время приоритетной задачей становится обеспечение стабильности функционирования сформированной системы продовольственной безопасности.

При придании сложившейся системы аграрного производства устойчивости необходимо учитывать, что производители сельскохозяйственной продукции индустри-

ального типа (сельскохозяйственные организации и К(Ф)Х) существенным образом зависят от экономического состояния страны, региона и локального рынка. Такая зависимость негативно влияет на устойчивость системы обеспечения продовольственной безопасности страны.

Важным фактором, который может придать устойчивость системе продовольственной безопасности, по нашему мнению, являются производители, деятельность которых не зависит от конъюнктуры рынка, а носит в большей степени социальный характер. В этих ЛПХ производство сельскохозяйственной продукции носит преимущественно социальный и культурный необходимый характер, являясь неотъемлемой частью образа жизни и традиционного уклада населения. Таким образом, личные подсобные хозяйства играют важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны, создавая буферную зону устойчивости в условиях потенциальных рыночных колебаний [4].

В ходе анализа динамического ряда, представленного на рисунке 1, нами было сделано предположение, что в настоящее время (с 2020 по 2023 г.) достигнуто равновесие в структуре производителей сельскохозяйственной продукции в России. Удельный вес сельскохозяйственных организаций практически не растет, за последние 4 года его значение колебалось в районе 60%. Кроме того, наблюдается замедление роста удельного веса крестьянских (фермерских) хозяйств, а в 2023 г. их удельный вес даже сократился на 1% [8].

Представляет интерес сравнение структуры производства сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств в настоящее время и в последние годы функционирования советской экономики. Индустриальные сельхозпроизводители в обоих случаях производили около 75%, а личные подсобные хозяйства – 25%.

Как и ранее между индустриальными сельскохозяйственными товаропроизводи-

телями и личными подсобными хозяйствами имеется разделение труда. Производство сельскохозяйственной продукции, для производства которой применим и наиболее эффективен индустриальный тип производства, в основном осуществляется сельскохозяйственными организациями (СХО) и К(Ф)Х. В данном случае это выращивание зерновых, кормовых и технических культур,

а также производство мяса. Продукция при производстве которой используется преимущественно ручной труд, концентрируется в личных подсобных хозяйствах, в том числе выращивание картофеля, овощей, производство меда. В таблице приведены данные о динамике посевных площадей сельскохозяйственных культур в РФ по категориям хозяйств за 2002–2023 гг.

Таблица

**Динамика посевных площадей сельскохозяйственных культур в РФ по категориям хозяйств за 2002–2023 гг.\***

(тыс. га)

Площадь под культурами	2002 г.			2010 г.			2023 г.			Темп роста в 2023 г. к 2002 г., %		
	СХО	ЛПХ	КФХ	СХО	ЛПХ	КФХ	СХО	ЛПХ	КФХ	СХО	ЛПХ	КФХ
Зерновые и зернобобовые культуры	40513	421	6540	32048	491	10655	30459	535	16900	75,2	127,1	258,4
Технические культуры	4533	56	1213	7874	40	2986	12694	53	6159	280,0	94,6	507,7
Картофель и овощебахчевые культуры	369	3721	127	348	2397	276	275	1112	275	74,5	29,9	216,5
Кормовые культуры	25371	731	984	15834	553	1684	9624	506	2871	37,9	69,2	291,8
Вся посевная площадь	70786	4929	8864	56104	3481	15601	53051	2205	26205	74,9	44,7	295,6

\*Составлено по: [6, 7].

За исследованный период общая использованная площадь под сельскохозяйственные культуры сокращалась, однако в последние годы просматривается положительный тренд приращения площадей. Если в 2002 г. совокупная площадь под сельскохозяйственные культуры, используемая всеми категориями хозяйств, составляла 84579 тыс. га, то в 2010 г. она сократилась больше чем на 11%. В 2023 г. используемая площадь сельскохозяйственных угодий составила уже 96,1% от значения 2002 г. Таким образом, в последние годы происходит восстановление объема используемых площадей. Используемые под выращивание сельскохозяйственных культур площади сокраща-

лись в сельскохозяйственных организациях, а также в личных подсобных хозяйствах. За 2002–2023 гг. используемые К(Ф)Х площади угодий под выращивание сельскохозяйственных культур существенно увеличились.

Необходимо отметить, что специализация категорий хозяйств находит свое отражение в использовании земель под конкретные сельскохозяйственные культуры, что видно из данных, представленных на рисунке 2.

Представленные данные демонстрируют ярко выраженную специализацию в производстве сельскохозяйственной продукции в зависимости от категорий хозяйств. В сельскохозяйственных организациях и К(Ф)Х доминируют посевные площади, отведенные под

зерновые и зернобобовые культуры, которые занимают около 60% всех посевных площадей. В личных подсобных хозяйствах в 2002 году три четверти сельскохозяйственных угодий использовались для выращивания картофеля и овощебахчевых культур, а к 2023 году эта доля снизилась до более чем половины.

Эти тенденции свидетельствуют о существенных изменениях в структуре сельскохозяйственного производства за рассматриваемый период. Преобладание зерновых

и зернобобовых культур в крупных агрохозяйствах обусловлено их высокой экономической эффективностью и способностью обеспечивать стабильные поставки на рынок. В то же время в ЛПХ наблюдается смещение акцентов на выращивание картофеля и овощей, что обусловлено потребностями внутреннего потребления, высокой долей ручного труда, а также сезонным характером выращивания этих культур.

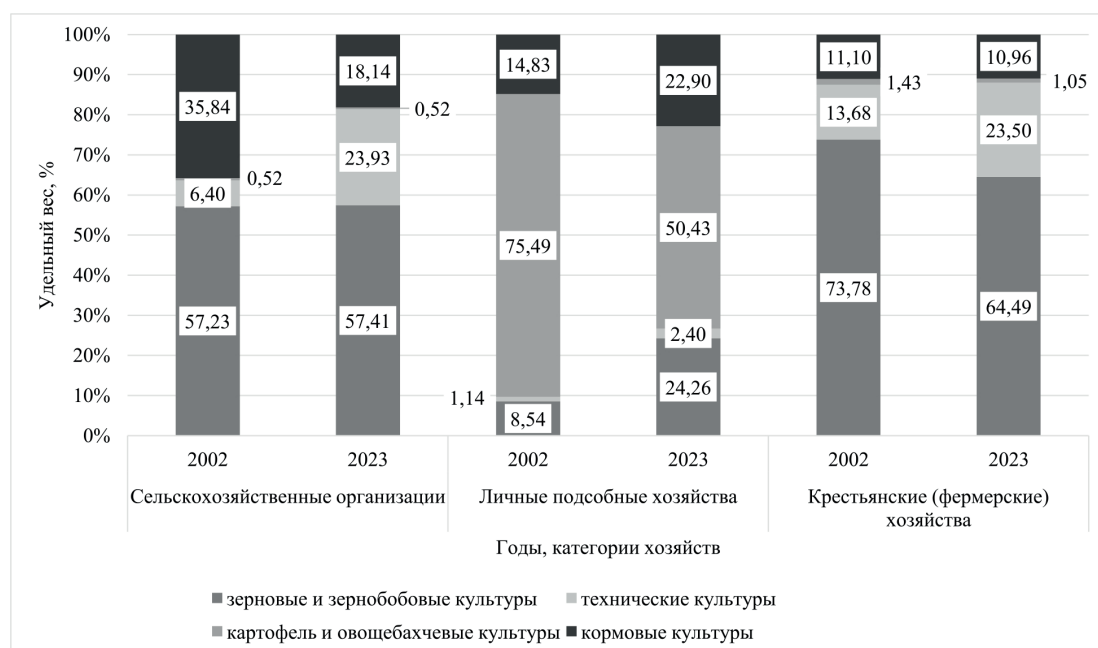


Рис. 2. Динамика структуры посевных площадей сельскохозяйственных культур по категориям хозяйств в РФ за 2002–2023 гг.\*

\*Составлено по: [6, 7].

Личные подсобные хозяйства продолжают оставаться значимыми производителями по целому ряду основных видов продукции растениеводства, что видно из данных, представленных на рисунке 3.

В настоящее время ЛПХ продолжают оставаться значимым производителем картофеля и овощей, сохраняя тем самым специализацию. Так, в 2023 г. в личных подсобных хозяйствах произведено 57,4% картофеля, 45,6% овощей.

При этом по отдельным видам продукции наблюдается рост валовых сборов в физическом выражении. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики, валовый сбор помидоров в личных

подсобных хозяйствах в 2023 г. по сравнению с 2000 г. увеличился на 21,7%, кабачков на 39,9%, прочих овощей на 37,9%. Валовые сборы бахчевых продовольственных культур увеличились в 4,8 раза [9]. Таким образом, в растениеводстве личные подсобные хозяйства сохраняют лидерство по производству ряда важнейших видов сельскохозяйственной продукции, при этом потенциал с учетом особенностей ведения хозяйства позволяет нарастить объем производства как по картофелю, так и по овощам. При этом на рынке предпочтение отдается продукции личных подсобных хозяйств как экологичной, «натуральной» и без «химии».

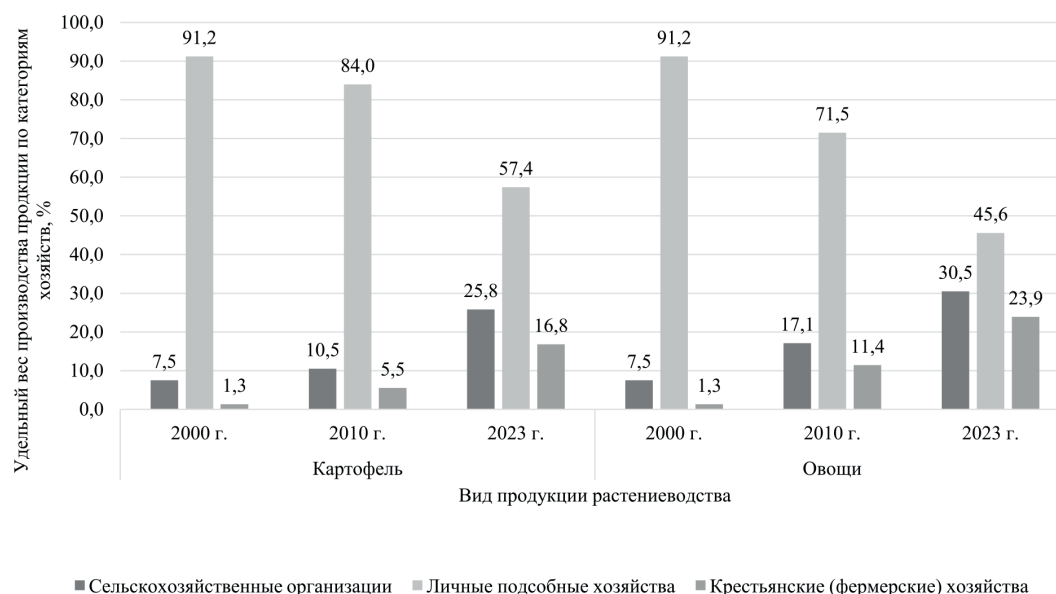


Рис. 3. Динамика удельного веса сельскохозяйственных производителей в производстве отдельных видов продукции растениеводства в РФ за 2000–2023 годы\*

\*Составлено по: [4, 8].

В производстве продукции животноводства личные подсобные хозяйства также сохраняют свои позиции, однако по ряду видов продукции за 2000–2023 гг. произошло существенное сокращение удельного веса в производстве продукции. Наиболее значимая роль в производстве сохраняется по молоку (31,7% в 2023 г.), шерсти (44,2% в 2023 г.) и меду (93,6% в 2023 г.) [8].

Развитие индустриального производства в секторах скотоводства, молочного животноводства и птицеводства привело к существенному увеличению доли сельскохозяйственных организаций в общем объеме производства этих продуктов. Данный процесс сопровождался снижением удельного веса личных подсобных хозяйств. Сохранилась значимая роль у личных подсобных хозяйств в производстве шерсти и меда. При этом по меду за период исследования даже наблюдалось увеличение доли в совокупном производстве с 88,2% в 2000 г. до 93,6% в 2023 г. [8]. Данный феномен может быть объяснен устойчивостью традиционных методов пчеловодства, применяемых в ЛПХ, и их адаптивностью к местным условиям.

Необходимо отметить, что сокращение удельного веса личных подсобных хозяйств в производстве сельскохозяйственной продукции является следствием различных факторов. Среди объективных, по нашему мнению, можно выделить значительный рост производства продукции растениеводства и животноводства в результате индустриализации сельскохозяйственной деятельности. Кроме того, можно отметить, что сокращение объемов деятельности ЛПХ происходит в результате нежелания молодежи заниматься производством сельскохозяйственной продукции, а также из-за роста доходов, получаемых от другой деятельности. Также негативное влияние имеет уменьшение возможностей владельцев ЛПХ по сбыту своей продукции в связи с уходом с рынка закупок сельскохозяйственной продукции системы потребительской кооперации, а также значительным сокращением деятельности рынков.

Выявленная динамика структурных изменений в сельскохозяйственном производстве различных видов продукции отражает сложные процессы трансформации аграрного сектора, связанные с внедрением

индустриальных технологий и изменением форм хозяйствования. При этом необходимо отметить, что роль личных подсобных хозяйств в производстве сельскохозяйственной продукции продолжает оставаться значимой.

**Выводы и заключение.** Личные подсобные хозяйства остаются уникальным и значимым явлением в аграрном секторе и социальной структуре России, несмотря на происходящие изменения.

Основываясь на результатах проведенного анализа, можно констатировать, что изменения в агропромышленном комплексе Российской Федерации оказывали существенное влияние на деятельность личных подсобных хозяйств. С начала 90-х годов в период сложной экономической обстановки в стране, характеризовавшийся разрушением экономических связей, прекращением поддержки аграрного сектора со стороны государства, ЛПХ в силу своей социальной составляющей и устойчивости к негативным изменениям в экономике превратились в значимого производителя сельскохозяйственной продукции и продуктов питания в России. Начиная с середины 2000-х годов в результате индустриализации сельскохозяйственного производства и массовой государственной поддержки аграрного сектора произошел рост удельного веса сельскохозяйственных организаций и К(Ф)Х в производстве сельскохозяйственной продукции. Тем не менее особенности функционирования личного подсобного хозяйства как специфического субъекта аграрного производства продолжают способствовать сохранению значимой роли этой категории в агропромышленном секторе страны.

Объем производства в личных подсобных хозяйствах (ЛПХ) обладает значительным потенциалом для наращивания, их ресурсная база остается устойчивой и пригодной для интенсификации аграрного производства. Создание благоприятных условий для развития сельскохозяйственной деятельности в ЛПХ представляется важным стратегическим направлением, спо-

собствующим повышению устойчивости системы продовольственной безопасности на национальном уровне, а также сохранению социальной стабильности в обществе. Стимулирование аграрного производства в личных подсобных хозяйствах представляет собой многоаспектную задачу, требующую комплексного подхода и научно обоснованных решений. Реализация данной стратегии позволит не только повысить продовольственную безопасность государства, но и укрепить его позиции на международном рынке сельскохозяйственной продукции.

### Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы.** О личном подсобном хозяйстве : Федеральный закон от 07.07.2003 № 112-ФЗ (ред. от 04.08.2023). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 11.01.2024). – Текст : электронный.
2. **Калафатов, Э. А.** Роль личных подсобных хозяйств в развитии продовольственной безопасности России и сельских территорий / Э. А. Калафатов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – № 4(57). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-lichnyh-podsobnyh-hozyaystv-v-razviti-prodovolstvennoy-bezopasnosti-rossii-i-selskih-territoriy> (дата обращения: 05.07.2025). – Текст : электронный.
3. **Кононенко, Р. В.** Хозяйства населения как элемент аграрной системы России / Р. В. Кононенко, А. А. Фирсова, Д. Д. Дьяченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1(104). – С. 248–260.
4. **Лайпанова, З. М.** История существования и развития личных подсобных хозяйств / З. М. Лайпанова // IACJ. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-suschestvovaniya-i-razvitiya-lichnyh->

podsobnyh-hozyaystv (дата обращения: 05.07.2025). – Текст : электронный.

5. **Никиташина, Н. А.** Законодательное и нормативное регулирование деятельности садоводов и огородников: новеллы и дальнейшие тенденции // Вестник ХГУ им. Н. Ф. Катанова. – 2021. – № 3(37). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zakonodatelnoe-i-normativnoe-regulirovanie-deyatelnosti-sadovodov-i-ogorodnikov-novelly-i-dalneyshie-tendentsii> (дата обращения: 08.07.2025). – Текст : электронный.

6. Российский статистический ежегодник. 2003 : стат. сб. / Госкомстат России. – Москва, 2003. – 705 с. – Текст : непосредственный.

7. Российский статистический ежегодник. 2024 : стат. сб. / Госкомстат России. – Москва, 2024. – 630 с. – Текст : непосредственный.

8. Сельское хозяйство в России. 2023 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2023. – 103 с. – Текст : непосредственный.

9. [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy).



**Kononenko R.V.**

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

**Dyachenko D.D.**

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

**Aminova F.I.**

Saint Petersburg State Marine Technical University, Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Economics of the Shipbuilding Industry

## CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF PERSONAL SUBSIDIARY FARMS IN RUSSIA

**Abstract.** Sustainable supply of the population with high-quality and affordable food products is a key task of the state in the interests of ensuring the stability of the socio-economic situation of society. In this context, agricultural production plays a central role, and its structure and dynamics are an important object of research. The purpose of this article is to study the features of the formation and functioning of personal subsidiary farms in the agricultural sector of Russia, assess the dynamics of their activities and importance in the production of agricultural products and food products. The period from 1990 to 2022 is characterized by significant changes in the structure of agricultural production in Russia by farm categories. In the early 1990s, in the context of weak state support and economic reforms, private subsidiary farms played a dominant role in agricultural production in value terms. However, with the strengthening of state policy in the field of food security and an increase in investment in industrial agricultural production, the role of large agroholdings began to increase. As a result, agricultural organizations were enlarged and merged, which led to the formation of federal-level agroholdings and an increase in production volumes. Despite these trends, the specifics of agricultural production of individual types of products and regional characteristics of the agricultural sector contribute to maintaining the significant role of household farms. Their contribution to the country's food security remains important, especially in the context of ensuring local consumption and diversifying agricultural production.

**Keywords:** food security, agricultural production, agricultural organizations, household farms, private subsidiary farms, peasant (farm) farms, crop products, livestock products.

### References

1. Federal'nyy zakon ot 07.07.2003 N 112-FZ (red. ot 04.08.2023). «O lichnom podsobnom khozyaystve» [Federal Law of 07.07.2003 N 112-FZ (as amended on 04.08.2023). "On personal subsidiary farming"]. Retrieved from: <http://www.consultant.ru/>.
2. Kalafatov, E.A. (2021). Rol' lichnykh podsobnykh khozyaystv v razvitii prodovol'stvennoy bezopasnosti Rossii i sel'skikh territoriy [The role of private subsidiary farms in the development of food security in Russia and rural areas]. Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii [Scientific Bulletin: finance, banks, investments]. 4 (57). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-lichnyh-podsobnyh-hozyaystv-v-razvitii-prodovolstvennoy-bezopasnosti-rossii-i-selskih-territoriy>.
3. Kononenko, R.V., Firsova, A.A., D'yachenko, D.D. (2024). Khozyaystva naseleniya kak element agrarnoy sistemy Rossii [Household farms as an element of the agrarian system of Russia]. Vestnik BUKEP [Bulletin of BUKEP]. 1(104), 248-260.

4. Laypanova, Z.M. (2020). Istoriya sushchestvovaniya i razvitiya lichnykh podsobnykh khozyaystv [History of the existence and development of personal subsidiary farms]. IACJ. 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-suschestvovaniya-i-razvitiya-lichnyh-podsobnyh-hozyaystv>.

5. Nikitashina, N.A. (2021). Zakonodatel'noye i normativnoye regulirovaniye deyatel'nosti sadovodov i ogorodnikov: novelty i dal'neyshiye tendentsii [Legislative and normative regulation of the activities of gardeners and vegetable growers: novelties and further trends]. Vestnik KHGU im. N. F. Katanova [Bulletin of Kharkiv N.F. Katanov State University]. 3 (37). Retrieved

from: <https://cyberleninka.ru/article/n/zakonodatelnoe-i-normativnoe-regulirovanie-deyatelnosti-sadovodov-i-ogorodnikov-novelly-i-dalneyshie-tendentsii>.

6. Rossiyskiy statisticheskiy yezhegodnik [Russian statistical yearbook]. 2003: Statistical collection. Goskomstat of Russia. M., 2003.

7. Rossiyskiy statisticheskiy yezhegodnik [Russian statistical yearbook]. 2024: Statistical collection. Goskomstat of Russia. M., 2024.

8. Sel'skoye khozyaystvo v Rossii [Agriculture in Russia]. 2023: Statistical collection. Rosstat. M., 2023.

9. [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy).

---

e-mail: rkononenko@mail.ru

*Холмовский С.Г.*

Байкальский государственный университет (г. Иркутск), канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и сервиса

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА СКЛАДСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

**Аннотация.** Рынок складской недвижимости является одним из основных секторов рынка коммерческой недвижимости. В последние десятилетия он продемонстрировал существенные качественные и количественные изменения, столкнулся с периодами падения деловой активности и его роста, показал высокую степень приспособляемости к колебаниям рыночной конъюнктуры. Одними из основных игроков на рынке были и остаются производственные компании, которые формируют спрос на индустриальную складскую недвижимость. В исследовании проведен исторический обзор этапов развития рынка складской недвижимости для производственных предприятий, выявлена динамика основных показателей развития сектора, определены факторы, влияющие на степень активности производителей на рынке складской недвижимости. В работе проанализирована территориальная структура рынка, показано постепенное смещение интереса производителей от центральных регионов страны к более территориально отдаленным в плане размещения новых складских объектов, изучена степень активности зарубежных и отечественных производственных компаний на рынке складской недвижимости. Определены тенденции развития спроса производственных компаний на складские объекты в кратко- и среднесрочной перспективе, выявлены отрасли промышленности, которые могут предъявить повышенный спрос на индустриальные складские помещения в будущем.

**Ключевые слова:** рынок складской недвижимости, склады производителей, индустриальная складская недвижимость.

**Введение.** Складская недвижимость является значимым элементом общеэкономического механизма страны, от рациональности ее структуры и от эффективности ее использования зависят многие хозяйственные процессы в государстве.

Российский рынок складской недвижимости за последние десятилетия прошел несколько этапов своего развития, пережил несколько кризисных моментов, связанных с пандемией коронавирусной инфекции, уходом с рынка зарубежных компаний, которые в предшествующие периоды времени обеспечивали существенный объем спроса на складскую недвижимость. Процессы качественной и

количественной трансформации российского рынка складской недвижимости часто были в центре внимания отечественных ученых.

В работах О.Н. Боровских, С.Р. Цагаргородцевой, Б.Я. Бублия анализируется текущее состояние российского рынка складской недвижимости, оценивается доля различных участников рынка в структуре спроса на складские объекты. [1, 13].

В исследовании И.А. Додориной изучается структура рынка складской недвижимости с акцентом на изучение терминальных складов как элементов логистической инфраструктуры. Показана роль складов при грузовых терминалах в

обеспечении эффективности транспортно-логистических процессов в стране [3].

Ряд работ посвящены оценке инвестиционной привлекательности рынка складской недвижимости для институциональных и частных инвесторов. Рынок складской недвижимости, по мнению авторов, традиционно выступает как один из самых инвестиционно привлекательных сегментов общего рынка коммерческой недвижимости [5, 6].

Но новые экономические условия функционирования всего рынка складской недвижимости, сложившиеся после 2022 года, предопределили особую ситуацию в отдельных его сегментах, в частности в индустриальной складской недвижимости, что обусловило актуальность новых научных исследований в этой сфере.

**Методы исследования.** В ходе подготовки работы были использованы следующие научные методы:

- анализа и синтеза, которые позволили оценить текущее состояние рынка складской недвижимости для промышленных предприятий, определить факторы, оказывающие влияние на параметры спроса с их стороны в отношении складских объектов;

- индукции и дедукции, используемые для определения перспектив развития рынка в кратко- и среднесрочной перспективе с учетом имеющихся экономических ограничений.

**Результаты исследования.** За последние 35 лет рынок индустриальной складской недвижимости пережил ряд этапов, каждый из которых характеризовался рядом особенностей своего развития:

1 этап. Период экономического спада 90-х годов, когда из-за существенного падения объемов производства на рынок вышло большое количество складских объектов, потребность в использовании которых у многих предприятий отпала. Новые промышленные складские объекты практически не вводились в эксплуатацию, инве-

стиции в модернизацию уже имеющихся также были несущественными для качественной трансформации сектора. Это повышенное предложение на рынке приводило к падению цен при реализации (аренде) складских объектов, значительной доли вакантных складских помещений, которые постепенно из сферы промышленного использования переходили в оборот чисто торговых компаний [13].

2 этап. Экономический рост начала 2000-х годов привел к определенной активизации спроса на рынке складской недвижимости в целом, а также в секторе индустриальной складской недвижимости. Доля вакантных складских площадей существенно сократилась, повысились ставки арендной платы и стоимость выставляемых на продажу индустриальных складских объектов. Постепенно на фоне доступа на российский рынок дешевого иностранного финансирования и входа на отечественный рынок иностранных производителей стал наблюдаться рост инвестиций в обновление старых складских объектов, строительство новых складских комплексов. Основными игроками рынка в сегменте складов для производителей стали иностранные компании, которые были сконцентрированы в центральных регионах России.

3 этап. Посткризисный период 2008–2013 гг., когда зарубежные производственные компании на фоне падения цен строительства (покупки) новых и старых складских объектов продолжали оставаться основными игроками рынка индустриальной недвижимости (на них приходилось до трех четвертей спроса участников). При этом отечественные и иностранные компании занимали до 20% всего рынка складской недвижимости страны [12].

4. Этап. Снижение деловой активности в секторе в 2014–2016 гг., вызванное первыми западными экономическими санкциями, что вызвало замедление темпов роста промышленного производства, снижение деловой активности части иностран-

ных промышленных компаний. Снижение активности и падение спроса со стороны промышленных компаний отрицательно сказались на инвестиционной привлекательности вложений в строительство и модернизацию индустриальной складской недвижимости. Основные инвестиции в сектор осуществляли не промышленные компании, сооружающие склады для собственных нужд, а иные инвесторы, проводившие инвестиции в спекулятивных целях. Из-за падения количественных параметров сектора (объема нового строительства, масштабов сделок по покупке (аренде)) доля рассматриваемого сектора в общей структуре российского рынка складской недвижимости упала в это период практически вдвое (до 11%) [2].

5 этап. Период оживления деловой активности в секторе в 2017–2022 гг., в рамках которого кардинально поменялась доля отечественных игроков сектора, на которую стало приходиться более двух третей совокупного спроса. При этом наблюдалось как

увеличение масштабов нового строительства, которое постепенно было перенесено из центральной части страны в более отдаленные регионы, так и рост масштабов сделок по продаже (аренде) уже имеющихся складских помещений. При этом к началу 2021 года промышленные компании опять стали обеспечивать до 20% совокупного спроса на рынке складской недвижимости [7].

6 этап. Трансформация рынка после 2022 года, которая привела к падению спроса на индустриальную складскую недвижимость со стороны западных компаний из-за их ухода с отечественного рынка, который трансформировался затем в активизацию спроса со стороны российских производителей или китайских компаний. При этом возросшая активность в этом секторе неоднородно распределена по регионам страны и отраслям промышленности. Но спрос на складскую недвижимость со стороны российских маркетплейсов сократил долю промышленных компаний на российском рынке в 2024 году до 15% [9].

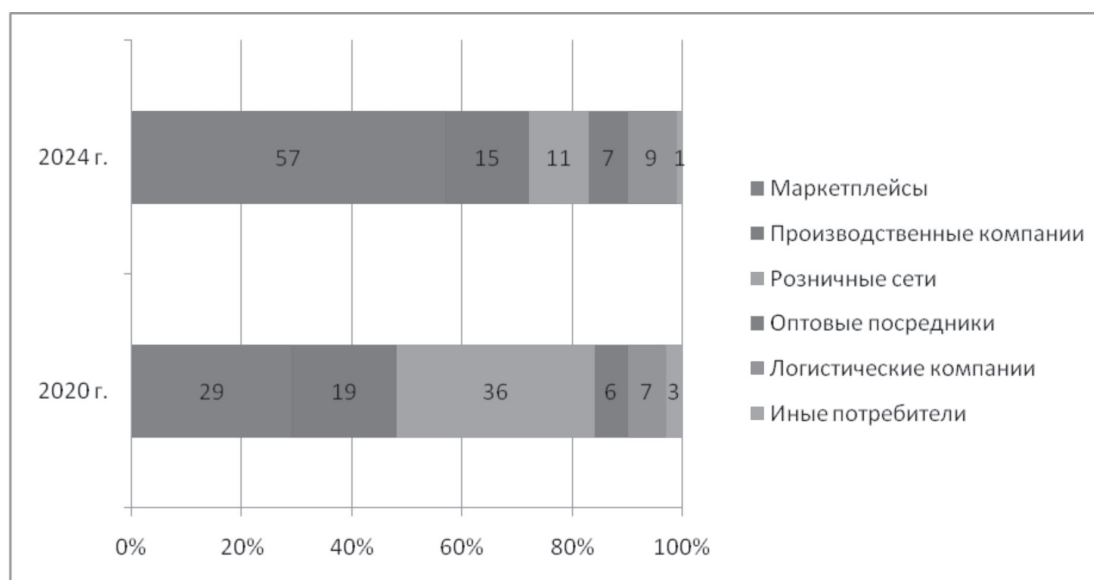


Рис. 1. Структура российского рынка продажи и аренды складских помещений, %

По итогам 2023 года объем рынка индустриальной складской недвижимости в стране оценивался в 698 тыс. кв. метров, а по итогам 2024 прогнозируется рост показателя до 720–730 тыс. кв. метров.

До 2022 года среди иностранных производственных компаний, предъявляющих спрос на российскую складскую недвижимость, преобладали германские, американские, французские фирмы. При этом

если рассматривать долю отдельных стран на российском рынке в разные годы, можно констатировать, что в разные периоды доля отдельных государств существенно менялась.

Это связано с тем, что на россий-

ский рынок выходили крупные иностранные игроки и их разовые сделки по покупке (аренде) промышленных складских объектов существенно сказывались на отраслевой статистике (рис. 2).

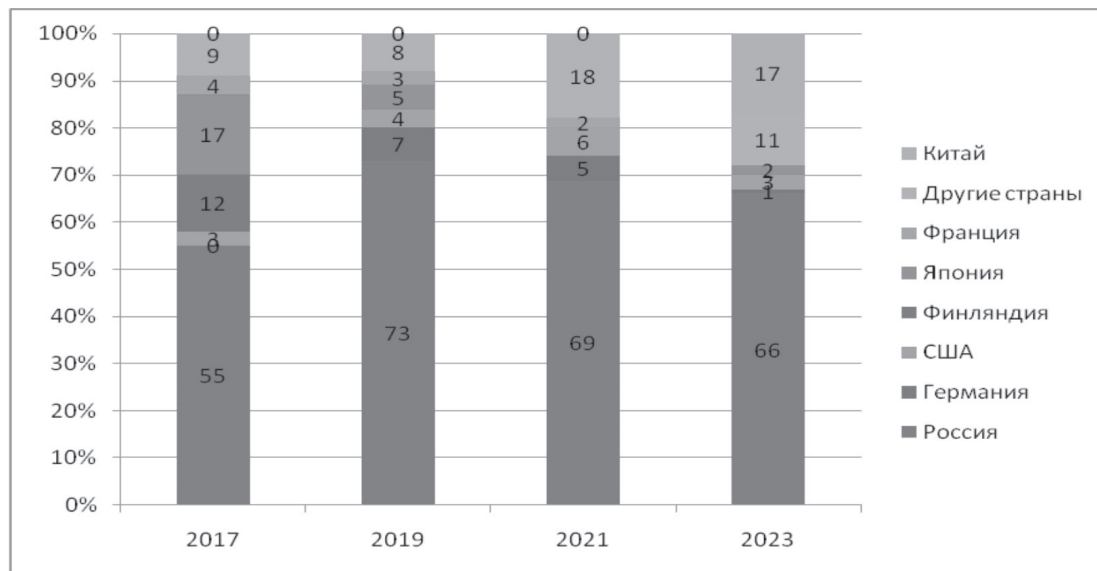


Рис. 2. Доля промышленных компаний разных стран на российском рынке индустриальной складской недвижимости (сделки покупки или аренды), %.

Но после 2022 года основную долю среди зарубежных производителей на рынке стали занимать китайские производственные компании, в основном из сектора ав-

томобилестроения и производства бытовой техники и электроники. Также стала возрастать на рынке доля промышленных предприятия из «дружественных» стран.

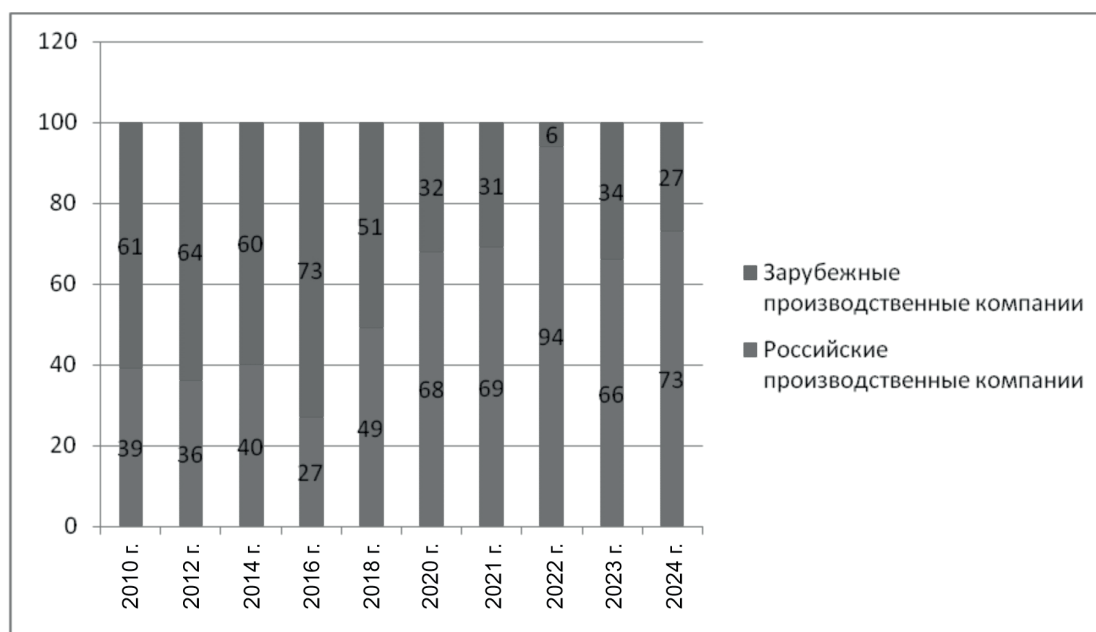


Рис. 3. Структура спроса на российском рынке индустриальной складской недвижимости, %



Анализируя территориальную структуру рынка, можно констатировать, что рассматриваемый сектор в определенной мере отличается от тенденций развития рынка складской недвижимости в целом. Если в целом по рынку на долю Москвы и Московской области по итогам 2024 пришлось около 42% сделок продажи (аренды), то в плане производственной складской недвижимости на эту территорию приходилось около 80% спроса [9]. Хотя в предшествующие годы доля Москвы и Московской области не превышала 63% [8].

Характеризуя особенности спроса на складские помещения со стороны промышленных компаний, следует отметить следующие обстоятельства:

1. Исходя из специфики производственной деятельности, основная потребность в складских помещениях географически сконцентрирована или на основной производственной площадке компаний, или в непосредственной территориальной близости к ним. Подобные складские объекты должны быть тесно интегрированы

в основной производственный процесс, обеспечивая эффективное хранение и грузопереработку сырья, материалов и готовой продукции. Эта особенность обуславливает, что территориально приближенные склады обычно возводятся или одновременно с основными производственными корпусами, или после их, но их масштабы, планировки, используемые технологии складской обработки предопределены спецификой производственной деятельности. Эти складские помещения в подавляющем числе случаев строятся под заказ производственной компании.

2. Необходимость расширения географии сбыта или снабжения производственного предприятия диктует необходимость строительства или аренды (покупки) складских объектов в других, отдаленных от производителя регионах. При выходе на новые рынки, когда масштабы текущей деятельности и перспективы ее изменения в будущем точно неизвестны, производители предпочитают вариант аренды или покупки уже готовых складских объектов (рис. 4).

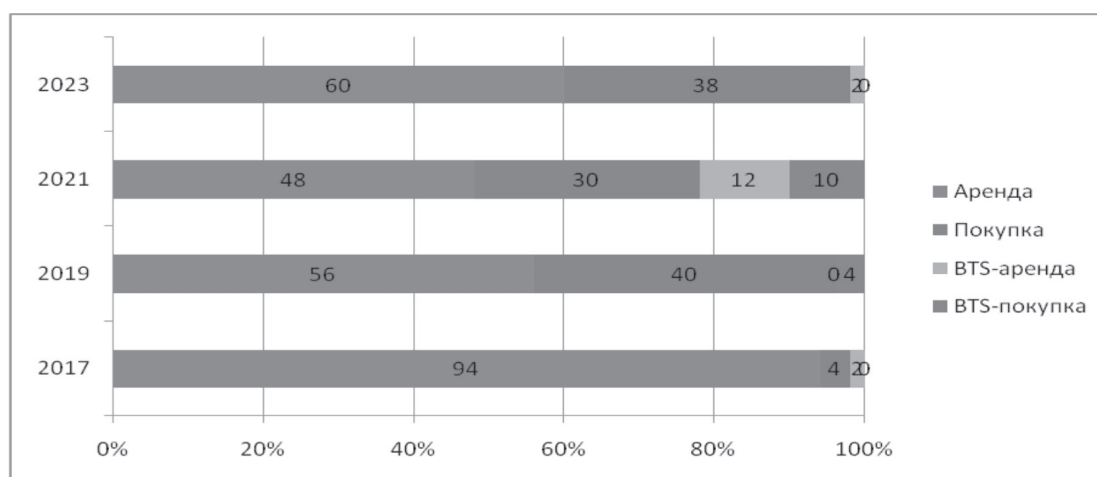


Рис. 4. Структура сделок на российском рынке складской недвижимости для промышленных предприятий, %

3. Спрос на складские объекты со стороны промышленных компаний, как правило, носит более долгосрочный характер, что затрудняет поиск необходимых площадей компаниями в условиях дефицитного рынка

складской недвижимости, когда уровень вакантности складов не превышает 1,6% [8].

4. Так как производственная деятельность в целом менее подвержена влиянию сезонности, то объем их спроса на склад-

ские объекты отличается большим постоянством, чем со стороны маркетплейсов или торговых компаний [4].

5. Часть продукции производственные компании предпочитают реализовывать не через собственную складскую сеть, а пользуясь услугами 3PL – логистическими операторами для организации хранения и сбыта товаров, что предопределяет определенную взаимосвязь сектора складской недвижимости для производителей и для логистических провайдеров.

6. Основной спрос на складскую недвижимость со стороны производственных компаний сконцентрирован в рамках обрабатывающей промышленности из-за специфики их деятельности. Степень присутствия добывающих отраслей очень ограничена и сконцентрирована в местах добычи соответствующих полезных ископаемых [11].

На рынке наблюдается неравномерность спроса на складские объекты со стороны предприятий разных отраслей промышленности. Основными потребителями на рынке на протяжении последних лет остаются предприятия пищевой промышленности, производства электроники и бытовой химии, химической продукции. Определенные отрасли из-за опережающих темпов роста производства будут генерировать повышенный спрос на индустриальную складскую недвижимость, другие же, темпы роста которых незначительны или будут поддерживать текущий уровень спроса, или даже уменьшат свои запросы на складские площади.

Оценить перспективы рынка в разрезе видов производственной деятельности, по нашему мнению, можно, сопоставив темпы роста отдельных отраслей в 2023–2024 гг. со средними темпами роста с 2015 г. (табл.).

Таблица

**Соотношение темпов роста отдельных видов производства в 2023–2024 гг. со средними и прогноз развития спроса на складскую недвижимость\***

Наименование вида деятельности	2024 г. в % к 2023 г.	Среднегодовые темпы роста с 2015 г.	Соотношение темпов роста 2024 г. со среднегодовыми, %	Потенциал спроса на складскую недвижимость
Промышленное производство	104,6	102,6	101,94	Высокий потенциал
Обрабатывающие производства, всего	108,5	104,0	104,37	Высокий потенциал
Производство пищевых продуктов	103,5	103,8	99,71	Средний потенциал
Производство напитков	109,4	103,4	105,77	Высокий потенциал
Производство табачных изделий	97,2	94,7	102,65	Высокий потенциал
Производство текстильных изделий	103,8	105,3	98,62	Низкий потенциал
Производство текстильных тканей	96,8	105,2	91,98	Низкий потенциал
Производство одежды	105,9	105,0	100,85	Средний потенциал
Производство кожи и изделий из кожи	96,7	103,0	93,87	Низкий потенциал
Обработка древесины и производство изделий из нее	104,2	103,5	100,70	Высокий потенциал

Окончание табл.

Наименование вида деятельности	2024 г. в % к 2023 г.	Среднегодовые темпы роста с 2015 г.	Соотношение темпов роста 2024 г. со среднегодовыми, %	Потенциал спроса на складскую недвижимость
Производство бумаги и бумажных изделий	105,6	105,2	100,41	Средний потенциал
Производство химических веществ и продуктов	103,1	104,6	98,57	Низкий потенциал
Производство лекарственных средств и материалов	118,0	112,3	105,10	Высокий потенциал
Производство резиновых и пластмассовых изделий	100,8	102,7	98,16	Низкий потенциал
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	128,8	110,7	116,33	Высокий потенциал
Производство электрического оборудования	106,6	104,0	102,52	Высокий потенциал
Производство машин и оборудования	97,3	104,9	92,72	Низкий потенциал
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	116,5	97,0	120,09	Высокий потенциал
Производство мебели	107,7	105,1	102,45	Высокий потенциал

\*Составлено по: [11].

Оценивая особенности спроса на данном рынке и анализируя возможные перспективы его развития в будущем, можно выделить следующие обстоятельства:

1. Тенденции его развития напрямую зависят от степени производственной активности в промышленности страны. Наблюдаемые в 2023–2024 гг. темы роста ВВП и промышленного производства во многом были достигнуты за счет бюджетного стимула. Этот импульс был сконцентрирован в отдельных видах промышленности, и влияние его в среднесрочной перспективе в дальнейшем будет ослабевать. Таким образом, в 2025–2026 гг. будут наблюдаться меньшие

темпы роста промышленности, в некоторых видах деятельности производственные компании могут столкнуться со стагнацией объемов производства, что неминуемо отрицательно скажется на масштабах спроса на индустриальную складскую недвижимость.

2. Ограничение спроса со стороны промышленных компаний на складскую недвижимость будет непосредственно связано и со значительным уровнем ставки рефинансирования ЦБ РФ. Высокая ставка будет, с одной стороны, ограничивать масштабы кредитования производственных компаний, а, с другой стороны, уменьшит инвестиционную привлекательность вложе-

ний в строительство индустриальной складской недвижимости со стороны как самих производителей, так и других потенциальных инвесторов.

3. Ограничение масштабов нового строительства предопределяет повышение активности спроса на рынке аренды (продажи) уже имеющихся складских объектов [14]. При этом существенный размер спроса могут обеспечивать компании из дружественных стран, в частности Китая и Индии.

4. Высокие затраты на новое строительство, низкий уровень вакантности имеющихся складских помещений на российском рынке заставят промышленные компании пересматривать свои планы по развитию производства и расширению географии присутствия, сконцентрироваться на повышении эффективности использования имеющихся складских помещений.

5. Существенную неопределенность на рынке приносит перспектива урегулирования украинского конфликта. Потенциальное прекращение огня, отмена западных экономических санкций, возвращение на российский рынок иностранных производственных компаний могут существенно изменить структуру рынка, спровоцировать огромный дефицит складских площадей.

Среди активно развивающихся секторов можно выделить производство электроники, готовых металлических изделий, лекарственных средств и материалов, мебели. Низкий потенциал спроса на складскую недвижимость можно ожидать в дальнейшем со стороны производства кожаных изделий, химических и резиновых изделий, машин и оборудования.

**Выводы и заключение.** Рынок складской недвижимости для промышленных компаний продолжает оставаться значимой частью рынка коммерческой недвижимости, на котором основную роль в последнее время стали играть российские производители. Увеличение масштабов отечественного производства, курс на импортозамещение в ряде отраслей промышленности, ограничения товарного предложения на внутреннем

рынке предопределяют активизацию спроса со стороны российских производственных компаний на складскую недвижимость.

Но ряд обстоятельств (высокий уровень ставки ЦБ РФ, охлаждение деловой активности в стране, снижение бюджетного импульса) могут в среднесрочной перспективе ограничить перспективы развития спроса в секторе. Кроме того, разные отрасли промышленного производства будут оказывать разнонаправленное влияние на количественные и качественные параметры спроса на складскую недвижимость.

### Список литературы

1. **Боровских, О. Н.** Развитие рынка складской недвижимости Российской Федерации / О. Н. Боровских, А. Х. Евстафьева. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 255–259.
2. **Грахова, Е. В.** Тенденции и перспективы развития рынка индустриальной и складской недвижимости / Е. В. Грахова // Проблемы предпринимательской и инвестиционно-строительной деятельности : материалы XVII научно-технической конференции (30 октября 2015 года) / под научной редакцией А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург: Автономная некоммерческая организация «Институт проблем экономического возрождения», 2015. – С. 65–86. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29790260\\_93718240.html](https://elibrary.ru/download/elibrary_29790260_93718240.html) (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.
3. **Додорина, И. В.** Терминально-складская инфраструктура: проблемы и перспективы / И. В. Додорина, Е. В. Черняев // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 5. – С. 87–100. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_75146352\\_78548867.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_75146352_78548867.pdf) (дата обращения: 14.04.2025). – Текст : электронный.

4. **Казарина, Л. А.** Сезонность как фактор формирования логистических издержек / Л. А. Казарина. – Текст : непосредственный // Известия Байкальского государственного университета. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 88–95.

5. **Кензина, Е. Ю.** Факторы, определяющие стратегию инвесторов на первичном рынке коммерческой недвижимости / Е. Ю. Кензина. – Текст : непосредственный // Известия БГУЭП. – 2009. – № 1 (63). – С. 104–107.

6. **Огородникова, Т. В.** Учет цикличности рынка недвижимости при принятии инвестиционных решений / Т. В. Огородникова, Б. М. Бедин, А. А. Соломеин. – Текст : непосредственный // Известия Байкальского государственного университета. – 2023. – Т. 33. – № 1. – С. 57–65.

7. Производственные компании на рынке складской недвижимости России. – URL: <https://nikoliers.ru/upload/iblock/1bf/6r1ccd80da1dbznvxjbie3kgkza203k0.pdf> (дата обращения: 12.04.2025). – Текст : электронный.

8. Складская недвижимость. Москва. Санкт-Петербург, регионы России. 3-й квартал 2024 г. – URL: <https://nikoliers.ru/analytics/iii-kvartal-2024-moskva-sankt-peterburg-regiony-skladskaya-nedvizhimost/> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст : электронный.

9. Складская недвижимость. Москва. Санкт-Петербург, регионы России. Итоги 2024 года. – URL: <https://nikoliers.ru/upload/iblock/695/wn1nna1xaw8jcuirgsexmbp08y1s0rpd.pdf> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст : электронный.

10. Социально-экономическое положение России. 2024 г. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст : электронный.

11. **Тихомирова, М. Е.** Тенденции развития складского сегмента индустриальной недвижимости Санкт-

Петербурга / М. Е. Тихомирова // Молодежная неделя науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли : сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции (29 ноября–03 декабря 2022 года). – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2022. – Часть 2. – С. 156–158. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50314026\\_38190591.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50314026_38190591.pdf) (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.

12. **Фильцев, С. А.** Складской девелопмент в сегменте индустриальной недвижимости / С. А. Фильцев // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции : в 2-х томах (29–30 декабря 2015 года) / ответственный редактор А. А. Горохов. – Курск : Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2015. – Том 2. – С. 256–264. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_25122372\\_64145791.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_25122372_64145791.pdf) (дата обращения: 08.04.2025). – Текст : электронный.

13. **Царегородцева, С. Р.** Состояние и перспективы развития рынка складской недвижимости в Российской Федерации / С. Р. Царегородцева, Б. Я. Бублий // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2024. – № 2(49). – С. 22–24. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_73161124\\_53918893.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_73161124_53918893.pdf) (дата обращения: 24.04.2025). – Текст : электронный.

14. **Янеев, И.** Склады: последний шанс для арендаторов / И. Янеев. – URL: <https://nikoliers.ru/media/news/sklady-posledniy-shans-dlya-arendatorov/> (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.



## TRENDS IN THE WAREHOUSE REAL ESTATE MARKET FOR INDUSTRIAL COMPANIES

**Abstract.** The warehouse real estate market is one of the main sectors of the commercial real estate market. In recent decades, it has demonstrated significant qualitative and quantitative changes, has faced periods of falling business activity and its growth, and has shown a high degree of adaptability to fluctuations in the market environment. Manufacturing companies that generate demand for industrial warehouse real estate have been and still are one of the main players in the market. The study provides a historical overview of the stages of development of the warehouse real estate market for manufacturing enterprises, identifies the dynamics of the main indicators of the sector's development, and identifies factors influencing the degree of activity of manufacturers in the warehouse real estate market. The paper analyzes the territorial structure of the market, shows a gradual shift in the interest of manufacturers from the central regions of the country to more remote ones in terms of the location of new warehouse facilities, and examines the degree of activity of foreign and domestic manufacturing companies in the warehouse real estate market. The trends in the development of demand for warehouse facilities by manufacturing companies in the short and medium term have been identified, and industries that may present increased demand for industrial warehouses in the future have been identified.

**Keywords:** warehouse real estate market, manufacturers' warehouses, industrial warehouse real estate.

### References

1. Borovskih, O.N. (2024). Razvitie rynka skladskoj nedvizhimosti Rossijskoj Federacii [Development of the warehouse real estate market in the Russian Federation]. *Jekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. 6(155). 255-259.
2. Grahova, E.V. (2015). Tendencii i perspektivy razvitija rynka industrial'noj i skladskoj nedvizhimosti [Trends and prospects for the development of the industrial and warehouse real estate market]. *Problemy predprinimatel'skoj i investicionno-stroitel'noj dejatel'nosti: Materialy XVII nauchno-tehnicheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 30 oktjabrja 2015 goda. Pod nauchnoj redakciej A. N. Asaula.* [Problems of entrepreneurial and investment-construction activity: Proceedings of the XVII scientific and technical conference, St. Petersburg, October 30, 2015. Edited by A.N. Asaul]. St. Petersburg: Autonomous non-profit organization Institute of Problems of Economic Revival]. 65-86. Retrieved from: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29790260\\_93718240.html](https://elibrary.ru/download/elibrary_29790260_93718240.html).
3. Dodorina, I.V. Chernjaev, E.V. (2024). Terminal'no-skladskaja infrastruktura: problemy i perspektivy [Terminal and warehouse infrastructure: problems and prospects]. *Vestnik Instituta jekonomiki Rossijskoj akademii nauk.* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences]. 5. 87-100. Retrieved from: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_75146352\\_78548867.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_75146352_78548867.pdf).
4. Kazarina, L.A. (2024). Sezonnost' kak faktor formirovanija logisticheskikh izderzhek [Seasonality as a factor in the formation of logistical constraints]. *Izvestija Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Proceedings of the Baikal State University]. 34(1), 88–95.



5. Kenzina, E. Ju. (2009). Faktory, opredelajushhie strategiju investorov na pervichnom rynke kommercheskoj nedvizhimosti [Factors determining the strategy of investors in the primary commercial real estate market] *Izvestija BGUJeP [Proceedings of BSUEP]*. 1(63), 104-107.

6. Ogorodnikova, T.V. Bedin, B.M., Solomein, A.A. (2023). Uchet ciklichnosti rynka nedvizhimosti pri prinjatii investicionnyh reshenij [Accounting for the cyclical nature of the real estate market when making investment decisions]. *Izvestija Bajkal'skogo gosudarstvennogo uni-versiteta [Proceedings of the Baikal State University]*. 33(1), 57-65.

7. Proizvodstvennye kompanii na rynke skladskoj nedvizhimosti Rossii. [Manufacturing companies in the Russian warehouse real estate market]. Retrieved from: <https://nikoliers.ru/upload/iblock/1bf/6r1ccd80da1dbznvxjbie3kgkza203k0.pdf>.

8. Skladskaja nedvizhimost'. Moskva. Sankt-Peterburg, regiony Rossii. 3-j kvartal 2024 [Warehouse real estate. Moscow. Saint Petersburg, regions of Russia. 3rd quarter of 2024]. Retrieved from: <https://nikoliers.ru/analytics/iii-kvartal-2024-moskva-sankt-peterburg-regiony-skladskaya-nedvizhimost>.

9. Skladskaja nedvizhimost'. Moskva. Sankt-Peterburg, regiony Rossii. Itogi 2024 goda [Warehouse real estate. Moscow. Saint Petersburg, regions of Russia. The results of 2024]. Retrieved from: <https://nikoliers.ru/upload/iblock/695/wn1nna1xaw8jcuirgsexmbp08y1s0rpd.pdf>.

10. Social'no-jekonomicheskoe polozhenie Rossii. 2024 g. [Socio-economic situation of Russia. 2024]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf>.

11. Tihomirova, M.E. (2022). Tendencii razvitija skladskogo segmenta industrial'noj nedvizhimosti Sankt-Peterburga [Trends in the development of the warehouse segment of industrial real estate in St. Petersburg]. *Molodezhnaja Nedelja Nauki Instituta promyshlennogo menedzhmenta, jekonomiki i trgovli : Sbornik*

trudov vs Rossijskoj studencheskoj nauchno-uchebnoj konferencii, Sankt-Peterburg, 29 nojabrja – 03 dekabrja 2022 goda. Tom Chast' 2. – Sankt-Peterburg: Federal'noe gosudarstvennoe avtonomnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovanija Sankt-Peterburgskij politehnicheskij universitet Petra Velikogo [Youth Science Week of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade: Proceedings of the All-Russian Student Scientific and Educational conference, St. Petersburg, November 29 - December 03, 2022. Volume Part 2]. St. Petersburg: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University". P. 156-158. Retrieved from: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_50314026\\_38190591.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_50314026_38190591.pdf).

12. Filtsev, S.A. (2015). Skladskoj development v segmente industrial'noj nedvizhimosti [Warehouse development in the segment of industrial property]. *Issledovanie innovacionnogo potenciala obshhestva i formirovanie napravlenij ego strategicheskogo razvitija: sbornik nauchnyh statej 5-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 2-h tomah, Kursk, 29–30 dekabrja 2015 goda / Otvetstvennyj redaktor Gorohov A.A.. Tom 2. Kursk: Zakrytoe akcionerhoe obshhestvo Universitetskaja kniga [Research of innovative potential of society and formation of directions of its strategic development : collection of scientific articles of the 5th International Scientific and Practical Conference: in 2 volumes, Kursk, December 29-30, 2015]. Responsible editor Gorokhov. Kursk: Closed Joint Stock Company University Book]. P. 256-264. Retrieved from: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_25122372\\_64145791.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_25122372_64145791.pdf).*

13. Caregorodtseva, S.R., Bublij, B.Ja. (2024). Sostojanie i perspektivy razvitija rynka skladskoj nedvizhimosti v Rossijskoj Federacii [The state and prospects of the warehouse real estate market in the Russian Federation]. *Aktual'nye problemy i perspektivy razvitija jekonomiki: rossijskij i zarubezhnyj opyt*

[Current problems and prospects of economic development: Russian and foreign experience]. 2(49). 22-24. Retrieved from: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_73161124\\_53918893.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_73161124_53918893.pdf).

14. Janeev, I. (2025). Sklady: poslednij shans dlja arendatorov [Warehouses: the last chance for tenants]. Retrieved from: <https://nikoliers.ru/media/news/sklady-posledniy-shans-dlya-arendatorov>.

---

e-mail: staskhol@mail.ru

*Илясова Е.В.*

Кубанский государственный университет, канд. экон. наук, доцент кафедры государственной политики и публичного управления

## СЕЛЬСКИЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** Целью исследования является определение потенциала, проблем и перспектив развития сельского туризма как инструмента устойчивого развития сельских территорий, а также разработка рекомендаций по его эффективному стимулированию. В качестве методов были использованы сравнительный анализ научных подходов, изучение нормативно-правовой базы, анализ практик отечественных сельскохозяйственных предприятий, а также обобщение экспертных оценок и статистических данных. В результате исследования установлено, что сельский туризм становится важным инструментом диверсификации доходов сельских хозяйств, способствует созданию новых рабочих мест, сохранению культурного наследия и устойчивому развитию сельских регионов. Однако существуют значительные препятствия, такие как неразвитость инфраструктуры, недостаток образовательных и информационных ресурсов для фермеров, а также терминологическая неоднородность и ограниченность нормативного регулирования. Отмечается положительное влияние государственной поддержки и законодательных инициатив, направленных на расширение возможностей участников рынка сельского туризма. В качестве вывода подчеркивается, что сельский туризм обладает значительным потенциалом для диверсификации экономики сельских территорий и требует системной поддержки государства. Необходимо объединение усилий государства, частного сектора и местных сообществ для решения инфраструктурных проблем, развития образовательных программ и создания благоприятной правовой среды.

**Ключевые слова:** сельский туризм, устойчивое развитие сельских территорий, местное развитие, государственная поддержка.

**Введение.** Актуальность исследования сельского туризма в целях развития сельских территорий обусловлена множеством факторов, связанных с социально-экономическими, экологическими и культурными аспектами. Сельский туризм как одна из форм туристической деятельности, направленной на привлечение туристов в сельские районы, становится важным инструментом для стимулирования устойчивого развития данных территорий.

Во-первых, сельский туризм способствует диверсификации источников дохода для местного населения, что особенно кри-

тично в условиях, когда традиционные отрасли экономики, такие как сельское хозяйство, сталкиваются с множеством вызовов, включая снижение рентабельности производства, сокращение рабочих мест и миграцию населения в города. Привлечение туристов в сельские регионы создает новые рабочие места и развивает связанные секторы экономики, такие как общественное питание, ремесленничество и транспортные услуги.

Во-вторых, развитие сельского туризма может способствовать восстановлению и сохранению культурного наследия. Это в свою очередь может стать основой для

формирования идентичности и улучшения качества жизни местных жителей.

В-третьих, исследование сельского туризма позволяет определить его влияние на экологическую устойчивость сельских территорий.

Обзор литературных источников, посвященных проблематике развития сельского туризма, продемонстрировал возрастающий интерес к этому явлению. Исследователи обращают внимание на различные аспекты данной темы, охватывающие экономические, социальные и экологические компоненты.

Сельский туризм чаще всего определяется как форма отдыха, происходящая в сельской местности, включающая взаимодействие с природой, культурой и традициями региона. Ученые, такие как Л.М. Иовлева и А.В. Зарьков, подчеркивают значимость уникальных особенностей местного наследия и условий проживания, которые привлекают туристов [1].

Исследования также свидетельствуют о значительных экономических преимуществах развития сельского туризма. Так, работы Т.С. Егорова, Ю.В. Чутчева [2] указывают на его вклад в создание рабочих мест, улучшение инфраструктуры и поддержку местных производителей. Рассматривается возможность диверсификации доходов местного населения посредством сельского туризма.

Социальный аспект также занимает важное место в научных публикациях. В частности, Ю.К. Анисимова [3] исследует влияние сельского туризма на местные сообщества, сохранение традиционных ценностей и укрепление культурной идентичности.

Кроме того, современные научные труды уделяют значительное внимание экологическому измерению сельского туризма. Устойчивое развитие в этой сфере подразумевает снижение негативных воздействий на окружающую среду и поддержание природного баланса. Работы М.С. Каримовой

[4] демонстрируют необходимость строгого следования принципам устойчивого развития, охраны биологического разнообразия и защиты природных ресурсов.

Исследователи также изучают перспективы и вызовы, стоящие перед сельским туризмом, включая потребность в повышении качества предлагаемых услуг, развитии маркетинговых стратегий и адаптации к меняющимся потребительским предпочтениям.

В целом, литературные источники по теме сельского туризма отражают многогранность явления, объединяя экономические, социальные, экологические и технологические аспекты. Эти исследования служат основой для разработки стратегических подходов и программ, направленных на развитие сельского туризма в различных регионах мира.

Стоит отметить, что несмотря на общее понимание значения сельского туризма, недостаточно работ, детально рассматривающих специфику конкретных регионов. Это важно для создания эффективных локальных стратегий развития, учитывая разнообразие климатических, географических и культурных факторов.

Более глубокое исследование механизмов государственной поддержки и финансирования сельского туризма поможет определить наиболее эффективные стратегии стимулирования отрасли. Необходимо оценить эффективность текущих мер и предложить новые инициативы.

Таким образом, исследование сельского туризма имеет большое значение для развития сельских территорий. Оно способствует выявлению потенциала и возможностей для устойчивого экономического роста, социального развития и сохранения культурного наследия, что делает его ключевым элементом стратегии многофункционального развития сельских районов.

Целью настоящего исследования является всесторонний анализ текущего состояния сельского туризма в России, выявление его потенциальных возможностей и

перспектив развития, а также определение основных проблем, препятствующих его эффективному функционированию. Особое внимание уделяется изучению взаимодействия сельского туризма с социально-экономическим развитием сельских территорий, его влиянию на местное население и окружающую среду.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Анализ актуальности и контекста развития сельского туризма. Изучение литературы и сбор данных о текущем состоянии сельского туризма в России и мире, а также оценка его вклада в развитие сельских территорий.

2. Определение ключевых характеристик сельского туризма. Выделение основных компонентов сельского туризма, таких как культурные, экологические и экономические аспекты, а также изучение его уникального предложения для туристов.

3. Оценка проблем и вызовов. Анализ основных трудностей, с которыми сталкивается сельский туризм, включая инфраструктурные ограничения, недостаток кадров и финансовые барьеры.

4. Разработка предложений по улучшению ситуации. Формулировка рекомендаций по совершенствованию государственного регулирования, развитию инфраструктуры и повышению привлекательности сельского туризма для туристов и инвесторов.

Рабочая гипотеза исследования заключается в предположении, что интеграция туристических услуг в деятельность малых и средних сельскохозяйственных предприятий способна стать эффективным инструментом диверсификации доходов, устойчивого развития сельских территорий и повышения их инвестиционной привлекательности. Однако для раскрытия полного потенциала сельского туризма необходимо устранение ключевых барьеров: терминологической неоднородности, недостатка инфраструктуры, ограниченности образовательных и информационных ресурсов, а

также совершенствование законодательного и институционального регулирования.

**Методы исследования.** В исследовании использовались следующие методы:

1. Обзор литературных источников. Исследование базировалось на анализе научных публикаций, посвященных экономическим, социальным, экологическим и культурным аспектам сельского туризма. Это позволило выявить ключевые проблемы и перспективы развития отрасли.

2. Сравнительный анализ. Были рассмотрены различные подходы к определению и развитию сельского туризма, включая экономическую, социальную, культурную и экологическую составляющие. Это помогло выявить разногласия в интерпретациях и акцентах исследователей.

3. Качественный анализ. Исследование включало изучение влияния сельского туризма на местные сообщества, сохранение культурного наследия и устойчивое развитие сельских территорий.

4. Экспертные оценки. Использовались мнения исследователей и практиков для определения значимости различных аспектов сельского туризма, таких как взаимодействие с природой, культурное погружение и предоставление услуг.

Эти методы позволили создать комплексное представление о проблемах и возможностях развития сельского туризма, а также разработать рекомендации для его стимулирования. Исходные данные представлены научными публикациями, монографиями, статьями, официальными материалами Росстата, федеральными законами и актами Министерства сельского хозяйства и туризма Российской Федерации. Дополнительно использовались специализированные издания, публикации международных организаций, а также сведения из открытых онлайн-ресурсов, освещающих актуальные события и статистику по развитию туризма в России.

**Результаты исследования.** Развитие сельского хозяйства в Российской Фе-



дерации за последние годы демонстрирует ряд значительных положительных тенденций, обусловленных сочетанием различных факторов экономического и политического характера. В первую очередь, реализация политики продовольственного эмбарго и имплементация мер по импортозамещению сыграли ключевую роль в трансформации отечественного агросектора. Эти меры способствовали не только увеличению объемов сельскохозяйственного производства, но и поддержали малые и средние сельскохозяйственные предприятия, которые смогли адаптироваться к новым условиям и даже расширить свои горизонты.

Среди наиболее заметных изменений следует выделить интеграцию туристических услуг в стратегию развития малых и средних сельскохозяйственных предприятий. Данная практика обоснована необходимостью диверсификации источников доходов и созданием добавленной стоимости для потребителей. Множество сельхозпроизводителей начали разрабатывать уникальные ценностные предложения для туристов, что в значительной степени стимулирует локальную экономику и способствует популяризации сельской культуры. В контексте устойчивого развития такое взаимодействие между сельским хозяйством и туристической отраслью можно считать многообещающим направлением, однако стоит учитывать ряд проблем, связанных с развитием данной отрасли, которые препятствуют полной реализации ее потенциала.

Одним из ключевых недостатков является неопределенность и запутанность терминологического аппарата. Различные ученые и специалисты применяют неоднородную терминологию для идентификации сходных категорий, что осложняет обмен знаниями и создание единых стандартов. Такая ситуация делает проблематичным проведение сравнительных исследований и разработку унифицированных рекомендаций для успешного внедрения сельского туризма.

В современных исследованиях сельского туризма наблюдается многообразие

трактовок данного понятия, каждая из которых акцентирует внимание на различных аспектах его проявления и значимости. В частности, В.Д. Иванов [5] выделяет культурный компонент сельского туризма, подчеркивая его ориентированность на предоставление аутентичного опыта, который недоступен в условиях городской среды. Он определяет сельский туризм как специфическую форму отдыха, которая осуществляется в рамках сельских территорий и направлена на погружение туристов в традиционный уклад жизни, а также культурные и природные особенности конкретного региона. В.Д. Иванов [5] акцентирует внимание на необходимости включения туристов в повседневные практики жизни местного населения, такие как участие в сельскохозяйственных работах и создание взаимодействий с жителями деревень. Это подразумевает более глубокий уровень вовлеченности, обеспечивая тем самым не только развлечение, но и образовательные аспекты, способствующие культурному обмену и взаимопониманию.

В противовес этому О.Н. Петрова [6] рассматривает сельский туризм преимущественно через призму экономических выгод, акцентируя внимание на его роли в развитии сельских территорий. По ее мнению, данный вид туризма способствует формированию новых рабочих мест, увеличению финансового благосостояния местного населения и улучшению региональной инфраструктуры. Ученый подчеркивает, что развитие сельского туризма может оказать значительное влияние на диверсификацию экономических потоков в сельских районах, что, в свою очередь, способствует снижению уровня бедности и улучшению качества жизни местного населения. О.Н. Петрова [6] заостряет внимание на том, что внедрение сельского туризма создает синергетический эффект, взаимодействуя с другими отраслями, что способствует комплексному развитию сельских территорий.

Ряд ученых делают акцент на социально-культурном аспекте сельского туриз-



ма. Например, И.В. Смирнова [7] отмечает, что данная деятельность способствует сохранению традиционных промыслов, обычаев и культурного наследия сельских общин. Автор утверждает, что сельский туризм помогает поддерживать социальную сплоченность и культурную идентичность местных жителей, а также способствует взаимопониманию между туристами и местным населением.

На экологической составляющей сельского туризма фокусирует свое внимание Е.С. Зайцева [8]. Она описывает его как форму экотуризма, при которой особое внимание уделяется взаимодействию с природой, охране окружающей среды и устойчивому использованию природных ресурсов. По мнению Е.С. Зайцевой [8], экологически ответственный подход к сельскому туризму позволяет минимизировать негативное воздействие на природные ландшафты и поддерживает биологическое разнообразие.

На интерактивном подходе в сельском туризме фокусирует внимание Г.И. Федорова [9], которая утверждает, что активное вовлечение туристов в процесс погружения в сельскую жизнь позволяет им получать уникальные впечатления и лучше понимать особенности местной культуры. Автор подчеркивает важность организации мероприятий, позволяющих туристам непосредственно участвовать в повседневной жизни села.

Все упомянутые исследователи признают сельский туризм как специфическую форму рекреационной деятельности, ориентированную на динамичное взаимодействие с природной средой, культурными аспектами и традициями сельских регионов. Они единодушны в утверждении, что данный вид туризма оказывает позитивное воздействие на устойчивое развитие сельских территорий, хотя акценты могут значительно варьироваться в зависимости от продемонстрированных теоретических подходов. Несмотря на общие позиции, между учеными прослеживаются определенные разногласия в их интерпретациях.

Во-первых, эти разногласия касаются самого определения сельского туризма. Одни исследователи, например, О.Н. Петрова [6], фокусируются на экономической компоненте данного явления, в то время как другие, такие как И.В. Смирнова [7], подчеркивают его социальные и культурные аспекты, а третьи, включая Е.С. Зайцеву [8], рассматривают экологическую составляющую как главенствующую. Эти различия отражают разнообразные взгляды на приоритетные цели и задачи, которые необходимо ставить перед сельским туризмом.

Кроме того, Г.И. Федорова [9] обращает внимание на ценности непосредственного участия туристов в жизни местного сообщества, что также может быть трактовано как важный аспект успешного развития сельского туризма.

В то время как ряд ученых, среди которых Е.С. Зайцева [8], рассматривают взаимодействие с природной средой в контексте экотуризма, другие, такие как В.Д. Иванов [5], воспринимают такое взаимодействие преимущественно как фон для глубинного общения с культурой и населением.

Таким образом, несмотря на общую согласованность в понимании сущности сельского туризма, различные исследователи выявляют различные аспекты, которые, по их мнению, играют решающую роль в его развитии и успешной реализации. Ключевые элементы, часто обсуждаемые в научной литературе, включают взаимодействие с местным населением, устойчивое развитие и охрану окружающей среды, культурное наследие, а также экономическую составляющую, включая создание рабочих мест и поддержание местной экономики.

Сравнительный анализ различных подходов к сельскому туризму демонстрирует, что успех этого направления напрямую зависит от способности интегрировать эти аспекты в единую стратегию развития территорий. Например, акцент на экологических практиках и сохранении природных ресурсов может быть критически важен для

повышения привлекательности региона, особенно в условиях нарастающего внимания к устойчивому образу жизни.

Помимо слабой структуризации теоретической базы сельского туризма обращает на себя внимание и проблема недостаточной развитости инфраструктуры сельской местности.

Инфраструктурные ограничения существенно замедляют темпы роста индустрии и создают трудности для полноценной интеграции сельских территорий в глобальные туристические потоки. Проблематика инфраструктурной недостаточности проявляется в нескольких аспектах.

Во-первых, транспортные сети в большинстве случаев остаются слабо развитыми. Отсутствие регулярного транспортного сообщения и неудобные маршруты делают труднодоступными многие потенциальные туристические объекты. Это усложняет логистику для туристов, что ведет к снижению привлекательности сельских направлений.

Во-вторых, нехватка качественных объектов размещения – гостиниц, хостелов, кемпингов – также создает ощутимые сложности. Фермеры, занимающиеся организацией туристических мероприятий, зачастую не располагают достаточными ресурсами для строительства и содержания комфортабельных жилых помещений, соответствующих современным стандартам комфорта и безопасности.

В-третьих, недостаток объектов досуга и развлечений. Отсутствие кафе, ресторанов, культурно-развлекательных центров, спортивных площадок и других элементов рекреационной инфраструктуры сужает диапазон предлагаемых услуг и снижает интерес туристов к длительным поездкам в сельскую местность.

Кроме того, доступность коммунальных услуг, таких как водоснабжение, электроснабжение и интернет-связь, в ряде регионов остается крайне ограниченной. Без стабильного обеспечения базовых потреб-

ностей туристов инфраструктура оказывается неспособной поддерживать высокий уровень сервиса, что отрицательно сказывается на репутации направления.

Инфраструктура играет критически важную роль в развитии любой формы туризма, однако в случае сельского туризма она приобретает особую значимость ввиду специфичности целевой аудитории. Для успешных сельскохозяйственных туров необходимы инвестиции в модернизацию существующих транспортных артерий, строительство современных отелей и организацию зон активного отдыха. Только таким образом возможно обеспечить комфортное и увлекательное путешествие для гостей, заинтересованных в сельском опыте.

Решение инфраструктурных вопросов требует комплексного подхода, объединяющего усилия государственных органов, частных инвесторов и представителей сельского хозяйства. Необходимо разработать стратегические планы по улучшению транспортной доступности, поддержке малого предпринимательства в сфере туризма и внедрению инновационных технологий для повышения уровня обслуживания. В долгосрочной перспективе устранение инфраструктурных ограничений позволит сделать сельское направление привлекательным и конкурентоспособным на мировом уровне.

Одной из наиболее значимых проблем, препятствующих успешному развитию сельского туризма, выступает ограниченная доступность информационных ресурсов и образовательных программ, предназначенных для обучения фермеров основам ведения туристического бизнеса. В условиях современного рынка фермеры сталкиваются с необходимостью освоения разнообразных аспектов туристической деятельности, таких как маркетинг, управление клиентскими отношениями, создание привлекательных предложений и обеспечение высокого уровня обслуживания. Отсутствие соответствующего образовательного контента и квалифицированного обучения

может снизить их конкурентоспособность и затруднить развитие туристических услуг в сельских районах. Данное обстоятельство усугубляет разрыв между потенциалом сельскохозяйственной сферы и возможностями ее трансформации в полноценную индустрию гостеприимства.

К тому же недостаток доступа к актуальной информации о тенденциях в туристической отрасли ограничивает возможности фермеров для адаптации своих услуг к изменяющимся потребностям клиентов. Это также может негативно сказаться на экономическом состоянии фермерских хозяйств, так как разнообразие предлагаемых услуг и их качество напрямую влияют на спрос со стороны туристов. Таким образом, необходимость в создании более доступных и целенаправленных образовательных программ становится очевидной, что может способствовать не только интеграции туристического и аграрного секторов, но и устойчивому развитию сельских территорий в целом.

Вместе с тем отсутствие целенаправленного финансирования и институциональной поддержки в вопросах образования и профессиональной подготовки препятствует формированию квалифицированного кадрового резерва в сельском туризме. Решением данной проблемы могло бы стать внедрение специализированных курсов, семинаров и тренингов, проводимых экспертами в области туристического менеджмента и маркетинга, а также создание платформ для обмена опытом и лучшими практиками между участниками рынка.

Поддержка образовательных инициатив могла бы сыграть ключевую роль в формировании устойчивого и инновационного сельского туризма, обеспечивающего диверсификацию доходов и стимулирование экономического роста в сельских регионах.

Государственная интервенция играет центральную роль в процессе формирования и консолидации сельского туризма, поскольку она направлена на преодоление множества препятствий, сдерживающих развитие

данного сектора. Комплексные мероприятия, осуществляемые государственными органами, охватывают широкий диапазон сфер, включая инфраструктуру, правовую регуляцию, образование и предоставление финансовой помощи. Эти меры ориентированы на устранение барьеров, препятствующих полному раскрытию потенциала сельского туризма, и способствуют созданию предпосылок для устойчивого роста и диверсификации экономических возможностей в сельских районах.

В последние годы государство принимает ряд стратегических мер, направленных на поддержку и развитие сельского туризма. Прежде всего это законодательное регулирование.

В соответствии с российским законодательством, понятие сельского туризма было впервые закреплено в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ [10]. Данный нормативный акт обозначил общие рамки функционирования туристической индустрии в стране, однако конкретные определения и параметры сельского туризма были уточнены лишь спустя десятилетия. Так, в 2021 году законодателями была введена конкретизация понятия сельского туризма как вида туризма, подразумевающего посещение сельской местности, что послужило существенному расширению возможностей и роли данного сегмента в контексте развития внутреннего туризма России.

После внесения указанных изменений правом на предоставление услуг в сфере сельского туризма обладали исключительно сельскохозяйственные товаропроизводители, что создало определенные ограничения для иных организаций и индивидуальных предпринимателей, стремящихся занять свою нишу в данном рыночном сегменте. Вместе с тем регулирование в этой области продолжало эволюционировать, и новым этапом стал пересмотр соответствующего законодательства, вступивший в силу осенью 2024 года.

Новая редакция закона расширяет и детализирует понятие сельского туризма, включив в его рамки не только сельскую местность, но и небольшие города с населением до 30 тысяч человек. Расширение географического охвата сельских туристических объектов создает важные предпосылки для усиления поддержки аграрного сектора и региональной экономики в целом. Ключевыми целями данного вида туризма провозглашаются отдых, погружение в традиционный образ жизни и народные обычаи Российской Федерации, а также ознакомление с культурными артефактами, непосредственно связанными с сельским хозяйством и фермерскими практиками.

Эти нововведения открывают дополнительные перспективы как для путешественников, так и для локальных сообществ, способствуя экономическому росту, сохранению культурного наследия и адаптации традиционных моделей хозяйствования к требованиям современной эпохи. Вопросы эффективности имплементации нового законодательства на региональном уровне, а также влияния данных норм на развитие инфраструктуры в малонаселенных пунктах и сельской глубинке остаются открытыми и требуют дальнейшего анализа и мониторинга.

Помимо законодательного регулирования государственная поддержка сельского туризма осуществляется посредством ряда комплексных мер, направленных на стимулирование развития данной отрасли и создание благоприятных условий для ее функционирования. Одной из таких мер является программа грантового финансирования, известная как «Грант Агротуризм» [11]. Эта инициатива представляет собой важный инструмент поддержки сельскохозяйственных производителей, стремящихся развивать туристические услуги на основе своего производственного потенциала.

Программа «Грант Агротуризм» [11] предусматривает выделение денежных средств в виде грантов на конкурсной основе. Гранты предназначены для покрытия

части затрат, связанных с реализацией проектов в области сельского туризма. Например, средства могут быть использованы на строительство или реконструкцию объектов размещения, создание инфраструктуры для приема туристов, оборудование зон отдыха и проведения экскурсий, а также на продвижение туристических продуктов.

Стоит обратить внимание и на информационную поддержку. Разработка и поддержка информационных платформ сегодня являются ключевым элементом в создании благоприятных условий для развития сельского туризма. Платформа «Свое за городом» [12], созданная в сотрудничестве между Россельхозбанком и Ростуризмом, представляет собой пример успешного взаимодействия государственных институтов и частного сектора в интересах развития сельского туризма.

Эта платформа предоставляет фермерам возможность бесплатного размещения информации о своих объектах туризма, что значительно облегчает доступ к рынку и позволяет привлекать большее число туристов. Интерактивные фильтры и удобные инструменты поиска позволяют пользователям легко находить подходящие варианты для отдыха, исходя из личных предпочтений и запросов.

Платформа «Свое за городом» [12] также служит важным каналом для распространения информации о возможностях получения субсидий, участия в образовательных программах и других формах государственной поддержки. Таким образом, она объединяет интересы фермеров, предпринимателей и туристов, создавая целостную экосистему для развития сельского туризма.

Успех данной инициативы подтверждается ростом числа пользователей и объектов, представленных на платформе. Увеличение количества туристов свидетельствует о возрастающем интересе к сельскому туризму, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшее развитие инфраструктуры и сервисов в сельских районах.



**Выводы и заключение.** Исследование продемонстрировало, что сельский туризм имеет значительный потенциал для устойчивого развития сельских территорий, способствуя диверсификации источников доходов, восстановлению культурного наследия и улучшению экологической устойчивости. Интеграция сельского хозяйства и туристической индустрии способна оказывать синергический эффект, способствующий повышению уровня жизни местного населения.

Тем не менее, чтобы полностью реализовать этот потенциал, необходимо решить ряд ключевых вопросов, включая улучшение инфраструктуры, обеспечение образовательной подготовки кадров и предоставление институциональной поддержки. Качество услуг является ключом к успешному развитию сельского туризма, и необходимо уделять особое внимание обучению профессионалов и совершенствованию стандартов оказания услуг.

Одним из важных направлений будущих исследований является глубокое изучение специфики регионального развития сельского туризма, а также разработка единых стандартов и методик для оценки его влияния на социально-экономические и экологические условия сельских регионов. Следует провести международную унификацию понятий и терминов, относящихся к сельскому туризму, чтобы облегчить коммуникацию и сравнение исследований.

Предстоит усовершенствовать механизмы государственной финансовой помощи и поддержки, ориентированные на стимуляцию роста данной отрасли. Законодательство должно предусматривать четкое определение и защиту статуса сельского туризма, обеспечивая стабильность и прозрачность в управлении индустрией.

Особой актуальностью в современных условиях обладает информационная поддержка. Эффективные информационно-коммуникационные технологии способны расширить аудиторию сельского туризма и упростить доступ к необходимой информации для потенциальных посетителей.

Экологически ответственное поведение в отношении природных ресурсов должно стать неотъемлемой частью сельского туризма, поддерживая баланс между развитием и сохранением природы.

Для эффективного развития сельского туризма в России необходимо интегрировать культурные, экономические, экологические и сервисные аспекты в единую стратегию, что позволит повысить привлекательность сельских территорий для туристов.

Эти выводы подчеркивают многогранность сельского туризма и показывают, что в России сельские территории обладают значительным потенциалом для развития, но его успешная реализация требует системного подхода, устранения инфраструктурных и образовательных ограничений, а также государственной поддержки и активного участия местных сообществ.

Полученные результаты могут послужить фундаментом для формирования стратегий и программ комплексного развития сельского туризма, что приведет к повышению уровня жизни местных жителей и укреплению национальной экономики.

### Список литературы

1. Мамешина, Н. С. Культурное наследие как фактор развития туризма в регионе / Н. С. Мамешина, А. В. Кротов // Сохранение и изучение культурного наследия Алтайского края. – 2016. – № 22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnoe-nasledie-kak-faktor-razvitiya-turizma-v-regione-rossiya> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.
2. Егорова, Т. С. Ключевая роль сельскохозяйственного туризма в области экономики в условиях реструктуризации туризма / Т. С. Егорова, Ю. В. Чутчева // Вестник науки. – 2024. – № 12(81). – Т. 3. – С. 1926–1931. – ISSN 2712-8849. – URL: <https://www.вестник-науки.pf/article/19978>

(дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

3. **Анисимова, В. В.** Проблемы и перспективы развития средств размещения сельских населенных пунктов (на примере Тверской области) / В. В. Анисимова, Ю. И. Карпова, В. А. Руднева // Известия ДГПУ. Естественные и точные науки. – 2023. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-sredstv-razmescheniya-selskih-naselennyh-punktov-na-primere-tverskoj-oblasti> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

4. **Каримова, М. С.** Экотуризм как путь к сохранению природы и устойчивому развитию // Экономика и социум. – 2024. – № 1(116). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekoturizm-kak-put-k-sohraneniyu-prirody-i-ustoychivomu-razvitiyu> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

5. **Иванов, В. Д.** Экологический, сельский туризм, агротуризм // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2022. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskij-selskij-turizm-agroturizm> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

6. **Петрова, М. В.** Отечественный и зарубежный опыт развития сельских территорий на основе общественного самоуправления и сельского туризма / М. В. Петрова. – Текст : непосредственный // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 7. – С. 38–45.

7. **Смирнова, И. В.** Агротуризм – новое направление в развитии сельских территорий / И. В. Смирнова // Вестник Марийского государственного университета. –

2014. – № 1(13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/agroturizm-novoe-napravlenie-v-razviti-selskih-territoriy> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

8. **Илясова, Е. В.** Сельский туризм Краснодарского края: взаимодействие власти и населения / Е. В. Илясова, Е. А. Зайцева // РППЭ. – 2018. – № 5(91). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/selskij-turizm-krasnodarskogo-kрая-vzaimodeystvie-vlasti-i-naseleniya> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

9. Диверсификация малого бизнеса: сельский туризм : монография / В. К. Крутиков, Д. Худы-Хыски [и др.]. – Калуга : Издательство «Эйдос», 2014. – 120 с. – Текст : непосредственный.

10. **Российская Федерация. Законы.** Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : Федеральный закон : [принят Государственной Думой 4 октября 1996 года : одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 года : с изменениями от 30 ноября 2024]. – URL: <https://www.sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-24111996-n-132-fz-ob> (дата обращения: 02.05.2025). – Текст : электронный.

11. Как получить грант «Агротуризм» в 2025 году // Свое Фермерство. – URL: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/grant-agroturizm-kak-poluchit-v-2025-godu> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.

12. Цифровая экосистема «СВОЕ» от РоссельхозБанка. – URL: <https://svoe.ru/svoe-za-gorodom.html> (дата обращения: 07.05.2025). – Текст : электронный.



*Ilyasova E.V.*

Kuban State University, Candidate of Economics, Associate Professor, Chair of State Politics and Public Management

## RURAL TOURISM IN RUSSIA: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Abstract.** The purpose of the study is to identify the potential, problems and prospects of rural tourism development as a tool for sustainable rural development, as well as to develop recommendations for its effective promotion. The methods used were a comparative analysis of scientific approaches, a study of the regulatory framework, an analysis of the practices of domestic agricultural enterprises, as well as a synthesis of expert assessments and statistical data. The study found that rural tourism is becoming an important tool for diversifying rural incomes, contributing to the creation of new jobs, the preservation of cultural heritage and the sustainable development of rural regions. However, there are significant obstacles, such as underdeveloped infrastructure, lack of educational and information resources for farmers, as well as terminological heterogeneity and limited regulatory regulation. The positive impact of government support and legislative initiatives aimed at expanding the opportunities of participants in the rural tourism market is noted. As a conclusion, it is emphasized that rural tourism has significant potential for diversifying the rural economy and requires systematic government support. It is necessary to combine the efforts of the state, the private sector and local communities to solve infrastructure problems, develop educational programs and create a favorable legal environment.

**Keywords:** rural tourism, sustainable rural development, local development, government support.

### References

1. Mameshina, N.S., Krotov, A.V. (2016). Kul'turnoye naslediye kak faktor razvitiya turizma v regione [Cultural heritage as a factor in the development of tourism in the region]. Sokhraneniye i izucheniye kul'turnogo naslediya Altayskogo kraya [Preservation and Study of the Cultural Heritage of the Altai Territory]. 22. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnoe-nasledie-kak-faktor-razvitiya-turizma-v-regione-rossiya>.
2. Egorova, T.S., Chutcheva, Yu.V. (2024). Klyuchevaya rol' sel'skokhozyaystvennogo turizma v oblasti ekonomiki v usloviyakh restrukturizatsii turizma [The key role of agricultural tourism in the field of economics in the context of tourism restructuring]. Vestnik nauki [Bulletin of Science]. 12 (81)-3, 1926-1931. ISSN 2712-8849. Retrieved from: <https://www.вестник-науки.RF/article/19978>.
3. Anisimova, V.V., Karpova, Yu.I., Rudneva, V.A. (2023). Problemy i perspektivy razvitiya sredstv razmeshcheniya sel'skikh naselennykh punktov (na primere Tverskoy oblasti) [Problems and prospects of development of rural settlement facilities (Tver region as a case study)]. Izvestiya DGPU. Yestestvennyye i tochnyye nauki [News of the DGPU. Natural and exact sciences]. 1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-sredstv-razmescheniya-selskih-naselennykh-punktov-na-primere-tverskoy-oblasti>.
4. Karimova, M.S. (2024). Ekoturizm kak put' k sokhraneniyu prirody i ustoychivomu razvitiyu [Ecotourism as a path to nature conservation and sustainable development]. Ekonomika i sotsium [Economics and Society]. 1 (116). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekoturizm-kak-put-k-sohraneniyu-prirody-i-ustoychivomu-razvitiyu>.

5. Ivanov, V.D. (2022). *Ekologicheskiy, sel'skiy turizm, agroturizm* [Ecological, rural tourism, agrotourism]. *Aktual'nyye problemy pedagogiki i psikhologii* [Actual Problems of Pedagogy and Psychology]. 9. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskiy-selskiy-turizm-agroturizm>.

6. Petrova, M.V. (2020). *Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt razvitiya sel'skikh territoriy na osnove obshchestvennogo samoupravleniya i sel'skogo turizma* [Domestic and foreign experience of rural development based on public self-government and rural tourism]. *Ekonomicheskiye issledovaniya i razrabotki* [Economic Research and Development]. 7, 38-45.

7. Smirnova, I.V. (2014). *Agroturizm – novoye napravleniye v razvitii sel'skikh territoriy* [Agrotourism – a new direction in the development of rural areas]. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Mari State University]. 1 (13). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/agroturizm-novoe-napravlenie-v-razvitii-selskih-territoriy>.

8. Ilyasova, E.V., Zaitseva, E.A. (2018). *Sel'skiy turizm Krasnodarskogo kraya: vzaimodeystviye vlasti i naseleniya* [Rural tourism of the Krasnodar Territory: the interaction of government and the population]. *RPE*. 5 (91). Retrieved from: [https://cyberleninka.ru/article/n/selskiy-turizm-](https://cyberleninka.ru/article/n/selskiy-turizm-krasnodarskogo-kraja-vzaimodeystvie-vlasti-i-naseleniya)

[krasnodarskogo-kraja-vzaimodeystvie-vlasti-i-naseleniya](https://cyberleninka.ru/article/n/selskiy-turizm-krasnodarskogo-kraja-vzaimodeystvie-vlasti-i-naseleniya).

9. Krutikov, V.K. et al. (2014). *Diversifikatsiya malogo biznesa: sel'skiy turizm: monografiya* [Diversification of small business: rural tourism: a monograph]. Kaluga: Eidos Publishing House.

10. Rossiyskaya Federatsiya. Zakony. *Ob osnovakh turistskoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii: Federal'nyy zakon: [prinyat Gosudarstvennoy Dumoy 4 oktyabrya 1996 goda: odobren Sovetom Federatsii 14 noyabrya 1996 goda: s izmeneniyami ot 30 noyabrya 2024]* [The Russian Federation. Laws. On the fundamentals of tourism activity in the Russian Federation: Federal Law: [adopted by the State Duma on October 4, 1996: approved by the Federation Council on November 14, 1996: as amended on November 30, 2024]. Retrieved from: <https://www.sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-24111996-n-132-fz-ob>.

11. *Kak poluchit' grant «Agroturizm» v 2025 godu* [How to get an Agrotourism grant in 2025]. *Svoye Fermerstvo* [Your Farming]. Retrieved from: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/grant-agroturizm-kak-poluchit-v-2025-godu>.

12. Tsifrovaya ekosistema «SVOY» ot Rossel'khozBanka [Digital ecosystem "SVOE" from Rosselkhozbank]. Retrieved from: <https://svoe.ru/svoe-za-gorodom.html>.

---

e-mail: [lenailyasova@yandex.ru](mailto:lenailyasova@yandex.ru)

*Сидорова О.Е.*

Московский университет «Синергия», канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики

## СТАТИСТИКА ВНЕШНЕГО ДОЛГА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ – РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

**Аннотация.** Российскую историю на международном рынке долговых инструментов можно условно разделить на два временных периода, поворотным моментом которых является 2014 г. В первом периоде долговая нагрузка в целом увеличивалась (в том числе на душу населения) несмотря на волатильность глобальной экономической ситуации. Исторического максимума российская задолженность достигла в начале 2014 г. – 729 млрд \$. Второй период, отметившийся охлаждением взаимоотношений России со странами коллективного Запада, характеризуется постепенным снижением уровня долговых обязательств внешнего характера для России до уровня в 303 млрд \$ в апреле 2024 г. При этом внутренний долг страны продолжал увеличиваться вне зависимости от временного фактора и превысил в июне 2024 г. 21,4 трлн руб. Анализ структуры долговых обязательств показал относительную стабильность распределения общей задолженности между корпоративным и государственным (в расширенной трактовке этого термина) секторами. Структура долга с точки зрения валют (национальная или зарубежные) не меняется как для государственных структур, так и для бизнеса – в целом доля рубля составляет порядка 40-50% в среднем за период. В целом последние 10 лет внешняя долговая нагрузка на российский бизнес и государственный сектор сокращается, что благоприятным образом сказывается на стабильности и независимости отечественной экономики от влияния глобального финансового рынка. Однако это компенсируется существенным увеличением внутреннего долга, что в долгосрочной перспективе может привести к негативным явлениям в экономике вследствие относительно более дорогих внутренних заимствований.

**Ключевые слова:** Банк России, внешний долг, внутренний долг, динамика, долговой рынок, кредитование, ретроспективный анализ, статистика.

**Введение.** Необходимость проведения внешнеторговых операций, финансирование различных проектов международного характера, участие в международных организациях и общее участие в глобальной экономике зачастую требуют привлечения зарубежных заимствований. Россия не является здесь исключением, и размер и динамика ее внешнего долга является важным фактором ее экономического развития. И статистический анализ тенденций внешних

заимствований является актуальной научной задачей, особенно на текущем этапе развития, осложненном активной санкционной политикой, направленной против нашей страны.

Н.В. Липчиу подчеркивает, что вопрос содержания и регулирования внешних заимствований является одной из главнейших государственных задач [6]. И в бюджетном планировании, как отмечает М.Г. Миргородская, важно объективное понимание объема и динамики накоплен-

ных долговых обязательств во избежание избыточной нагрузки на бюджет государства и повышения рисков долгового характера [9].

А.П. Цыпин считает, что оффшорный характер российской экономики способствует непропорциональному росту долговой нагрузки корпоративного сектора [13, 14], эту же тенденцию отмечает В.И. Белов и Е.А. Звонова, когда долг негосударственного сектора составляет основную часть общей задолженности [1, 3]. Хотя в целом, как отмечают многие авторы, объем отечественного внешнего долга сравнительно невелик в мировом масштабе [8, 11, 16].

По сравнению с кризисными явлениями в 1990-е гг. объем заимствований представляет собой достаточно небольшую в масштабах отечественной экономики величину [5]. И основным источником финансирования бюджетного дефицита еще с конца 2000-х гг., по данным Д.А. Матюшкина и О.И. Рябичевой, является внутренний долговой рынок [7, 10]. Принимая во внимание мнение данных авторов, в нашей работе мы также оценим динамику внутренних заимствований для более объективного понимания процессов финансирования бюджетного дефицита в России. Действительно, в условиях недружественной политики стран коллективного Запада и нестабильности отношений с рядом других государств целесообразно сосредоточить внимание на внутреннем долговом рынке, хотя, конечно, это не всегда и не для всех целей объективно возможно и экономически оправдано [4, 15]. Однако в последние годы экономическая составляющая представляет гораздо меньший вес в сравнении с финансовой безопасностью государства, на что обращает внимание О.В. Тахумова [12].

Исходя из анализа работ упомянутых выше авторов, мы приходим к мнению о сохранении актуальности статистического анализа проблематики российского долга. И качественным отличием нашей работы от предыдущих будет больший временной диапазон ретроспективного анализа и расширенный набор индикаторов долговой нагрузки.

**Методы исследования.** Ключевыми источниками информации для нашей работы были материалы Минфина России по величине и динамике внешнего и внутреннего государственного долга Российской Федерации<sup>1</sup> и раздел сайта Банка России «Статистика внешнего сектора»<sup>2</sup>. Для обработки исходных данных мы использовали методы анализа временных рядов, синтез, системный подход.

Временной диапазон исследования простирается с 2006 г. (начало публикации открытых данных Банком России в детальном выражении) вплоть до апреля 2024 г. (по статистике внутреннего долга данные Минфина оканчиваются 01 июня 2024 г.). Но общая недетализированная информация о величине долговой нагрузки доступна с 1994 г.

Аналитические данные о величине внешнего долга (где, в частности, указана долговая нагрузка государственного сектора в целом) оканчиваются 1 января 2022 г.

**Результаты исследования.** Ретроспективный анализ внешнего долга Российской Федерации за последние 30 лет позволил сделать ряд представляющих интерес наблюдений. Наглядное представление динамики и структуры долговых обязательств на рисунке 1 приводит нас к выделению трех условных периодов в исторической перспективе:

<sup>1</sup>Государственный долг Российской Федерации // Минфин России. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/statistics/gov\\_debt/?ysclid=lyx11tqx3x54427122](https://minfin.gov.ru/ru/statistics/gov_debt/?ysclid=lyx11tqx3x54427122) (дата обращения: 24.07.2024 г.).

<sup>2</sup>Статистика внешнего сектора // Банк России. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/svs/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/) (дата обращения: 24.07.2024 г.).

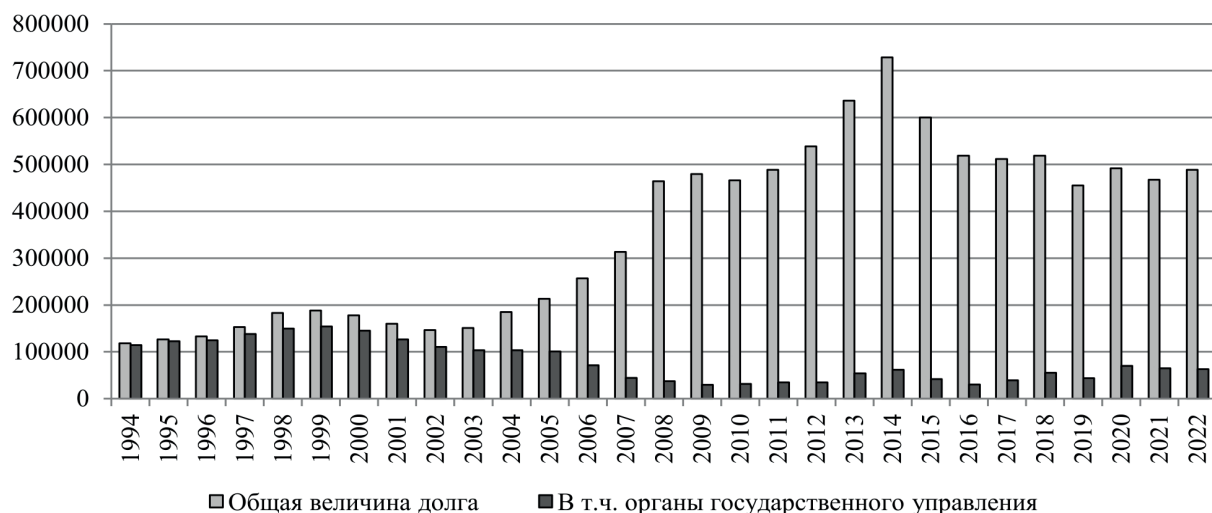


Рис. 1. Внешний долг Российской Федерации с 1994 по 2022 г. (на 1 января каждого года), млрд \$\*  
\*Составлено автором по данным Банка России.

Как следует из рисунка 1, вплоть до 2003 г. основу российского внешнего долга составляли органы государственного управления, т.е. это был государственный долг в «чистом виде». Причем поначалу

в основном представленный долговыми обязательствами бывшего СССР: в 1994 г. он превышал 90% всей суммы долга и его обслуживание ложилось тяжким бременем на бюджет страны.

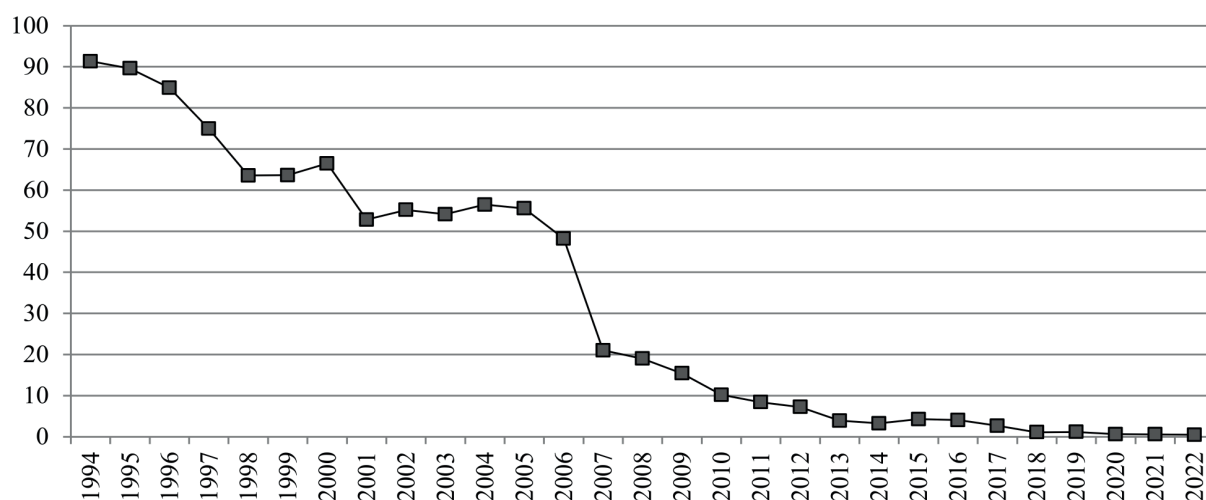


Рис. 2. Доля обязательств бывшего СССР в общем объеме внешнего долга Российской Федерации с 1994 по 2022 г. (на 1 января каждого года), %\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Как мы видим из рисунка 2, лишь в 2006 г. доля советских обязательств стала ниже 50% в общей структуре внешнего долга России. И где-то в этот период начинается расцвет корпоративных заимствований за

рубежом. Рисунок 1 демонстрирует бурный рост внешнего долга на фоне продолжающегося сокращения в нем обязательств органов государственного управления. Примерно в 2008 г. долг госсектора стабилизировался на

отметке порядка 40 млрд \$, что будет характерно для следующих 15 лет – российские органы власти не спешили напрямую выходить на мировой долговой рынок, что в целом является положительным свидетельством самодостаточности и бездефицитности бюджета.

Быстрое нарастание долга остановилось в 2008 г. вследствие глобального финансового кризиса. И в течение 3 лет уровень задолженности колебался ниже 500 млрд \$. Восстановительный рост эко-

номики, ориентированной прежде всего на экспорт ресурсов и на значительное присутствие оффшорных способов управления крупными предприятиями и корпорациями [13, 14], способствовал возобновлению увеличения зарубежных заимствований. И лишь события 2014 г. и последовавшее санкционное противостояние со странами коллективного Запада остановили процесс быстрого увеличения российского долга. В 2013 г. он превысил 5000 \$ на душу населения.

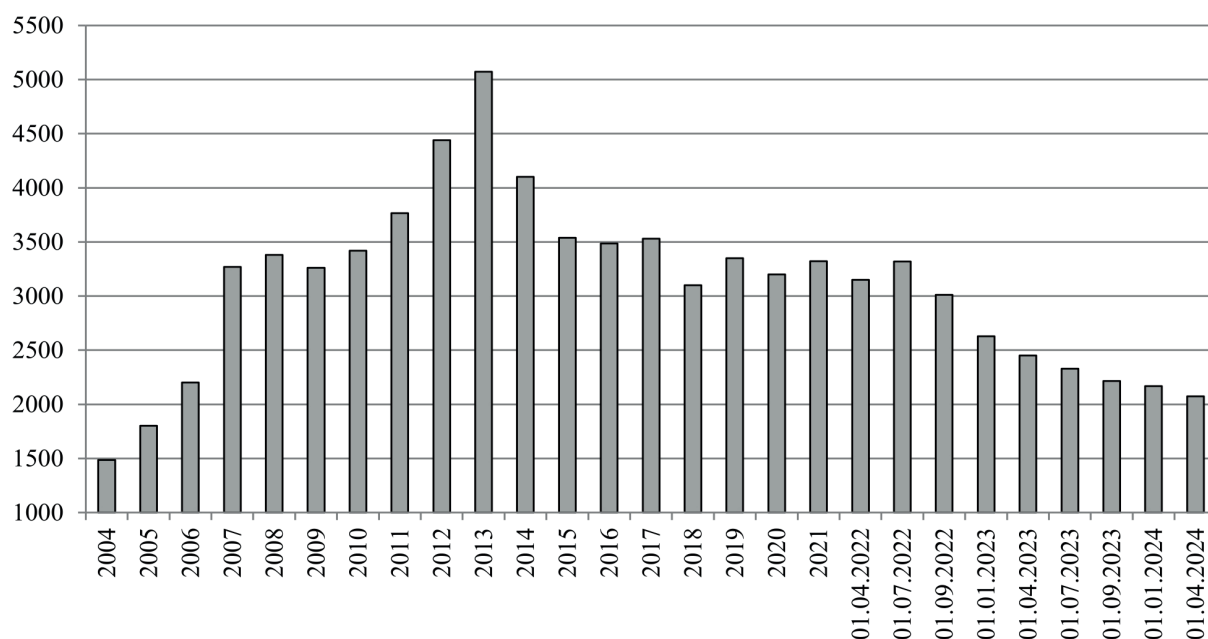


Рис. 3. Объем внешнего долга на душу населения в Российской Федерации с 2004 по 2022 г. (на 1 января каждого года, с 2022 по 2024 г. – ежеквартальные данные), %\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Рисунок 3 хорошо иллюстрирует разделение истории российского внешнего долга на два основных периода: до 2014 г. и после. С начала 2000-х гг. вплоть до 2013 г. шел достаточно быстрый, хотя с разной динамикой, процесс увеличения долговой нагрузки на российскую экономику. Хотя в среднем мировом масштабе это очень небольшая цифра и соответствует месту во второй сотне мировых должников [2]. Например, в Люксембурге уровень внешнего долга достигает почти 6 млн \$, в Ирландии – 600 тыс. \$, а в целом для стран Европы, США и стран Запада в целом характерны уровни от 50 тыс. \$ до 500 тыс. \$ долговой нагрузки на душу.

Тем не менее динамика российского долга представляла отложенный риск слишком высокого уровня его обслуживания в недружественных юрисдикциях в долгосрочной перспективе. И является позитивным факт продолжающегося почти непрерывно процесса снижения уровня внешней задолженности России в расчете на душу населения (сокращение с 2014 по 2024 г. в 2,5 раза).

Любопытно, что в структуре российского долга доля обязательств в российских рублях не претерпела столь существенных изменений в отличие от валютной доли:



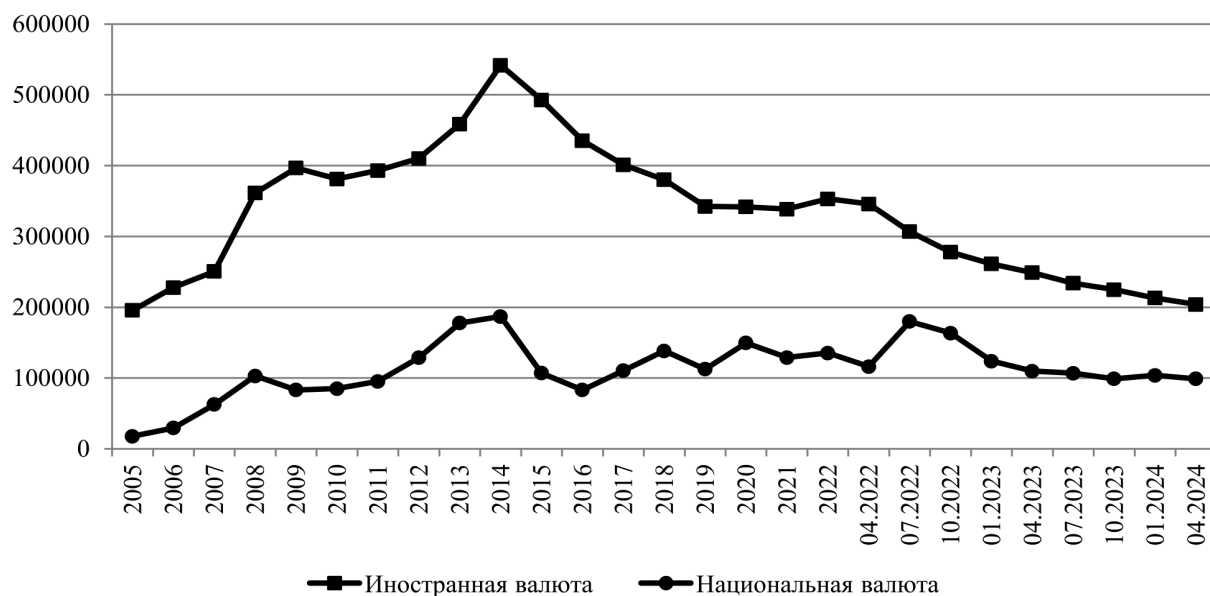


Рис. 4. Общая величина внешнего российского долга в разрезе валют в 2005–2024 гг. (на 1 января каждого года, с 2022 по 2024 г. – ежеквартальные данные), млрд \$\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Действительно, на рисунке 4 хорошо заметно, что если до 2014 г. наблюдалась примерно равномерная динамика роста внешней задолженности как в иностранных валютах, так и в национальных денежных единицах, то с 2014 г. роль иностранных валют непрерывно сокращается, тогда как доля национальной валюты в длительной перспективе практически неизменна после сокращения 2015–2016 гг. С начала же

2022 г. обе составляющей внешнего долга непрерывно снижаются.

Органы государственного управления постоянно сокращают внешние заимствования в иностранной валюте, отдавая предпочтение российскому рублю, что является позитивным моментом в формировании государственного долга страны и снижает внешнеполитические риски.



Рис. 5. Общая величина внешнего долга органов государственного управления России в разрезе валют в 2005–2024 гг. (на 1 января каждого года, с 2022 по 2024 г. – ежеквартальные данные), млрд \$\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Как видно из рисунка 5, вплоть до 2010 г. внешний государственный долг был сформирован практически на 100% из иностранных валют и сокращался очень быстрыми темпами. Преимущественно это обусловлено историческим долгом бывшего СССР (рис. 2), который вплоть до конца 2010-х гг. составлял существенную величину. Когда вопрос советского долга был в основном решен, органы государственного управления начали постепенно выходить на внешние долговые рынки, однако он уже в основном был выражен в рублях. Хотя в 2018–2020 гг. наблюдались сравнительно небольшие объемы внешних валютных заимствований.

С июля 2022 г. началась фаза быстрого уменьшения и рублевой составляющей внешнего государственного долга, тогда как его валютная составляющая с 2020 г. практически неизменна и сокращается очень медленными темпами.

Рост заимствований в национальной валюте государственным сектором в целом соответствует общероссийской тенденции повышения интереса к рублевым займам и в корпоративном секторе. Хотя, как показано на рисунке 6, относительная доля задолженности в национальной валюте для государственного сектора растет быстрее.

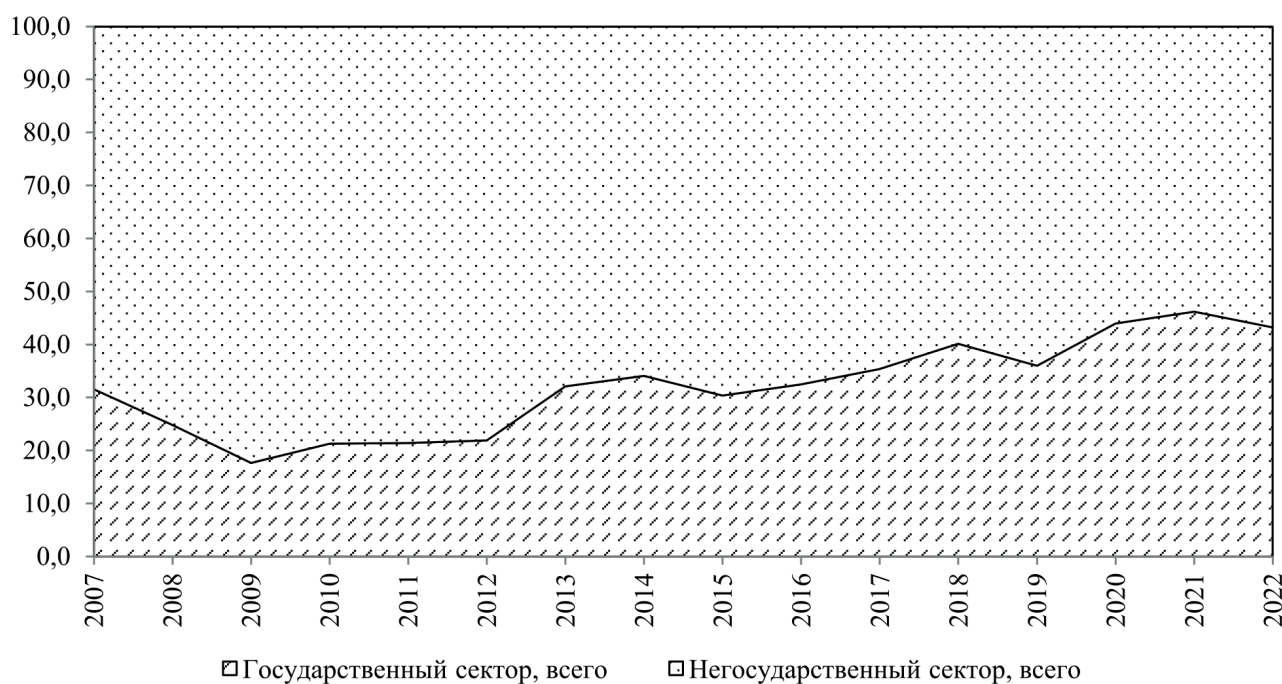


Рис. 6. Доля секторов в общем внешнем долге, выраженном в национальной валюте за 2007–2022 гг., % \*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Рисунок 5 характеризует лишь долг органов государственного управления, тогда как само понятие «государственный долг» в аналитическом выражении гораздо шире и учитывает также долги государст-

венных корпораций и компаний с преимущественным государственным участием, что логично. Рисунок 7 более объективно отражает правительственную задолженность в расширенной трактовке:



Рис. 7. Общая величина внешнего государственного долга в расширенном определении в разрезе валют в 2005–2022 гг. (на 1 января каждого года), млрд \$\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Для понимания относительного веса корпоративного и государственного секторов отразим на рисунке 8 их удельные по-

казатели в формировании внешней российской задолженности.

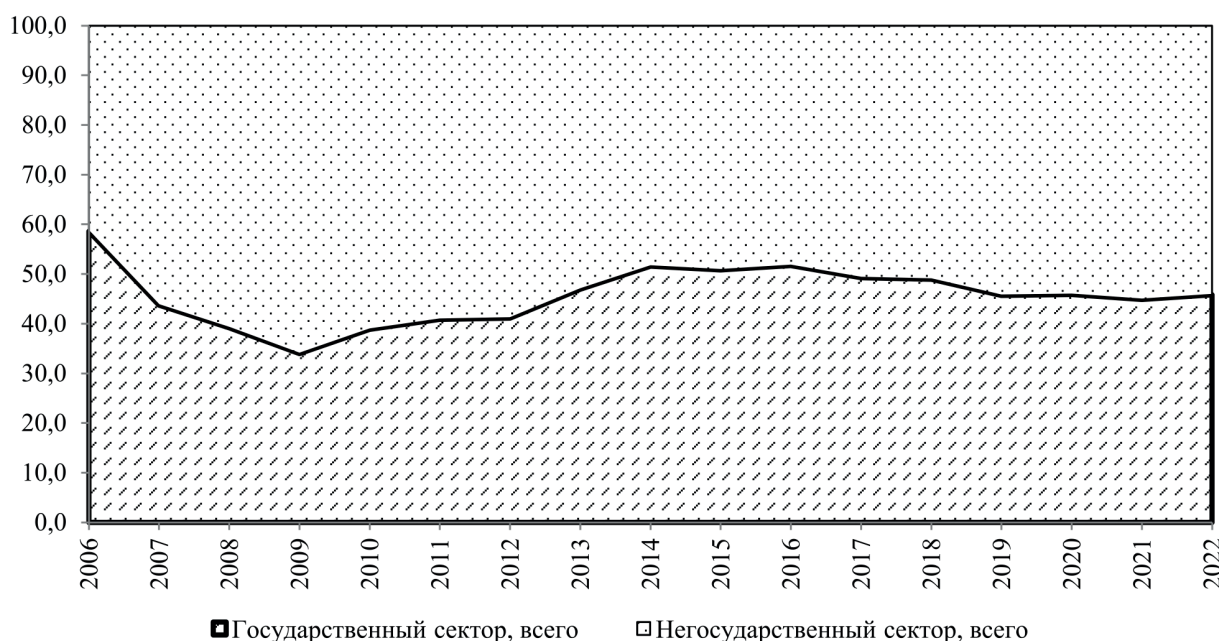


Рис. 8. Доля секторов в общем внешнем российском долге в 2005–2022 гг. (на 1 января каждого года), %\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Как видно из рисунка 8, в расширенном толковании государственный сектор формирует порядка 45–50% общероссийского внешнего долга, что, по нашему

мнению, соответствует роли государства в управлении экономикой в целом. Это связано с присутствием государства в таких системообразующих отраслях, как энергетика,

электроэнергетика (особенно гидро- и атомная), банковский сектор.

Если на начало 2022 г. внешний долг органов государственного управления был немногим более 63 млрд \$ (на 1 апреля 2024 г. – 31,8 млрд \$), то в расширенном определении внешняя государственная задолженность определялась гораздо большей цифрой – 224 млрд \$, или в 3,5 раза больше.

По средневзвешенному курсу 2022 г. это составляет примерно 16 трлн руб., и это только внешний долг.

Величина долговой нагрузки крупнейших госкомпаний, исходя из их отчетности по МСФО за 2021 г. и 2022 г., отражена в таблице. Напомним, что за 2022 г. далеко не все компании публиковали отчеты вне зависимости от их организационной формы.

Таблица

**Общая величина долговых обязательств крупнейших госкомпаний на 31 декабря 2021 и 2022 гг.\***

млрд руб.

Наименование	Долг на 31.12.2021	Долг на 31.12.2022
Газпром	4884	5066
Роснефть	4705	...
Банк ВТБ	564	1041
Сбербанк	896	741
РусГидро	226	287
ИТОГО	11275	7135**

\*Составлено автором по данным отчетности компаний по МСФО.

\*\*Примечание: без «Роснефти».

Как видно из таблицы, всего лишь 5 крупнейших российских государственных компаний энергетического и банковского сектора на конец 2021 г. аккумулировали свыше 11 трлн руб. (эквивалент 160 млрд \$ – порядка 70% объема внешнего долга на эту дату) задолженности государственного сектора. Конечно, не вся эта величина относится к внешнему долгу, однако дает объек-

тивное представление о роли госкомпаний в формировании российского долга. И 2022 г. не принес существенных изменений.

В заключение будет целесообразно отобразить и динамику внутреннего российского государственного долга, динамика которого со снижением роли внешних заимствований стала более коррелировать с внутриэкономическими событиями.

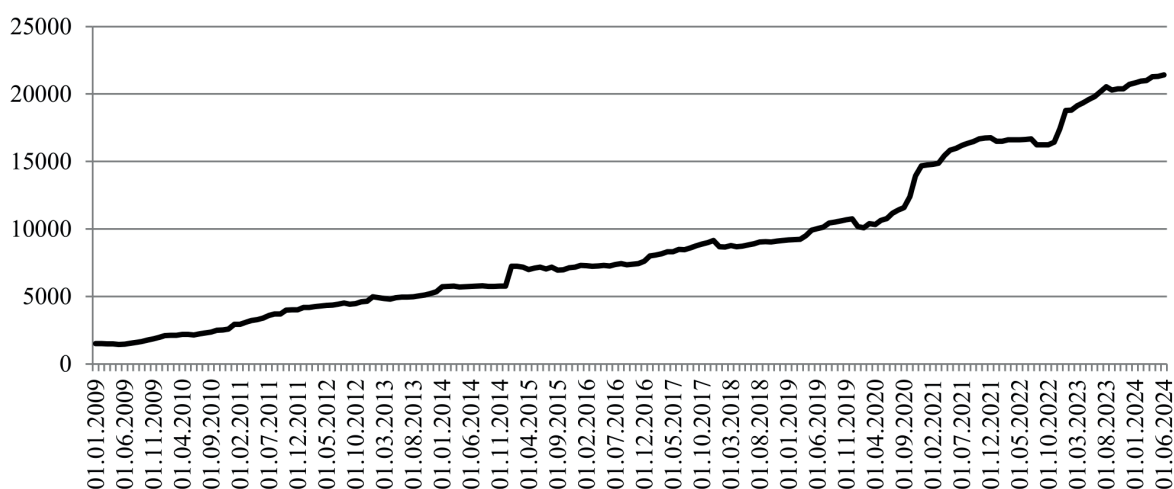


Рис. 9. Внутренний государственный долг России в 2009–2024 гг. (ежемесячные данные), млрд руб.\*

\*Составлено автором по данным Банка России.

Действительно, достаточно стабильная динамика внутреннего долга нарушалась сначала в 2015 г. с первым витком антироссийских санкций, введенных в связи с возвращением Крыма. Затем наблюдался резкий рост заимствований для поддержки экономики, пострадавшей от ковидного локдауна. Следующий скачок величины долга датируется периодом с 1 ноября 2022 г. по середину 2023 г., когда экономика, снова испытывая негативные эффекты антироссийских санкций, нуждалась в поддержке. Кроме того, заимствования на внутреннем долговом рынке способствовали нивелированию последствий уменьшения экспорта минеральных продуктов в страны дальнего зарубежья.

Напомним, что на начало 2022 г. величина долга органов государственного управления составляла 63,4 млрд \$, что эквивалентно примерно 4,5 трлн руб., тогда как внутренний государственный долг исчислялся уже величиной в 16,5 трлн руб. Другими словами, внешние заимствования практически теряются на фоне внутренних долговых обязательств и составляют порядка пятой части суммарного государственного долга страны.

**Выводы и заключение.** Ретроспективный анализ российского внешнего долга выявил ряд любопытных особенностей формирования и эволюции долговых обязательств отечественной экономики.

Исторически на раннем этапе формирования рыночной экономики существенным фактором ограничения развития была огромная величина государственного долга, доставшегося еще от СССР при достаточно противоречивых обстоятельствах, однако признанного в полном объеме. Вплоть до 1999 г. величина долга и, следовательно, расходы по его содержанию и необходимость соблюдения требований кредиторов накладывали отпечаток на отечественную экономику, все более погружающуюся в кризис вместе с ростом внешнего долга.

Поворотным моментом стал 1999 г., после которого внешний долг начал медленно снижаться. До 2003 г. обязательства практически полностью были сформированы за счет одних лишь органов государственного управления. Корпоративный сектор практически не осуществлял займов на мировом долговом рынке в значимых объемах.

С 2004 г. начинается «бум» корпоративных заимствований, сопровождающийся заметным падением величины государственного долга, что благоприятно сказалось на экономической обстановке в стране. Мировой кризис 2008–2009 гг. несколько замедлил этот процесс, однако вплоть до 2014 г. корпоративный сектор в целом быстро наращивал объем долговых обязательств, тогда как государственный сектор стремился больше кредитоваться за счет внутренних заимствований.

2014 г. кардинально изменил положение на долговом рынке, бесповоротно определив курс на сокращение долговых обязательств в иностранной валюте с сохранением общей величины долга в национальной валюте. И государственный сектор здесь проявляет повышенный интерес к улучшению структуры внешней задолженности, а также к постепенному сокращению доли внешних заимствований в общей величине государственного долга. К 2022 г. на внутренние долговые обязательства пришлось почти 80% всего государственного долга в рублевом эквиваленте.

Расширенный анализ структуры задолженности государственного сектора выявил ведущую роль нескольких крупнейших госкомпаний в формировании российского долга.

### Список литературы

1. Белов, В. И. Общая характеристика государственного внешнего долга Российской Федерации на современном этапе развития / В. И. Белов,



- А. С. Антипова. – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2019. – № 4-2. – С. 75–78.
2. **Буценко, И. Н.** Внешний долг стран мира в условиях глобализации / И. Н. Буценко, В. С. Селюнина. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – Т. 2(68), № 2. – С. 40–49.
3. **Звонова, Е. А.** Особенности управления внешним долгом Российской Федерации в современных условиях / Е. А. Звонова. – Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2019. – Т. 15, № 4(373). – С. 695–709. – DOI: 10.24891/ni.15.4.695.
4. **Колосова, Д. М.** Долговая политика правительства Российской Федерации на современном этапе развития / Д. М. Колосова, К. А. Кузьмин. – Текст : непосредственный // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 12-13(80). – С. 103–106.
5. **Курочкина, И. Г.** Анализ внешнего долга Российской Федерации / И. Г. Курочкина. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 2(68). – С. 131–136.
6. **Липчиу, Н. В.** Оценка внешнего долга Российской Федерации / Н. В. Липчиу, А. А. Храмченко, Д. П. Захарова, Д. В. Клевцова. – Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51(4). – С. 402–411.
7. **Матюшкин, Д. А.** Анализ состояния государственного долга Российской Федерации / Д. А. Матюшкин. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2022. – Т. 1, № 5(50). – С. 99–110.
8. **Мельникова, Н. С.** Экономико-статистический анализ государственного внешнего долга Российской Федерации / Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова, Ю. А. Криволапова. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2022. – № 5(71).
9. **Внешний государственный долг Российской Федерации: оценка рисков и совершенствование системы управления / М. Г. Миргородская, Н. В. Капустина, О. А. Аничкина [и др.].** – Текст : непосредственный // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1. – DOI: 10.15862/47ECOR123.
10. **Рябичева, О. И.** Анализ состава и структуры внешнего государственного долга Российской Федерации / О. И. Рябичева. – Текст : непосредственный // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 57–6. – С. 37–40. – DOI: 10.18411/lj-12-2019-115.
11. **Слободчикова, Д. В.** Динамика внешнего долга Российской Федерации за период 2015-2019 гг. / Д. В. Слободчикова, Д. И. Силко, М. С. Сюпова. – Текст : непосредственный // Ученые заметки ТОГУ. – 2019. – Т. 10, № 2. – С. 213–219.
12. **Тахумова, О. В.** Состояние финансовой безопасности Российской Федерации на современном этапе / О. В. Тахумова, В. В. Бухлова, Н. Н. Паненкова. – Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5(58). – С. 295–298.
13. **Леднева, О. В.** Использование эконометрических моделей для прогнозирования инвестиций в основной капитал / О. В. Леднева, В. С. Осипов, А. П. Цыпин. – Текст : непосредственный // Прикладная информатика. – 2023. – Т. 18, № 1. – С. 111–128.
14. **Леднева, О. В.** Доходы и расходы государственного бюджета: исторический аспект / О. В. Леднева, А. П. Цыпин, Р. Н. Керимов. – Текст : непосредственный // Экономика, бизнес, банки. – 2022. – № 2(64). – С. 56–74.
15. **Чимирис, Е. С.** Корпоративный сектор Российской Федерации: макроэкономический аспект / Е. С. Чимирис. – Текст :



непосредственный // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – № 3(56). – С. 146–154.

16. **Юрьев, Д. А.** Государственный долг Российской Федерации. Способы измерения и управления / Д. А. Юрьев. – Текст : непосредственный // Наука, технологии,

инновации в мире глобальных трансформаций : материалы IX Международной научно-практической конференции (21 апреля 2021 года) : в 2-х частях. – Ростов-на-Дону : Южный Университет (ИУБиП), ООО «Издательство ВВМ», 2021. – Ч. 1. – С. 370–373.

**Sidorova O.E.**

Moscow University «Synergy», Candidate in Economics, Associate Professor, Chair of Business Statistics

## RUSSIAN FEDERATION EXTERNAL DEBT STATISTICS – RETROSPECTIVE ANALYSIS

**Abstract.** Russian history on the international debt instruments market can be divided into two time periods, the key watershed of which is 2014. In the first period, the debt burden generally increased (including per capita), despite the volatility of the global economic situation. Russian debt reached its historical maximum at the beginning of 2014 – \$729 billion. The second period, marked by a cooling of Russia's relations with the countries of the collective West, is characterized by a gradual decrease in the level of external debt obligations for Russia to the level of \$303 billion in April 2024. At the same time, the country's internal debt continued to increase, regardless of the temporary factor, and exceeded it in June 2024 21.4 trillion rubles. Analysis of the structure of debt obligations showed the relative stability of the distribution of total debt between the corporate and government (in the expanded interpretation of this term) sectors. The debt structure in terms of currencies (national or foreign) does not change for both government agencies and businesses - in general, the share of the ruble is about 40-50% on average for the period. In general, over the past 10 years, the external debt burden on Russian business and the public sector has been decreasing, which has a beneficial effect on the stability and independence of the domestic economy from the influence of the global financial market. However, this is offset by a significant increase in domestic debt, which in the long term can lead to negative phenomena in the economy due to relatively more expensive domestic borrowings.

**Keywords:** Bank of Russia, external debt, internal debt, dynamics, debt market, lending, retrospective analysis, statistics.

### References

1. Belov, V.I., Antipova, A.S. (2019). Obshchayakharakteristika gosudarstvennogo vneshnego dolga Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape razvitiya [General characteristics of the public external debt of the Russian Federation at the current stage of development]. *Modern Science*. 4-2, 75-78.
2. Butsenko, I.N., Selyunina, V.S. (2016). Vneshniy dolg stran mira v usloviyakh globalizatsii [External debt of the countries of the world in the context of globalization]. *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]. 2 (68)-2, 40-49.
3. Zvonova, E.A. (2019). Osobennosti upravleniya vneshnim dolgom Rossiyskoy Federatsii v sovremennykh usloviyakh [Features of managing the external debt of the Russian Federation in modern conditions]. *Natsional'nyye interesy: priority i bezopasnost'* [National Interests: Priorities and Security]. 15-4 (373), 695-709. DOI 10.24891/ni.15.4.695.
4. Kolosova, D.M., Kuzmin, K.A. (2021). Dolgovaya politika pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape razvitiya [Debt policy of the government of the Russian Federation at the current stage of development]. *Aktual'nyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire* [Current Scientific Research in the Modern World]. 12-13 (80), 103-106.
5. Kurochkina, I.G. (2020). Analiz vneshnego dolga Rossiyskoy Federatsii

[Analysis of the external debt of the Russian Federation]. *Uchenyye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta* [Scientific notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University]. 2 (68), 131-136.

6. Lipchiu, N.V. et al. (2022). *Otsenka vneshnego dolga Rossiyskoy Federatsii* [Assessment of the external debt of the Russian Federation]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 51 (4), 402-411.

7. Matyushkin, D.A. (2022). *Analiz sostoyaniya gosudarstvennogo dolga Rossiyskoy Federatsii* [Analysis of the state of the public debt of the Russian Federation]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science]. 1-5(50), 99-110.

8. Melnikova, N.S., Bykanova, N.I., Krivolapova, Yu.A. (2022). *Ekonomiko-statisticheskiy analiz gosudarstvennogo vneshnego dolga Rossiyskoy Federatsii* [Economic and statistical analysis of the public external debt of the Russian Federation]. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics]. 5(71).

9. Mirgorodskaya, M.G. et al. (2023). *Vneshniy gosudarstvennyy dolg Rossiyskoy Federatsii: otsenka riskov i sovershenstvovaniye sistemy upravleniya* [External public debt of the Russian Federation: risk assessment and improvement of the management system]. *Otkhody i resursy* [Waste and Resources]. 1 (10)-1. DOI 10.15862/47ECOR123.

10. Ryabicheva, O.I. (2019). *Analiz sostava i struktury vneshnego gosudarstvennogo dolga Rossiyskoy Federatsii* [Analysis of the composition and structure of the external public debt of the Russian Federation]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the Development of Science and Education]. 57-6, 37-40. DOI 10.18411/lj-12-2019-115.

11. Slobodchikova, D.V., Silko, D.I., Syupova, M.S. (2019). *Dinamika vneshnego dolga Rossiyskoy Federatsii za period 2015-2019 gg* [Dynamics of the external debt of the Russian Federation for the period 2015-2019]. *Uchenyye zametki TOGU* [Scientific notes of TNU]. 10 (2), 213-219.

12. Takhumova, O.V., Bukhlova, V.V., Panenkova, N.N. (2023). *Sostoyaniye finansovoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape* [The state of financial security of the Russian Federation at the present stage]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 5 (58), 295-298.

13. Ledneva, O.V., Osipov, V.S., Tsylin, A.P. (2023). *Ispol'zovaniye ekonometricheskikh modeley dlya prognozirovaniya investitsiy v osnovnoy kapital* [Using econometric models to forecast investments in fixed assets]. *Prikladnaya informatika* [Applied Informatics]. 18 (1), 111-128.

14. Ledneva, O.V., Tsylin, A.P., Kerimov, R.N. (2022). *Dokhody i raskhody gosudarstvennogo byudzheta: istoricheskiy aspekt* [State budget revenues and expenditures: historical aspect]. *Ekonomika, biznes, banki* [Economy, Business, Banks]. 2 (64), 56-74.

15. Chimiris, E.S. (2021). *Korporativnyy sektor Rossiyskoy Federatsii: makroekonomicheskiy aspekt* [Corporate sector of the Russian Federation: macroeconomic aspect]. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments]. 3(56), 146-154.

16. Yuryev, D.A. (2021). *Gosudarstvennyy dolg Rossiyskoy Federatsii. Sposoby izmereniya i upravleniya* [Public debt of the Russian Federation. Methods of measurement and management]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii v mire global'nykh transformatsiy: Materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2-kh chastyakh, Rostov-na-Donu, 21 aprelya 2021 goda. Tom Chast' 1* [Science, technology, innovation in the world of global transformations: Proceedings of the IX International scientific and practical conference. In 2 volumes, Rostov-on-Don, April 21, 2021. Volume 1]. Rostov-on-Don: Southern University (IUBiP), OOO "BBM Publishing House". P. 370-373.

**Королев А.В.**

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

**Авилова Н.Л.**

Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма, д-р ист. наук, профессор кафедры туризма и гостиничного дела

**Цуканов Д.И.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АВТОМОБИЛЬНОГО ТУРИЗМА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** На фоне роста числа внутренних туристических поездок автомобильный туризм рассматривается как бюджетная альтернатива, обеспечивающая гибкость планирования и позволяющая осуществлять выбор средств размещения в зависимости от локации, стоимости и уровня комфорта. Целью исследования явилось выявление региональных особенностей и тенденций развития автомобильного туризма в Российской Федерации. На примере Белгородской области были проанализированы автодорожная инфраструктура и туристско-рекреационные ресурсы как ключевые компоненты, определяющие развитие этого направления в регионе. Авторы пришли к выводу, что туристские объекты Белгородской области способны удовлетворить запросы различных категорий автотуристов: от активного отдыха до знакомства с историко-культурным наследием и индустриальным потенциалом региона. В рамках исследования предложено включить в «Стандарт гостеприимства Белогорья» категорию «Объект автомобильного туризма» с формулировкой соответствующих требований. Подчеркивается, что автомобильный туризм в Белгородской области обладает значительными перспективами развития благодаря сочетанию потенциала туристской отрасли, качественной автодорожной инфраструктуры и развитого придорожного сервиса на ключевых трассах. Вместе с тем авторы отмечают, что туристские продукты региона будут иметь ярко выраженную специфику, обусловленную, в первую очередь, его приграничным положением.

**Ключевые слова:** автомобильный туризм, преимущества автотуризма, сеть маршрутов, автодорожная инфраструктура, придорожный сервис, туристско-рекреационные ресурсы, потенциал автомобильного туризма, объект автомобильного туризма.

**Введение.** В последние годы значимым катализатором роста туристического сектора выступила переориентация профессиональных участников рынка и российских граждан в сторону освоения локальных маршрутов. Эта трансформация потребительских предпочтений и бизнес-стратегий спровоцировала волну кре-

ативных инициатив – от нестандартных экскурсионных программ до инфраструктурных проектов, адаптированных под запросы отечественных путешественников [4]. Данное положение вещей находит подтверждение в цифрах. Так, 25 ноября 2024 года заместитель председателя правительства Российской Федерации Дмитрий Ре-

шетников на заседании правительственной комиссии по развитию туризма в Российской Федерации сообщил, что количество туристских поездок по стране с 45 млн в 2020 году увеличилось до 84 млн в 2023 году, а по итогам 2024 года ожидается около 92 млн туристских поездок [10]. В Российском союзе туриндустрии количество поездок по стране в 2024 г. оценивают примерно в 96 млн [3].

При этом спрос на туристские услуги по внутренним направлениям в значительной степени зависит от стоимости транспортировки туристов по линии железнодорожных сообщений и авиасообщений, а также достижения предельных возможностей провозной способности транспортных сетей в период сезонного ажиотажа.

В связи с этим актуализируется автомобильный туризм как разновидность бюджетосберегающего путешествия. Личный автомобиль, кемпер или мотоцикл превращаются не просто в средство передвижения, а в инструмент свободы, позволяющий избежать зависимости от расписаний авиарейсов и переполненных поездов [1].

Передвижение туристов на собственном автомобильном транспорте позволяет самостоятельно планировать маршрут передвижения, время пребывания и перечень посещаемых объектов. Кроме снижения транспортных расходов, автотуризм позволяет осуществлять выбор средств размещения в зависимости от локации, стоимости и уровня комфорта. Использование персонального автомобиля в качестве средства передвижения по маршруту позволяет не ограничиваться лимитом по багажу и гибко подходить к возможностям автомобиля по транспортировке оборудования и инвентаря, в том числе для активного отдыха и занятий спортом. Для многих объектов туристского показа проблема транспортной доступности минимизируется.

Таким образом, автомобильные туристы обладают значительными возмож-

ностями по удовлетворению индивидуальных потребностей в путешествиях.

**Методы исследования.** Обоснованность и достоверность результатов исследования основываются на анализе, синтезе, методе обобщения, сравнительном методе, а также системном подходе.

**Результаты исследования.** Государство уделяет значительное внимание автомобильному туризму как в инфраструктурном плане, так и вопросах стратегического планирования на разных уровнях.

25 апреля 2024 года Правительством РФ утверждена Концепция развития автомобильного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Стратегическими ориентирами определены следующие направления:

- Обеспечение комфортных условий для путешествий в пределах государства, включая оптимизацию логистики и сервисного сопровождения.

- Развитие инфраструктурных хабов, выступающих драйверами социально-экономического роста территорий с туристской специализацией.

- Стимулирование инвестиционной активности через улучшение делового климата и создание преференций для бизнеса.

- Техническое обновление магистралей с внедрением интеллектуальных систем управления трафиком и реконструкцией ключевых транспортных артерий.

- Проектирование специализированных туристических пакетов, адаптированных под запросы автопутешественников (тематические маршруты, мобильные приложения с навигацией).

- Поэтапная оптимизация дорожной сети за счет строительства объездных путей, ликвидации «узких мест» и интеграции региональных трасс в федеральную систему.

В приоритетном порядке Концепцией предлагается реализация пилотного туристского автомобильного маршрута из



города Санкт-Петербурга в город Владивосток по автодорогам федерального значения (М-10 «Россия», М-11 «Нева», М-12 «Восток») [1].

Таким образом, организация сети туристских автомобильных маршрутов получит свой старт с федеральных автомобильных трасс, соединяющих столицу и административные центры субъектов, а далее будет распространяться на федеральные и региональные дороги, соединяющие административные центры РФ. Также очевидно, что ряд субъектов и территорий страны, невзирая на туристско-рекреационный потенциал, остаются в стороне от пилотного автомобильного маршрута. Одним из таких регионов стала Белгородская область.

Белгородская область известна своим туристско-рекреационным потенциа-

лом и считается в значительной степени перспективным регионом для развития внутреннего туризма. В связи с чем считаем необходимым рассмотреть территорию Белгородской области с точки зрения потенциала формирования актуальных автотуристских продуктов как внутрирегиональных, так и тех, которые в перспективе войдут в сеть автомобильных маршрутов.

Соответствуя логике формирования пилотного автомобильного маршрута по территории страны, считаем, что точкой отчета развития сети маршрутов автомобильного туризма в Белгородской области должна стать трасса федерального значения М-2 «Крым», а также соединительная дорога «Белгород – М-4 «Дон» и участок дороги Прохоровка – Губкин, соединяющий М-2 «Крым», Р-298 Курск-Воронеж и Р-22 «Каспий» (рис. 1).



1. М-2 «Крым» Москва – Тула – Орел – Курск – Белгород – граница с Украиной.
2. М-2 «Крым» Москва – Тула – Орел – Курск – Белгород – граница с Украиной – Прохоровка – Губкин – Р-298 Курск – Воронеж – автомобильная дорога Р-22 «Каспий».
3. М-2 «Крым» Москва – Тула – Орел – Курск – Белгород – граница с Украиной, соединительная дорога «Белгород – М-4 «Дон».

Рис. 1. Ключевые автодороги для формирования сети маршрутов автомобильного туризма в Белгородской области



Раскрытие потенциала автомобильного туризма на территории Белгородской области будет зависеть от качества туристской и автодорожной инфраструктуры, ее доступности и безопасности, а также от уровня развития придорожного сервиса.

Белгородская область обладает развитой автодорожной инфраструктурой, занимает одно из ведущих мест в ЦФО по качеству и плотности автодорог. Общая протяженность дорожной сети порядка 21,616 тыс. км, из которых порядка 451 км – это дороги федерального значения. Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, по данным 2023 года, составляет 732 км на 1000 км<sup>2</sup> (один из самых высоких показателей в России, в среднем по ЦФО – 388 км на 1000 км<sup>2</sup>). В настоящее время 78% автодорог области находятся в нормативном состоянии [9].

Качественный придорожный сервис – от современных многофункциональных зон до локальных гастрономических точек – формирует не только комфорт в процессе путешествий, но и экономический ландшафт прилегающих территорий. Для туристов это превращает транзитные трассы в маршруты с уникальным колоритом, а для населенных пунктов – в источник роста: каждое новое средство размещения или сервисный объект создает рабочие места и привлекает инвестиции [7].

Услуги для автотуристов по маршруту следования должны быть направлены не только на поддержание и восстанов-

ление работоспособности транспортных средств (автозаправочные станции, станции технического обслуживания и шиномонтажа, мойки транспортных средств и т.д.), но и на удобство пользователей автомобильных дорог (санитарные зоны, пункты общественного питания и торговли, средства размещения и другие объекты сервиса). Сервисные объекты для потребителей не просто предоставляют услуги, но и создают эмоциональную карту маршрута, стимулируя туристов останавливаться, исследовать и поддерживать малый бизнес прирассовых населенных пунктов.

В соответствии с Межгосударственным стандартом ГОСТ 33062-2014 «Дороги автомобильные общего пользования. Требования к размещению объектов дорожного и придорожного сервиса» выделяются:

1. Виды объектов дорожного сервиса – площадки для кратковременной остановки транспортных средств, площадки для отдыха со стоянками транспортных средств и др.

2. Виды объектов придорожного сервиса – мотели, гостиницы, кемпинги, станции технического обслуживания, автозаправочные станции, пункты питания, торговли, связи, медицинской помощи, мойки и др. [2].

Ключевые автомобильные дороги Белгородской области (рис. 1) хорошо оснащены объектами придорожного сервиса (табл.), в первую очередь это связано с густотой поселений. Однако после 2022 года часть инфраструктуры (особенно в приграничных районах) функционирует в ограниченном режиме.

Таблица

**Количество объектов придорожного сервиса на ключевых участках автомобильных дорог Белгородской области**

Вид объекта придорожного сервиса	Номер участка дороги в соответствии с рисунком 1		
	1	2	3
1. Протяженность участка дороги, км.	~ 160	~ 170	~ 210
2. Автозаправочная станция, ед.	15	10	18
3. Станция технического обслуживания, ед.	14	12	11
4. Гостиница (мотель) или кемпинг, ед.	8	6	5
5. Пункт питания, ед.	14	15	15

Расстояние между объектами дорожного и придорожного сервиса одного вида укладывается в нормативы, представленные в ГОСТ 33062-2014 для автомобильных дорог II и III категории вследствие того, что регион достаточно густонаселен и, как следствие, участки дорог вне населенных пунктов не имеют значительной протяженности, по этой же причине качество мобильной связи достигает удовлетворительного уровня.

Выбор мест для путешествия и построения маршрутов автопутеистами зависит не только от автодорожной инфраструкту-

ры и оснащенности объектами дорожного и придорожного сервиса, но также от природных условий, климатических и ландшафтных особенностей территории и наличия культурно-исторических объектов [1].

Считаем возможным проанализировать туристско-рекреационный потенциал развития автомобильного туризма региона, условно разделив его на три компонента: природно-экологические ресурсы, культурно-историческое наследие и уровень индустриального развития региона (рис. 2).

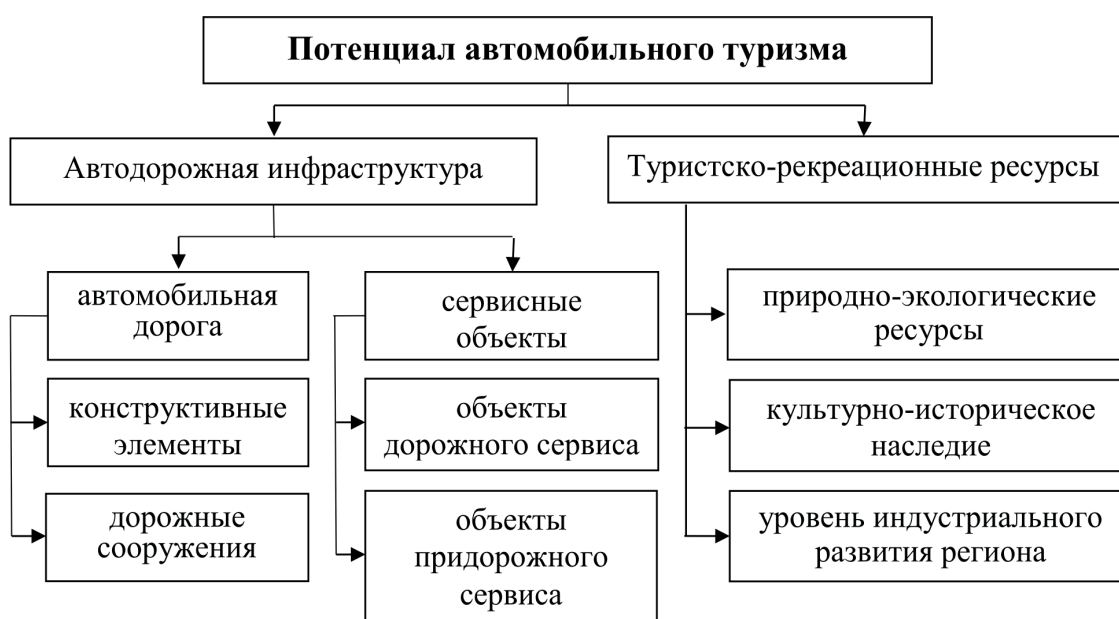


Рис. 2. Компоненты, определяющие развитие автомобильного туризма в регионе

Белгородская область обладает разнообразными природными ландшафтами и благоприятным климатом [8]. Регион находится в центральной части Европейской России, на юго-западных склонах Среднерусской возвышенности, в лесостепной зоне, где на юге простираются степи.

Территория представляет собой возвышенную равнину с холмами, средняя высота которой составляет 200 метров над уровнем моря.

Характерной чертой местности является интенсивное расчленение поверхности сетью долин и балок. Речные долины, такие как Оскол, Северский Донец и Ворскла, от-

личаются песчаными пляжами и крутыми берегами. Лесистость достигает 8,5 % за счет дубрав и сосновых боров. Уникальными геологическими объектами Белогорья являются меловые горы и карьеры.

Климат в Белгородской области умеренно-континентальный, средние температуры обеспечивают комфорт как летом (+20...+25°C), так и зимой (-5...-10°C). Осадков меньше, чем в северных регионах. Идеальный сезон автомобильных путешествий – с апреля по октябрь.

Белгородская область обладает уникальными природными территориями (от древних дубрав до меловых гор), охраняе-

мыми на федеральном и региональном уровнях. Разнообразие живых организмов в лесостепной зоне удастся сохранить благодаря особо охраняемым природным территориям – заповедникам, паркам, заказникам и памятникам природы. Среди мест, популярных у путешественников, выделяются природный парк «Ключи», Холковские пещеры и экологические тропы заказников.

Белгородская область богата памятниками истории, архитектуры и культуры, здесь сохранились древние городища, православные святыни, усадьбы помещиков и дворян, военные мемориалы и уникальные этнографические объекты.

Памятники воинской славы: Прохоровское поле (музей-заповедник, звонница, Храм Святых Апостолов Петра и Павла); Мемориал «В честь героев Курской битвы»; Музей-диорама «Курская битва» и др.

Православные святыни и монастыри: Свято-Троицкий Холковский монастырь (пещерный монастырь XVII века); Марфо-Мариинский монастырь; Кафедральный собор Преображения Господня (1813 год постройки, в нем находятся мощи святителя Иоасафа Белгородского); Успенско-Никольский собор (1703 год постройки) и др.

Усадебные комплексы и дворянские имения: усадьба Юсуповых в поселке Ракитное; усадьба Ковалевских в селе Ютановка; Усадьба Муханова в селе Веселая Лопань и др.

Археологические памятники: Хотмыжское городище (древнерусская крепость IX–XIII вв.); Крапивинское городище (скифо-сарматские курганы IV в. до н.э.) и др.

Белгородская область отличается высоким уровнем развития промышленности, которая включает не только горнодобывающую отрасль и предприятия по переработке сырья, но и активно развитый сельскохозяйственный сектор [5]. По уровню промышленного развития регион входит в ТОП-20 субъектов Российской Федерации. Регион активно развивает промышленный туризм, внедряя проекты, которые не только зна-

комят с производственными процессами, но и способствуют продвижению местной продукции, укреплению инвестиционного потенциала и решению ключевых социально-экономических задач. Эта стратегия позволяет создавать уникальные региональные бренды, привлекать внимание к локальным товарам и формировать устойчивые связи между бизнесом, обществом и властью. Более 20 промышленных предприятий на регулярной основе готовы принимать гостей и проводить экскурсии, к числу таких предприятий относятся: АО «Лебединский ГОК»; АО «Оскольский электрометаллургический комбинат им. А.А. Угарова»; ООО «Яковлевский ГОК»; АО «Кондитерская Фабрика «Славянка»; АО «Белгородский хладокомбинат» (ТМ «Бодрая корова»); ООО «Чернянский сахарный завод» и др.

Таким образом, туристские аттракции Белгородской области способны удовлетворить интерес различных категорий туристов в активном и полноценном отдыхе, приобщить их к историко-культурным ценностям и познакомить с индустриальным развитием региона, что будет содействовать популяризации краеведения и повышению экологической культуры населения. В данном контексте особую актуальность приобретает необходимость разработки и апробирования автомобильных маршрутов с вариациями посещения туристских достопримечательностей.

С 2022 года в Белгородской области реализуется проект «Гостеприимное Белогорье», разработанный Управлением по туризму Белгородской области и реализуемый совместно с Белгородским центром туризма и Белгородским университетом кооперации, экономики и права. Основная идея проекта «Гостеприимное Белогорье» заключается в выявлении и оценке туристической привлекательности региона для развития и популяризации внутреннего туризма [6].

Одним из этапов реализации проекта «Гостеприимное Белогорье» стали разработка и утверждение методических рекоменда-

ций для объектов туристической индустрии региона – «Стандарт гостеприимства Белогорья», включающих комплекс стандартов обслуживания и научно-практические рекомендации по их внедрению. Считаем целесообразным и обоснованным введение в данный комплекс категории «Объект автомобильного туризма» и формирование для нее следующих требований:

1. Туристический объект должен располагаться вблизи или на незначительном удалении от федеральной автомобильной трассы.

2. Подъездные пути к объекту должны иметь твердое покрытие без повреждений, обеспечивающее круглогодичную доступность.

3. Подъездные пути в темное время суток должны быть оборудованы равномерным освещением без затемненных участков.

4. На подъездных путях должна быть нанесена горизонтальная и вертикальная дорожная разметка в соответствии с требованиями ПДД.

5. Обочины подъездных путей должны содержаться в чистоте и иметь благоустроенный вид.

6. Сервисные дорожные знаки должны быть установлены на съезде с федеральной трассы и при подъезде к туристическому объекту.

7. На территории подъездных путей и туристического объекта должны быть обеспечены стабильное покрытие мобильной связи и доступ к Интернету.

8. Туристический объект должен быть оборудован расширенной парковкой или площадкой для размещения автомобилей с прицепами, кемперов и аналогичных транспортных средств.

9. Парковочная зона должна быть адаптирована для лиц с ограниченными возможностями здоровья, включая понижение бордюрного камня в необходимых местах.

**Выводы и заключение.** В заключение необходимо подчеркнуть, что автомобильный туризм на территории Белгородской

области имеет значительные перспективы для развития благодаря потенциалу туристической отрасли и хорошему состоянию автомобильной инфраструктуры в совокупности с сервисной составляющей на ключевых автомобильных дорогах региона. Однако следует понимать, что туристские продукты будут иметь региональную особенность, вызванную в первую очередь приграничным положением области. Как следствие, в большей степени распространение получают кольцевые маршруты выходного дня или маршруты в соседние регионы по дорогам федерального значения. В любом случае разработка и реализация региональных автомобильных маршрутов будут способствовать повышению инвестиционной привлекательности региона и формированию культуры автопутешествий.

### Список литературы

1. Концепция развития автомобильного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : [утв. Правительством Российской Федерации 25.04.2024 г.]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/153130/> (дата обращения: 05.06.2025). – Текст : электронный.

2. **ГОСТ 33062-2014.** Дороги автомобильные общего пользования. Требования к размещению объектов дорожного и придорожного сервиса : межгосударственный стандарт: издание официальное : дата введения 01 декабря 2015 г. / Межгосударственный совет по стандартизации, метрологии и сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2015. – Текст : непосредственный.

3. Внутренний турпоток в России в 2024 году достиг исторического максимума // Ведомости : [сайт]. – URL: [https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy\\_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma](https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma) (дата обращения: 05.06.2025). – Текст : электронный.

4. **Макринова, Е. И.** Научно-популярный туризм как перспективное направление устойчивого развития регионального туристического продукта / Е. И. Макринова, А. В. Королев, Д. И. Цуканов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 4(107). – С. 62–74. – DOI: 10.21295/2223-5639-2024-4-62-74. – EDN EIOTBF.

5. **Макринова, Е. И.** Промышленный туризм как способ продвижения и развития производственно-экономического потенциала Белгородской области / Е. И. Макринова, Е. В. Чурсина, О. О. Петрухина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2(99). – С. 9–24. – DOI: 10.21295/2223-5639-2023-2-9-24. – EDN QHNPEF.

6. **Макринова, Е. И.** Белгородский стандарт гостеприимства как объективный показатель привлекательности объектов гостинично-туристического бизнеса региона: методический инструментарий и результаты конкурсной аналитики / Е. И. Макринова, Е. О. Золотарева, Т. Ю. Симонова. – Текст : непосредственный // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2023. –

Т. 9, № 4. – С. 98–110. – DOI: 10.18413/2408-9346-2023-4-0-8. – EDN UWNYVW.

7. Развитие гостинично-ресторанного сектора придорожного сервиса в контексте трансграничного сотрудничества России и Белоруссии: тенденции, цели, факторы, перспективы / Е. И. Макринова, Н. В. Лацкевич, А. В. Королев, Е. О. Святая. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 1(53). – С. 59–65. – EDN TNPVXX.

8. **Фатнева, Е. А.** Модель регионального туристского кластера и комплексная оценка туристско-рекреационного потенциала Белгородской области / Е. А. Фатнева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 3(51). – С. 321–328. – EDN TBCNCH.

9. Федеральное дорожное агентство «Росавтодор» : официальный сайт. – Москва, 2025. – URL: <https://rosavtodor.gov.ru> (дата обращения: 05.06.2025). – Текст : электронный.

10. Чернышенко сообщил, что турпоток по РФ в 2024 году составит около 92 млн поездок // ТАСС : [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22490251> (дата обращения: 05.06.2025). – Текст : электронный.



***Korolev A.V.***

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

***Avilova N.L.***

Russian State University of Physical Education, Sports, Youth and Tourism, Doctor of Historical Sciences, Professor, Chair of Tourism and Hotel Business

***Tsukanov D.I.***

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## **REGIONAL FEATURES AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CAR TOURISM IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract.** Against the background of the growth in the number of domestic tourist trips, car tourism is considered as a budget alternative that provides flexibility in planning and allows you to choose accommodation depending on the location, cost and level of comfort. The purpose of the study was to identify regional features and trends in the development of car tourism in the Russian Federation. Using the example of the Belgorod Region, the road infrastructure and tourism and recreational resources were analyzed as key components determining the development of this area in the region. The authors came to the conclusion that the tourist facilities of the Belgorod Region are able to satisfy the needs of various categories of auto tourists: from active recreation to acquaintance with the historical and cultural heritage and industrial potential of the region. As part of the study, it was proposed to include in the "Standard of Hospitality of Belogorye" the category "Facility of Automobile Tourism" with the formulation of the corresponding requirements. It is emphasized that automobile tourism in the Belgorod Region has significant development prospects due to the combination of the potential of the tourism industry, high-quality road infrastructure and developed roadside service on key routes. At the same time, the authors note that the tourist products of the region will have a pronounced specificity, due, first of all, to its border location.

**Keywords:** automobile tourism, advantages of automobile tourism, route network, road infrastructure, roadside service, tourist and recreational resources, potential of automobile tourism, object of automobile tourism.

### **References**

1. «Kontsepsiya razvitiya avtomobil'nogo turizma v Rossiyskoy Federatsii na period do 2035 goda» (utv. Pravitel'stvom Rossiyskoy Federatsii 25.04.2024 g.) ["Concept for the Development of Automobile Tourism in the Russian Federation until 2035" (approved by the Government of the Russian Federation on 25.04.2024)]. Retrieved from: <http://government.ru/docs/all/153130/>.
2. GOST 33062-2014. Dorogi avtomobil'nyye obshchego pol'zovaniya. Trebovaniya k razmeshcheniyu ob'yektov dorozhnogo i pridorozhnogo servisa: mezhgosudarstvennyy standart: data vvedeniya 2015-12-01. Mezhhgosudarstvennyy sovet po standartizatsii, metrologii i sertifikatsii [GOST 33062-2014. Public roads. Requirements for the placement of road and roadside service facilities: interstate standard: date of introduction 2015-12-01. Interstate Council for Standardization, Metrology and Certification]. Moscow: Standartinform, 2015.
3. Vnutrenniy turpotok v Rossii v 2024 godu dostig istoricheskogo maksimuma [Domestic tourist flow to Russia reached a historical maximum in 2024].



Vedomosti. Retrieved from: [https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy\\_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma](https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma).

4. Makrinova, E.I., Korolev, A.V., Tsukanov, D.I. (2024). Nauchno-populyarnyy turizm kak perspektivnoye napravleniye ustoychivogo razvitiya regional'nogo turisticheskogo produkta [Popular science tourism as a promising direction for sustainable development of regional tourism product]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(107), 62-74. DOI 10.21295/2223-5639-2024-4-62-74. EDN EIOTBF.

5. Makrinova, E.I., Chursina, E.V., Petrukhina, O.O. (2023). Promyshlennyy turizm kak sposob prodvizheniya i razvitiya proizvodstvenno-ekonomicheskogo potentsiala Belgorodskoy oblasti [Industrial tourism as a way of promoting and developing the production and economic potential of the Belgorod region]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(99), 9-24. DOI 10.21295/2223-5639-2023-2-9-24. EDN QHNPEF.

6. Makrinova, E.I., Zolotareva, E.O., Simonova, T.Yu. (2023). Belgorodskiy standart gostepriimstva kak ob'yektivnyy pokazatel' privlekatel'nosti ob'yektov gostinichno-turisticheskogo biznesa regiona: metodicheskiy instrumentariy i rezul'taty konkursnoy analitiki [Belgorod hospitality standard as an objective indicator of the attractiveness of hotel and tourism business facilities in the region: methodological tools and results of competitive analytics]. Nauchnyy rezul'tat. Tekhnologii

biznesa i servisa [Scientific Result. Business and Service Technologies]. 9(4), 98-110. DOI 10.18413/2408-9346-2023-4-0-8. EDN UWNYVW.

7. Makrinova, E.I. et al. (2015). Razvitiye gostinichno-restorannogo sektora pridorozhnogo servisa v kontekste transgranichnogo sotrudnichestva Rossii i Belorussii: tendentsii, tseli, faktory, perspektivy [Development of the hotel and restaurant sector of roadside service in the context of cross-border cooperation between Russia and Belarus: trends, goals, factors, prospects]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(53), 59-65. EDN TNPVXX.

8. Fatneva, E.A. (2014). Model' regional'nogo turistskogo klastera i kompleksnaya otsenka turistsko-rekreatsionnogo potentsiala Belgorodskoy oblasti [Model of regional tourist cluster and comprehensive assessment of tourist and recreational potential of Belgorod region]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(51), 321-328. EDN TBCNCH.

9. Federal'noye dorozhnoye agentstvo «Rosavtodor»: ofitsial'nyy sayt [Federal Road Agency "Rosavtodor": official website]. Moscow, 2025. Retrieved from: <https://rosavtodor.gov.ru>.

10. Chernyshenko soobshchil, chto turpotok po RF v 2024 godu sostavit okolo 92 mln poyezdok [Chernyshenko reported that the tourist flow in the Russian Federation in 2024 will amount to about 92 million trips]. TASS. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/22490251>.

*Вахитов М.Р.*

Казанский национальный исследовательский технологический университет, ст. преподаватель кафедры оборудования пищевых производств

## ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

**Аннотация.** Опережающее развитие российской экономики обусловлено, прежде всего, внутренней организацией пространственного развития с учетом экономического профиля, инвестиционной привлекательности, научно-технического задела мезосистем. Адресному управлению источниками регионального развития предшествует идентификация данных источников и разграничение теоретических сущностей «источник развития» и «факторы развития». Цель исследования – упорядочение и формализация детерминант развития экономики региона, лежащих в основе дифференцированной стратегии пространственного развития Российской Федерации. Объект исследования – мезосистема как уникальное сочетание элементов, предопределяющих специфику экономической политики региона и темпы его экономического роста. Методы исследования: критический анализ научной литературы, формализация, системный анализ. В статье уточнено понятие «источники регионального развития» как базовые условия экономического роста; систематизированы и уточнены детерминанты развития экономики региона (источники развития, ресурсы, экономический профиль региона, факторы, инструменты развития), структурно общие для всех мезосистем в силу изоморфизма пространственного развития, но содержательно специфичные для разных мезосистем в силу их географических и демографических особенностей; обоснована важность открытости и экономической резильентности мезосистем. Сформулированная система детерминант развития экономики региона может быть учтена в рамках формулирования альтернативных траекторий роста, выявления закономерностей и причинно-следственных связей между источниками и темпами развития мезосистемы с учетом стохастичности внешней среды.

**Ключевые слова:** региональная экономика, источники регионального развития, экономический рост, технологическое лидерство, интеллектуальный потенциал, природно-ресурсный потенциал.

**Введение.** Программы стратегического развития России поступательно трансформируются от политики импортозамещения к технологическому лидерству в мире. Данный тезис прозвучал на площадке XI конгресса «Инновационная практика: наука плюс бизнес», который состоялся 10 декабря 2024 года в Москве [1]. В свою очередь качественный переход невозможен без территориальной организации экономики, обуславливающей рост

национальной экономики. Задача проактивного развития региональных экономических систем не является новой, но становится чрезвычайно важной с учетом локализации и специализации субъектов Российской Федерации. Как следствие возникает вопрос идентификации источников экономического роста мезосистемы.

Обращаясь к трактовке источников экономического роста, следует подчеркнуть, что под ними понимают компонен-

ты системы, которые, создавая импульсы, качественно меняют состояние системы, классифицируются относительно самой системы (эндо- и экзогенные) [2]. Иные подходы предполагают выделение финансовых, имущественных, информационных, ресурсных, инновационных и качественных источников развития предприятия [3]; трудовых, производственных, информационных, инновационных, инфраструктурных экологических и финансовых источников устойчивого развития региона [4] и др.

Сущностное содержание источников развития региональной экономики исследовано в контексте формирования макрорегиональной системы и возникновения синергии от интеграции регионов [5], через призму территориального капитала и его «мягких» компонентов (человеческий капитал, капитал отношений, социальный капитал) [6], внедрения цифровых технологий в региональной системе, способствующих росту добавленной стоимости территории [7], образовательной системы [8, 9], с точки зрения репутации региона [10] и т.д.

Вместе с тем влияние дестабилизирующих факторов актуализирует значимость источников развития экономических систем, поскольку первые трансформируют стратегические ориентиры региональной экономики. Однако аналитическое исследование известных научных публикаций приводит к выводу об отсутствии разграничения понятий «источник» и «фактор» развития. В связи с этим видится необходимой структуризация элементов стратегии регионального развития с обозначением актуальных для российских регионов источников, ресурсов, факторов, инструментов.

Вышесказанное определяет цель исследования – упорядочение и формализация детерминант развития экономики региона, лежащих в основе дифференцированной стратегии пространственного развития Российской Федерации. Объектом исследования выступает мезосистема как уникальное сочетание элементов, предо-

пределяющих специфику экономической политики региона и темпы его экономического роста.

**Методы исследования.** Основные положения и умозаключения сформулированы с использованием методов критического анализа научной литературы, формализации, системного анализа, обеспечивающих получение новых научных результатов в области региональной экономики.

**Результаты исследования.** Под источниками регионального развития предлагается понимать имманентные условия (количество и качество ресурсного, интеллектуального потенциала региона, комбинирование ресурсов (капитало- или трудоемкий характер экономики региона), доступность энергоресурсов и пр.), определяющие экономический профиль, интенсивность развития, способность мезосистемы оперативно и адекватно реагировать на воздействие эндо- и экзогенных факторов (резильентность системы) и благоприятствующие экономическому росту мезосистемы и сбалансированному пространственному развитию страны.

В основе результатов деятельности экономической системы лежат интеллектуальный (в том числе знаниевый) потенциал и природно-ресурсный потенциал территории. Иными словами, речь идет о внутренних источниках роста экономики, способствующих техническому прогрессу. Акценты на эндогенных источниках развития обрели особую значимость в условиях экономической нестабильности в мире.

В целях структурирования и дифференциации моделей пространственного развития систематизированы и уточнены детерминанты развития экономики региона (таблица), общие для всех мезосистем в силу изоморфизма пространственного развития, но специфичные для разных мезосистем в силу их географических и демографических особенностей.

## Детерминанты развития региональной экономики\*

Детерминанта	Характеристика	Содержание
Источники развития	Совокупность базовых условий, определяющих возможности, способности экономической системы к устойчивому росту	Интеллектуальный потенциал Природно-ресурсный потенциал
Ресурсы	Средства, обеспечивающие хозяйственную деятельность на территории региона	Водные Энергетические Земельные Интеллектуальные Трудовые Финансовые Организационные Инфраструктурные
Экономический профиль региона	Специализация региона, обусловленная спецификой распределения ресурсов по видам экономической деятельности	В соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД 2)
Факторы	Внутренние или внешние условия, способствующие или препятствующие экономическому росту мезосистемы	Потребности и спрос Конкуренция на внутреннем и внешнем рынках Экономические санкции и ограничения Институциональная среда Инвестиции и инвестиционная привлекательность региона Логистическая инфраструктура Репутация региона Защита окружающей среды
Инструменты развития	Система механизмов, алгоритмов, коммуникаций, мероприятий, направленных на реализацию потенциала региональной экономической системы	Документы стратегического планирования Государственная поддержка Отраслевые, территориальные объединения, промышленные эко-системы Капитал Наука и технологии

\*Составлено автором.

Источник развития 1. Ключевым источником развития является человек, его интеллектуальный потенциал, обеспечивающий генерацию идей, управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления ресурсами, производительности, валового регионального продукта. Интеллектуальный потенциал региона – это способность к управлению накопленными и генерации новых знаний, их трансформации в технологические результаты в целях развития региональной эко-

номики [11, 12]. Он формируется из образовательной, научно-исследовательской, инновационной, социокультурной составляющих. Образовательный компонент представляют выпускники общеобразовательных учреждений, ссузов и вузов, а также сотрудники организаций, развивающие собственные компетенции в области профессиональной деятельности. Научно-исследовательский потенциал образуют выпускники магистратуры, аспирантуры, докторантуры, в число сформированных компетенций ко-

торых входит способность выполнять научно-исследовательские проекты, наращивать базу экономики знаний. Инновационный потенциал как способность мезосистемы создавать новые технологии, продукты образуют научно-исследовательские организации или соответствующие подразделения предприятий. Социокультурный потенциал региона отражает соответствующие характеристики общества [13].

Источник развития 2. Другим источником развития региональной экономики являются природно-сырьевые ресурсы. В соответствии с Модельным законом «Об экологической безопасности» под природно-ресурсным потенциалом понимается «экологическая емкость территории, оцененная с учетом характера использования, наличия и состояния географических структур, природных ландшафтов, климатических условий, минеральных ресурсов, почв, водных ресурсов, атмосферы, растительного и животного мира» [14].

Объектом управления в рамках развития региональной экономики являются природные и экономические ресурсы, их эффективное распределение с точки зрения достижения целей региональной и национальной экономики.

Источники развития и ресурсный потенциал определяют экономический профиль региона – промышленный, сервисный, сельскохозяйственный и др. в соответствии с ОКВЭД 2. В целом под экономическим профилем региона в исследовании понимается совокупность видов экономической деятельности, приоритетных с точки зрения формирования добавленной стоимости и конкурентоспособности мезосистемы, отражающая специализацию региона, обусловленную спецификой распределения ресурсов.

К числу основных факторов, определяющих способы и направления реализации интеллектуального и природно-ресурсного потенциала, относятся потребности и спрос, конкуренция на внутреннем и внешнем рын-

ках, экономические санкции и ограничения, институциональная среда, инвестиции, логистическая инфраструктура, репутация региона, государственная экологическая политика.

Рационализация ресурсопотребления региональной экономикой регламентирована документами стратегического планирования. Задачи государственной поддержки включают инфраструктурное обеспечение, привлечение частных инвестиций, стимулирование внутренней миграции, стимулирование регионов к развитию экономического потенциала и пр.

Учитывая приоритетность проектов технологического суверенитета, достижения научно-технологического лидерства, импортозамещения, особую значимость обретают наука и технологии, продуцируемые силами мезосистемы. Развитию и реализации воспроизводственного и инновационного потенциала способствуют отраслевые и территориальные объединения.

Предложенная система детерминант развития экономики региона позволяет сформулировать альтернативные траектории роста, выявить закономерности и причинно-следственные связи между источниками и темпами развития мезосистемы с учетом стохастичности внешней среды.

В дополнение к вышесказанному важно отметить способность региональной экономической системы к резильентности – способности абсорбировать экономические шоки и трансформироваться в ответ на такие шоки [15]. На основе выделенных выше источников развития и формируется обозначенная способность мезосистемы, обеспечивая также решение задач технологического развития страны.

Индустриальные регионы, где сконцентрирован технологический потенциал, с одной стороны, более уязвимы с точки зрения экономических санкций, с другой стороны, вынуждены быть более активными в контексте поиска новых направлений и инструментов повышения эффективности



функционирования. А свойство открытости мезосистемы обеспечивает мягкую адаптацию к конъюнктурным изменениям.

**Выводы и заключение.** Подводя итоги исследования, подчеркнем, что открытые экономические системы подвержены влиянию драйверов и ингибиторов внешней и внутренней среды. Это, с одной стороны, повышает риск дестабилизации производственных процессов и мезоэкономики в целом, с другой стороны – стимулирует поиск резервов роста и устойчивого функционирования экономической системы. В настоящем исследовании интеллектуальный потенциал, инновационный потенциал трактуются как ключевой источник достижения целей импортоопережения в территориальном развитии. Немаловажными видятся следующие аспекты субъект-объектных отношений пространственного развития: влияние специализации и диверсификации на показатели развития мезоэкономической системы, открытость и закрытость системы, врожденные и адаптивные факторы развития, экономическая резильентность мезосистем.

Авторский вклад в науку заключается в развитии концептуальных положений региональной экономики путем уточнения понятия «источники регионального развития» и систематизации детерминант развития, последовательное осмысление которых может служить методическим каркасом при формировании дифференцированного комплекса управленческих решений в части экономического роста мезосистемы, межрегиональной кооперации.

### Список литературы

1. В Москве на конгрессе обсудили переход от импортозамещения к техлидерству России. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22643591> (дата обращения: 12.04.2025). – Текст : электронный.
2. Мишулин, Г. М. Источники экономического роста и императивы экономической политики / Г. М. Мишулин, А. В. Стягун. – Текст : непосредственный // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Т. 9. – № 7(196). – С. 24–36.
3. Кузнецов, В. П. О проблемах и источниках стратегического развития предприятий в условиях санкций / В. П. Кузнецов, Е. С. Чурбанова. – Текст : непосредственный // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2017. – № 1 (45). – С. 27–36.
4. Бастрыкин, Д. В. Трансгрессия экономики региона в условиях глобализации / Д. В. Бастрыкин, В. В. Смагина. – Текст : непосредственный // Сборник трудов научно-методического объединения «Экономика». – Тамбов : Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2008. – Том 2. – С. 171–182.
5. Владыка, М. В. Межрегиональная интеграция в пространстве макрорегиона как фактор развития национальной экономики / М. В. Владыка, И. В. Чистникова, Ф. М. Ермаченко. – Текст : непосредственный // Научный результат. Экономические исследования. – 2020. – Т. 6. – № 4. – С. 33–43.
6. Хмелева, Г. А. Механизм развития трансграничного торгово-экономического сотрудничества в контексте повышения территориального капитала региона / Г. А. Хмелева, Б. И. Тот, К. О. Костромин. – Текст : непосредственный // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13. – № 3. – С. 427–446.
7. Веселовский, М. Я. Цифровая трансформация как фактор повышения инновационной активности региональной экономики / М. Я. Веселовский, Т. В. Погодина. – Текст : непосредственный // Казанский экономический вестник. – 2019. – № 2 (40). – С. 59–66.
8. Дорошенко, Ю. А. Вуз как ядро регионального саморазвития на мезоуровне в инновационной спирали / Ю. А. Дорошенко,



И. О. Малыхина, О. В. Громова. – Текст : непосредственный // Beneficium. – 2024. – № 3 (52). – С. 108–114.

9. **Клячко, Т. Л.** Вклад образования в социально-экономическое развитие регионов России / Т. Л. Клячко, Е. А. Семионова. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2018. – Т. 14. – № 3. – С. 791–805.

10. **Сафиуллин, М. Р.** Факторный анализ влияния репутационного капитала на экономическую динамику региона / М. Р. Сафиуллин, А. С. Груничев, Л. А. Ельшин, Д. Л. Курбангалиева. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 7. – С. 1989–2004.

11. **Снитко, Л. Т.** Человеческий капитал в системе интеллектуального потенциала региона: проблемы развития и научно-методические основы оценки / Л. Т. Снитко, А. А. Полянский. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 57–69. – DOI: 10.21295/2223-5639-2025-1-57-69.

12. **Роздольская, И. В.** Инновационное управление социально-экономическими системами: приоритетное

развитие и формирование новой парадигмы / И. В. Роздольская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 4(40). – С. 23–32.

13. **Мингалева, Ж. А.** Формирование компетентностного специалиста-профессионала как фактор увеличения интеллектуального потенциала региона / Ж. А. Мингалева, И. И. Максименко. – Текст : непосредственный // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 3(6). – С. 20–27.

14. Модельный закон «Об экологической безопасности» (новая редакция) : Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств – участников СНГ от 15 ноября 2003 г. № 22-18 // Гарант.ру : информационно-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/2569546/> (дата обращения: 12.04.2025). – Текст : электронный.

15. **Акбердина, В. В.** Системная устойчивость промышленности индустриальных регионов к условиям санкционного давления: оценка и перспективы / В. В. Акбердина. – Текст : непосредственный // Journal of New Economy. – 2022. – Т. 23, № 4. – С. 26–45.

## DETERMINANTS OF A REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

**Abstract.** The rapid development of the Russian economy is primarily due to the internal organization of spatial development, taking into account the economic profile, investment attractiveness, scientific and technical reserve of mesosystems. The targeted management of regional development sources is preceded by the identification of these sources and the differentiation of the theoretical entities "source of development" and "development factor". The purpose of the study is to streamline and formalize the determinants of regional economic development underlying the differentiated spatial development strategy of the Russian Federation. The object of research is the mesosystem as a unique combination of elements that determine the specifics of the region's economic policy and the pace of its economic growth. Research methods: critical analysis of scientific literature, formalization, system analysis. The article clarifies the concept of "sources of regional development" as the basic conditions for economic growth.; the determinants of the development of the region's economy (sources of development, resources, economic profile of the region, factors, development tools) are systematized and clarified, structurally common to all mesosystems due to the isomorphism of spatial development, but meaningfully specific to different mesosystems due to their geographical and demographic characteristics; the importance of openness and economic resilience of mesosystems is substantiated. The formulated system of determinants of the development of the region's economy can be taken into account in the formulation of alternative growth trajectories, identifying patterns and causal relationships between the sources and rates of mesosystem development, taking into account the stochasticity of the external environment.

**Keywords:** regional economy, sources of regional development, economic growth, technological leadership, intellectual potential, natural resource potential.

### References

1. V Moskve na kongresse obsudili perexod ot importozameshheniya k texliderstvu Rossii [The congress in Moscow discussed the transition from import substitution to technical leadership in Russia]. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/22643591>.
2. Mishulin, G.M., Styagun, A.V. (2013). Istochniki ekonomicheskogo rosta i imperativy ekonomicheskoy politiki [Sources of economic growth and imperatives of economic policy]. Nacional'ny'e interesy: priority i bezopasnost' [National Interests: Priorities and Security], 7(196), 24–36.
3. Kuznetsov, V.P., Churbanova, E.S. (2017). O problemakh i istochnikakh strategicheskogo razvitiya predpriyatij v usloviyakh sankcij [About the problems and sources of strategic development of enterprises under the sanctions]. Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Social'ny'e nauki [Vestnik of Lobachevsky Nizhni Novgorod State University. Series: Social Sciences], 1 (45), 27–36.
4. Bastrykin, D.V., Smagina, V.V. (2008). Transgressiya ekonomiki regiona v usloviyakh globalizatsii [Transgression of the regional economy in the context of globalization]. Sbornik trudov nauchno-metodicheskogo ob'edineniya «Ekonomika» [Collection of papers of scientific-methodical association «Economy»]. Tambov: G.R. Derzhavin Tambov State University. 2, 171–182.
5. Vladyka, M.V., Chistnikova, I.V., Ermachenko, Ph.M. (2020). Mezhtselevoe razvitiye ekonomiki regiona v usloviyakh globalizatsii [Regional development of the economy in the context of globalization]. Vestnik BUKhP, 1(1), 1–10.

in-tegraciya v prostranstve makroregiona kak faktor razvitiya nacional'noj ekonomiki [Interregional integration in the space of the macroregion as a factor of the development of the national economy]. Nauchny'j rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya [Research Result. Economic Research], 6(4), 33–43.

6. Khmeleva, G.A., Toth, B.I., Kostromin, K.O. (2023). Mexanizm razvitiya transgra-nichnogo torgovo-e'konomicheskogo sotrudnichestva v kontekste povы'sheniya territorial'nogo kapitala regiona [Mechanism for the development of cross-border trade and economic cooperation in the context of the territorial capital growth]. Ekonomicheskie otnosheniya [Journal of international economic affairs], 13 (3), 427–446.

7. Veselovsky, M. Ya., Pogodina T.V. (2019). Cifrovaya transformaciya kak faktor povы'sheniya innovacionnoj aktivnosti regional'noj ekonomiki [Digital transformation as a factor of increase of innovative activity of regional economy]. Kazanskij ekonomicheskij vestnik [Kazan Economic Bulletin], 2 (40), 59–66.

8. Doroshenko, Yu. A., Malykhina, I.O., Gromova, O.V. (2024). Vuz kak yadro region-al'nogo samorazvitiya na mezourovne v innovacionnoj spirali [The university as the core of re-gional self-development at the meso-level in the innovation spiral]. Beneficium, 3 (52), 108–114.

9. Klyachko, T.L. Semionova, E.A. (2018). Vklad obrazovaniya v social'no-ekonomicheskoe razvitie regionov Rossii [Contribution of education to the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation]. Ekonomika regiona [Economy of Regions], 14(3), 791–805.

10. Safiullin, M.R., Grunichev, A.S., El'shin, L.A., Kurbangalieva, D.L. (2020). Faktorny'j analiz vliyaniya reputacionnogo kapitala na e'konomicheskuyu dinamiku regiona [Factor analysis of the reputational capital impact on the economic dynamics of the region]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 10(7), 1989–2004.

11. Snitko, L.T., Polyanskij, A.A. (2025). Chelovecheskij kapital v sisteme intel-lektual'nogo potentsiala regiona: problemy' razvitiya i nauchno-metodicheskie osnovy' ocenki [Human capital in the system of intellectual potential of the region: problems of development, scientific and methodological basis of assessment]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooper-acii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 1(110), 57–69.

12. Rozdol'skaya, I.V. (2011). Innovacionnoe upravlenie social'no-ekonomicheskimi sistemami: prioritetnoe razvitie i formirovanie novoj paradigmy' [Innovative management of so-cio-economic systems: priority development and formation of a new paradigm]. Vestnik Belgo-rodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Coop-eration, Economics and Law], 4(40), 23–32.

13. Mingaleva, Zh.A., Maksimenko, I.I. (2010). Formirovanie kompetentnostnogo spetsialista-professionala kak faktor uvelicheniya intellektual'nogo potentsiala regiona [Formation of a professional competence specialist as a factor in increasing the intellectual potential of the re-gion]. Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Perm University Herald. Economy], 3(6), 20–27.

14. Model'ny'j zakon «Ob e'kologicheskoy bezopasnosti» (novaya redak-ciya): Post-anovlenie Mezhparlamentskoj Assamblei gosudarstv – uchastnikov SNG ot 15 noyabrya 2003 g. № 22-18 [Model Law «On Environmental Safety» (new edition): Resolution No. 22-18 of the Interparliamentary Assembly of the CIS Member States dated November 15, 2003]. Retrieved from: <https://base.garant.ru/2569546/>.

15. Akberdina, V.V. (2022). Sistemnaya ustojchivost' promy'shlennosti indu-strial'ny'h regionov k usloviyam sankcionnogo davleniya: ocenka i perspektivy' [System resilience of industry to the sanctions pressure in industrial regions: assessment and outlook]. Journal of New Economy, 23(4), 26–45.

УДК 338.45:332.1

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-158-166

*Аваков В.А.*

Казанский национальный исследовательский технологический университет, соискатель

*Шинкевич А.И.*

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

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ НДТ

**Аннотация.** Переход промышленных предприятий к наилучшим доступным технологиям (НДТ) стал главенствующей экономической, технологической и экологической задачей для промышленного сектора экономики в целом. Вместе с тем присутствует необходимость в проведении исследования об использовании наилучших доступных технологий в привязке к их отдаче в виде прироста валовой добавленной стоимости, создаваемой в промышленном секторе экономики. Цель исследования состоит в выявлении взаимосвязи и проведении кластеризации регионов по количеству наилучших используемых передовых производственных технологий и величины создаваемой валовой добавленной стоимости в промышленности для формирования агрегированной информационной базы, которая может быть использована для разработки направлений совершенствования государственного регулирования научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ на разных уровнях управления экономической системой. По результатам исследования сформирована тенденция устойчивого роста числа наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности, что соответствует сильной стороне их технологической модернизации. Во-вторых, установлена положительная высокая связь между приростом числа наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности и величины валовой добавленной стоимости. В-третьих, выявлена дифференциация регионов по количеству наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности. В-четвертых, предложена методика и проведена ее апробация по кластеризации регионов на основе показателей числа наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности и величины валовой добавленной стоимости, что позволило сформировать 4 кластера регионов по технологическому и экономическому развитию, для каждого из которых были предложены направления государственного регулирования научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ.

**Ключевые слова:** наилучшие доступные технологии, научно-техническое развитие, валовая добавленная стоимость промышленного сектора экономики, экологическая и научно-техническая политика, кластеризация регионов по уровню технологического и экономического развития, организационно-управленческие решения.

**Введение.** Согласно Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года, утвержден-

ной Указом Президента РФ от 19.04.2017 г. № 176 [8], необходимость разработки ряда мероприятий организационно-управленче-

ского и методического характера, обеспечивающих переход предприятий промышленности к наилучшим доступным технологиям (НДТ), входит в ряд приоритетных задач государственной экологической и научно-технической политики.

Нормативно-правовым документом, регламентирующим переход предприятий промышленности к НДТ, выступает Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» [6], в котором даются определение и концептуальные основы НДТ, оговариваются нормативные значения по отраслям, где использование НДТ становится обязательным; указываются положения о разработке информационно-технических справочников в отношении определенных отраслей использования НДТ; устанавливается обязательное использование технологических и экологических индикаторов НДТ; содержатся способы и механизмы государственной поддержки внедрения НДТ.

В настоящее время в литературе присутствуют исследования, посвященные вопросам внедрения НДТ на предприятиях промышленности, включая такие аспекты, как повышение энергоэффективности [3], экономические механизмы НДТ [10], технологическое развитие [5], оценка инвестиционного потенциала НДТ [7], работа технического комитета НДТ и вопросы государственного регулирования [2], ресурсосбережение при использовании НДТ [1], технологическая готовность промышленности к переходу на НДТ [4] и ряд других работ.

Вместе с тем присутствует необходимость в проведении исследования об использовании наилучших доступных технологий в привязке к их отдаче в виде прироста валовой добавленной стоимости, создаваемой в промышленном секторе экономики.

Цель исследования состоит в выявлении взаимосвязи и проведении кластеризации регионов по количеству наилучших используемых передовых производственных

технологий и величины создаваемой валовой добавленной стоимости в промышленности для формирования агрегированной информационной базы, которая может быть использована для разработки направлений совершенствования государственного регулирования научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ на разных уровнях управления экономической системой.

Цель статьи раскрывается в решении следующих научных задач:

- провести анализ динамики наилучших используемых передовых производственных технологий в промышленности;
- выявить взаимосвязь между количеством наилучших используемых передовых производственных технологий и величиной создаваемой валовой добавленной стоимости в промышленности;
- провести кластеризацию регионов России по количеству наилучших используемых передовых производственных технологий и величине создаваемой валовой добавленной стоимости в промышленности.

**Методы исследования.** Для выявления направлений реализации государственного регулирования научно-технического регулирования в рамках концепции НДТ представляется необходимым выполнить моделирование процессов технологического развития российской промышленности. Для этих целей будем использовать следующие допущения. Наилучшие доступные технологии будем рассматривать в рамках наилучших передовых технологий производства, используемых на современных промышленных предприятиях. Аккумулируя определения наилучших доступных технологий и передовых технологий производства под наилучшими используемыми передовыми производственными технологиями (НИППТ), будем понимать совокупность процессов создания и внедрения в производство продукции разного уровня технологичности, которые базируются на современных достижениях научно-технического развития



и соответствуют установленным критериям экологической и экономической эффективности.

Агрегированная статистическая информация в виде динамических рядов при использовании наилучших передовых производственных технологий в разрезе видов экономической деятельности регионов представлена на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики [9]. Эти данные будем использовать для анализа и моделирования, что составит информационную базу исследования данной статьи.

В качестве методов моделирования в статье используются: метод описания, позволивший систематизировать тренды по наилучшим используемым передовым производственным технологиям в целом по промышленности; метод корреляционного анализа, позволивший выявить зависимость между количеством наилучших используемых передовых производственных технологий и величиной создаваемой валовой

добавленной стоимости в промышленности; метод кластерного анализа, позволивший кластеризовать регионы России по двум индикаторам – количество наилучших используемых передовых производственных технологий и величина создаваемой валовой добавленной стоимости в промышленности, что может быть использовано на агрегированной информационной базе для разработки направлений совершенствования государственного регулирования научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ на разных уровнях управления экономической системой.

**Результаты исследования.** Анализ динамики НИППТ на промышленных предприятиях за 2020–2024 гг. показал, что их количество возросло на 21,9% – с 243 тыс. единиц в 2020 г. до 296 тыс. единиц в 2024 г., что, безусловно, расценивается как положительная динамика, которая сохранится в будущем (рис. 1).

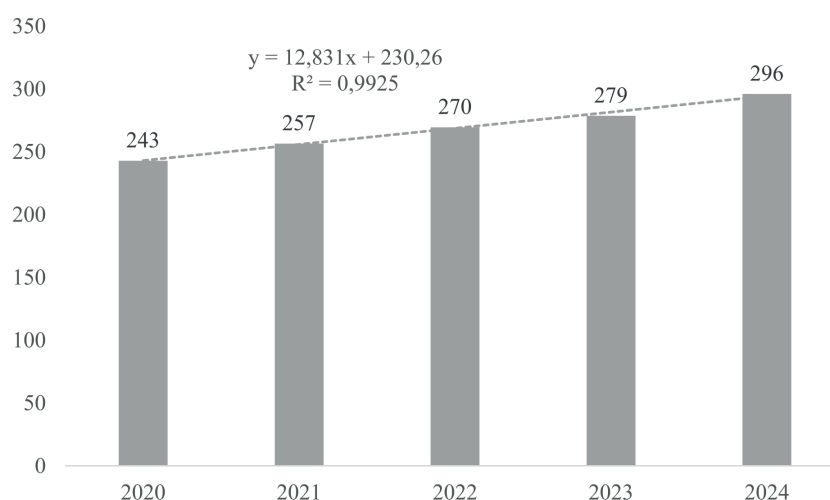


Рис. 1. Динамика наилучших используемых передовых производственных технологий на промышленных предприятиях, тыс. единиц\*

\*Составлено по: [9].

Внедрение передовых наилучших доступных технологий имеет своей целью решение не только экологических вопросов, но также должно иметь экономическую эффективность. В связи с этим видится обоснованным проанализировать соотношение

прироста количества НИППТ с величиной валовой добавленной стоимости (ВДС), создаваемой в промышленном секторе экономики. Результаты корреляционного анализа позволили установить, что присутствует положительная статистически значимая взаи-



мосьвязь между приростом НИППТ и ВДС, коэффициент линейной корреляции Пирсона составил 0,66 и являлся статистически

значимым ( $p \leq 0,05$ ). Соотношение НИППТ и валовой добавленной стоимости промышленности отражено на рисунке 2.

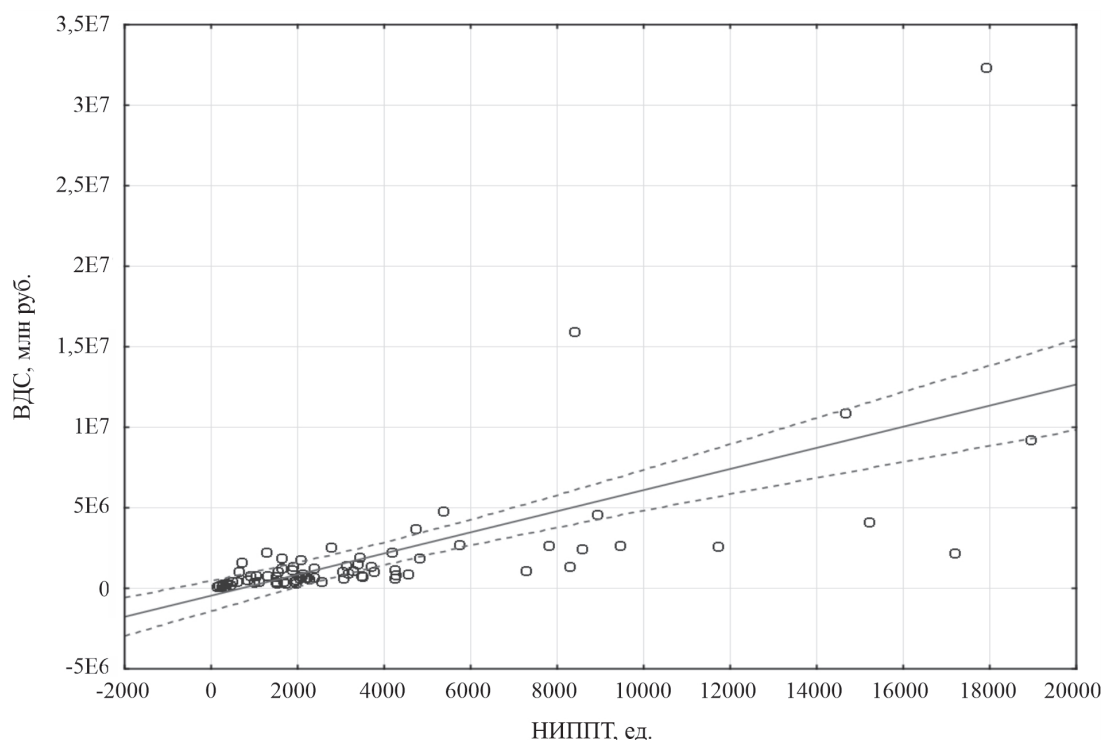


Рис. 2. Соотношение НИППТ и валовой добавленной стоимости промышленности\*

\*Составлено по: [9].

Таким образом, можно утверждать, что в российской промышленности прирост НИППТ способствует решению не только экологических проблем, но и имеет положительную связь с приростом ВДС, которая выступает как макроэкономический индикатор всех модернизационных преобразований в отрасли промышленного производства. Примечательным является то, что лидеры по числу НИППТ имеют и высокие показатели ранга по величине ВДС, например,

такие регионы, как Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Свердловская область и другие. В то же время отмечается, что ряд регионов, прежде всего те, величина ВДС которых обеспечивается за счет сырьевого сектора промышленности, имели существенную разницу между рангом по величине НИППТ и ВДС, например, Республика Саха (Якутия), Приморский край, Сахалинская область и другие (табл. 1).

Таблица 1

Значение и ранг регионов по величине НИППТ и ВДС промышленности\*

Регион	Число НИППТ, тыс. ед.	Величина ВДС, млрд руб.	Ранг по числу НИППТ	Ранг по величине ВДС	Разница рангов
г. Москва	18	32339	2	1	1
Московская область	19	9245	1	4	3
г. Санкт-Петербург	15	10908	5	3	2

Окончание табл. 1

Регион	Число НИППТ, тыс. ед.	Величина ВДС, млрд руб.	Ранг по числу НИППТ	Ранг по величине ВДС	Разница рангов
Республика Татарстан	9	4583	8	6	2
Свердловская область	15	4128	4	7	3
Республика Саха (Якутия)	1	2230	60	15	45
Приморский край	2	1863	53	20	33
Сахалинская область	1	1625	66	22	44

\*Составлено по: [9].

Таким образом, можно отметить, что наблюдается дифференциация в региональном разрезе по соотношению количества НИППТ промышленности и величины ВДС, что, с одной стороны, является ожидаемым и очевидным, учитывая разные инвестиционные возможности регионов, их ресурсное обеспечение и отраслевую структуру промышленности.

Далее, используя показатели количества НИППТ промышленности и величины ВДС, было проведено экономико-математическое моделирование, а именно кластеризация регионов по данным показателям, что

может быть положено в основу разработки управленческих решений по государственному регулированию научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ. Из перечня регионов были исключены Республика Крым и г. Севастополь из-за отсутствия динамики анализируемых показателей, а также г. Москва, чьи значения существенно превышают общероссийский уровень. Итого было получено 4 кластера. Результаты кластерного анализа, включая описательную статистику по ним, сведены в таблицу 2.

Таблица 2

### Кластеризация регионов по количеству НИППТ промышленности и величине ВДС\*

Среднее значение показателя	Среднее значение	Регионы
1 кластер – лидеры технологического и экономического развития		
НИППТ, тыс. ед.	14	Санкт-Петербург, Московская и Тюменская обл. (всего 3 региона)
ВДС, млрд руб.	12003	
2 кластер – последователи по технологическому и экономическому развитию		
НИППТ, тыс. ед.	8	Красноярский, Пермский край, Ростовская, Нижегородская, Самарская, Свердловская, Новосибирская, Нижегородская обл., Республики Башкортостан, Татарстан и др. (всего 13 регионов)
ВДС, млрд руб.	3034	
3 кластер – инерционные регионы по технологическому и экономическому развитию		
НИППТ, тыс. ед.	3	Белгородская, Владимирская, Саратовская обл., Удмуртская Республика, Алтайский, Приморский край, Республика Дагестан и др. (всего 23 региона)
ВДС, млрд руб.	1298	

Среднее значение показателя	Среднее значение	Регионы
4 кластер – аутсайдеры технологического и экономического развития		
НИППТ, тыс. ед.	2	Брянская, Ивановская, Курская, Кировская, Магаданская обл., Республика Марий Эл, Мордовия, Ингушетия, Тыва, Алтай, Забайкальский, Камчатский край, Чукотский, Еврейский авт. округ и др. (всего 40 регионов)
ВДС, млрд руб.	459	

\*Составлено по: [9].

Таким образом, в результате проведенного моделирования по кластеризации регионов на основе данных по количеству НИППТ промышленности и величины ВДС было сформировано 4 кластера. За кластером лидеров технологического и экономического развития закреплено 3 субъекта федерации, отличающихся максимальным средним значением по моделируемым показателям. Соответственно, государственное регулирование научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ в данных регионах должно быть в дальнейшем направлено на совершенствование механизмов и форм поддержки их научно-технического и экономического потенциала, расширение спектра высокотехнологичных секторов промышленности и диверсификации используемых наилучших передовых технологий производства.

В кластере последователей по технологическому и экономическому развитию присутствует 13 регионов. В целом, государственное регулирование научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ в данных регионах аналогично управленческим решениям, свойственным регионам-лидерам с активизацией инновационной деятельности, диверсификацией отраслей производства и их межотраслевого взаимодействия.

В инерционных регионах по технологическому и экономическому развитию требуется разработка региональных программ стимулирования технологического развития, апробация методик внедрения НДТ.

В четвертом, самом многочисленном кластере, где представлены регионы-аутсайдеры технологического и экономического развития, сосредоточено 40 субъектов федерации, имеющих минимальные средние значения по количеству НИППТ промышленности и величины ВДС, для которых может быть рекомендована разработка адресных отраслевых и межотраслевых программ экологического и технологического обеспечения производства, выработка дополнительных мер экономического и административного характера по стимулированию перехода промышленных предприятий к НДТ.

**Выводы и заключение.** Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы. Во-первых, сформирована тенденция устойчивого роста числа наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности, что соответствует сильной стороне их технологической модернизации. Во-вторых, установлена положительная высокая связь между приростом числа наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности и величиной валовой добавленной стоимости. В-третьих, выявлена дифференциация регионов по количеству наилучших используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности. В-четвертых, предложена методика и проведена ее апробация по кластеризации регионов на основе показателей числа наилучших

используемых передовых производственных технологий на предприятиях промышленности и величины валовой добавленной стоимости, что позволило сформировать 4 кластера регионов по технологическому и экономическому развитию, для каждого из которых были предложены направления государственного регулирования научно-технического развития предприятий промышленности в рамках концепции НДТ.

Результаты и выводы, представленные в статье и полученные на основе исследования, могут быть рекомендованы для дальнейшей апробации на примере отдельных промышленных секторов экономики.

### Список литературы

1. **Барсегян, Н. В.** Стандартизация бизнес-процессов ресурсосбережения в рамках концепции наилучших доступных технологий / Н. В. Барсегян. – Текст : непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 12 (125). – С. 116–123.
2. **Волосатова, М. А.** НДТ технический комитет «наилучшие доступные технологии»: новые направления развития / М. А. Волосатова, О. В. Гревцов, М. В. Бегак. – Текст : непосредственный // Компетентность. – 2018. – № 9-10. – С. 28–32.
3. **Гашо, Е. Г.** Наилучшие доступные технологии повышения энергоэффективности: актуализация ИТС 48 / Е. Г. Гашо, М. В. Степанова, А. А. Волосатова, И. О. Тихонова. – Текст : непосредственный // Компетентность. – 2023. – № 1. – С. 28–32.
4. **Кудрявцева, С. С.** Технологическая готовность промышленности к открытым инновациям / С. С. Кудрявцева. – Текст : непосредственный // Экономика промышленности. – 2020. – Т. 13. – № 1. – С. 48–58.
5. **Минбалеев, А. В.** Наилучшие доступные технологии и их использование для технологического развития / А. В. Минбалеев, М. А. Берестнев, К. С. Евсиков. – Текст : непосредственный // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. – 2024. – № 1. – С. 144–161.
6. **Российская Федерация. Законы.** Об охране окружающей среды : Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/). – Текст : электронный.
7. **Скороход, А. М.** Методика проведения прединвестиционной оценки проектов, реализующих принципы перехода на наилучшие доступные технологии / А. М. Скороход. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 10-2. – С. 261–268.
8. **Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года : утверждена Указом Президента РФ от 19.04.2017 г. № 176.** – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879>. – Текст : электронный.
9. **Федеральная служба государственной статистики.** – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>. – Текст : электронный.
10. **Черенцов, В. Б.** Наилучшие доступные технологии как экономический механизм охраны окружающей среды / В. Б. Черенцов. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – № 5 (74). – С. 724–728.

**Avakov V.A.**

Kazan National Research Technological University, Degree Candidate, Chair of Logistics and Management

**Shinkevich A.I.**

Kazan National Research Technological University, Doctor of Economics, Doctor of Sciences, Professor, Head of the Chair of Logistics and Management

## **STATE REGULATION OF SCIENTIFIC AND TECHNICAL DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE BAT CONCEPT**

**Abstract.** The transition of industrial enterprises to the best available technologies (BAT) has become the main economic, technological and environmental task for the industrial sector of the economy as a whole. At the same time, there is a need to conduct a study on the use of the best available technologies in relation to their return in the form of an increase in gross added value created in the industrial sector of the economy. The purpose of the study is to identify the relationship and cluster regions by the number of the best used advanced production technologies and the amount of gross added value created in industry to form an aggregated information base that can be used to develop directions for improving state regulation of scientific and technological development of industrial enterprises within the framework of the BAT concept at different levels of economic system management. Based on the results of the study, a trend of sustainable growth in the number of the best used advanced production technologies at industrial enterprises was formed, which corresponds to the strength of their technological modernization. Secondly, a positive high relationship was established between the increase in the number of the best used advanced production technologies at industrial enterprises and the amount of gross added value. Thirdly, differentiation of regions by the number of the best used advanced production technologies at industrial enterprises was revealed. Fourthly, a methodology was proposed and tested for clustering regions based on the indicators of the number of the best used advanced production technologies at industrial enterprises and the amount of gross added value, which made it possible to form 4 clusters of regions by technological and economic development, for each of which directions of state regulation of scientific and technical development of industrial enterprises were proposed within the framework of the BAT concept.

**Keywords:** best available technologies, scientific and technological development, gross added value of the industrial sector of the economy, environmental and scientific and technological policy, clustering of regions by level of technological and economic development, organizational and managerial decisions.

### **References**

1. Barsegyan, N.V. (2023). Standartizatsiya biznes-processov resursosberezheniya v ramkah koncepcii nailuchshih dostupnyh tekhnologij [Standardization of resource-saving business processes within the framework of the concept of best available technologies]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo* [Society: Politics, Economics, Law], 12 (125), 116-123.

2. Volosatova, M.A., Grevtsov, O.V., Begak, M.V. (2018). NDT tekhnicheskij komitet «nailuchshie dostupnye tekhnologii»: novye napravleniya razvitiya [NDT technical committee "best available technologies": new directions of development]. *Kompetentnost' [Competence]*, 9-10, 28-32.

3. Gasho, E.G., Stepanova, M.V., Volosatova, A.A., Tihonova, I.O. (2023). Nailuchshie dostupnye tekhnologii

povysheniya energoeffektivnosti: aktualizaciya ITS 48 [Newly available technologies for increasing energy efficiency: updating ITS 48]. Kompetentnost' [Competence], 1, 28-32.

4. Kudryavtseva, S.S. (2020). Tekhnologicheskaya gotovnost' promyshlennosti k otkrytym innovatsiyam [Technological readiness of industry for open innovations]. Ekonomika promyshlennosti [Industrial Economics], 13(1), 48-58.

5. Minbaleev, A.V., Berestnev, M.A., Evsikov, K.S. (2024). Nailuchshie dostupnye tekhnologii i ih ispol'zovanie dlya tekhnologicheskogo razvitiya [The best available technologies and their use for technological development]. Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Nauki o Zemle [Bulletin of Tula State University. Earth Sciences], 1, 144-161.

6. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

7. Skorohod, A.M. (2024). Metodika provedeniya predinvesticionnoj ocenki proektov, realizuyushchih principy perekhoda na nailuchshie dostupnye tekhnologii [Methodology for conducting pre-investment

assessment of projects implementing the principles of transition to the best available technologies]. Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 10-2, 261-268.

8. Strategii ekologicheskoy bezopasnosti Rossijskoj Federacii na period do 2025 goda, utverzhdennoj Ukazom Prezidenta RF ot 19.04.2017 g. №176 [Strategies for Environmental Safety of the Russian Federation for the period up to 2025, approved by the Decree of the President of the Russian Federation of 19.04.2017 No. 176]. Retrieved from: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879>.

9. Federal'nyj zakon ot 10.01.2002 g. № 7-FZ «Ob ohrane okruzhayushchej sredy» [Federal Law of 10.01.2002 No. 7-FZ "On Environmental Protection"]. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/).

10. Cherentsov, V.B. (2024). Nailuchshie dostupnye tekhnologii kak ekonomicheskij mekhanizm ohrany okruzhayushchej sredy [Best available technologies as an economic mechanism for environmental protection]. Vestnik nauki [Science Bulletin], 1, 5 (74), 724-728.

---

e-mail: [avakov.vit@yandex.ru](mailto:avakov.vit@yandex.ru)



*Лазаренко А.Н.*

Кузбасский государственный аграрный университет имени В.Н. Полецкого (г. Кемерово), аспирант

## ОЦЕНКА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ В ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНАХ (НА ПРИМЕРЕ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ – КУЗБАССА)

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования уровня обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств в Кемеровской области – Кузбассе производственными ресурсами. Целью написания статьи является оценка обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производственными ресурсами, оказывающими влияние на результативность их хозяйственной деятельности, а также предложение путей повышения эффективности функционирования этих хозяйств в Кемеровской области – Кузбассе. В исследовании установлены основные аспекты важности структурирования критериев классификации и установления роли производственных ресурсов, включая трудовые, земельные, инвестиционные, информационные элементы и предпринимательскую способность. Используя статистический, сравнительный и аналитический методы исследования, определено значительное сокращение численности работников и уровня механизации в крестьянских (фермерских) хозяйствах региона, что является отрицательной динамикой и сказывается на их производственной эффективности. Наблюдается положительная динамика в увеличении площади сельскохозяйственных угодий и землеобеспеченности, что является основным трендом развития АПК региона. Особое внимание уделено необходимости развития предпринимательских способностей и информационного обеспечения, что безусловно является ключевым фактором, способствующим адаптации фермерских хозяйств к современным условиям. Автором установлена важность создания единого информационно-консультационного центра, который бы объединил имеющиеся ресурсы и предоставил фермерам доступ к актуальной информации, необходимой для успешного ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** крестьянские (фермерские) хозяйства, производственные ресурсы, землеобеспеченность, механизация, сельскохозяйственные угодья, информационное обеспечение, предпринимательские способности.

**Введение.** Обеспеченность производственными ресурсами крестьянских (фермерских) хозяйств в условиях растущей конкуренции, изменяющихся климатических условий и потребительских предпочтений представляет собой одну из актуальных тем, требующих детального исследования и систематизации подходов.

Целью написания статьи является оценка обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производственными ресурсами, оказывающими влияние на результативность их хозяйственной деятельности, а также предложение путей повышения эффективности функционирования этих хозяйств в Кемеровской области – Кузбассе.

Производственные ресурсы семейных крестьянских хозяйств изучались еще в начале XX столетия такими учеными, как А.В. Чаянов, Б.Д. Кондратьев, П.И. Лященко, Н.П. Макаров и др.

Современные авторы интерпретируют производственные ресурсы с различных точек зрения, акцентируя внимание на их значении и роли в современных условиях.

Н.П. Брозгунова отмечает, что «производственные ресурсы – это основополагающие факторы производства, без которых эффективное функционирование производства как системы практически невозможно» [1].

Другие исследователи рассматривают производственные ресурсы как набор созданных и существующих, накопленных и используемых обществом всех видов ресурсов, которые участвуют в производстве товаров и услуг.

И.В. Ильина, О.В. Сидоренко рассматривают ресурсы как факторы, необходимые для создания экономических благ, включая трудовые, природные и произведенные человеком ресурсы в широком смысле этого слова [4].

А.Е. Конина при оценке эффективности использования производственных ресурсов в крестьянских хозяйствах отмечает важность оптимизации ресурсного потенциала в принятии решения по использованию средств производства в данных хозяйствах [6].

По мнению Д.Д. Сазоновой, два основных фактора, такие как обеспеченность техникой и топливно-смазочными материалами, во многом определяют итоги деятельности фермерских хозяйств [9].

А.А. Никитина, Э.Р. Мухаметзянова, Б.Р. Юлдыбаев отмечают: «Прежде чем создать крестьянское (фермерское) хозяйство, глава крестьянского (фермерского) хозяйства должен оценить свои трудовые, финансовые возможности и, прежде всего, определить специализацию производства и оптимальный его размер. Достижение мно-

гими функционирующими крестьянскими (фермерскими) хозяйствами оптимальных размеров с учетом специализации производства является задачей на перспективу» [8].

Л.Г. Долматова считает, что к основным факторам эффективности производства в крестьянском хозяйстве можно отнести трудоёмкость, землеёмкость, фондоёмкость, материалоёмкость [3].

И.В. Кузнецова отмечает, что любое малое сельскохозяйственное предприятие может стать конкурентоспособным и экономически перспективным, если произвести тщательное обоснование параметров его ресурсного потенциала [7].

Изучение производственных ресурсов крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) в условиях современной ситуации требует как дополнительного анализа накопленного опыта, так и применения новых подходов к их использованию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- уточнить понятие и содержание производственных ресурсов крестьянских (фермерских) хозяйств;

- проанализировать обеспеченность производственными ресурсами крестьянских (фермерских) хозяйств и обосновать необходимость создания единого информационно-консультационного центра в Кемеровской области – Кузбассе.

**Методы исследования.** На основе статистического, сравнительного и аналитического методов получены результаты и сделаны выводы в статье, дана оценка обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производственными ресурсами в промышленных регионах (на примере Кемеровской области – Кузбасса).

**Результаты исследования.** В классической экономической теории ресурсы – это труд, земля, капитал, на современном этапе к производственным ресурсам следует добавить предпринимательские способности (активности) и информацию.

Включение предпринимательских способностей и информации в классификацию производственных ресурсов отражает изменение экономических реалий, где ме-

тоды организации, инновации и стратегическое использование данных становятся основными факторами успеха (рис.1).

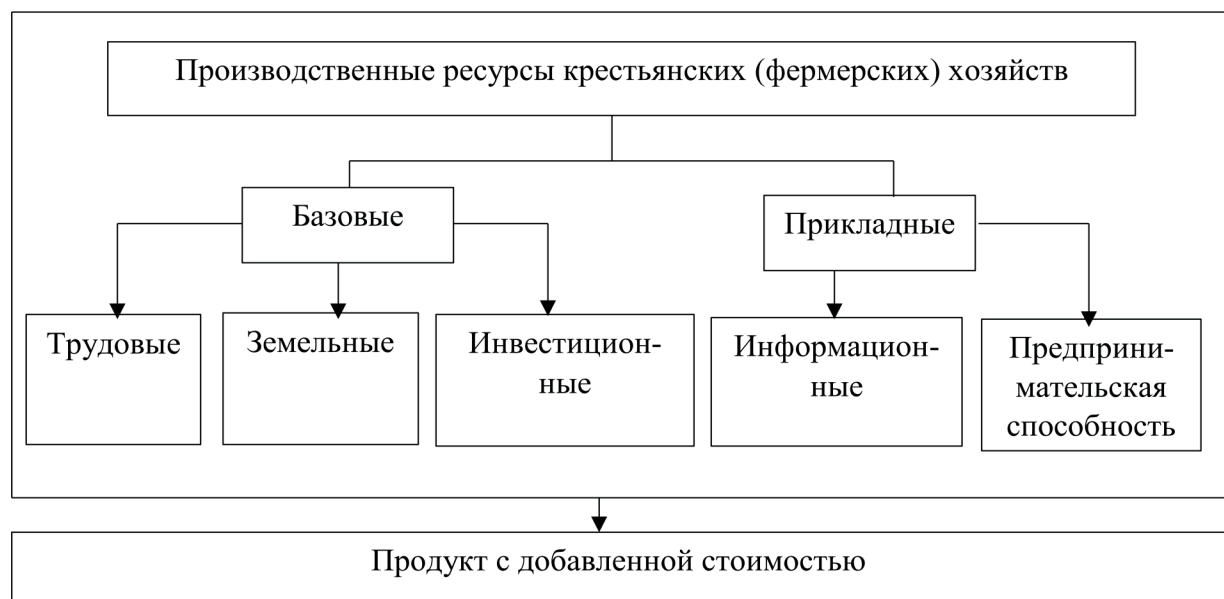


Рис. 1. Производственные ресурсы крестьянских (фермерских) хозяйств\*

\*Составлено автором.

Производственные ресурсы крестьянских (фермерских) хозяйств можно разделить на базовые и прикладные.

Инвестиционные ресурсы представляют собой все виды вложений в развитие фермерских хозяйств, включая приобретение техники, усовершенствование технологий и расширение производственных мощностей.

Прикладные ресурсы включают в себя информационные и предпринимательскую способность, которые осуществляют важную роль в эффективной организации и управлении фермерским хозяйством.

Формирование производственных ресурсов крестьянских (фермерских) хозяйств в регионах промышленного типа представляет собой процесс, требующий учета как сложившихся условий, так и глобальных тенденций в аграрном производстве, не менее важным аспектом является интеграция с промышленным сектором.

Кемеровская область – Кузбасс является промышленным регионом, где доля городского населения составляет 86% от общей численности. В сельском хозяйстве занято всего 1,3% от общего числа всех работников региона. Фермерам приходится постоянно сталкиваться с проблемами привлечения работников и нехваткой рабочей силы. Также особенностью функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств в регионах промышленного типа является ограниченность сельскохозяйственных земель, что приводит к необходимости более рационального использования земельных ресурсов и постоянного повышения их плодородия.

Численность крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в муниципальных округах Кемеровской области – Кузбассе представлена на рисунке 2.

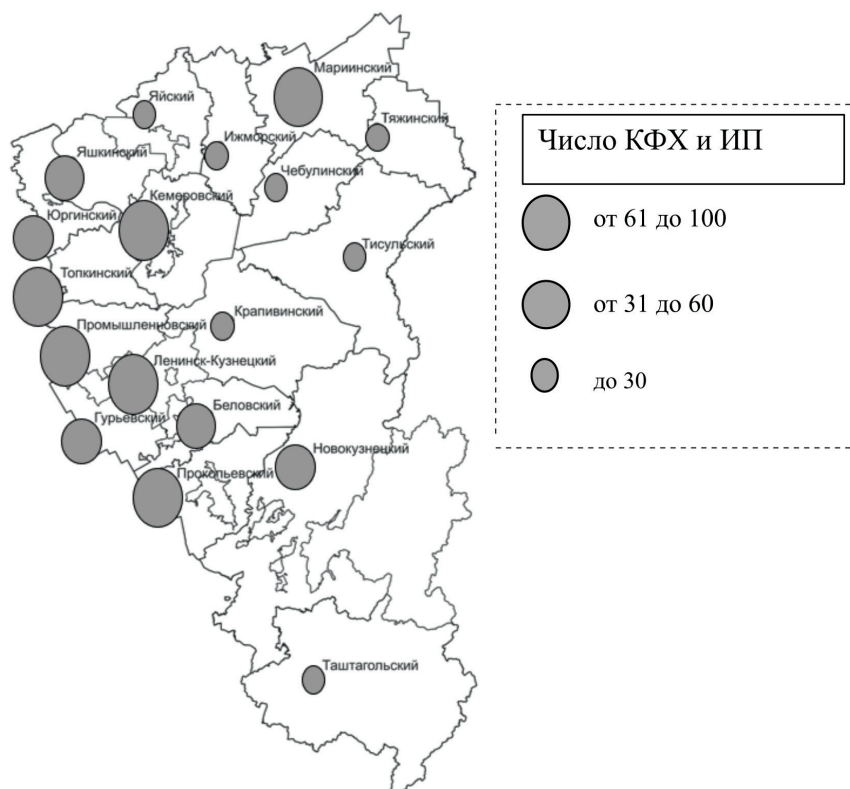


Рис. 2. Число крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в муниципальных округах и районах Кемеровской области – Кузбассе на 01.01.2023 г.\*

\*Составлено по: [2].

Оценить ресурсный потенциал крестьянских фермерских хозяйств в регионе можно благодаря данным, полученным по результатам Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года [5].

Для оценки обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производ-

ственными ресурсами в Кемеровской области – Кузбассе целесообразно рассчитать показатели тракторообеспеченности, трудообеспеченности и землеобеспеченности (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей производственными ресурсами в Кемеровской области\***

Показатели	На 1 июля 2006 г.	На 1 июля 2016 г.	2016 г. к 2006 г., %
1. Численность работников, чел.	5790	3154	54,5
2. Общая площадь земли, га	469000,0	488685,4	104,2
3. Площадь сельскохозяйственных угодий, га	455600,0	475497,4	104,4
4. Площадь пашни, га	373400,0	413738,8	110,8
5. Наличие тракторов, шт.	2656	1937	72,9
6. Приходится тракторов на 1000 га пашни, шт.	7	5	71,4
7. Нагрузка пашни на один трактор, га	140,6	213,6	151,9
8. Трудообеспеченность, чел. на 100 га	1,23	0,65	52,8
9. Землеобеспеченность, га на 1 чел.	78,7	150,8	191,6

\*Составлено автором.

За анализируемый период наблюдается сокращение трудообеспеченности КФХ в два раза. Сокращается обеспеченность тракторами и как следствие увеличивается нагрузка пашни на один трактор. Землеобеспеченность имеет положительную динамику, она увеличилась на 91,6% в 2016 г. по сравнению с 2006 г. Несмотря на увеличение площадей и землеобеспеченности, наблюдается сокращение численности работников и уровня механизации.

Исследования ученых в области оценки конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции регионов промышленного типа свидетельствуют о том, что именно в этих регионах необходимо комплексно исследовать все имеющиеся у производителей ресурсы и совершенствовать действующий механизм развития АПК [12].

Обеспеченность крестьянских (фермерских) хозяйств трудовыми ресурсами является одной из ключевых составляющих успешного ведения предпринимательской деятельности.

Работников крестьянских (фермерских) хозяйств, занятых в сельскохозяйственном производстве, можно классифицировать как:

- члены КФХ, индивидуальные предприниматели и члены их семей;
- наемные работники, занятые на постоянной основе;
- временные и сезонные работники.

Численность работников КФХ и ИП в Кемеровской области по результатам всероссийских сельскохозяйственных переписей сокращается (табл. 2).

Таблица 2

**Численность работников крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в Кемеровской области по результатам всероссийских сельскохозяйственных переписей\***

(чел.)

Показатели	На 1 июля 2006 г.	На 1 июля 2016 г.	2016 г. к 2006 г., %
1. Численность работников, всего	5790	3154	54,5
в т.ч. члены КФХ (включая главу хозяйства), ИП	1630	928	56,9
члены семей глав КФХ, не зарегистрированные как члены КФХ, члены семей ИП	349	686	196,6
наемные работники, занятые на постоянной основе	2863	1024	35,8
временные и сезонные работники	948	413	43,6
2. Число крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей (единиц)	1603	1211	75,5
3. Средняя численность работников в расчете на 1 хозяйство	4	3	75,0

\*Составлено по: [5].

Число членов крестьянских (фермерских) хозяйств, включая главу, уменьшилось до 928 человек в 2016 г., что составляет 56,9% от уровня 2006 г. Численность наемных работников, занятых на постоянной основе, сократилась в 2,8 раза и составила 1024

человека в 2016 г. В динамике в расчете на 1 хозяйство средняя численность работников сократилась на 1 человека.

Проанализируем распределение глав крестьянских (фермерских) хозяйств по полу, возрасту и уровню образования (табл. 3).

**Характеристика глав КФХ и ИП по возрасту в Кемеровской области\***

Показатели	На 1 июля 2006 г.	На 1 июля 2016 г.	2016 г. к 2006 г., %
1. Главы КФХ и ИП, всего чел.	939	826	88,0
в том числе в возрасте, лет			
до 29	28	76	271,4
29-49	532	370	69,5
50 и более	379	380	100,3

\*Составлено по: [5].

Общее количество глав КФХ и ИП за рассматриваемый период уменьшилось с 939 до 826 человек, что составляет 88% от уровня 2006 г. (табл. 4). Среди глав возрастной группы 29-49 лет наблюдается сокращение с 532 до 370 человек, что соответствует 69,5%. Численность глав в возрастной категории 50 лет и старше увеличилась с 379 до 380 человек. Это может означать, что более опытные

фермеры остаются в бизнесе и продолжают управлять своими хозяйствами, несмотря на общий тренд снижения числа действующих глав.

Главы крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальные предприниматели, занятые в сельскохозяйственном производстве, в основном имеют среднее специальное образование.

Таблица 4

**Характеристика глав КФХ и ИП по уровню образования в Кемеровской области\***

Показатели	На 1 июля 2006 г.	На 1 июля 2016 г.	2016 г. к 2006 г., %
1. Главы КФХ и ИП, всего чел.	939	826	88,0
в том числе имеющие образование			
высшее	308	286	92,9
среднее специальное	359	307	85,5
начальное профессиональное	66	61	92,4
среднее (полное) общее	187	165	88,2
начальное общее	19	7	36,9

\*Составлено по: [5].

Количество глав КФХ и ИП с высшим образованием сократилось на 22 человека в 2016 г. по сравнению с 2006 г. Начальное профессиональное образование у 61 фермера, тогда как у 165 глав КФХ и ИП среднее общее образование и 7 человек имеют начальное общее образование.

Среднестатистический фермер в Кемеровской области – это мужчина старше 50 лет, со средним специальным образованием и опытом работы более 20 лет.

Проанализируем современное состояние обеспеченности трудовыми ресурсами крестьянских (фермерских) хозяйств



и индивидуальных предпринимателей. Поскольку данные о численности работников фермерских хозяйств не собираются Росстатом, а ведомственная отчетность имеет гриф служебного пользования, анализ ситуации

с обеспеченностью трудовыми ресурсами КФХ и ИП можно провести на основе количества глав КФХ и индивидуальных предпринимателей (табл. 5).

Таблица 5

**Число крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в Кемеровской области – Кузбассе\***

(ед.)

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2019 г., %
Главы крестьянских (фермерских) хозяйств	1038	969	976	905	832	80,2
Индивидуальные предприниматели	466	429	319	321	358	76,8

\*Составлено по: [2].

Наблюдается устойчивое снижение численности глав крестьянских (фермерских) хозяйств за анализируемый период, в 2023 году по сравнению с 2019 годом их число уменьшилось на 206 и составило 832 главы КФХ.

Количество индивидуальных предпринимателей сократилось на 108 человек, или на 23,2%.

Оценивая факторы и условия развития АПК Кемеровской области – Кузбасса,

С.А. Шелковников, Э.М. Лубкова и др. отмечают, что в регионах промышленного типа именно сокращение земель сельхозназначения является основным фактором интенсивного развития АПК [11].

Не менее важной является оценка структуры посевных площадей всех сельхозпроизводителей в Кемеровской области – Кузбассе (табл. 6).

Таблица 6

**Посевные площади сельскохозяйственных культур в Кемеровской области – Кузбассе\***

(тыс. га)

Годы	Вся посевная площадь	В том числе		
		Сельскохозяйственные организации	Хозяйства населения	Крестьянские (фермерские) хозяйства
2019	885,3	491,3	25,8	368,2
2020	898,6	496,2	25,2	377,2
2021	943,0	524,8	28,7	389,5
2022	972,5	541,4	30,3	400,8
2023	976,6	546,3	26,3	404,0

\*Составлено по: [2].

Общая посевная площадь в регионе увеличилась с 885,3 тыс. га в 2019 г. до 976,6 тыс. га в 2023 г. Посевные площади крестьянских (фермерских) хозяйств демон-

стрируют общую положительную динамику, так, в 2023 г. по сравнению с 2019 г. рост площадей составил 9,7%.

Таблица 7

**Посевные площади по категориям сельскохозяйственных культур  
в Кемеровской области – Кузбассе\***

(тыс. га)

Показатели	Годы					2023 г. к 2019 г.,%
	2019	2020	2021	2022	2023	
Зерновые и зернобобовые культуры						
Хозяйства всех категорий	551,7	576,0	609,7	625,7	635,3	115,2
в т.ч. крестьянские (фермерские) хозяйства	269,0	275,4	281,5	286,4	284,7	105,8
хозяйства населения	3,7	3,7	7,7	10,1	8,9	240,5
сельскохозяйственные организации	279,0	296,9	320,5	329,2	341,7	122,5
Картофель и овощные культуры						
Хозяйства всех категорий	30,5	29,3	28,6	27,7	24,3	79,7
в т.ч. крестьянские (фермерские) хозяйства	3,6	3,8	3,8	3,9	3,9	108,3
хозяйства населения	20,3	19,7	19,3	18,0	15,6	76,8
сельскохозяйственные организации	6,6	5,8	5,5	5,8	4,8	72,7
Кормовые культуры						
Хозяйства всех категорий	206,4	199,4	183,8	157,7	159,9	77,5
в т.ч. крестьянские (фермерские) хозяйства	64,4	66,1	61,8	48,6	57,1	88,7
хозяйства населения	1,8	1,7	1,6	2,3	1,9	105,6
сельскохозяйственные организации	140,2	131,6	120,4	106,8	100,9	72,0

\*Составлено по: [2].

В сегменте зерновых и зернобобовых культур наблюдается стабильный рост посевных площадей во всех категориях хозяйств. Общая площадь кормовых культур сокращается с 206,4 тыс. га в 2019 г. до 159,9 тыс. га в 2023 г., что составляет 77,5%. В целом фермерские хозяйства демонстрируют рост посевных площадей практически по всем категориям сельскохозяйственных культур (табл. 7).

Современный фермер должен обладать знаниями и навыками в области циф-

ровых технологий и уметь использовать различные электронные сервисы, предназначенные для сельскохозяйственных производителей. Новые требования включают обязательную регистрацию и работу во всех федеральных государственных информационных системах. Из-за нехватки необходимых навыков для работы с соответствующими информационными системами фермеры сталкиваются с трудностями в их использовании.

Предлагается разработать концепцию создания информационно-консультационного центра, выполняющего функцию «единого окна» для фермеров. Такой центр должен будет использовать современные информационные технологии для обеспечения доступа к базе данных, содержащей актуальную информацию о законодательных изменениях, финансовых возможностях, условиях грантов и субсидий, а также новых методах управления и производства. Благодаря внедрению онлайн-сервисов и мобильных приложений, фермеры смогут в любое время сообщать о своих проблемах, а специалисты центра будут быстро реагировать на запросы, предоставляя индивидуальные консультации.

**Выводы и заключение.** Проведенные исследования подтверждают, что от обеспеченности крестьянских (фермерских) хозяйств производственными ресурсами зависит результативность их хозяйственной деятельности. Фермерские хозяйства в Кемеровской области – Кузбассе сталкиваются с серьезными вызовами в обеспеченности производственными ресурсами. Так, в среднем для обработки 1000 га пашни необходимо 13,63 трактора, тогда как у фермеров региона приходится всего лишь 5 тракторов на 1000 га пашни. Обеспеченность КФХ трудовыми ресурсами сокращается, показатель трудообеспеченности составил 0,65 человек на 100 га общей земельной площади. Сокращение работников и уровня механизации фермерских хозяйств привело к устойчивому снижению их численности за анализируемый период.

Важным положительным моментом является увеличение площади сельскохозяйственных земель и площади пашни крестьянских (фермерских) хозяйств. Рациональное использование имеющихся производственных ресурсов является одной из ключевых задач для современных фермеров, требующих дополнительных знаний и компетенций. Создание единого информационно-консультационного центра, который интегрирует существующие ресурсы и предоставляет фер-

мерам доступ к необходимой информации, стало бы значимым шагом в сторону повышения производственной эффективности и устойчивости крестьянских (фермерских) хозяйств в регионе.

## Список литературы

1. **Брозгунова, Н. П.** Эффективность использования производственных ресурсов в крестьянских (фермерских) хозяйствах : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Брозгунова Надежда Петровна. – Москва, 2011. – 23 с. – Текст : непосредственный.
2. Бюллетени о состоянии сельского хозяйства (электронные версии). – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13277> (дата обращения: 10.03.2025). – Текст : электронный.
3. **Долматова, Л. Г.** Основные факторы и показатели экономической эффективности производства крестьянских (фермерских) хозяйств в современной рыночной ситуации / Л. Г. Долматова, И. А. Петрова. – Текст : непосредственный // Global science. Development and novelty : Collection of scientific papers on materials IX International Scientific Conference (Wien, 28 февраля 2019 года). – Wien : НИЦ «Л-Журнал», 2018. – С. 74–77.
4. **Ильина, И. В.** Понятие и классификация ресурсов процесса производства / И. В. Ильина, О. В. Сидоренко // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-resursov-protsessa-proizvodstva> (дата обращения: 24.03.2025). – Текст : электронный.
5. Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года по Кемеровской области (электронные версии). – URL: <https://42.rosstat.gov.ru/>

vsxr2016 (дата обращения: 24.03.2025). – Текст : электронный.

6. **Конина, Е. А.** Оценка эффективности использования производственных ресурсов в крестьянских хозяйствах / Е. А. Конина // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2012. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-ispolzovaniya-proizvodstvennyh-resursov-v-krestyanskih-hozyaystvah> (дата обращения: 28.03.2025). – Текст : электронный.

7. **Кузнецова, И. В.** Оптимизация производственных ресурсов малых форм хозяйствования как элемент инновационного развития АПК / И. В. Кузнецова, Н. С. Тюрина. – Текст : непосредственный // Бизнес и стратегии. – 2015. – № 1. – С. 32–42.

8. Региональный ресурсный потенциал малых форм хозяйствования в сфере сельского хозяйства республики Башкортостан / А. А. Никитина, Э. Р. Мухаметзянова, Б. Р. Юлдыбаев [и др.] // РЭиУ. – 2021. – № 1 (65). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-resursnyy-potentsial-malyh-form-hozyaystvovaniya-v-sfere-selskogo-hozyaystva-respubliki-bashkortostan>

(дата обращения: 28.03.2025). – Текст : электронный.

9. **Сазонова, Д. Д.** Анализ производственной функции, отражающей эффективность использования ресурсов в фермерских хозяйствах / Д. Д. Сазонова, С. Н. Сазонов. – Текст : непосредственный // Наука в центральной России. – 2017. – № 4(28). – С. 81–88.

10. **Чаянов, А. В.** О дифференциации крестьянского хозяйства (публикация статьи А. В. Чаянова) / А. В. Чаянов. – Текст : непосредственный // Крестьяноведение. – 2019. – Т. 4. – № 4. – С. 6–21.

11. **Шелковников, С. А.** Инвестиции в АПК промышленного региона: особенности и факторы / С. А. Шелковников, Э. М. Лубкова, Г. С. Ермолаева. – Текст : непосредственный // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 1. – С. 41–44.

12. **Шелковников, С. А.** Оценка уровня конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции промышленных регионов / С. А. Шелковников, Э. М. Лубкова, А. Э. Шилова. – Текст : непосредственный // АПК: экономика, управление. – 2019. – № 5. – С. 47–56.

**Lazarenko A.N.**

Kuzbass V.N. Poletskov State Agrarian University (Kemerovo), Postgraduate Student

## **ASSESSMENT OF THE PROVISION OF OWNER-OPERATED FARMS WITH PRODUCTION RESOURCES IN INDUSTRIAL REGIONS (THE KEMEROVO REGION – KUZBASS AS A CASE STUDY)**

**Abstract.** The article presents the results of a study of the level of provision of owner-operated farms in the Kemerovo region - Kuzbass with production resources. The purpose of this article is to assess the availability of production resources for the said farms that affect the effectiveness of their economic activities, as well as to propose ways to improve the efficiency of these farms in the Kemerovo region – Kuzbass. The study identifies the main aspects of the importance of structuring classification criteria and establishing the role of productive resources, including labor, land, investment, information elements and entrepreneurial ability. Using statistical, comparative and analytical methods, the study identified a significant reduction in the number of workers and the level of mechanization in peasant (farming) farms in the region, which is a negative trend and affects their production efficiency. There is a positive trend in increasing the area of agricultural land and land availability, which is the main trend in the development of the agro-industrial complex in the region. Special attention is paid to the need to develop entrepreneurial skills and information support, which are certainly key factors contributing to the adaptation of farms to modern conditions. The author has established the importance of creating a single information and consulting center that would combine existing resources and provide farmers with access to up-to-date information necessary for successful business.

**Keywords:** peasant (farmer) farms, production resources, land security, mechanization, agricultural land, information support, entrepreneurial abilities.

### **References**

1. Brozgunova N.P. (2011). *Effektivnost' ispol'zovaniya proizvodstvennykh resursov v krest'yanskikh (fermerskikh) khozyaystvakh: spetsial'nost' 08.00.05 «Ekonomika i upravleniye narodnym khozyaystvom»: avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk* [Efficiency of the use of production resources in peasant (farming) farms]: specialty 08.00.05 «Economics and management of the national economy»: abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Moscow.
2. *Byulleteni o sostoyanii sel'skogo khozyaystva* [Bulletins on the state of agriculture]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13277>.
3. Dolmatova, L.G., Petrova, I.A. (2018). *Osnovnyye faktory i pokazateli ekonomicheskoy effektivnosti proizvodstva krest'yanskikh (fermerskikh) khozyaystv v sovremennoy rynochnoy situatsii* [The main factors and indicators of economic efficiency of production of peasant (farm) farms in the modern market situation]. *Global science. Development and novelty: Collection of scientific papers on proceedings of the IX International Scientific Conference, Wien, February 28, 2019. Wien: SIC "L-Journal". P. 74-77.*
4. Ilina, I.V., Sidorenko, O.V. (2008). *Ponyatiye i klassifikatsiya resursov protsessa proizvodstva* [The concept and classification of production process resources]. *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika*. [Economic Analysis: Theory and Practice]. 18. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/ponyatie-i-klassifikatsiya-resurov-protssesa-proizvodstva.

5. Itogi Vserossiyskoy sel'skokhozyaystvennoy perepisi 2016 goda po Kemerovskoy oblasti [Results of the 2016 All-Russian Agricultural Census in the Kemerovo region]. Retrieved from: <https://42.rosstat.gov.ru/vsxp2016>.

6. Konina, E.A. (2012). Otsenka effektivnosti ispol'zovaniya proizvodstvennykh resursov v krest'yanskikh khozyaystvakh [Evaluation of the efficiency of the use of production resources in peasant farms]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo». [Bulletin of the Udmurt University. Series: Economics and Law]. 3. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-ispolzovaniya-proizvodstvennyh-resurov-v-krestyanskih-hozyaystvakh>.

7. Kuznetsova, I.V., Tyurina, N.S. (2015). Optimizatsiya proizvodstvennykh resursov malyykh form khozyaystvovaniya kak element innovatsionnogo razvitiya APK [Optimization of production resources of small business entities as an element of innovative development of the agro-industrial complex]. Biznes i strategii [Business and Strategies]. 1, 32-42.

8. Nikitina A.A., et al. (2021). Regional'nyy resursnyy potentsial malyykh form khozyaystvovaniya v sfere sel'skogo khozyaystva respubliki Bashkortostan [Regional resource potential of small business entities in the field of agriculture of the Republic of Bashkortostan]. REiU. 1 (65). Retrieved

from: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-resursnyy-potentsial-malyyh-form-hozyaystvovaniya-v-sfere-selskogo-hozyaystva-respubliki-bashkortostan>.

9. Sazonova, D.D., Sazonov, S.N. (2017). Analiz proizvodstvennoy funktsii, otrazhayushchey effektivnost' ispol'zovaniya resursov v fermerskikh khozyaystvakh [Analysis of the production function reflecting the efficiency of resource use in farms]. Nauka v tsentral'noy Rossii. [Science in Central Russia]. 4(28), 81-88.

10. Chayanov, A.V. (2019). O differentsiatsii krest'yanskogo khozyaystva (Publikatsiya stat'i A.V. Chayanova) [On the differentiation of peasant farming (Publication of an article by A.V. Chayanov)]. Krest'yanovedeniye [Peasant Studies]. 4(4), 6-21.

11. Shelkovnikov, S.A., Lubkova, E.M., Ermolaeva, G.S. (2022). Investitsii v APK promyshlennogo regiona: osobennosti i faktory [Investments in the agro-industrial complex of the industrial region: features and factors]. Ekonomika sel'skogo khozyaystva Rossii [The Economics of Agriculture in Russia]. 1, 41-44.

12. Shelkovnikov, S.A., Lubkova, E.M., Shilova, A.E. (2019). Otsenka urovnya konkurentosposobnosti sel'skokhozyaystvennoy produktsii promyshlennykh regionov [Assessment of the level of competitiveness of agricultural products in industrial regions]. APK: ekonomika, upravleniye [Agroindustrial Complex: Economics, Management]. 5, 47-56.

---

e-mail: [lazarenko\\_eu@mail.ru](mailto:lazarenko_eu@mail.ru)



*Гарнова А.А.*

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (г. Москва), аспирант

## К ПРОБЛЕМЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭКОСИСТЕМНОГО РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА: ИНТЕГРАЛЬНЫЕ МЕТРИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

**Аннотация.** Масштабирование цифровых преобразований экономики создает предпосылки для реализации экосистемного подхода к организации бизнеса, количественного роста создаваемых экосистем и качественного совершенствования их функционирования. Экосистемы сетевого ритейла характеризуются особо высокой динамикой развития, оценка темпов которого требует разработки методического подхода, учитывающего тип экосистемного развития. Целью настоящего исследования определено конструирование интегральных метрик вертикального и горизонтального развития экосистем посредством синтеза унифицированных экономических показателей и метрик цифрового маркетинга, характеризующих результативность экосистемного развития. Методологические основания для проведения исследования сформированы положениями теорий систем, интеграции, торговли, экономического развития; концепций сетевой и цифровой экономики, цифрового маркетинга, экосистем. В работе реализованы методы обзора литературных источников; идентификации проблемы исследования и аргументации необходимости ее решения; постановки исследовательской гипотезы и верификации ее правомерности; бенчмаркинга передовых практик функционирования сетевых экосистем; экономико-статистического анализа экосистем; конструирования интегральных метрик результативности экосистемного развития сетевого ритейла. Охарактеризованы базовые типы экосистемного развития сетевого бизнеса (вертикальный, горизонтальный, комбинированный) и приведены примеры соответствующих этим типам передовых практик построения экосистем. Сформирован состав унифицированных измерителей (экономических показателей, метрик цифрового маркетинга) результативности экосистемного развития сетевого ритейла и представлены конструкции его интегральных метрик для горизонтального и вертикального типов развития. Приведены результаты апробации интегральной метрики результативности вертикального экосистемного развития на примере ритейл-сети X5 Group.

**Ключевые слова:** экосистема, экосистемный подход к организации бизнеса, типы экосистемного развития и измерители его результативности, сетевой ритейл.

**Введение.** Имманентным признаком современной экономической реальности является расширение интеграционного взаимодействия субъектов бизнеса, реализуемого посредством построения экосистем, в рамках которых происходит добровольное объединение участников, совместное использование их активов в целях достижения целей устойчивого развития в усложняющейся конку-

рентной среде и обеспечения сбалансированности экономических интересов.

Появление феномена экосистемы, исходящего «от практики», закономерно вызвало рост научного интереса исследователей к изучению его проблематики, реализуемого в рамках формирующегося экосистемного подхода. Разработка данного подхода осуществляется в разных аспектах:

– институциональном, дающем понимание экосистемы как специфического, самостоятельного института в структуре экономической системы общества [7, 8];

– отраслевом, раскрывающем функциональные особенности экосистемного строительства в разных отраслях экономики – промышленности [3], розничной торговле [12], туризме [17], банковской сфере [1] и пр.;

– инновационном, обосновывающем катализирующую роль экосистем в реализации инновационного сценария развития экономики [18, 20];

– организационно-управленческом, объясняющем экосистему новой формой организации бизнеса с присущей ей ограниченностью управленческого воздействия [14, 15];

– предпринимательском, акцентирующем внимание на коммерческой природе экосистемы, моделировании бизнес-процессов и формировании принципов перспективного развития экосистем бизнеса [6, 9];

– аналитическом, отражающем результаты эмпирических исследований практики экосистемного развития бизнеса [5, 10];

– цифровом, аргументирующем существенную взаимосвязь эволюции экосистем и цифровых преобразований экономики в их технологической сопряженности [19, 21].

Для нашего исследования особый интерес представляют разработки экосистемного подхода в сфере сетевого ритейла, в которых отражены методические аспекты оценки экосистемного развития в части соответствия цифровых стратегий с бизнес-стратегиями [2], определения индикаторов формирования экосистем [4], идентификации проблем и возможностей их развития [16].

Многоаспектность исследования экосистем в целом, в том числе создаваемых в сетевом ритейле, свидетельствует о незавершенности формирования экосистемного подхода к организации бизнеса и измерению результативности развития его субъектов.

Исходя из данных обстоятельств, целью настоящего исследования мы определили конструирование интегральных метрик вертикального и горизонтального развития экосистем посредством синтеза унифицированных экономических показателей и метрик цифрового маркетинга, характеризующих результативность экосистемного развития.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих задач:

– охарактеризовать базовые типы экосистемного развития сетевого бизнеса (вертикальный, горизонтальный, комбинированный) и привести примеры соответствующих этим типам передовых практик построения экосистем;

– сформировать состав унифицированных измерителей (экономических показателей, метрик цифрового маркетинга) результативности экосистемного развития сетевого ритейла и представить конструкции его интегральных метрик для горизонтального и вертикального типов развития;

– апробировать интегральную метрику результативности вертикального экосистемного развития на примере ритейл-сети X5 Group.

Построение рабочей гипотезы исследования исходило из объективно существующей альтернативности типов экосистемного развития, оценка результативности которого требует конструирования интегральных метрик, синтезирующих экономические показатели и метрики цифрового маркетинга, применяемые в сфере сетевого ритейла.

Использование интегральных метрик экосистемного развития в аналитической практике, построенных на основе единых, унифицированных измерителей, упростит процедуру оценки результативности процесса в экосистемах сетевого ритейла и обеспечит корректность проведения их сравнительного анализа.

**Методы исследования.** Методологические основания для проведения исследования сформированы положениями

теорий систем, интеграции, торговли, экономического развития; концепций сетевой и цифровой экономики, цифрового маркетинга, экосистем.

В работе реализованы методы обзора литературных источников; идентификации проблемы исследования и аргументации необходимости ее решения; постановки исследовательской гипотезы и верификации ее правомерности; бенчмаркинга передовых практик функционирования сетевых экосистем; экономико-статистического анализа экосистем; конструирования интегральных метрик результативности экосистемного развития сетевого ритейла.

**Результаты исследования.** В процессе обоснования рабочей гипотезы настоящего исследования нами констатировалась многоаспектность экосистемного подхода к организации бизнеса, подтвержденная результатами обзора литературных источников по данной проблематике. В каждом из выделенных аспектов реализации экосистемного подхода (институциональном, отраслевом, инновационном, организационно-управленческом, предпринимательском, аналитическом, цифровом), с оговоркой о том, что они не претендуют на полноту отображения, исследователи считают необходимым приводить авторские варианты толкования сущности родового понятия, т.е. экосистемы с акцентом на предметно-отраслевую направленность реализации подхода в бизнес-практике.

Закономерным следствием данного обстоятельства являются множественность и содержательное разнообразие термина «экосистема», обуславливающие незавершенность формирования терминологического аппарата экосистемного подхода к организации бизнеса.

В рамках настоящего исследования мы не ставим задачей дать авторскую трактовку сути экосистемы, в ее определении придерживаемся позиции экспертов исследовательского агентства Spectr [11], в которой выражен цифровой аспект прикладной

реализации экосистемного подхода, а экосистема представляется набором сервисов и продуктов «якорного» субъекта – создателя экосистемы (провайдера, банковской структуры, оператора связи, товаропроизводителя, торговой сети и пр.), предлагаемых клиентам (пользователям) на собственных или партнерских цифровых платформах.

Из такого понимания экосистемы следует ее отождествление с цифровой экосистемой, что, на наш взгляд, в полной мере отвечает не только тренду на цифровизацию экономики, но и специфике организации коммуникационного взаимодействия субъектов бизнеса, объединяющихся в сетевую структуру на принципах добровольности участия, солидарной ответственности, паритета экономических интересов, коллаборации и кооперации.

Перечисленные принципы слияния бизнеса в формате создаваемой экосистемы позволяют нам выделить ее имманентные признаки, отличительные от иных форм интеграционных объединений, в частности:

- использование цифровой инфраструктуры и информационно-коммуникационных технологий в организации и осуществлении бизнес-деятельности;
- масштабирование бизнеса в различных рыночных сегментах и секторах, технологически сопряженных в цепочке создания ценности продвигаемого продукта или услуги;
- комбинирование сервисов, предлагаемых целевой потребительской (клиентской) аудитории, посредством создания комплексных платформенных решений, мобильных приложений, унифицированного ID, бонусных программ и программ потребительской лояльности, поддерживаемых переадресацией клиента на ресурсы партнерских участников экосистемы;
- сосредоточение работы с целевой потребительской аудиторией на аналитике клиентского опыта взаимодействия с бизнес-субъектами в экосистеме для поддержки лояльности, роста конверсии продаж,

формирования пула постоянных клиентов (потребителей);

– формирование комплексного рыночного предложения с широкой сервисной компонентой и оперативно обновляемой информационной поддержкой.

Объективность имманентных признаков экосистемы требует их учета в организации сетевого бизнеса и выбора направленности его экосистемного развития, существующего в трех базовых типах: горизонтальном, вертикальном, комбинированном.

Горизонтальное экосистемное развитие ориентировано на диверсификацию рыночного предложения, расширение продуктовой линейки за счет включения в нее новых направлений бизнеса и вовлечения в экосистему новых его субъектов. Горизонтальное экосистемное развитие имеет следствием «размывание» отраслевых и видовых границ экономической деятельности, привлечение к участию в экосистеме субъектов бизнеса, функционал которых не связан с «якорным» продуктом, продвигаемым создателем экосистемы. Примерами экосистем, развивающихся по горизонтальному типу, являются экосистемы Газпромбанка («Сеть партнерств»), Ozon и др.

Отличием экосистемного развития вертикального типа является ориентация на совершенствование бизнеса участников экосистемы по основному экономическому профилю, реализуемое посредством технологической модернизации, повышения качества продвигаемых продуктов и обслуживания потребительской аудитории. Вертикальное экосистемное развитие имеет следствием постоянное расширение клиентской «базы», количественный рост лидов, ускорение принимаемых потенциальными потребителями решений о совершении целевого действия – покупке товара или получении услуги. Иными словами, экосистемное развитие по вертикальному типу направлено на непрерывное совершенствование взаимодействия с целевой потребительской аудиторией для

максимально возможного удовлетворения ее изменяющихся предпочтений. Примерами экосистем, развивающихся по вертикальному типу, являются экосистемы Авито, Яндекс, Wildberries, X5 Group, VK.

Подчеркнем, что вертикальное экосистемное развитие, в сравнении с развитием по горизонтальному типу, практически не имеет ограничений в части выбора его направлений. Так, экосистема VK, прекратив практику экосистемной подписки Combo и отказавшись от сервиса трудоустройства, сконцентрировалась на развитии медиаконтента и развлекательных сервисов. Экосистема Яндекс, наоборот, прекратила функционирование медийных сервисов «Новости» и «Дзен», сконцентрировавшись на техническом совершенствовании собственной поисковой системы и расширении сервисов, предлагаемых пользователям: вызова такси, каршеринга, доставки продуктов питания и т.д.

Комбинированное экосистемное развитие, как следует из его названия, является собой комбинацию направлений, характерных развитию экосистемы по горизонтальному и вертикальному типам. Примерами экосистем, предпочитающих развиваться по комбинированному типу, являются экосистемы МТС, Тинькофф, Сбер.

Практика показывает, что экосистемы объекта нашего исследования – сетевого ритейла – развиваются, как правило, по горизонтальному и вертикальному типам.

Переходя к решению второй поставленной нами задачи – формирование состава унифицированных измерителей экосистемного развития сетевого ритейла и конструирование его интегральных метрик для горизонтального и вертикального типов развития, – заметим, что это предметное направление реализации экосистемного подхода к организации бизнеса разработано в меньшей степени, нежели его теоретическое обоснование.

Методический контекст подхода рассматривается лишь в отдельных из изучен-

ных нами работах исследователей [1-4], но его изложение ограничивается концептуальными положениями техники оценки результативности функционирования экосистемы, не сопровождается формированием состава измерителей результатов.

В качестве доказательства данного утверждения приведем методику оценки эффективности банковской экосистемы, предложенной в [1]. Суть методики сводится к исследованию потенциальных партнеров в направлениях изучения их деятельности, оценки рисков, связанных с сотрудничеством, анализа ожидаемой выгоды от партнерства, существующих партнерских связей с «выходом» на оценку перспектив расширения доли рынка, степени приверженности клиентов, эффективности взаимодействия с партнерами [1].

Позитивно оценивая вытекающую из составляющих направлений оценки перспективную ориентацию оценочного процесса, отвечающую процессу развития банковской экосистемы, проблемными моментами методики, на наш взгляд, являются:

- дублирование оценочных показателей, к примеру, количество бизнес-партнеров одновременно включено в группу показателей «анализа динамики развития бизнес-партнера» и «анализа партнерского риска и доли рыночного сегмента, принадлежащего партнеру»;

- несоответствие заявленных оценочных показателей предметной направленности оценки эффективности банковской экосистемы, подтверждаемое вышеприведенными примерами;

- включение в состав показателей оценки эффективности банковской экосистемы измерителей, не имеющих отношения к банковской деятельности, например, «количество рекламаций и возвратов продукции в результате низкого качества» представлено в группе показателей «анализа лояльности (удовлетворенности сотрудничеством)». Мы считаем, что автору (О.В. Береза) следовало пояснить, какое отношение возврат некаче-

ственного продукта имеет к деятельности банковской экосистемы;

- отсутствие алгоритмов расчетов предлагаемых оценочных показателей: из 26 показателей они приведены только для 3 показателей потребительской оценки эффективности банковской экосистемы – выполнения социального и финансового запроса, качества выполнения запроса (приведено в редакции О.В. Береза). К тому же составляющие алгоритмов расчетов этих показателей не отвечают экономическому смыслу измерителей эффективности. К примеру, «эффективность выполнения социального запроса» представлена отношением реального времени его выполнения к плановому, что, по нашему мнению, характеризует скорость выполнения запроса, но не его «эффективность»;

- игнорирование цифровой среды функционирования банковской экосистемы, подтверждаемое отсутствием специфических цифровых измерителей ее эффективности.

Приведенный пример методического обеспечения оценки эффективности экосистемы выступает частным доказательством сложности решения данной задачи.

Отличием нашего варианта ее решения, разработанного применительно к функциональной специфике сетевого ритейла, является использование унифицированных экономических показателей, характеризующих темпы экосистемного развития, с дополнением их метриками цифрового маркетинга, отвечающими условиям развития экосистемы сетевого ритейла в цифровой бизнес-среде.

Как констатировалось нами выше, экосистемы сетевого ритейла развиваются, в основном, по горизонтальному и вертикальному типам. С учетом этого унифицированные измерители результативности экосистемного развития сетевого ритейла нами сформированы в следующем составе (табл. 1).



### Унифицированные измерители результативности горизонтального и вертикального развития экосистемы сетевого ритейла

Показатели развития экосистемы (темпы динамики)	Тип экосистемного развития сетевого ритейла	
	Горизонтальное	Вертикальное
Объем продаж, приходящийся на 1 клиента	+	+
Доля рынка экосистемы в обороте электронной торговли	+	+
Количество уникальных пользователей, взаимодействовавших с онлайн-сервисами в течение месяца (авторизация, просмотр контента, выполнение целевого действия)	+	+
Совокупная стоимость активов экосистемы	+	+
Численность клиентов, охваченных программами лояльности	+	+
Доля рынка экосистемы в непрофильной отрасли		+
Объем прибыли от основных сервисов	+	
Совокупный объем нематериальных активов экосистемы	+	+
Рентабельность совокупного капитала экосистемы	+	+

В порядке пояснения к составу предлагаемых нами унифицированных измерителей результативности экосистемного развития сетевого ритейла заметим, что их различие по типам развития обусловлено только показателями доли рынка экосистемы в непрофильной отрасли (нехарактерного вертикальному типу развития) и объема прибыли от основных сервисов (нехарактерного горизонтальному типу развития). Остальные измерители идентичны для обоих типов экосистемного развития сетевого ритейла.

Поскольку все унифицированные измерители выражены в единой размерности (темповой или коэффициентной), для их синтеза в интегральной метрике результативности горизонтального и вертикального экосистемного развития сетевого ритейла мы рекомендуем использовать формулу средней геометрической и рассчитывать интегральные показатели, как минимум, за два годовых периода для выявления произошедших изменений результативности.

Апробация интегральной метрики экосистемного развития (третья задача нашего исследования) проводилась на примере экосистемы X5 Group, развивающейся по вертикальному типу.

«Якорным» бизнесом данной экосистемы является розничная продажа товаров, осуществляемая сетью супермаркетов «Перекресток», сетью «Пятерочка» в разных торговых форматах, сетью жестких дискаунтеров «Чижик», с использованием сервисов «X5 Еда», «X5 Post» (доставки «последней мили» для российских и международных платформ онлайн-торговли), «X5 Digital» (экспресс-доставки), «X5 Media» и др.

Информационной основой для расчета унифицированных измерителей результативности экосистемного развития послужили данные годовых отчетов компании X5 Retail Group, размещенные на ее официальном сайте [13]. Результаты расчетов обобщены в таблице 2.



Таблица 2

Расчеты унифицированных измерителей результативности вертикального развития экосистемы X5 Group за 2022–2024 гг.

Показатели развития экосистемы (темпы динамики)	2023/2022	2024/2023	Отклонение за период
Объем продаж, приходящийся на 1 клиента	1,059	1,119	0,060
Доля рынка экосистемы в обороте электронной торговли	1,106	1,068	-0,038
Количество уникальных пользователей, взаимодействовавших с онлайн-сервисами в течение месяца	1,702	1,235	-0,467
Совокупная стоимость активов экосистемы	1,176	1,159	-0,017
Численность клиентов, охваченных программами лояльности	1,111	1,110	-0,001
Объем прибыли от основных сервисов	1,277	1,172	-0,105
Совокупный объем нематериальных активов экосистемы	1,073	1,065	-0,008
Рентабельность совокупного капитала экосистемы	0,102	0,942	0,840

Расчеты унифицированных измерителей результативности вертикального развития экосистемы X5 Group показали, что за 2022–2024 гг. произошло ее снижение, отражаемое отрицательной динамикой темповых показателей. Исключением здесь являются только удельный показатель объема продаж (в расчете на одного клиента) и совокупная рентабельность капитала экосистемы, продемонстрировавшие тенденцию к росту результативности.

Интегральные метрики результативности вертикального развития экосистемы X5 Group (ИВР) мы рассчитали за два годовых периода – 2023/2022 и 2024/2023 по средней геометрической:

$$ИВР_{2023/2022} = \sqrt[8]{\frac{1,059 * 1,106 * 1,702 * 1,176 * 1,111 * 1,277}{1,073 * 0,102}} = 0,9388;$$

0.989087847167208

$$ИВР_{2024/2023} = \sqrt[8]{\frac{1,119 * 1,068 * 1,235 * 1,159 * 1,110 * 1,172}{1,065 * 0,942}} = 1,0515.$$

Сопоставление величин интегральных метрик результативности вертикального

развития экосистемы X5 Group за два годовых периода показывает обратную тенденцию – не снижения, выявленного при расчетах унифицированных измерителей, а роста, составившего в целом за период 0,1127 ед.

**Выводы и заключение.** Перспективным трендом развития бизнеса в цифровой экономике выступает создание экосистем, по функционалу «выходящих за границы» традиционного отраслевого распределения. В сфере сетевого ритейла функционал розничной торговли обогащается сервисной компонентой, реализуемой с использованием ресурсов цифровых платформ, инфраструктуры, прикладных решений.

Развитие экосистем осуществляется по трем базовым типам: вертикальному, горизонтальному, комбинированному.

В статье предложены авторские интегральные метрики вертикального и горизонтального типов экосистемного развития, сконструированные на основе синтеза уни-

фицированных экономических показателей и метрик цифрового маркетинга.

Прикладная ценность интегральной метрики результативности экосистемного развития по вертикальному типу подтверждена результатами расчетов на примере ритейл-сети X5 Group.

### Список литературы

1. **Береза, О. В.** Оценка эффективности банковской системы / О. В. Береза // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-bankovskoy-ekosistemy> (дата обращения: 02.06.2025). – Текст : электронный.
2. **Воронова, О. В.** Алгоритм оценки соответствия ИТ-стратегии и бизнес-стратегии сетевых торговых компаний / О. В. Воронова, И. В. Ильин, В. Н. Васильев. – Текст : непосредственный // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 2(146). – С. 97–104.
3. **Гамидуллаева, Л. А.** Методика комплексной оценки потенциала промышленной экосистемы в контексте устойчивого развития региона / Л. А. Гамидуллаева, Т. О. Толстых, Н. В. Шмелева. – Текст : непосредственный // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2020. – № 2. – С. 29–48.
4. **Георгиевский, А. Б.** Экосистемы российского ритейла: основные участники и индикаторы формирования / А. Б. Георгиевский. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2022. – № 4(574). – С. 138–155.
5. **Гудкова, Т. В.** Цифровые экосистемные модели в бизнесе: вызовы теории и практика управления / Т. В. Гудкова, Г. Ю. Кузнецов. – Текст : непосредственный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13. – № 3. – С. 476–493.
6. **Завьялова, Н. Б.** Бизнес-модели цифровых экосистем сферы товарного обращения / Н. Б. Завьялова, Д. В. Завьялов, О. В. Сагинова, Ю. Л. Сагинов. – Текст : непосредственный // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 2369–2382.
7. **Иншакова, Е. И.** Формирование экосистемы цифровой экономики Российской Федерации : институциональный аспект / Е. И. Иншакова. – Текст : непосредственный // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22. – № 4. – С. 5–17.
8. **Клименко, О. И.** Институционализация экосистем : реалии и перспективы / О. И. Клименко. – Текст : непосредственный // Экономика в условиях новых вызовов современности : материалы международной научно-практической конференции (27–31 марта 2023 года) : в 2-х ч. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2023. – Ч. 2. – С. 19–29.
9. **Кобылко, А. А.** Перспективы развития бизнес-экосистем : конкуренция, сотрудничество, специализация / А. А. Кобылко. – Текст : непосредственный // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – Т. 16. – № 4. – С. 728–744.
10. **Комарова, О. В.** Анализ тенденций развития предпринимательских экосистем / О. В. Комарова. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – Вып. 10–2(97). – С. 232–234.
11. **Крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025** // Исследовательское агентство Spectr. – URL: <https://spektr.team/>. – Текст : электронный.
12. **Никишкин, В. В.** Формирование экосистемы в розничной торговле : практика и перспективы (маркетинговые аспекты) / В. В. Никишкин, Т. Н. Самарина. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 8. – С. 83–88.

13. Официальный сайт X5 Retail Group : годовые отчеты. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/annual-reports/> (дата обращения: 03.06.2025). – Текст : электронный.
14. **Прохорова, М. П.** Экосистемы бизнеса: организационно-управленческие аспекты / М. П. Прохорова, Т. Е. Лебедева, Т. Н. Цапина, Д. В. Седых. – Текст : непосредственный // Московский экономический журнал. – 2022. – № 10. – С. 617–628.
15. **Филимонов, О. И.** Экосистема как новая организационно-экономическая форма ведения виртуального бизнеса / О. И. Филимонов, Т. Г. Касьяненко, М. В. Кухта. – Текст : непосредственный // Актуальные исследования. – 2021. – № 48–2(75). – С. 31–41.
16. **Чернова, О. А.** Цифровые экосистемы ритейла: возможности и проблемы развития / О. А. Чернова. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 375–380.
17. Hillebrand, B. (2022). An ecosystem perspective on tourism : The implications for tourism organizations. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 24(4). Pp. 517–524.
18. Könnölä, T., Eloranta, V., Turunen, T., Salo, A. (2021). Transformative governance of innovation eco-system. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 173. P. 1–14.
19. Marquardt, L., Harima, A. (2024). Digital boundary spanning in the evolution of entrepreneurial ecosystems : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 182. P. 114762.
20. Miric, M., Jeppesen, L. (2023). How does competition influence innovative effort within a platform-based ecosystem? Contrasting paid and unpaid contributors. *Research Policy*. Vol. 52. Issue 7. P. 104790.
21. Palmie, M., Mieke, L., Oghazi, P., Parida, V., Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail : The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting & Social Change*. No 177. P. 121496.

## ON THE PROBLEM OF METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING ECOSYSTEM DEVELOPMENT OF NETWORK RETAIL: INTEGRAL PERFORMANCE METRICS

**Abstract.** Scaling of digital transformations of the economy creates prerequisites for the implementation of an ecosystem approach to business organization, quantitative growth of created ecosystems and qualitative improvement of their functioning. Network retail ecosystems are characterized by particularly high dynamics of development, the assessment of the rate of which requires the development of a methodological approach that takes into account the type of ecosystem development. The purpose of this study is to design integral metrics of vertical and horizontal development of ecosystems through the synthesis of unified economic indicators and digital marketing metrics that characterize the effectiveness of ecosystem development. The methodological basis for the study is formed by the provisions of theories of systems, integration, trade, economic development; concepts of network and digital economy, digital marketing, ecosystems. The work implements the methods of reviewing literary sources; identifying the research problem and arguing the need to solve it; formulating a research hypothesis and verifying its validity; benchmarking best practices in the functioning of network ecosystems; economic and statistical analysis of ecosystems; constructing integral metrics of the effectiveness of the ecosystem development of network retail. The basic types of ecosystem development of network business (vertical, horizontal, combined) are characterized and examples of the corresponding best practices for building ecosystems are given. The composition of unified measures (economic indicators, digital marketing metrics) of the effectiveness of the ecosystem development of network retail is formed and the designs of its integral metrics for horizontal and vertical types of development are presented. The results of testing the integral metric of the effectiveness of vertical ecosystem development are presented using the example of the X5 Group retail chain.

**Keywords:** ecosystem, ecosystem approach to business organization, types of ecosystem development and indicators of its effectiveness, network retail.

### References

1. Bereza, O.V. (2022). Otsenka effektivnosti bankovskoy sistemy [Evaluation of the efficiency of the banking system]. Finansovyye rynki i banki [Financial Markets and Banks]. 3. Retrieved from: // <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-bankovskoy-ekosistemy>.
2. Voronova, O.V., Ilyin, I.V., Vasilyev, V.N. (2024). Algoritm otsenki sootvetstviya IT-strategii i biznes-strategii setevykh trgovykh kompaniy [Algorithm for assessing the compliance of IT strategy and business strategy of network trading companies]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [News of the St. Petersburg State University of Economics]. 2 (146), 97-104.
3. Gamidullayeva, L.A., Tolstykh, T.O., Shmeleva, N.V. (2020). Metodika kompleksnoy otsenki potentsiala promyshlennoy ekosistemy v kontekste ustoychivogo razvitiya regiona [Methodology of complex assessment of industrial ecosystem potential in the context of sustainable development of the region]. Modeli,

sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve [Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society]. 2, 29-48.

4. Georgiyevskiy, A.B. (2022). Ekosistemy rossiyskogo riteyla: osnovnyye uchastniki i indikatory formirovaniya [Ecosystems of Russian retail: main participants and indicators of formation]. ECO. 4(574), 138-155.

5. Gudkova, T.V., Kuznetsov, G.Yu. (2022). Tsifrovyye ekosistemnyye modeli v biznese: vyzovy teorii i praktika upravleniya [Digital ecosystem models in business: challenges of theory and management practice]. MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye) [MIR (Modernization. Innovations. Development)]. 13(3), 476-493.

6. Zavyalova, N.B. et al. (2022). Biznes-modeli tsifrovyykh ekosistem sfery tovarnogo obrashcheniya [Business models of digital ecosystems in the sphere of commodity circulation]. Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Issues of Innovative Economics]. 12(4), 2369-2382.

7. Inshakova, E.I. (2020). Formirovaniye ekosistem tsifrovoy ekonomiki Rossiyskoy Federatsii: institutsional'nyy aspekt [Formation of the ecosystem of the digital economy of the Russian Federation: institutional aspect]. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Bulletin of the Volgograd State University. Economy]. 22(4), 5-17.

8. Klimenko, O.I. (2023). Institutsionalizatsiya ekosistem: realii i perspektivy [Institutionalization of ecosystems: realities and prospects]. Ekonomika v usloviyakh novykh vyzovov sovremennosti: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii 27-31 marta 2023g. V 2-kh ch. Ch. 2 [Economy in the context of new challenges of our time: proceedings of the international scientific and practical conference March 27-31, 2023. In 2 volumes. V.2]. Belgorod: Published by BUKEP. P. 19-29.

9. Kobylko, A.A. (2022). Perspektivy razvitiya biznes-ekosistem: konkurentsia,

sotrudnichestvo, spetsializatsiya [Prospects for the development of business ecosystems: competition, cooperation, specialization]. Russian Journal of Economics and Law. 16(40), 728-744.

10. Komarova, O.V. (2024). Analiz tendentsiy razvitiya predprinimatel'skikh ekosistem [Analysis of trends in the development of entrepreneurial ecosystems]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 10-2 (97), 232-234.

11. Krupneyshiye rossiyskiye tsifrovyye ekosistemy 2024-2025. Issledovatel'skoye agentstvo Spectr [The largest Russian digital ecosystems 2024-2025. Research agency Spectr]. Retrieved from: <https://spektr.team/>.

12. Nikishkin, V.V., Samarina, T.N. (2022). Formirovaniye ekosistem v roznichnoy trgovle: praktika i perspektivy (marketingovyye aspekty) [Formation of an ecosystem in retail trade: practice and prospects (marketing aspects)]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments]. 8, 83-88.

13. Ofitsial'nyy sayt X5 Retail Group: godovyye otchety [Official website of X5 Retail Group: annual reports]. Retrieved from: <https://www.x5.ru/ru/investors/annual-reports/>.

14. Prokhorova, M.P. et al. (2022). Ekosistemy biznesa: organizatsionno-upravlencheskiye aspekty [Business ecosystems: organizational and managerial aspects]. Moskovskiy ekonomicheskoy zhurnal [Moscow Economic Journal]. 10, 617-628.

15. Filimonov, O.I., Kas'yanenko, T.G., Kukhta, M.V. (2021). Ekosistema kak novaya organizatsionno-ekonomicheskaya forma vedeniya virtual'nogo biznesa [Ecosystem as a new organizational and economic form of virtual business]. Aktual'nyye issledovaniya [Current Research]. 48-2(75), 31-41.

16. Chernova, O.A. (2024). Tsifrovyye ekosistemy riteyla: vozmozhnosti i problemy razvitiya [Digital retail ecosystems: opportunities and problems of development]. Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya

[Natural Sciences and Humanities Research]. 3(53), 375-380.

17. Hillebrand, B. (2022). An ecosystem perspective on tourism: The implications for tourism organizations. *International Journal of Tourism Research*. 24(4), 517-524.

18. Könnölä, T., Eloranta, V., Turunen, T., Salo, A. (2021). Transformative governance of innovation eco-system. *Technological Forecasting and Social Change*. 173, 1-14.

19. Marquardt, L., Harima, A. (2024). Digital boundary spanning in the evolution of entrepreneurial ecosystems : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. 182, 114762.

20. Miric, M., Jeppesen, L. (2023). How does competition influence innovative effort within a platform-based ecosystem? Contrasting paid and unpaid contributors. *Research Policy*. 52(7), 104790.

21. Palmie, M., Mieke, L., Oghazi, P., Parida, V., Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting & Social Change*. 177, 121496.

---

e-mail: Garnova.AA@rea.ru



*Емельянов А.П.*

Московский университет «Синергия», аспирант

## BITRIX24 КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ВЛИЯНИЕ CRM И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ

**Аннотация.** В современных условиях цифровой трансформации компании стремятся к оптимизации внутренних процессов и улучшению взаимодействия с клиентами посредством внедрения CRM-систем. Целью данного исследования является анализ влияния интеграции системы Bitrix24 на управление проектами и внутренние коммуникации компании. В работе использованы методы теоретического анализа, сравнительного обзора функциональных возможностей CRM-систем, а также изучение практического опыта внедрения Bitrix24 в организациях различного профиля. Были применены следующие методы: теоретический анализ и синтез, сравнительно-сопоставительный обзор, системный анализ, структурно-функциональный анализ, контент-анализ, эмпирический метод, метод обобщения и синтеза практических данных, сравнительный анализ CRM-платформ. Результаты исследования показали, что комплексное использование Bitrix24, объединяющего CRM-функции с инструментами проектного управления и средствами внутренней коммуникации, способствует повышению прозрачности бизнес-процессов, снижению операционных затрат и улучшению координации между подразделениями. Интеграция платформы позволяет автоматизировать рутинные задачи, повысить контроль над проектами и обеспечить персонализированное взаимодействие с клиентами, что ведет к росту их удовлетворенности и лояльности. Сделанные выводы подтверждают, что грамотное внедрение Bitrix24 не только усиливает конкурентные позиции компании, но и повышает общую эффективность ее деятельности. При этом особое значение имеют предварительный анализ бизнес-процессов и адаптация системы под специфику организации, что обеспечивает максимальную отдачу от цифровых инструментов.

**Ключевые слова:** CRM-система, Bitrix24, оптимизация бизнес-процессов, управление проектами, конкурентоспособность.

**Введение.** В условиях динамично меняющихся рыночных требований и обострения конкуренции компании все чаще обращаются к совершенствованию своих бизнес-процессов через внедрение передовых организационных и технологических решений [1, с. 64], а также стремятся к более тесному и продуктивному взаимодействию с клиентами. В качестве одного из ключевых инструментов для решения этих задач сегодня все шире используется управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Гибкие и функциональные платформы, такие как Bitrix24, завоевали особую популярность благодаря своей возможности объединять разнообразные модули и адаптироваться под специфику бизнеса. Вместе с тем вопрос о том, как синергия CRM-функционала и инструментов для управления проектами и командной работой отражается на общей эффективности компании и слаженности ее подразделений, остается до конца не исследованным. Цель данной работы – восполнить этот пробел путем выяв-

ления и анализа преимуществ интеграции CRM Bitrix24 с возможностями проектного менеджмента. Задачи исследования включают оценку влияния подобной интеграции на оптимизацию межотделочных процессов, повышение качества проектного планирования и укрепление клиентской экспертизы.

О.М. Коробейникова и соавторы [1] подчеркивают значимость цифровых инноваций для повышения эффективности управления и развития кооперативных структур. И.А. Морозова и соавторы [2] рассматривают внедрение искусственного интеллекта в управленческий учет коммерческих организаций, что открывает новые перспективы интеграции «умных» систем в бизнес-процессы. К. Потуруй [3] выделяет аналитические возможности CRM для оптимизации маркетинговых операций в малом бизнесе. Д.Р. Муратова и Д.И. Мустафаева [4], а также А.С. Артемова и П.А. Левченко [5] рассматривают CRM-системы как ключевой инструмент оптимизации внутренних взаимодействий и повышения качества обслуживания клиентов. Г.А. Терская и А.А. Терский [6] анализируют влияние CRM на конкурентные позиции предприятий в условиях экономической нестабильности, тогда как В.Я. Цветков и Ф.М. Троян [7] акцентируют внимание на специализированных возможностях таких систем в управлении корпоративной деятельностью. А.В. Рязанцев [8] и Л.А. Климочкина с А. В. Чабаненко [10] описывают поэтапные методики внедрения CRM в бизнес-среду. А.Г. Самсонова [11] и Е.Г. Барак [12] рассматривают проблемы и пути преодоления барьеров при внедрении, а В.Д. Филимонова [13] вместе с А.В. Снегиревым [14] выполняют сравнительный анализ современных CRM-решений. Т.Е. Лапшова [15], Д.Г. Ерхин и А.О. Коломыцева [16], а также Е.Л. Смorchкова и Ю.С. Ахмадулина [17] изучают опыт автоматизации бизнес-процессов с помощью платформы Bitrix24, отмечая

ее преимущества в управлении проектами и внутренних коммуникациях.

**Методы исследования.** Исследование опирается на сочетание теоретических и эмпирических подходов, что позволило всесторонне оценить влияние внедрения CRM-системы Bitrix24 на бизнес-процессы организации. Методологический инструментарий включает методы анализа и синтеза, сравнительно-сопоставительный анализ и системный обзор функциональных возможностей CRM-решений. В теоретической части был выполнен критический обзор отечественных и зарубежных публикаций по внедрению CRM в компаниях различного профиля [1–6; 9–14], причем особое внимание уделено работам, описывающим практический опыт интеграции платформы Bitrix24 для оптимизации внутренних и внешних коммуникаций [15–17]. Эмпирическая база исследования составлена из официальных отчетов компаний, кейс-стади по внедрению Bitrix24 и аналитических обзоров российского рынка CRM. Для систематизации и интерпретации практических данных применялся контент-анализ, а обобщение полученной информации позволило выделить типичные проблемы и эффективные приемы их решения. Проведен сравнительный анализ функциональности Bitrix24 и других популярных CRM-платформ, что позволило выявить конкурентные преимущества Bitrix24 и оценить их влияние на эффективность управления проектами и качество взаимодействия с клиентами.

**Результаты исследования.** Развитие информационных технологий и эволюция рыночных требований диктуют необходимость регулярного пересмотра методик управления предприятием [2, с. 33]. Сегодня внедрение CRM-систем перестало быть опцией и стало условием сохранения конкурентоспособности: без централизованного хранилища клиентских данных и инструментов аналитики организации рискуют отстать от более гибких игроков рынка [3, с. 54]. CRM предстает как сквозной процесс, объединяющий функции марке-

тинга, продаж и сервисного обслуживания для максимизации прибыли организации [4, с. 355]. Интеграция отраслевых знаний и ИТ-разработок позволяет компаниям оптимизировать операционные процессы, повышать эффективность маркетинговых кампаний и укреплять долгосрочные отношения с клиентами. Формирование устойчивой клиентской базы сегодня – не только задача привлечения новых покупателей, но и удержания уже существующих за счет повышения их лояльности.

В рамках CRM-стратегии обычно выделяют четыре ключевые сферы: непосредственное взаимодействие с клиентом, межфункциональное сотрудничество, разработку макростратегий и управленческий контроль. Среди них особую роль играет управление, поскольку именно оно связывает информацию о рынке с практическими решениями по улучшению качества сервиса и построению взаимовыгодных отношений между компанией и потребителем [5]. Ключевым элементом успешного внедрения CRM становится глубокое понимание потребностей и предпочтений клиентов, что позволяет формировать персонализированные предложения и повышать уровень их удовлетворенности. Пандемия COVID-19 лишь усилила критическую значимость таких систем: в условиях массовых сбоев в снабжении и изменившихся моделей поведения покупателей предприятия, опирающиеся на надежные CRM-решения, смогли быстрее перестроить каналы коммуникации и минимизировать потери от внешних шоков [6].

Внедрение CRM-систем кардинальным образом трансформировало деловые процессы в самых разных отраслях. Помимо стимулирования повторных покупок, эти платформы открывают новые возможности для развития электронной коммерции, одновременно сокращая операционные расходы. За счет автоматизации хранения и обработки больших объемов клиентских данных – от истории транзакций до архив-

ных записей – CRM оптимизируют рабочие циклы и упрощают администрирование баз данных. Электронные CRM-решения (E-CRM), расширяя традиционный функционал, интегрируют современные веб-технологии: они обеспечивают круглосуточный доступ к сервисам через веб-приложения и электронную почту, а также автоматизируют сбор и анализ онлайн-данных о клиентах [7]. Вариативность E-CRM-продуктов на рынке позволяет подобрать систему, максимально отвечающую отраслевым и технологическим особенностям конкретного бизнеса [8].

В современной практике CRM играет роль универсальной платформы для управления взаимодействием с клиентами и внутренними бизнес-процессами. Централизованное хранилище данных объединяет информацию о звонках, письмах и веб-запросах, а встроенные инструменты позволяют отслеживать каждый этап воронки продаж, автоматически назначать задачи и напоминания. Интеграция облегчает персонализацию коммуникаций, ускоряет обмен информацией между подразделениями и повышает уровень удовлетворенности клиентов, что в конечном итоге укрепляет их лояльность [9].

Различают два основных направления развития CRM-технологий. Операционные системы нацелены на фиксацию и управление точками контакта с клиентом, тогда как аналитические решения углубляются в данные, выявляя тренды, определяя наиболее эффективные каналы продаж и локализуя «узкие места» в процессах. Возможность анализа информации в режиме реального времени дает компаниям гибкий инструмент для быстрой адаптации к изменениям на рынке и принятия обоснованных управленческих решений [10]. Синергия оперативных и аналитических модулей помогает точнее формулировать стратегические цели, подстраивать предложения под запросы пользователей и своевременно реагировать на колебания спроса, сохраняя при

этом устойчивые конкурентные преимущества [11].

CRM-системы смещают акцент деятельности компаний с простого выполнения продуктовых операций на глубокое понимание и удовлетворение запросов клиентов. Такой подход укрепляет связь между бизнесом и потребителем, создавая прочную основу для лояльности и высокого уровня удовлетворенности. Ставя интересы клиентов в центр стратегических целей, компании приобретают гибкость и способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, что напрямую влияет на их общую эффективность. Помимо оперативного управления контактами, CRM-системы приносят стратегическую ценность: накопленные данные становятся ключевым ресурсом для совершенствования маркетинга, оптимизации продаж и повышения качества сервиса. Последовательный анализ клиентских профилей и поведения помогает выявлять узкие места, прогнозировать потребности и разрабаты-

вать инновационные решения, позволяющие компании уверенно конкурировать и своевременно реагировать на изменения в отрасли. Для полного раскрытия потенциала CRM важно не только внедрить технические инструменты, но и сформировать в организации культуру, ориентированную на клиента.

Хотя CRM давно и прочно вошли в практику мирового бизнеса, российские компании пока отстают. По данным Института проблем предпринимательства (2020), среди 1600 опрошенных предприятий 63,7% либо не знают о возможностях CRM-систем, либо никогда не использовали подобные решения, а лишь 14% активно применяют их в работе – это существенный разрыв по сравнению с зарубежными рынками, который одновременно демонстрирует текущие трудности и открывает перспективы для ускоренной цифровой трансформации и технологического развития в нашей стране.

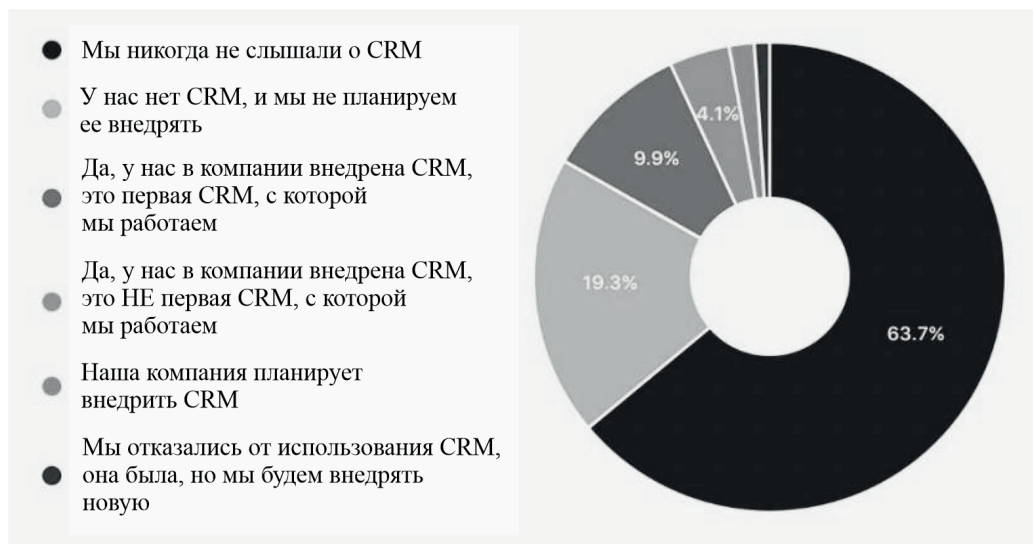


Рис. Данные исследования российских компаний, использующих CRM-систему\*

\*Составлено по: [11].

Рынок CRM сегодня предлагает широкий выбор решений – от отечественных «Мегаплан» и Bitrix24 до зарубежных SalesCreatio, Microsoft Dynamics

CRM, amoCRM, MangoCRM, Wrike, Trello и SugarCRM [12]. В России развитие CRM-технологий заметно ускорилось на фоне программы импортозамещения: предприя-

тия все активнее выбирают системы, адаптированные под специфику национального бизнеса.

Среди лидеров отечественного рынка особое место занимает Bitrix24. Изначально разработанная как корпоративный портал платформа сочетает в себе функции социальной сети, инструменты управления проектами и задачами, средства HR и CRM-модуль. Bitrix24 доступна как в облачном варианте, так и в локальной инсталляции, что предоставляет организациям свободу в выборе модели развертывания и гибкость в настройке под собственные процессы [13]. Bitrix24 решает сразу несколько бизнес-задач: автоматизирует внутренние процессы, централизует клиентскую базу и упрощает взаимодействие с покупателями. Интеграция с популярными системами учета 1С особенно востребована в России, где этот программный комплекс широко распространен. К плюсам платформы относятся продвинутые средства совместной работы – чаты, звонки, видеоконференции – и встроенная телефония, позволяющая вести записи разговоров прямо в карточке клиента [15].

При этом у Bitrix24 есть и свои ограничения: часть готовых сценариев автоматизации жестко зашита в систему, что снижает возможности глубокой кастомизации, а многомодульный интерфейс может потребовать времени на освоение. Тем не менее для многих компаний эти недостатки компенсируются широким функционалом и быстрым стартом проекта. В сравнении с конкурентами, такими как SugarCRM или BPM'online, Bitrix24 и amoCRM, выделяются более интуитивным интерфейсом и минимальным временем внедрения. Наличие бесплатного пробного периода делает Bitrix24 особенно привлекательным для малого и среднего бизнеса, желающего оценить систему перед покупкой.

Ключевым конкурентным преимуществом Bitrix24 остается глубокая интеграция инструментов управления про-

ектами и командной работой вместе с классическим CRM-функционалом, что позволяет компаниям не просто вести учет взаимодействий с клиентами, но и строить сквозные процессы: от планирования проекта до автоматизированного контроля задач и коммуникаций между отделами [16].

Хотя Bitrix24 и обладает широкими возможностями, его внедрение требует скрупулезной подготовки и поэтапного исполнения. Прежде чем приступать к интеграции, важно детально проанализировать текущие бизнес- и операционные процессы компании. Создание четких моделей существующих рабочих цепочек позволяет выявить «узкие места» и участки, наиболее выигрышные в автоматизации, и при этом убедиться, что конфигурация CRM-системы максимально соответствует уникальным потребностям организации. Гибкая настройка Bitrix24 дает возможность расширить базовый функционал платформы под конкретные задачи — от тонкой правки бизнес-логики до разработки собственных модулей. При этом профессиональное сопровождение внедрения служит гарантией полного раскрытия потенциала системы: оно обеспечивает плавный переход сотрудников на новую цифровую среду, минимизирует сопротивление изменениям и ускоряет достижение запланированных результатов.

В результате грамотного подхода компания получает повышенную прозрачность процессов, упрощенное взаимодействие с клиентами и четкий контроль над выполнением ключевых операций, что, в свою очередь, ведет к росту производительности и укреплению финансовых показателей. Важно помнить, что успех проекта зависит не только от технической корректности установки, но и от продуманной организационной стратегии, включающей обучение персонала, выстраивание новых регламентов и постоянную поддержку пользователей.



**SWOT-анализ деятельности компании по разработке  
и внедрению программного обеспечения\***

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Репутация в регионе	Снижение уровня компетентности
Надежные источники финансирования	Недоступность источников финансирования
Высокий уровень конкурентоспособности	Снижение конкурентоспособности
Понимание портрета потенциальных потребителей	Низкий уровень работы с клиентами
Лидерство на региональном рынке	Потеря лидерства на рынке
Четкая формулировка стратегии	Отсутствие четкой стратегии
Объективная стоимость продуктов и услуг	Завышенная стоимость продуктов и услуг
Собственные алгоритмы и технологии	Устаревшие технологии
Эффективная система управления	Нарушения в системе управления
Надежная база потребителей	Изменение базы потребителей
Высокий уровень исследований и разработок (R&D)	Низкий уровень исследований и разработок (R&D)
Эффективная маркетинговая политика	Отсутствие маркетинговой политики
Компетентный персонал	Пассивность сотрудников
Современное оборудование	Дефекты в оборудовании
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Привлечение новых клиентов	Потеря клиентов
Прогнозируемый уровень инфляции	Непредсказуемость инфляции
Стабильная политическая ситуация в регионе	Нестабильная политическая ситуация в регионе
Расширение ассортимента продуктов и услуг	Ужесточение законодательных требований
Наличие альтернативных поставщиков	Перебои в поставках материалов и комплектующих
Стабильность поставок материалов и комплектующих	Отсутствие альтернативных поставщиков
Расширение альтернативных продуктов и услуг	Расширение ассортимента у конкурентов

\*Составлено автором.

Аудит действующей системы управления показал, что отсутствие единой CRM-платформы приводит к фрагментарному учету взаимодействий с клиентами на всех этапах жизненного цикла продукта – от первоначальных запросов и переговоров до делегирования задач и закрытия проектов. Bitrix24 объединяет разрозненные данные в централизованном облачном хранилище с круглосуточным доступом через Интернет, что существенно сокращает объем рутинных операций и снижает вероятность конфликтов между отделами за счет автоматизации

повторяющихся процессов и прозрачности рабочих цепочек. Повышенная доступность информации в режиме реального времени позволяет организовать последовательное и персонализированное обслуживание клиентов, что положительно сказывается на уровне их удовлетворенности и формирует долгосрочную лояльность. Масштабируемая архитектура платформы гарантирует бесперебойную поддержку расширяющейся клиентской базы без потери качества сервиса.

Этап внедрения Bitrix24 включает в себя подробное картирование существующих



щих бизнес-процессов, выявление «узких мест» и сопоставление возможностей системы с приоритетами компании [17]. Такой поэтапный и структурированный подход обеспечивает плавный переход на новую платформу, максимально раскрывая ее потенциал для оптимизации операционной деятельности и повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами. В результате организация получает инструменты для устранения выявленных слабых мест, использования новых точек роста и закрепления конкурентного преимущества на региональном рынке. В долгосрочной перспективе это позволяет укрепить устойчивость бизнеса и обеспечить стабильный успех в условиях быстро меняющейся отрасли [18].

Встроенные средства управления проектами в Bitrix24 – задачи, рабочие группы и синхронизация с календарями – обеспечивают более четкое распределение ответственности и контроль над сроками выполнения. Назначение ответственных лиц и дедлайнов помогает избежать дублирования усилий и недоразумений, а возможность создавать виртуальные команды для решения отдельных задач или этапов проекта способствует слаженной работе даже при большом количестве участников.

Интеграция проектного функционала с CRM-модулем открывает новые горизонты оптимизации бизнес-процессов: все сведения о клиентах, задачах и коммуникациях хранятся в единой системе. Это особенно ценно для организаций, оказывающих комплексные услуги, – от первого контакта с заказчиком до финального этапа проекта управление всеми операциями ведется в рамках одной платформы. Такая связка обеспечивает прозрачность процессов, упрощает контроль качества и позволяет оперативно реагировать на изменения требований.

Внедрение Bitrix24 дает компаниям универсальный инструмент для повышения производительности: объединение проектного менеджмента, CRM и встроенного

документооборота в интуитивно понятном интерфейсе сокращает время на согласование и ускоряет запуск новых инициатив. Гибкость и масштабируемость платформы делают ее эффективным решением как для малых, так и для крупных предприятий, стремящихся укрепить позиции на рынке и обеспечить устойчивый рост.

**Выводы и заключение.** Проведенное исследование доказало, что объединение CRM-системы Bitrix24 с инструментами управления проектами и внутрикорпоративными коммуникациями существенно оптимизирует бизнес-процессы и повышает общую продуктивность компаний. Автоматизация рутинных операций, прозрачное распределение задач и усиленный контроль над исполнением позволяют сократить издержки и минимизировать риск ошибок. Персонализированный подход к каждому этапу взаимодействия с клиентом способствует росту уровня удовлетворенности и укреплению лояльности. Теоретически работа подтверждает целесообразность комплексного подхода к цифровизации, при котором CRM-модуль дополняется средствами проектного менеджмента и внутренней коммуникации, что расширяет традиционные представления о CRM как исключительно «клиентском» решении и подчеркивает значимость сквозной автоматизации всех ключевых процессов компании. Практическая ценность результатов заключается в четком алгоритме внедрения Bitrix24, который может быть применен в организациях самых разных отраслей. Внедрение по предложенной методике позволяет ускорить запуск платформы, адаптировать ее функционал под специфику бизнеса и тем самым повысить операционную эффективность и качество сервисного обслуживания. Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой влияния Bitrix24 на финансовые показатели и устойчивость бизнеса в условиях нестабильной внешней среды, а также с изучением ее интеграции с другими корпоративными системами (ERP, BI-платформами и пр.). Такие

работы помогут выработать рекомендации по построению единого цифрового контура управления предприятием и выявить новые точки роста в рамках комплексной автоматизации.

### Список литературы

1. **Коробейникова, О. М.** Цифровые инновации для кредитной кооперации / О. М. Коробейникова, Д. А. Коробейников, Е. В. Голубева, Н. В. Чернованова. – Текст : непосредственный // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1(50). – С. 63–71.

2. **Морозова, И. А.** Искусственный интеллект в управленческом учете коммерческих структур: новые возможности / И. А. Морозова, О. М. Коробейникова, Д. А. Коробейников, М. В. Глазова. – Текст : непосредственный // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 2(41). – С. 32–38.

3. **Потуруй, К.** Инструменты аналитики для управления маркетингом компаний малого бизнеса / К. Потуруй. – Текст : непосредственный // Индустриальная экономика. – 2023. – № 3. – С. 52–59.

4. **Муратова, Д. Р.** Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) / Д. Р. Муратова, Д. И. Мустафаева. – Текст : непосредственный // Инициативы молодых – науке и производству. – 2023. – С. 354–356.

5. **Артемова, А. С.** CRM-системы как инструмент повышения эффективности бизнеса / А. С. Артемова, П. А. Левченко. – Текст : непосредственный // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022) : сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием

(12–16 декабря 2022 года). – Москва : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2022. – С. 45–48.

6. **Терская, Г. А.** Значение CRM-системы для роста конкурентных преимуществ компаний в условиях экономической нестабильности / Г. А. Терская, А. А. Терский. – Текст : непосредственный // Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов : сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей (07 апреля 2015 года) / под редакцией В. В. Бондаренко [и др.]. – Пенза : Пензенский государственный университет, 2015. – С. 156–158.

7. **Цветков, В. Я.** CRM-как специализированная система управления // Образовательные ресурсы и технологии / В. Я. Цветков, Ф. М. Троян. – 2020. – № 2(10). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/crm-kakspetsializirovannaya-sistema-upravleniya> (дата обращения: 01.04.2025). – Текст : электронный.

8. **Рязанцев, А. В.** Как внедрить CRM-систему за 50 дней / А. В. Рязанцев. – Москва : Омега-Л, 2017. – 188 с. – Текст : непосредственный.

9. **Зиядинов, Д. С.** CRM-системы / Д. С. Зиядинов, А. С. Зиядинов. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 11. – С. 96–101.

10. **Климочкина, Л. А.** Внедрение CRM системы в организации / Л. А. Климочкина, А. В. Чабаненко. – Текст : непосредственный // Метрологическое обеспечение инновационных технологий : материалы III Международного форума в рамках празднования 80-летия Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, 300-летия Российской

академии наук (04 марта 2021 года) / под редакцией В. В. Окрепилова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2021. – С. 20–21.

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

12. **Барак, Е. Г.** CRM-системы: преимущества, проблемы внедрения и их решения / Е. Г. Барак. – Текст : непосредственный // Новая экономика, бизнес и общество. – 2023. – С. 316–321.

13. **Филимонова, В. Д.** CRM-системы как инструмент повышения эффективности бизнеса / В. Д. Филимонова. – Текст : непосредственный // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 235–240.

14. **Снегирев, А. В.** Современные характеристики CRM-систем для компаний, работающих на потребительских рынках / А. В. Снегирев. – Текст : непосредственный // Научные труды Вольного экономического общества России. – Москва : МАТИ, 2012. – 166 с.

15. **Лапшова, Т. Е.** Опыт внедрения CRM-системы Битрикс24 на предприятии с целью совершенствования работы с клиентами / Т. Е. Лапшова. – Текст :

непосредственный // Актуальные проблемы развития экономики и управления : сборник научных статей по итогам III Всероссийской научно-практической студенческой конференции (29–30 апреля 2021 года). – Калининград : Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2022. – С. 214–218.

16. **Ерхин, Д. Г.** Проектирование внедрения CRM системы BITRIX24 в деятельность компании / Д. Г. Ерхин, А. О. Коломыцева. – Текст : непосредственный // Инструменты проектного управления и анализа данных в системах поддержки принятия решений: сборник материалов Международной конференции (24–25 апреля 2020 года). – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2020. – С. 61–68.

17. **Сморчкова, Е. Л.** Автоматизация бизнес-процессов с помощью CRM-системы «Битрикс24» / Е. Л. Сморчкова, Ю. С. Ахмадулина. – Текст : непосредственный // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2021. – № 1. – С. 725–727.

18. **Кучумов, А. В.** CRM-системы: история, сущность, классификация / А. В. Кучумов, Я. С. Тестина. – Текст : непосредственный // Экономический вектор. – 2022. – № 1(28). – С. 41–46.

## **BITRIX24 AS A TOOL FOR BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION: CRM AND PROJECT MANAGEMENT IMPACT ON INTERACTION WITHIN THE COMPANY**

**Abstract.** In the modern conditions of digital transformation, companies strive to optimize internal processes and improve interaction with customers through the implementation of CRM systems. The purpose of this study is to analyze the impact of the integration of the Bitrix24 system on project management and internal communications of the company. The work uses methods of theoretical analysis, a comparative review of the functionality of CRM systems, as well as a study of the practical experience of implementing Bitrix24 in organizations of various profiles. The following methods were used: theoretical analysis and synthesis, comparative and contrastive review, system analysis, structural and functional analysis, content analysis, empirical method, method of generalization and synthesis of practical data, comparative analysis of CRM platforms. The results of the study showed that the integrated use of Bitrix24, which combines CRM functions with project management tools and internal communication tools, helps to increase the transparency of business processes, reduce operating costs and improve coordination between departments. The integration of the platform allows you to automate routine tasks, increase control over projects and ensure personalized interaction with clients, which leads to increased satisfaction and loyalty. The conclusions made confirm that the competent implementation of Bitrix24 not only strengthens the competitive position of the company, but also increases the overall efficiency of its activities. At the same time, preliminary analysis of business processes and adaptation of the system to the specifics of the organization are of particular importance, which ensures maximum return on digital tools.

**Keywords:** CRM system, Bitrix24, business process optimization, project management, competitiveness.

### **References**

1. Korobeynikova, O.M. et al. (2020). Tsifrovyye innovatsii dlya kreditnoy kooperatsii [Digital innovations for credit cooperation]. Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii [Scientific Bulletin: finance, banks, investments]. 1 (50), 63-71.
2. Morozova, I.A. et al. (2020). Iskusstvennyy intellekt v upravlencheskom uchete kommercheskikh struktur: novyye vozmozhnosti [Artificial intelligence in management accounting of commercial structures: new possibilities]. Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye [Vector of Science of Togliatti State University. Series: Economics and Management]. 2 (41), 32-38.
3. Poturuy, K. et al. (2023). Instrumenty analitiki dlya upravleniya marketingom kompaniy malogo biznesa [Analytics tools for managing marketing of small businesses]. Industrial'naya ekonomika [Industrial Economics]. 3, 52-59.
4. Muratova, D.R., Mustafayeva, D.I. (2023). Sistemy upravleniya vzaimootnosheniyami s kliyentami (CRM-sistemy) [Customer relationship management systems (CRM systems)]. Initsiativy molodykh - nauke i proizvodstvu [Initiatives of the Young - Science and Production]. 354-356.
5. Artemova, A.S., Levchenko, P.A. (2022). CRM-sistemy kak instrument povysheniya

effektivnosti biznesa [CRM systems as a tool for increasing business efficiency]. Sotsial'no-gumanitarnyye problemy obrazovaniya i professional'noy samorealizatsii (Sotsial'nyy inzhener-2022) [Social and humanitarian problems of education and professional self-realization (Social engineer-2022)]. P. 45-48.

6. Terskaya, G.A., Terskiy, A.A. (2015). Znachenie CRM-sistemy dlya rosta konkurentnykh preimushchestv kompaniy v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti [Importance of CRM Systems for the growth of competitive advantages of companies in conditions of economic instability]. Upravleniye reformirovaniyem sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya predpriyatiy, otrasley, regionov: Sbornik nauchnykh statey VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i преподаvateley, Penza, 07 aprelya 2015 goda [Management of Reforming the Socio-Economic Development of Enterprises, Industries, and Regions: Collection of Scientific Articles of the VI International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Teachers, Penza, April 7, 2015]. Ed. by V.V. Bondarenko et al. Penza: Penza State University P. 156-158.

7. Tsvetkov, V.Ya. Troyan, F.M. (2020). CRM-kak spetsializirovannaya sistema upravleniya [CRM as a specialized management system]. Obrazovatel'nyye resursy i tekhnologii [Educational Resources and Technologies]. 2 (10). Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/crm-kakspetsializirovannaya-sistema-upravleniya>.

8. Ryazantsev, A.V. (2017). Kak vnedrit' CRM-sistemu za 50 dney [How to implement a CRM system in 50 days]. M.: Omega-L.

9. Ziyadinov, D.S., Ziyadinov, A.S. (2022). CRM-sistemy [CRM-systems]. Finansovyye rynki i banki [Financial Markets and Banks]. 11, 96-101.

10. Klimochkina, L.A., Chabanenko, A.V. (2021). Vnedreniye CRM sistemy v organizatsii [Implementation of a CRM system in an organization]. Metrologicheskoye obespecheniye innovatsionnykh tekhnologiy:

Materialy III Mezhdunarodnogo foruma v ramkakh prazdnovaniya 80-letiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta aerokosmicheskogo priborostroyeniya, 300-letiya Rossiyskoy akademii nauk, Sankt-Peterburg, 04 marta 2021 goda [Metrological support of innovative technologies: Proceedings of the III International Forum in the framework of the celebration of the 80th anniversary of the St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences, St. Petersburg, March 4, 2021]. Ed. by V.V. Okrepilov. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation. P. 20-21.

11. Samsonova, A.G. (2020). Optimizatsiya biznes-protsessov putem vnedreniya CRM-sistemy na predpriyatii [Optimization of business processes by implementing a CRM system at the enterprise]. Colloquiumjournal. 2 (54), 192-194.

12. Barak, E.G. (2023). CRM-sistemy: preimushchestva, problemy vnedreniya i ikh resheniya [CRM systems: advantages, problems of implementation and their solutions]. Novaya ekonomika, biznes i obshchestvo [New Economy, Business and Society]. P. 316-321.

13. Filimonova, V.D. (2020). CRM-sistemy kak instrument povysheniya effektivnosti biznesa [CRM systems as a tool for increasing business efficiency]. Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice]. 6 (2), 235-240.

14. Snegirev, A.V. (2012). Sovremennyye kharakteristiki CRM-sistem dlya kompaniy, rabotayushchikh na potrebitel'skikh rynkakh [Modern characteristics of CRM systems for companies operating in consumer markets]. Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii [Scientific works of the Free Economic Society of Russia]. M.: MATI.

15. Lapshova, T.E. (2022) Opyt vnedreniya CRM-sistemy Bitriks24 na predpriyatii s tsel'yu sovershenstvovaniya raboty s kliyentami [Experience of implementing the Bitrix24 CRM system at an enterprise in order to improve work with



clients]. Aktual'nyye problemy razvitiya ekonomiki i upravleniya: Sbornik nauchnykh statey po itogam III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy studencheskoy konferentsii, Kaliningrad, 29–30 aprelya 2021 goda [Actual problems of economic and management development: Collection of scientific articles following the results of the III All-Russian scientific and practical student conference, Kaliningrad, April 29–30, 2021]. Kaliningrad: Baltic E. Kant Federal University. P. 214-218.

16. Erkhin, D.G., Kolomytseva, A.O. Proyektirovaniye vnedreniya CRM sistemy BITRIX24 v deyatel'nost' kompanii [Design of the implementation of the BITRIX24 CRM system in the company's activities]. Instrumenty proyektnogo upravleniya i analiza dannykh v sistemakh podderzhki prinyatiya resheniy: sbornik materialov Mezhdunarodnoy konferentsii, Donetsk, 24–25 aprelya 2020

godu [Project management and data analysis tools in decision support systems: collection of materials from the International Conference, Donetsk, April 24-25, 2020]. Donetsk: Donetsk National Technical University 2020. P. 61-68.

17. Smorchkova, E.L., Akhmadulina, Yu.S. (2021). Avtomatizatsiya biznes-protsessov s pomoshch'yu CRM-sistemy "Bitrix24" [Automation of business processes using the CRM system "Bitrix24"]. Molodyye uchenyye razvitiyu Natsional'noy tekhnologicheskoy initsiativy (POISK) [Young scientists for the development of the National Technological Initiative (POISK)]. 1, 725-727.

18. Kuchumov, A.V., Testina, Ya.S. (2022). CRM-sistemy: istoriya, sushchnost', klassifikatsiya [CRM systems: history, essence, classification]. Ekonomicheskiy vector [Economic Vector]. 1 (28), 41-46.

---

e-mail: u\_clinic@mail.ru



## МАРКЕТИНГ, КОММЕРЦИЯ И ЛОГИСТИКА

УДК 339.138:004.738.5

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-203-212

**Исаенко Е.В.**

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

**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

**Теванян Г.А.**

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

### РАЗВИТИЕ РЫНКА МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

**Аннотация.** Целью исследования является выявление тенденций развития рынка маркетинговых услуг на основе цифровых технологий в современных условиях. В ходе исследования использовались труды ученых в области цифрового и интернет-маркетинга, проводился анализ научных публикаций в сфере использования цифровых инструментов в маркетинговой деятельности организаций; применялись общенаучные и статистические методы сбора и обработки данных, методы экономического и теоретического научного познания – сравнение, аналогия, дедукция. В статье обоснована необходимость использования цифровых технологий и интернет-маркетинга для продвижения продукции и услуг, показана роль маркетинговых агентств в продвижении; представлена классификация маркетинговых агентств в зависимости от спектра оказываемых маркетинговых услуг. В ходе исследования выявлены основные тенденции развития рынка маркетинговых услуг; обоснованы концептуальные направления реализации стратегии продвижения на основе использования современных цифровых инструментов. В статье рассмотрены организационный и управленческий аспекты функционирования маркетинговых агентств; показаны функции маркетинга как элемента системы управления; дана характеристика инструментов интернет-маркетинга в маркетинговых агентствах с управленческой точки зрения; определены перспективные направления развития маркетинговых услуг на основе цифровых технологий.

**Ключевые слова:** рынок маркетинговых услуг, цифровой маркетинг, интернет-маркетинг, маркетинговые агентства.

**Введение.** В условиях цифровизации экономики особое внимание уделяется проблемам внедрения цифровых и интернет-технологий в маркетинговую деятельность организаций, в том числе маркетинговых агентств. Развитие сете-

вых технологий обусловлено появлением различных видов маркетинга, что оказало существенное влияние на деятельность организаций, в том числе маркетинговых агентств, оказывающих широкий спектр маркетинговых услуг.

Рынок маркетинговых услуг представляет собой совокупность компаний и специалистов, оказывающих услуги по продвижению продукта, анализу и исследованию рынка. Рынок маркетинговых услуг включает услуги по продвижению, аналитические услуги, услуги по брендингу, по управлению маркетингом.

В связи с тем, что цифровые технологии оказывают существенное влияние на рынок маркетинговых услуг, проблема, посвященная исследованию организационного и управленческого аспектов деятельности маркетинговых агентств, является актуальной.

Проблемы развития маркетинговой деятельности организаций на основе использования цифровых технологий постоянно находятся в центре внимания отечественных и зарубежных ученых [1-2, 3, 4, 5, 6-7, 8, 9, 10, 11, 12].

Однако появление новых цифровых инструментов, которые используют организации, в том числе маркетинговые агентства, в своей деятельности для продвижения продуктов и услуг, обуславливает необходимость продолжения исследований в этом направлении.

**Методы исследования.** В ходе исследования использовались труды ученых в области цифрового и интернет-маркетинга, проводился анализ научных публикаций в сфере использования цифровых инструментов в маркетинговой деятельности организаций; применялись общенаучные и статистические методы сбора и обработки данных, методы экономического и теоретического научного познания – сравнение, аналогия, дедукция.

**Результаты исследования.** Рынок маркетинговых услуг обеспечивает организациям продвижение своих продуктов и услуг на основе активного использования цифровых инструментов и инструментов интернет-маркетинга.

Широкое распространение сетевых устройств (смартфонов) способствовало

созданию множества коммуникационных платформ и появлению возможности осуществлять коммуникацию с помощью различных каналов.

В настоящее время смартфон является средством коммуникации с брендом и идентификатором во времени и пространстве. Таким образом, взаимодействие с потребителем в цифровом маркетинге не ограничивается только Интернетом. Цифровой маркетинг позволяет проводить идентификацию потребителей, следить за их поведением, обеспечивать персонализацию коммуникаций.

Цифровой маркетинг – более широкое понятие, чем интернет-маркетинг, он включает в себя инструменты интернет-маркетинга.

В условиях цифровой трансформации экономики интернет-маркетинг приобретает все более значимую роль в операционной и стратегической деятельности организации. Однако в научной и прикладной литературе он нередко рассматривается исключительно как совокупность инструментов цифрового продвижения, в то время как управленческая составляющая зачастую остается недостаточно проработанной. Между тем, эффективность интернет-маркетинга во многом зависит не только от выбора конкретных каналов и площадок, но и от способности организации управлять всей системой маркетинговых коммуникаций в быстро меняющейся конкурентной среде. Эту задачу призваны решать маркетинговые агентства.

В настоящее время в России работает свыше 15 000 маркетинговых агентств различного масштаба и направлений деятельности, в которых занято порядка 120 тысяч сотрудников.

Маркетинговые агентства оказывают обширный спектр услуг, и в зависимости от перечня оказываемых услуг они подразделяются на следующие виды (рис. 1).

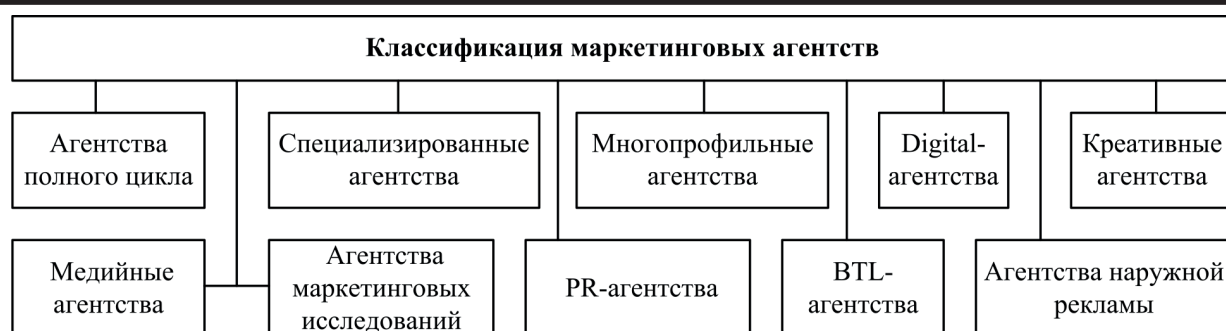


Рис. 1. Классификация маркетинговых агентств в зависимости от спектра оказываемых услуг\*

\*Составлено по: [13].

В январе 2025 года Гильдия маркетологов представила итоги Ежегодного опроса и анализа предварительных данных о состоянии рынков маркетинговых услуг за 2024 год [15].

Согласно данным опроса, Россия занимает 11-е место в мире по объему рекламного рынка. Расходы рекламодателей на ритейл-медиа составляют 400–450 млрд руб.

Рынок маркетинговых исследований (без учета социально-политических) оценивается в 20–22 млрд руб., что на 13,5%

больше по сравнению с 2023 годом. Рынок маркетингового консалтинга увеличился на 15% и составил 11–12 млрд руб.

Анализ состояния рынка маркетинговых услуг за 2024 год показывает, что объем рынка (в традиционных медиа) составил 930 млрд руб., т.е. возрос на 27% по сравнению с прошлым годом.

В ходе исследования выявлены основные тенденции развития рынка маркетинговых услуг в современных условиях (рис. 2).



Рис. 2. Основные тенденции развития рынка маркетинговых услуг

Выявление особенностей и тенденций развития рынка маркетинговых услуг позволяет сделать вывод о необходимости разработки маркетинговой стратегии организаций, в том числе маркетинговых агентств, нацеленной на выявление запросов потребителей, включающей план мероприятий по их привлечению.

Концептуальные направления реализации стратегии продвижения должны предусматривать использование современных цифровых инструментов маркетинга и совершенствование методических подходов к ее оценке, включая следующие направления:

- анализ контекста рынка и специфики деятельности организации;
- включение в комплекс маркетинговой деятельности по продвижению продукта ценообразования, доставку, развитие навыков предоставления клиентского сервиса;
- использование новейших инструментов маркетингового цикла;
- адаптация маркетингового инструментария применительно к целям и задачам маркетинговых агентств;
- использование искусственного интеллекта и машинного обучения для создания персонализированного контента и клиентского предложения;
- использование предиктивной аналитики для сокращения периода вывода новых продуктов на рынок;
- изменение способа коммуникаций с потребителями, активное использование коротких видео и прямых эфиров;
- использование инфлюенс-маркетинга на разных платформах и контент-маркетинга с учетом поисковых запросов;
- адаптация сайтов и создание приложений для мобильных телефонов, которые активно используются для доступа к контенту;
- построение омникальной коммуникации вместо многоканальной;
- сбор и анализ данных по эффективности деятельности организации и принятие

обоснованных управленческих решений на их основе.

Результаты деятельности маркетинговых агентств в значительной мере зависят от их способности быстро реагировать на изменения, выстраивать качественное взаимодействие с аудиторией и внедрять новые технологии [15].

С учетом выделенных тенденций развития рынка маркетинговых услуг и использования инструментария маркетинговых цифровых технологий представляется обоснованным рассматривать цифровой маркетинг в рамках управленческого анализа, предполагающего планирование, координацию, оперативный контроль и адаптацию деятельности маркетинговых агентств. Такой подход позволяет выявить ограничения традиционных моделей организации маркетинговой деятельности, проявляющиеся в условиях высокой конкуренции и сниженной эффективности классических инструментов продвижения.

В ходе исследования изучены организационные и управленческие аспекты и результаты деятельности маркетинговых агентств, которые широко используют цифровые инструменты.

Маркетинг является важной составляющей системы управления организаций, в том числе маркетинговых агентств, влияя на все аспекты их деятельности, обеспечивая их связь с рынком и адаптацию к изменениям, удовлетворяя потребности клиентов. Таким образом, маркетинг как элемент системы управления способствует достижению стратегических целей организаций. В рамках системы управления организации маркетинг включает анализ рыночных возможностей, разработку стратегий, планирование и реализацию маркетинговых мероприятий, а также контроль их эффективности.

Функции маркетинга как элемента системы управления представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Функции маркетинга как элемента системы управления

Рассматривая цифровой маркетинг как управляемую подсистему внутри организации, следует оперировать понятийным аппаратом классических управленческих функций, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. Планирование в данном контексте включает в себя разработку гипотез, определение сегментов и KPI; организация – координацию между подразделениями, подрядчиками и платформами; мотивация – выстраивание взаимодействия между участниками процесса, включая креативные и технические команды; контроль – непрерывный сбор обратной связи, анализ эффективности, а также принятие корректирующих решений. Особенность интернет-среды заключается в высокой скорости изменений, что требует от управления способности к адаптации, быстрой переоценке тактических решений и перенастройке воронки продаж.

Несмотря на наличие определенных концептуальных подходов к управлению

маркетинговыми активностями в цифровой среде (performance marketing, SOSTAC-модели, agile-маркетинг), большинство из них ориентированы либо на контроль ограниченного числа показателей (например, CTR, CR), либо на фрагментарную оптимизацию отдельных этапов воронки. Отсутствие интегральной модели, позволяющей объединить стратегическое видение с оперативной адаптацией и накоплением управленческой информации, остается существенным барьером повышения эффективности организации, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса.

Обобщение накопленного опыта и проведение сравнительного анализа характеристик применяемых организациями инструментов интернет-маркетинга с управленческой точки зрения позволяют выделить ряд типовых ограничений, снижающих эффективность деятельности организаций. В таблице представлена систематизация наиболее распространенных инструментов интернет-маркетинга, соответствующих им

целей, а также выявленных затруднений при их использовании в маркетинговых агентст-

вах в рамках действующих управленческих моделей.

Таблица

**Сравнительная характеристика инструментов интернет-маркетинга  
в маркетинговых агентствах с управленческой точки зрения**

Инструмент	Управленческая цель	Типовые ограничения
SEO	Формирование устойчивого органического трафика	Длительный горизонт планирования, ограниченная управляемость в моменте
Контекстная реклама	Быстрое привлечение по ключевым запросам	Высокие издержки при неэффективных гипотезах, отсутствие накопления опыта
Таргетинг в соцсетях	Охват и привлечение целевых аудиторий	Сложность валидации гипотез, высокая чувствительность к креативу
Email-маркетинг	Повышение лояльности, повторные касания	Перегрев баз данных, снижение вовлеченности
Контент-маркетинг	Долгосрочное вовлечение, создание ценности	Трудности измерения отдачи, необходимость ресурсоемкого производства
Influencer-маркетинг	Репутационный эффект, быстрое расширение охвата	Зависимость от имиджа лидера мнений, слабый контроль и прогнозируемость
SMM-активности	Поддержание интереса, коммуникация	Низкая оцифруемость результатов, необходимость постоянной поддержки

Даже при корректной технической реализации интернет-кампаний маркетинговые агентства сталкиваются с рядом ограничений, препятствующих эффективному управлению маркетинговой активностью. Среди ключевых проблем можно выделить:

- низкую степень обратной связи в реальном времени;
- недостаточную гибкость при изменении стратегии;
- сложности в сравнении гипотез и накоплении результативных практик;
- отсутствие интеграции между этапами подготовки, запуска и оценки кампаний.

Данные ограничения носят системный характер и проявляются в различных отраслях и форматах маркетинговых кампаний.

В ходе исследования определены перспективные направления развития

рынка маркетинговых услуг на основе цифровых технологий. В числе приоритетных направлений выделено активное использование нейросетей, которые характеризуются мгновенными управленческими решениями в маркетинговой деятельности. При этом следует учитывать, что клиенты отдают предпочтение не только скорости, но и качеству оказанных услуг. Задача маркетинговых агентств заключается в определении баланса между цифровыми технологиями и компетенциями специалистов.

Другим важным направлением является демократизация маркетинга, что предполагает получение доступа к новым технологиям не только крупных организаций, но и малого и среднего бизнеса.

С позиций управленческого подхода следует отметить трансформацию ролей



в команде, изменение роли аналитиков и творческих специалистов, так как важной управленческой функцией станет управление искусственным интеллектом и обучение алгоритмов учитывать мнение и потребности клиента.

Активное использование искусственного интеллекта предполагает решение вопросов об авторстве и прозрачности. При этом важным конкурентным преимуществом маркетинговых агентств является их репутация с точки зрения этики использования искусственного интеллекта.

Наряду с внедрением искусственного интеллекта в деятельность организаций следует отметить тенденцию персонализации, максимальную адаптацию маркетинговых кампаний под запросы клиентов и стратегию продвижения бренда.

**Выводы и заключение.** В ходе исследования выявлены тенденции развития рынка маркетинговых услуг на основе цифровых технологий в современных условиях. В статье обоснована необходимость использования цифровых технологий и интернет-маркетинга для продвижения продукции и услуг, показана роль маркетинговых агентств в продвижении; представлена классификация маркетинговых агентств в зависимости от спектра оказываемых маркетинговых услуг. В процессе исследования выявлены основные тенденции развития рынка маркетинговых услуг; обоснованы концептуальные направления реализации стратегии продвижения на основе использования современных цифровых инструментов. В статье рассмотрены организационный и управленческий аспекты функционирования маркетинговых агентств; показаны функции маркетинга как элемента системы управления; дана характеристика инструментов интернет-маркетинга в маркетинговых агентствах с управленческой точки зрения; определены перспективные направления развития маркетинговых услуг на основе цифровых технологий.

## Список литературы

1. **Исаенко, Е. В.** Направления маркетингового продвижения организаций сферы услуг в сети Интернет / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – С. 120–134. – ISSN 2223-5639. – Текст : непосредственный.
2. **Исаенко, Е. В.** Стратегия продвижения на основе использования инструментов интернет-маркетинга: методологический аспект / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6(109). – С. 184–193. – ISSN 2223-5639.
3. **Катюкова, Т. В.** Роль маркетинговых информационных систем в повышении эффективности управления предприятиями оптовой торговли / Т. В. Катюкова. – Текст : непосредственный // Информационные технологии в экономике и управлении : материалы III Всероссийской научно-практической конференции (29–30 ноября 2018 года). – Махачкала : Дагестанский государственный технический университет, 2018. – С. 336–338.
4. **Роздольская, И. В.** Маркетинговые технологии и интенции продвижения продукции организации / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, И. С. Болотова, Л. А. Исаенко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 1(53). – С. 33–44. – ISSN 2223-5639.
5. **Тарасова, Е. Е.** SEO-продвижение как важный инструмент маркетинга / Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Приоритетные направления развития экономики в

условиях цифровизации : материалы Международной научно-практической конференции (14–18 марта 2022 года) : в двух частях ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2022. – ISBN 978-5-8231-1078-5. – Часть 2. – 263 с. – ISBN 978-5-8231-1080-8 (ч. 2). – С. 17–27.

6. **Теванян, Г. А.** Использование инструментов DIGITAL-маркетинга в процессе стратегического продвижения компании / Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3(100). – С. 224–235. – ISSN 2223-5639.

7. **Теванян, Г. А.** Ограничения и недостатки использования инструментов интернет-маркетинга / Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 5(108). – С. 186–196.

8. **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.

9. Digital 2022: another year of bumper growth. – URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2> (дата обращения: 09.09.2024).

10. Kingsnorth S. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. – Kogan Page Pub Das S. Search engine optimization and marketing: A recipe for success in digital marketing. – CRC press, 2021. lishers, 2022.

11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.

12. Krishen A. S. et al. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis // Journal of Business Research. – 2021. – Т. 131. – С. 183-195.

13. <https://studfile.net/preview/404814/>

14. <https://www.eg-online.ru/article/494992>.

15. <https://www.statista.com/chart/22729/e-commerce-sales-growth-by-region>.

**Isaenko E.V.**

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

**Tarasova E.E.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Doctor of Economics, Professor, First Vice-Rector for Research, Professor of the Chair of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

**Tevanyan G.A.**

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

## DEVELOPMENT OF MARKETING SERVICES MARKET BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS

**Abstract.** The purpose of the study is to identify trends in the development of the marketing services market based on digital technologies in modern conditions. The study used the works of scientists in the field of digital and Internet marketing, analyzed scientific publications in the field of using digital tools in the marketing activities of organizations; General scientific and statistical methods of data collection and processing, methods of economic and theoretical scientific knowledge - comparison, analogy, deduction - were used. The article substantiates the need to use digital technologies and Internet marketing to promote products and services, shows the role of marketing agencies in promotion; presents a classification of marketing agencies depending on the range of marketing services provided. The study identified the main trends in the development of the marketing services market; substantiated the conceptual directions for implementing the promotion strategy based on the use of modern digital tools. The article considers the organizational and managerial aspects of the functioning of marketing agencies; shows the functions of marketing as an element of the management system; gives a characteristic of Internet marketing tools in marketing agencies from a managerial point of view; defines promising areas for the development of marketing services based on digital technologies.

**Keywords:** marketing services market, digital marketing, Internet marketing, marketing agencies.

### References

1. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2023). Napravleniya marketingovogo prodvizheniya organizatsiy sfery uslug v seti Internet [Directions of marketing promotion of service organizations on the Internet]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (98), 120–134. ISSN 2223-5639.

2. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2024). Strategiya prodvizheniya

na osnove ispol'zovaniya instrumentov internet-marketinga: metodologicheskiy aspekt [Promotion strategy based on the use of Internet marketing tools: methodological aspect]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (109), 184–193. ISSN 2223-5639.

3. Kat'yukova, T.V. Rol' marketingovykh informatsionnykh sistem v povyshenii effektivnosti upravleniya predpriyatiyami optovoy trgovli [Role of marketing information systems in improving the efficiency of wholesale trade enterprises management].

Informatsionnyye tekhnologii v ekonomike i upravlenii: materialy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (29–30 noyabrya 2018) [Information Technologies in Economics and Management: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference (November 29–30, 2018)]. Makhachkala: Dagestan State Technical University 2018. P. 336–338.

4. Rozdol'skaya, I.V. et al. (2015). Marketingovyye tekhnologii i intentsii prodvizheniya produktov organizatsii [Marketing technologies and intentions of promoting the organization's products]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1(53), 33–44. ISSN 2223-5639.

5. Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2022). SEO-prodvizheniye kak vazhnyy instrument marketinga [SEO promotion as an important marketing tool]. Prioritetnyye napravleniya razvitiya ekonomiki v usloviyakh tsifrovizatsii: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (14–18 marta 2022 goda): v dvukh chastyakh [Priority areas of economic development in the context of digitalization: materials of the International scientific and practical conference (March 14–18, 2022): in two parts]. Belgorod: Published by BUKER. ISBN 978-5-8231-1078-5. V 2. ISBN 978-5-8231-1080-8 (v. 2). P. 17–27.

6. Tevanyan, G.A. (2023). Ispol'zovaniye instrumentov DIGITAL-marketinga v protsesse strategicheskogo prodvizheniya kompanii [Tevanyan, G.A. Using DIGITAL marketing tools in the process of strategic promotion of the company]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (100). 224–235. ISSN 2223-5639.

7. Tevanyan, G.A. (2024). Ogranicheniya i nedostatki ispol'zovaniya

instrumentov internet-marketinga [Limitations and disadvantages of using Internet marketing tools]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (108), 186–196.

8. Teplov, V.I., Isaenko, E.V., Tarasova, (E.E). 2023. Strategicheskkiye 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.

9. Digital 2022: another year of bumper growth. Retrieved from: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2>

10. Kingsnorth S. (2022). Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. Search engine optimization and marketing: A recipe for success in digital marketing. Kogan Page Publishers. CRC press, 2021.

11. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley,.

12. Krishen, A.S. et al. (2021). A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. Journal of Business Research. 131, 183-195.

13. <https://studfile.net/preview/404814/>

14. <https://www.eg-online.ru/article/494992>.

15. <https://www.statista.com/chart/22729/e-commerce-sales-growth-by-region>.

**Роздольская И.В.**

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

**Герасименко О.А.**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и маркетинга

**Ледовская И.И.**

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

## ИССЛЕДОВАНИЕ НОВОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ

**Аннотация.** В рамках современной маркетинговой парадигмы наблюдаются стремительная цифровизация экономики и рост конкуренции на глобальных рынках. Компании активно обращаются к технологиям искусственного интеллекта для того, чтобы обрабатывать большие массивы данных в режиме реального времени, выявлять скрытые закономерности и прогнозировать потребительское поведение. Цель исследования состоит в изучении проблем применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности современных компаний, выявлении его преимуществ, раскрытии возможностей и потенциала оптимизации управления рыночными взаимодействиями, сокращении маркетинговых издержек и росте конверсионных показателей. В статье подробно охарактеризованы ключевые маркетинговые тренды, обусловленные возможностями искусственного интеллекта, раскрыто функциональное содержание нейросетевых технологий, применяемых в маркетинге в контексте международных и российских практик. Особое внимание уделено необходимости развития профессионалов, сочетающих технические навыки, маркетинговые и продуктовые компетенции для разработки стратегий и управления продуктами. Сформулированы базовые принципы применения искусственного интеллекта в маркетинге, а также выявлены преимущества и ограничения использования искусственного интеллекта в маркетинге. В исследовании сделан акцент на том, что внедрение ИИ в маркетинг требует не только технологической трансформации, но и изменения организационной культуры, переподготовки кадров и выстраивания этических принципов работы с данными. Доказано, что несмотря на вызовы, компании, которые в настоящее время интегрируют искусственный интеллект в свои маркетинговые стратегии, получают значительное конкурентное преимущество за счет гиперперсонализации, беспрецедентной скорости принятия решений и способности адаптироваться к изменениям потребительских трендов в режиме реального времени.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, маркетинговые тренды, нейросети, таргетинг, персонализация, взаимодействие с клиентами, автоматизация, контент-стратегии, клиентоориентированность, машинное обучение, омниканальность, компетенции в области искусственного интеллекта.



**Введение.** Современные тенденции в области маркетинга свидетельствуют о том, что традиционная сегментная клиентоориентированность, основанная на групповых характеристиках потребителей, эволюционирует в индивидуально-ориентированный маркетинг, учитывающий уникальные потребности и поведенческие паттерны каждого клиента. Ключевым фактором данной трансформации выступает внедрение цифровых технологий, включая инструменты искусственного интеллекта (ИИ), что способствует повышению эффективности управления маркетинговыми процессами, минимизации затрат и максимизации конверсии. В этих условиях современный бизнес сталкивается с новой маркетинговой реальностью, кардинально меняющейся под влиянием внедрения и использования искусственного интеллекта. Отметим, что сложность и многогранность феномена искусственного интеллекта ставят целью данной работы поиск различных вариантов определений таких процессов, чтобы обеспечить преемственность в изучении данного вопроса.

**Методы исследования.** Методология исследования основана на применении аналитического подхода к изучению публикаций авторов, занимающихся вопросами применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности современных компаний. В ходе исследования произведен сравнительный анализ научных публикаций и практических кейсов, методологический синтез различных подходов, контент-анализ научных источников, а также метаанализ предыдущих исследований.

**Результаты исследования.** Научный поиск позволил нам выявить, что несмотря на большой интерес исследователей к проблематике искусственного интеллекта, вопрос определения сущности данного понятия по-прежнему остается открытым. Ряд ученых, в числе которых К.В. Воронцов, С.О. Кузнецов, И.В. Понкин, О.В. Ревинский, А.И. Редькина, В.Н. Синельникова и

др., при определении искусственного интеллекта делают акцент на машинном обучении и анализе данных. Так, И.В. Понкин и А.И. Редькина приводят следующее определение: «Искусственный интеллект является искусственной сложной кибернетической компьютерно-программно-аппаратной системой, которая обладает возможностью воспринимать и анализировать данные, самообучаться» [7]. Другие исследователи (М. Акулич, Л.С. Болотова, А.И. Галаган, В.Н. Ручкин, В.А. Фулин и др.) подчеркивают связь с когнитивными функциями человека. Например, Л.С. Болотова считает рассматриваемое понятие как «искусственную систему, способную имитировать интеллект человека, то есть способность получать, обрабатывать, хранить информацию и знания и выполнять над таковыми разные действия, совокупно называемые мышлением» [1, с. 25]. В данном контексте следует отметить, что исследовательская повестка, связанная с искусственным интеллектом, – одна из наиболее динамичных среди областей научного знания. Отметим, что в России в период 2010–2023 гг. число публикаций в области ИИ в научных изданиях увеличилось в 10,9 раза [5].

Совершенно очевидно, что рост интереса к феномену искусственного интеллекта становится очевидным во всех сферах, подтверждая тот факт, что применение ИИ – это уже не просто тренд, а некий фундаментальный сдвиг, требующий переосмысления традиционных подходов и освоения новых инструментов. В современных реалиях наблюдается активное внедрение технологий искусственного интеллекта в различные сферы маркетинговой деятельности, начиная от создания контент-стратегий и заканчивая комплексными рыночными исследованиями. Современные ИИ-решения обеспечивают автоматизацию трудоемких операционных процессов, что способствует перераспределению временных ресурсов специалистов в сторону решения креативных и стратегических задач. Применение



интеллектуальных алгоритмов позволяет осуществлять детализированную аналитику потребительских предпочтений, что открывает новые возможности для разработки персонализированных маркетинговых коммуникаций и таргетированных рекламных инициатив. Кроме того, системы на основе ИИ демонстрируют значительный потенциал в области прогнозирования покупательского поведения, рационализации распределения рекламных инвестиций и повышения общей эффективности маркетинговых мероприятий. Следует отметить, что в цифровом формате изменений данная технологическая область продолжает динамично эволюционировать, предлагая все более совершенные

и обоснованные решения для маркетинговой практики.

Именно поэтому ориентация на ключевые маркетинговые тренды, обусловленные возможностями искусственного интеллекта (рис. 1), становится определяющим фактором конкурентоспособности и эффективности маркетинговых стратегий [9]. Современные компании «должны задействовать маркетинговые инструменты, основанные на искусственном интеллекте, которые способны автоматизировать повторяющиеся задачи, расширять возможности принятия решений и обеспечивать преимущество в понимании потребительского поведения» [12, с. 28].



Рис. 1. Ключевые маркетинговые тренды, обусловленные возможностями искусственного интеллекта

Несомненно вышеуказанные тренды задают вектор развития ИИ-маркетинга, определяя технологии, позволяя максимально эффективно взаимодействовать с клиентами, что обеспечивает устойчивый рост и успех в будущем. Подчеркнем активное использование в условиях новой маркетинговой реальности многими маркетологами ИИ для улучшения таргетинга рекламы. Современные системы искусственного интеллекта обладают значительными возможностями обработки массивов данных о потребителях, что существенно повышает точность идентификации и сегментации целевых аудиторий. При этом следует учитывать, что данная трансформация парадигмы цифрового таргетинга обусловлена такими ключевыми факторами, как возрастающая избирательность потребителей, усложнение платформенных алгоритмов и усиление регуляторного давления в сфере защиты персональных данных. Данная тенденция предопределяет не только эволюцию рекламных технологий в сторону гиперперсонализации, но и неизбежный рост требований к качеству контента, и мы полагаем, что в связи с этим можно поставить принципиальный вопрос о степени готовности потребительской аудитории к восприятию усложняющегося потока персонализированных коммуникаций.

Следует отметить, что не только персонализация рекламы с помощью искусственного интеллекта позволяет значительно улучшить взаимодействие с клиентами, повышая их лояльность и стимулируя рост продаж, а также оптимизация бюджетов. Достижению обозначенных целей способствует и улучшенная автоматизация маркетинга с помощью искусственного интеллекта, так как современные ИИ-решения переходят от простой механизации повторяющихся операций к реализации комплексных систем интеллектуального управления маркетингом, обеспечивающих превентивное реагирование

на рыночные изменения. Со своей стороны подчеркнем, что ИИ позволяет автоматизировать сложные задачи, требующие анализа больших объемов данных, выявления закономерностей и прогнозирования результатов, существенно повышающих эффективность маркетинговых кампаний и снижающих операционные издержки. Такая автоматизация снижает количество рутинных задач, как, например, создание контента, управление рекламными кампаниями, сегментация аудитории и анализ данных, высвобождая тем самым ресурсы для стратегического планирования и креативных решений.

Особого внимания заслуживают аудиовизуальные технологии искусственного интеллекта, трансформирующие современные маркетинговые стратегии, создавая новые парадигмы взаимодействия с потребителями. Так, голосовые интерфейсы, основанные на обработке естественного языка и машинном обучении, реструктурируют поисковое поведение пользователей, смещая акцент с традиционных текстовых запросов на разговорные формулировки с контекстуальными зависимостями. Можно с уверенностью утверждать, что симбиоз голосовых технологий и ИИ-оптимизированного SEO формирует новое направление контекстно-зависимого маркетинга, где успех определяется способностью предвосхищать потребности пользователей на основе их цифрового поведения [6]. Это требует переосмысления контент-стратегий в сторону насыщенных по смыслу, естественно звучащих ответов на потенциальные вопросы целевой аудитории. В свою очередь новые перспективы для креативного самовыражения брендов в цифровой среде открывают видеомаркетинг и визуальный контент, создавая при этом новые возможности для персонализации и автоматизации маркетинговых коммуникаций [4]. Обратим внимание на использование нейросетевых алгоритмов генеративного типа, позволяющих созда-

вать высококачественный видеоконтент с минимальными человеческими затратами, адаптируя его под специфические характеристики целевой аудитории.

На наш взгляд, в контексте исследуемой тематики внимание современных потребителей привлекает не только персонализация и клиентоориентированность компаний, но и их отношение к обществу в целом. В связи с этим бизнес, демонстрируя свою заинтересованность в решении такого рода проблем, не только обеспечивает долгосрочную перспективу своего существования, но и формирует приверженность к бренду среди различных социальных групп [8]. В свою очередь технологии искусственного интеллекта позволяют компаниям перейти от декларативных заявлений к измеримым практикам устойчивого развития за счет точного анализа экологизации, оптимизации цепочек поставок и минимизации ресурсных затрат на маркетинговые операции. Как показывают результаты практических исследований, методы машинного обучения обеспечивают выявление социально значимых потребительских трендов. Нейросетевые алгоритмы способны идентифицировать латентные запросы различных социальных групп, включая уязвимые категории населения, позволяя выстраивать инклюзивные коммуникационные стратегии.

Применение вышеуказанных технологий искусственного интеллекта, активно развивающихся в сфере маркетинга и технологий, достаточно давно существующих в арсенале современных компаний, неизбежно ведет к омниканальности – единой системе взаимодействия с клиентом через разные каналы, которые связаны друг с другом. Такая система показывает наилучшие результаты, если базируется на возможностях, предоставляемых искусственным интеллектом. Так, например, методы машинного обучения позволяют прогнозировать оптимальные моменты для мобильных пуш-уведомлений, учитывая индиви-

дуальные циклы активности пользователей и их историю взаимодействия с брендом. Системы компьютерного зрения, интегрированные в мобильные приложения, могут распознавать объекты в камере смартфона и предлагать соответствующий контент и персонализированные креативные предложения [11].

Одним из ключевых преимуществ искусственного интеллекта практически во всех сферах деятельности всегда являлась его способность к обработке большого массива данных, и именно она ложится в основу расширенного использования предиктивной аналитики, которая позволяет маркетологам анализировать данные о клиентах для прогнозирования рынка и действий покупателей. Это направление с каждым годом становится все более совершенным. С высокой долей уверенности можно говорить о том, что нейросетевые архитектуры в скором времени будут способны прогнозировать будущие тенденции, включая вероятность конверсии, уровень оттока клиентов и динамику спроса [14]. Особую значимость приобретет применение предиктивных моделей в динамическом ценообразовании, где ИИ-алгоритмы способны анализировать много факторов (от сезонных колебаний до конкурентной среды) для автоматической корректировки цен с целью максимизации прибыли.

Как мы видим, искусственный интеллект кардинально преобразует маркетинговую деятельность современных компаний, предлагая инструменты для повышения эффективности, персонализации и автоматизации взаимодействия с потребителями. В пространстве современного маркетинга все более уверенно заявляют о себе нейросетевые технологии, разработанные как международными, так и российскими компаниями. Они изменяют подходы к анализу данных, автоматизации задач и взаимодействию с потребителями (табл.).

**Функциональное содержание нейросетевых технологий, применяемых в маркетинге,  
в контексте международных и российских практик**

Техно- логия ИИ	Функции нейросети	Применение в маркетинговой деятельности			
		Международные технологии		Российские технологии	
Генерация текстов	Нейросети для создания текстового контента	Написание постов, email-рассылок, рекламных текстов			
		ChatGPT (OpenAI)	Генерация текстов для постов, email-рассылок, рекламных объявлений	YaGPT (Яндекс)	Аналог ChatGPT с поддержкой русского языка, подходит для создания контента и чат-ботов
		Jasper.ai	создание SEO-оптимизированных текстов	RuGPT-3 (SberAI)	Генерация текстов, ответов на вопросы, сценариев общения
Генерация изображений	ИИ для создания визуального контента	Создание рекламных баннеров, иллюстраций			
		DALL·E / Midjourney	генерация изображений для рекламы	Kandinsky (SberAI)	Генерация изображений, аналог
Рекомендательные системы	Алгоритмы персонализации предложений	Подбор товаров/контента под пользователя			
		Amazon Personalize	рекомендации товаров на основе поведения пользователей	Яндекс. Рекомендации	персонализация контента и товаров на сайтах
		TensorFlow Recommenders	кастомные системы для e-commerce	СберМаркет (AI-рекомендации)	подбор товаров в маркетплейсах
Анализ изображений	Компьютерное зрение для распознавания объектов	Модерация контента, анализ UGC, детекция товаров			
		Google Vision AI	распознавание объектов, текста, лиц	VisionLabs (LUNA)	распознавание лиц, анализ эмоций, детекция объектов
		Clarifai	анализ изображений для модерации и маркетинга	NTechLab (FindFace)	идентификация лиц в рекламе и соцсетях
Прогнозная аналитика	Предсказание трендов и поведения пользователей	Прогноз спроса, оценка оттока клиентов			
		IBM Watson Studio	прогнозирование спроса и оттока клиентов	Платформа машинного обучения от МТС	прогнозирование поведения клиентов
		H2O.ai	автоматизированное машинное обучение	Sber AI (Predictive Analytics)	анализ данных для банков и ритейла

Техно- логия ИИ	Функции нейросети	Применение в маркетинговой деятельности			
		Международные технологии		Российские технологии	
Обработка текста (NLP)	Анализ и генерация естественного языка	Чат-боты, анализ отзывов, категоризация обращений			
		Google BERT	анализ смысла текстов	DeepPavlov (от МФТИ и Сбербанка)	чат-боты, анализ отзывов
		spaCy	классификация и обработка текста	Yandex SpeechKit	распознавание и синтез речи
Таргетированная реклама	AI-оптимизация рекламных кампаний	Автоматизация ставок, прогнозирование эффективности			
		Google Ads Smart Bidding	автоматизация ставок	myTarget AI	таргетинг – автоматическая оптимизация рекламы
		Facebook Prophet	прогнозирование эффективности кампаний	VK Реклама (AI-алгоритмы)	умное распределение бюджета
Голосовые технологии	Распознавание и синтез речи	Голосовые ассистенты, анализ звонков			
		Amazon Alexa	голосовые ассистенты для брендов	Салют (Sber)	голосовой помощник для бизнеса
		CallRail	анализ звонков с помощью ИИ	VoiceKit (Яндекс)	синтез и распознавание речи
Динамический креатив	Автоматическая генерация и оптимизация рекламных макетов	A/B-тестирование, персонализация баннеров			
		Adobe Target	автоматическая персонализация контента	Getintent (Mail. ru Group)	программатик- реклама с AI
		Celtra	генерация рекламных макетов	AdNow AI	оптимизация баннеров и объявлений

Подчеркнем, что стремительное внедрение искусственного интеллекта в маркетинг меняет бизнес компаний, делая его эффективней, и видоизменяет профессию маркетолога. Новые вызовы требуют от специалистов навыков работы с машинным обучением и искусственным интеллектом, а также умения эффективно сочетать технические навыки, маркетинговые и продуктовые компетенции для разработки стратегий и управления продуктом.

Специалисты Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ утверждают, и мы с ними согласны, что «с одной стороны, речь идет о профильных специалистах по информаци-

онным технологиям, умеющих создавать, внедрять и поддерживать решения на основе ИИ. Работники, выполняющие эти задачи, обладают знаниями теории ИИ, навыками анализа больших данных, машинного обучения, математического моделирования, оптимизации и пр. С другой стороны, искусственный интеллект относится к сквозным цифровым технологиям, и основанные на нем решения применяют в различных бизнес-процессах, например, для продвижения продукции, разработки дизайна, принятия решений, управления персоналом, обеспечения безопасности и т. д. Соответственно, навыки для работы с ИИ требуются представителям разных профессий» [2].



В своем исследовании ученые определили, что в обследованных ими организациях доля работников с профессиональными и пользовательскими компетенциями в области искусственного интеллекта составляет в среднем 8,5% общей численности персонала. При этом профессиональными

ИИ-компетенциями обладают лишь 0,8% от всех работников. Наибольшая доля ИИ-специалистов приходится на организации, функционирующие в сфере информации и связи (3,5%), а в других видах экономической деятельности доля специалистов по ИИ существенно ниже (рис. 2) [2].

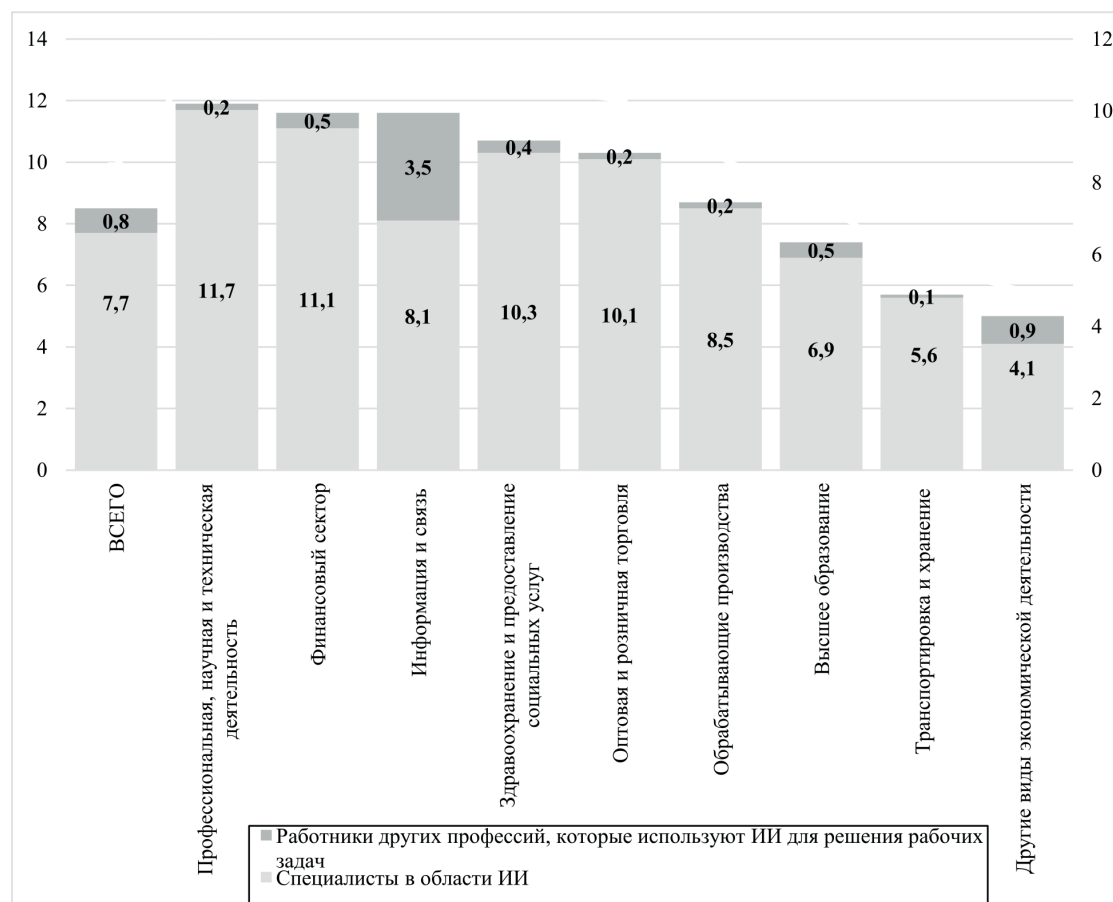


Рис. 2. Работники с компетенциями в области ИИ по видам экономической деятельности (в процентах от общего числа работников обследованных организаций, использующих технологии ИИ)\*

\*Составлено по: [2].

Таким образом, мы можем убедиться, что практически все сферы деятельности испытывают острую нехватку специалистов в области искусственного интеллекта. Не являются исключением и сферы применения маркетинговой деятельности. Исследование портала HubSpot показывает [16], что для успешной конкуренции на рынке труда маркетологам стоит задуматься о получении профессиональных навыков, связанных с искусственным интеллектом: 62% руково-

дителей маркетинга и 66% руководителей бизнеса уже наняли новых сотрудников для использования искусственного интеллекта. Компаниям нужны люди, которые будут использовать возможности ИИ для обучения сотрудников, для создания креативных концепций, для роста продаж [10].

Логично предположить, что ИИ помогает маркетологам улучшить качество контента, повысить эффективность контента, увеличить объем контента, создавать



больше направленный и индивидуализированный контент и др. [3].

Важно отметить, что предметом дискуссий в научном и профессиональном сообществах является вопрос о том, могут ли нейросети в будущем полностью заменить маркетологов. Несмотря на то что нейронные сети имеют потенциал автоматизировать и улучшить многие аспекты маркетинга, полное замещение человеческого участия кажется маловероятным в ближайшем будущем. Маркетологи продолжают оставаться неотъемлемой частью процесса, внося свой уникальный вклад в стратегическое планирование, творчество и этические аспекты маркетинга [13]. Однако современные тенденции цифровизации требуют от маркетинговых специалистов незамедлительного включения технологий искусственного интеллекта в свой профессиональный арсенал.

В условиях стремительной транс-

формации рынка ключевым фактором профессиональной устойчивости становится способность эффективно оперировать большими данными, использовать семантические нейросетевые решения и адаптировать социально-ориентированные цифровые инструменты.

В целом, исследуя проблематику создания новой маркетинговой реальности на основе внедрения и использования искусственного интеллекта в деятельности современных компаний, можно сформулировать ряд принципов, на которые должен опираться маркетолог, применяя ИИ-технологии в своей профессиональной деятельности. Их можно объединить в две укрупненные группы: принципы, направленные на использование технических возможностей искусственного интеллекта, и принципы, направленные на взаимодействие с потребителями посредством ИИ (рис. 3).



Рис. 3. Базовые принципы применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности

Первая группа включает принципы управления данными, предиктивного моделирования и оперативной адаптивности.

Принцип управления данными базируется на первичной задаче искусственного интеллекта – анализе больших данных – и предполагает использование больших данных с использованием алгоритмов машинного обучения, обеспечивающего объективность и точность принимаемых решений при построении маркетинговых стратегий и формировании маркетинговых инициатив.

Наряду с ним стоит принцип предиктивного моделирования, заключающийся в обязательном прогнозировании потребительского поведения, динамики спроса и эффективности маркетинговых кампаний с использованием регрессионного анализа и нейросетевых архитектур до начала осуществления маркетинговой детальности.

В свою очередь принцип оперативной адаптивности предполагает автоматическую корректировку маркетинговых активностей в режиме реального времени на основе анализа изменяющихся внешних условий и обратной связи от целевой аудитории.

К принципам, направленным на осуществление взаимодействия с потребителями посредством ИИ, следует, на наш взгляд, отнести: гиперперсонализацию, когерентную омниканальность, этическую ответственность. Принцип гиперперсонализации основан на индивидуальном подходе к клиенту или сегменту потребителей с применением методов глубокого обучения для сегментации аудитории и генерации индивидуального контента, учитывающего поведенческие шаблоны и психографические характеристики потребителей.

Для установления максимально эффективной коммуникации с потребителями используется принцип когерентной

омниканальности, который подразумевает обеспечение согласованного взаимодействия с потребителем на всех точках контакта за счет интеллектуальной интеграции цифровых и офлайн-каналов коммуникации.

Как и в любой сфере детальности, в маркетинге должны соблюдаться правовые и этические нормы, которые защищают как компании, так и потребителей от нарушения их гражданских прав и ценностей. Становится очевидным, что применение искусственного интеллекта должно основываться на принципе этической ответственности – соблюдении нормативов защиты персональных данных и предотвращении формирования предубеждений при обработке информации и таргетировании рекламных сообщений.

Объединяющим для вышеуказанных групп принципов должен стать принцип синергии человеческого и искусственного интеллекта – оптимальное распределение функций между маркетологами и ИИ-системами, где творческие и стратегические задачи остаются за специалистами, а рутинные и аналитические операции автоматизируются.

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что применение искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности открывает новые возможности для современных компаний, позволяя им лучше понимать своих клиентов и создавать более эффективные маркетинговые стратегии. Несмотря на существующие ограничения, можно предположить, что эффект от разумного применения искусственного интеллекта значительно превышает затраты и возможные неудобства, вызванные его внедрением и распространением (рис. 4).

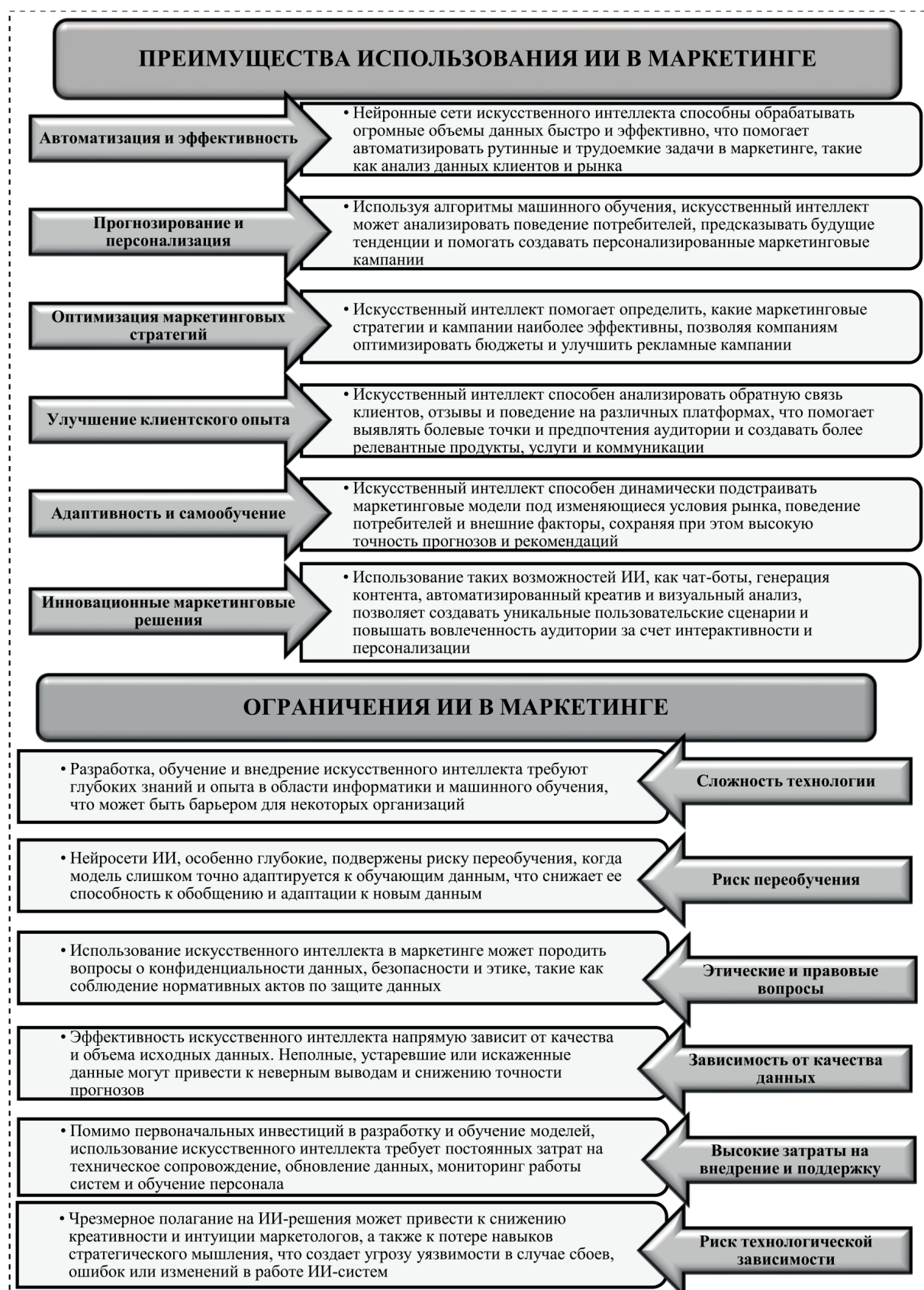


Рис. 4. Преимущества и ограничения использования искусственного интеллекта в маркетинге

**Выводы и заключение.** Новая маркетинговая реальность, основанная на внедрении и использовании искусственного интеллекта, открывает большие возможности для компаний, стремящихся к повышению эффективности, улучшению клиентского сервиса и укреплению своих позиций на рынке. Игнорирование этих возможностей может создать угрозу отставания от конкурентов и утраты рыночных позиций. Поэтому активное освоение ИИ-технологий должно стать приоритетной задачей для любой современной компании, стремящейся не только к стабильному функционированию, но и к повышению эффективности своей деятельности. В глобальном аспекте технологии использования нейросетей и искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью современной маркетинговой практики и направлены на изменение отрасли в будущем. Аналитики уверены, что со временем искусственный интеллект будет способствовать увеличению разнообразия продуктов, повышению персонализации, привлекательности и доступности.

### Список литературы

1. **Болотова, Л. С.** Системы искусственного интеллекта: модели и технологии, основанные на знаниях : учебник / Л. С. Болотова. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 664 с. – Текст : непосредственный.
2. **Демьянова, А. В.** Обеспеченность организаций кадрами с компетенциями в области ИИ / А. В. Демьянова, Д. С. Талакаускас // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/news/991610162.html> (дата обращения: 14.06.2025). – Текст : электронный.
3. Как искусственный интеллект меняет маркетинг: главные тренды // Forbes Club : [сайт]. – URL: <https://club.forbes.ru/practicum/kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-marketing-glavnye-trendy> (дата обращения: 25.05.2025). – Текст : электронный.
4. **Клет, М. П.** Использование нейросетевых и когнитивных технологий для разработки бренд-персонажей / М. П. Клет, Б. А. Тхоригов. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2024. – № 6(324). – С. 46–49.
5. **Коцемир, М. Н.** Публикационная активность в области ИИ: основные тренды / М. Н. Коцемир. – Текст : электронный // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2023. – URL: <https://issek.hse.ru/news/954002759.html> (дата обращения: 01.06.2025). – Текст : электронный.
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. **Понкин, И. В.** Искусственный интеллект с точки зрения права / И. В. Понкин, А. И. Редькина. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. – 2018. – Т. 22. – № 1. – С. 91–109.
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.** Маркетинг инноваций как основополагающее направление обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в условиях инновационно ориентированной экономики / И. В. Роздольская,

К. В. Лихонин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – № 4(36). – С. 5–12.

10. **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. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2(99). – С. 175–186.

11. **Роздольская, И. В.** Целевая направленность креатив-маркетинга как инновационной технологии современного менеджмента в условиях становления новой социальной реальности / И. В. Роздольская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 3(55). – С. 29–35.

12. **Сидорова, М. Н.** Искусственный интеллект в маркетинге / М. Н. Сидорова. – Текст : непосредственный. // Восточно-Европейский научный вестник. – 2023. – Т. 19. – № 2. – С. 28–30.

13. Тренды маркетинга 2024: как технологии меняют правила игры //

Инферит : [сайт]. – URL: <https://www.inferit.ru/post/trendy-marketinga-2024-kak-tehnologii-menyayut-pravila-igry> (дата обращения: 21.06.2025). – Текст : электронный.

14. **Тарасова, Е. Е.** Развитие маркетинговой деятельности высших учебных заведений с использованием интернет-технологий / Е. Е. Тарасова, Е. А. Шеин. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3(47). – С. 56–64.

15. **Тхориков, Б. А.** Роль гео- и нейромаркетинговых технологий в повышении конкурентоспособности торгового бизнеса / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко, Р. Л. Юсубов. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2023. – № 12(318). – С. 16–19.

16. Anderson, M. K. Top Generative AI Marketing Findings for 2024 / M. K. Anderson // HubSpot Blog. – 2023. – URL: [https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-generative-ai?hubs\\_content](https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-generative-ai?hubs_content) (дата обращения: 25.06.2025). – Текст : электронный.



***Rozdolskaya I.V.***

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

***Gerasimenko O.A.***

Belgorod State National Research University, Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Chair of Management and Marketing

***Ledovskaya I.I.***

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

## **STUDY OF A NEW MARKETING REALITY BASED ON THE IMPLEMENTATION AND USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ACTIVITIES OF MODERN COMPANIES**

**Abstract.** Within the framework of the modern marketing paradigm, there is a rapid digitalization of the economy and growing competition in global markets. Companies are actively turning to artificial intelligence technologies to process large amounts of data in real time, identify hidden patterns and predict consumer behavior. The purpose of the study is to examine the problems of using artificial intelligence in the marketing activities of modern companies, identify its advantages, reveal the possibilities and potential for optimizing the management of market interactions, reducing marketing costs and increasing conversion rates. The article describes in detail the key marketing trends caused by the capabilities of artificial intelligence, reveals the functional content of neural network technologies used in marketing in the context of international and Russian practices. Particular attention is paid to the need to develop professionals who combine technical skills, marketing and product competencies to develop strategies and manage products. The basic principles of using artificial intelligence in marketing are formulated, and the advantages and limitations of using artificial intelligence in marketing are identified. The study emphasizes that the introduction of AI in marketing requires not only a technological transformation, but also a change in organizational culture, retraining of personnel and the development of ethical principles for working with data. Despite the challenges, companies that are currently integrating AI into their marketing strategies have been proven to gain a significant competitive advantage through hyper-personalization, unprecedented decision-making speed, and the ability to adapt to changing consumer trends in real time.

**Keywords:** artificial intelligence, marketing trends, neural networks, targeting, personalization, customer engagement, automation, content strategies, customer focus, machine learning, omnichannel, AI competencies.

### **References**

1. Bolotova, L.S. (2012). *Sistemy iskusstvennogo intellekta: modeli i tekhnologii, osnovannyye na znaniyakh: uchebnik* [Artificial intelligence systems: models and technologies based on knowledge: textbook]. Moscow: Finansy i statistika.

2. Dem'yanova, A.V., Talakauskas, D.S. *Obespechennost' organizatsiy kadrami*

*s kompetentsiyami v oblasti II* [Provision of organizations with personnel with competencies in the field of AI]. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/news/991610162.html>.

3. *Kak iskusstvennyy intellekt menyayet marketing: glavnyye trendy* [How Artificial Intelligence is changing marketing: key



trends]. Forbes Club. Retrieved from: <https://club.forbes.ru/practicum/kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-marketing-glavnye-trendy>.

4. Klet, M.P., Tkhorikov, B.A. (2024). Ispol'zovaniye neyrosetevykh i kognitivnykh tekhnologiy dlya razrabotki brend-personazhey [Using neural network and cognitive technologies for developing brand characters]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. 6(324), 46-49.

5. Kotsevir, M.N. (2023). Publikatsionnaya aktivnost' v oblasti II: osnovnyye trendy [Publication activity in the field of AI: main trends]. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/news/954002759.html>.

6. Makrinova, E. I., Rozdol'skaya, 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. Ponkin, I.V., Redkina, A.I. (2018). Iskusstvennyy intellekt s tochki zreniya prava [Artificial Intelligence from the point of view of law]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta družby narodov. Seriya: Yuridicheskiye nauki* [Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Legal Sciences]. 22(1), 91-109.

8. Rozdolskaya, I.V., Mozgovaya, Yu.A., Odnoral, N.A. (2021). Innovatsionnaya trayektoriya vystraivaniya interaktivnykh otnosheniy s klientami 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. Likhonin, K.V. (2010). Marketing innovatsiy kak osnovopolagayushcheye napravleniye obespecheniya konkurentosposobnosti khozyaystvuyushchikh sub'yektov v usloviyakh innovatsionno oriyentirovannoy ekonomiki [Marketing of innovations as a fundamental direction for ensuring the competitiveness of economic entities in the context of an innovation-oriented economy]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii* [Herald of the Belgorod University of Consumer Cooperatives]. 4(36), 5-12.

10. 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 the new reality]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(99), 175-186.

11. Rozdolskaya, I.V. (2015). Tselevaya napravlenost' kreativ-marketinga kak innovatsionnoy tekhnologii sovremennogo menedzhmenta v usloviyakh stanovleniya novoy sotsial'noy real'nosti [Targeted focus of creative marketing as an innovative technology of modern management in the context of the formation of a new social reality]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3(55), 29-35.

12. Sidorova, M.N. (2023). Iskusstvennyy intellekt v marketinge [Artificial Intelligence in marketing]. *Vostochno-Yevropeyskiy nauchnyy vestnik* [East European Scientific Bulletin]. 19(2), 28-30.

13. Trendy marketinga 2024: kak tekhnologii menyayut pravila igry [Marketing trends 2024: how technology is changing the rules of the game]. *Inferit*. Retrieved from:

<https://www.inferit.ru/post/trendy-marketinga-2024-kak-tehnologii-menyayut-pravila-igry>.

14. Tarasova, E.E., Shein, E.A. (2013). Razvitiye marketingovoy deyatel'nosti vysshikh uchebnykh zavedeniy s ispol'zovaniyem internet-tehnologiy [Development of marketing activities of higher education institutions using Internet technologies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (47), 56-64.

15. Tkhorikov, B.A., Gerasimenko, O.A., Yusubov, R.L. (2023). Rol' geo- i

neyromarketingovykh tekhnologiy v povyshenii konkurentosposobnosti torgovogo biznesa [The role of geo- and neuromarketing technologies in increasing the competitiveness of the trading business]. Prakticheskiy marketing [Practical Marketing]. 12(318), 16-19.

16. Anderson, M.K. (2023). Top generative AI marketing findings for 2024. HubSpot Blog. Retrieved from: [https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-generative-ai?hubs\\_content](https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-generative-ai?hubs_content).

---

e-mail: mary-led55@yandex.ru

УДК 640.4:659.126

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-229-237

*Дегтярева Я.В.*

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой сервиса и гостиничного дела

## ЦЕННОСТНО-РАЦИОНАЛЬНАЯ БРЕНДОВАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

**Аннотация.** Брендная потребительская вовлеченность, как сложное и многогранное явление, выступает предметом изучения в маркетинге и брендинге, что обусловлено ее значительным влиянием на потребительское поведение и эффективность брендов. Разнообразие методологических подходов и теоретических концепций приводит к отсутствию унифицированного определения данного понятия. В соответствии с этим статья посвящена систематизации существующих дефиниций брендовой потребительской вовлеченности и концептуализации ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности, принимая во внимание особенности индустрии гостеприимства. В статье представлены результаты анализа существующих определений брендовой потребительской вовлеченности, предложенных как зарубежными, так и отечественными авторами, что позволило выделить ключевые ее аспекты и конструкты (когнитивная, эмоциональная, поведенческая, социальная и ценностная вовлеченность). Также в статье обоснованы специфические особенности брендовой потребительской вовлеченности в контексте гостеприимства, что позволило сформулировать авторское определение понятия «ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности» как комплексного конструкта, интегрирующего когнитивные процессы оценки воспринимаемой ценности бренда и рационального принятия решений с эмоциональной приверженностью, основанной на совпадении ценностей потребителя и бренда. Основными составляющими при этом выделены: воспринимаемая ценность, рациональное принятие решений, ценностное соответствие, брендовое доверие и когнитивная портативность.

**Ключевые слова:** брендовая потребительская вовлеченность, индустрия гостеприимства, конструкты брендовой потребительской вовлеченности, ценностно-рациональная брендовая потребительская вовлеченность.

**Введение.** Брендная потребительская вовлеченность – это сложное феноменальное понятие и явление, привлекающее пристальное внимание как зарубежных, так и российских ученых в сфере маркетинга и брендинга в силу его существенного воздействия на потребительское поведение и результативность деятельности брендов. Разнообразие методологий и теорий, которые используются для исследования брендовой потребительской вовлеченности, подтвер-

ждается многочисленными подходами к ее концептуализации, что обуславливает отсутствие единого общепринятого определения данной категории.

В российской научной литературе брендная потребительская вовлеченность является относительно новым, но динамично развивающимся направлением исследований, в частности в области маркетинга и брендинга. И несмотря на то что первичная концептуализация данного понятия была

разработана зарубежными исследователями, российские ученые внесли существенный вклад в адаптацию, расширение и применение данной концепции к специфическим условиям российского рынка, в том числе в индустрии гостеприимства.

Указанные положения обусловили актуальность исследования, его цель и основные задачи. Целью исследования являются систематизация дефиниций понятия «брендовая потребительская вовлеченность» и концептуализация ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности с учетом специфики индустрии гостеприимства. Задачами исследования выступили: анализ существующих определений брендовой потребительской вовлеченности, выделение ее ключевых аспектов, конструктов и специфики в контексте гостеприимства, формулировка авторского определения понятия «ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности», выявление ее основополагающих конструктов.

**Методы исследования.** В процессе исследования применялись следующие методы: теоретический анализ и синтез, включая обзор научной литературы (для изучения определений брендовой потребительской вовлеченности), контент-анализ (для выявления ключевых понятий, атрибутов и характеристик в определениях), сравнительный анализ (для сопоставления различных дефиниций исследуемого понятия с целью выявления общих черт, различий и противоречий), абстрагирование и идеализация (для выделения конструктов брендовой потребительской вовлеченности); логический анализ (для объединения различных элементов и характеристик, выявленных в ходе исследования, в единое, целостное представление о ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности в индустрии гостеприимства); эмпирические методы и верификация (для формулирования авторского определения ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности

и основных ее конструктов, в том числе в индустрии гостеприимства).

**Результаты исследования.** Первые исследования относительно анализа вовлеченности зачастую рассматривали ее как психологическое состояние, которое характеризуется личной релевантностью и заинтересованностью определенным объектом [1]. В брендинге эта концепция была модифицирована с целью описания степени психологической взаимосвязи между потребителем и брендом. Так, в этом контексте Д. Аакер рассматривает лояльность к бренду как форму вовлеченности, которая характеризует приверженность и позитивное отношение к бренду [2].

Более поздние дефиниции брендовой потребительской вовлеченности фокусируются на поведенческих аспектах. В частности, Л. Холлебик определяет потребительскую вовлеченность как психологическое состояние, которое возникает в результате интерактивного опыта потребителя с брендом и проявляется в возникновении когнитивных, эмоциональных и поведенческих реакций [3]. Это определение характеризует активную роль потребителя в процессе вовлечения и охватывает широкий спектр реакций: мысли, чувства и действия относительно взаимодействия с брендом.

Другие исследователи в определении данного понятия акцентируют внимание на социальных аспектах. Например, А. Моллен и П. Бергер интерпретируют брендовую потребительскую вовлеченность как степень участия потребителя в деятельности, связанной с брендом, в онлайн- и офлайн-среде, включая распространение информации о бренде, создание контента и участие в различных обсуждениях [4]. Данный подход характеризует роль интерактивных каналов относительно формирования и поддержания брендовой потребительской вовлеченности.

Ряд определений фокусируются на измерении интенсивности и глубины вовлечения. Так, Р. Броди, Л. Холлебек, Б. Юрич и А. Илич рассматривают брендовую потребительскую вовлеченность как психо-

логическое состояние, которое определяет степень интенсивности и направленности опыта взаимодействия потребителя с брендом, начиная с пассивного интереса и заканчивая активным участием в продвижении бренда [5].

Относительно трактовок брендовой потребительской вовлеченности российскими авторами следует отметить, что одним из первых исследователей, обративших внимание на данную категорию, является Д.А. Шевченко. В своих работах он рассматривает брендовую потребительскую вовлеченность как «...совокупность психологических, эмоциональных и поведенческих реакций потребителя, обусловленных его взаимодействием с брендом, его коммуникациями и другими потребителями, ассоциирующими себя с данным брендом» [6]. Данное определение характеризует комплексный характер категории и охватывает как внутренние (психологические и эмоциональные), так и внешние (поведенческие) аспекты. При этом автор акцентирует внимание на коммуникативной роли бренда и социальном взаимодействии в процессе формирования вовлеченности.

В трактовке, предложенной И.В. Алешиной, брендовая потребительская вовлеченность определяется как «...степень приверженности потребителя к бренду, которая проявляется во взаимодействии с брендом, формировании позитивного отношения к нему и готовности рекомендовать его другим потребителям» [7]. Данное определение характеризует роль поведенческих аспектов в формировании вовлеченности и отражает ориентацию на практические результаты, направленные на увеличение лояльности и адвокации бренда.

Большинство российских авторов в своих работах и исследованиях акцентируют внимание на роли эмоциональной составляющей, определяя брендовую потребительскую вовлеченность как «...эмоционально окрашенное состояние, возникающее у потребителя в процессе взаимо-

действия с брендом, которое выражается в чувстве сопричастности, идентификации и эмоциональной связи с брендом» [8]. Акцентирование роли эмоций в данном определении соответствует общей тенденции признания важности эмоционализации бренда в процессе взаимодействия с потребителями.

Особый интерес представляет подход Е.В. Жуковой, которая акцентирует внимание на контекстуальных факторах влияния на брендовую потребительскую вовлеченность в условиях российского рынка и определяет данное понятие как «...динамичный процесс, зависящий от индивидуальных характеристик потребителя, характеристик бренда, а также от социально-культурного и экономического контекста, в котором осуществляется взаимодействие между потребителем и брендом» [9]. Данное определение сформулировано с учетом специфики российского рынка, характеризует особенности потребительских предпочтений, культурные ценности и текущую экономическую ситуацию, что позволяет более точно проводить оценку брендовой потребительской вовлеченности и прогнозировать ее уровень.

Анализ определений брендовой потребительской вовлеченности, представленных российскими учеными, показывает, что они базируются на глобальных теоретических концепциях, но при этом адаптированы к особенностям российского рынка. Характерной особенностью определений отечественными авторами выступает фокус на значимости коммуникативных стратегий, социального взаимодействия потребителей, эмоциональной связи с брендом, а также влиянии специфических контекстуальных факторов с учетом релевантных аспектов локального рынка.

В индустрии гостеприимства, которая на современном этапе характеризуется высоким уровнем конкуренции и зависимости от потребительского опыта, формирование брендовой потребительской вовлеченности приобретает особую значимость для



предприятий, ориентированных на долгосрочные отношения с клиентами и повышение лояльности.

Проведенный анализ различных определений брендовой потребительской вовлеченности, предложенных как зарубежными, так и отечественными авторами, позволил выделить ключевые аспекты и ее специфические особенности в контексте гостеприимства.

Классические определения потребительской вовлеченности, предложенные еще в 80-х годах XX века, рассматривали ее как степень личной релевантности и интереса индивидуума (потребителя) к определенному объекту (бренду). В контексте гостеприимства это может выражаться и проявляться в предпочтении определенных отелей, предприятий общественного питания или туристических операторов, основанном на эмпирическом опыте потребителей, их убеждениях и ожиданиях.

Современные определения брендовой потребительской вовлеченности акцентируют внимание на интерактивном взаимодействии потребителя с брендом и его влиянии на потребительское поведение. В частности, опираясь на определение Л. Холлебека [3], как психологического состояния, возникающего в результате интерактивного опыта потребителя с брендом и приводящего к когнитивным, эмоциональным и поведенческим реакциям, в индустрии гостеприимства интерактивный опыт может включать в себя бронирование номера через веб-сайт, общение с персоналом отеля, использование услуг ресторана, участие в программах лояльности и взаимодействие с брендом через социальные сети.

Учитывая роль социальных аспектов в формировании брендовой потребительской вовлеченности, участие в онлайн-сообществах, посвященных определенному отелю или ресторану, обмен отзывами и рекомендациями с другими потребителями, создание и распространение контента о бренде – все это способствует формированию чувства при-

надлежности к сообществу и усиливает вовлеченность в бренд. Поэтому в индустрии гостеприимства, социальные сети и онлайн-платформы становятся важным каналом для взаимодействия с потребителями и формирования их лояльности [10].

В контексте определений авторов, рассматривающих брендовую потребительскую вовлеченность как совокупность психологических, эмоциональных и поведенческих реакций потребителя, обусловленных взаимодействием с брендом и ассоциациями с ним, в сфере гостеприимства это означает, что успешные бренды должны не только предлагать качественные услуги, но и активно взаимодействовать с потребителями, формировать позитивный имидж и создавать чувство общности, формируя совместную потребительскую ценность бренда.

Таким образом, анализ различных определений брендовой потребительской вовлеченности, в том числе в индустрии гостеприимства, позволил сделать вывод о том, что это многогранный конструкт, включающий в себя психологические, эмоциональные, поведенческие, социальные аспекты и реакции потребителя, возникающие в результате взаимодействия с брендом. Эти аспекты и реакции, представляя собой различные грани вовлеченности, оказывают дифференцированное влияние на потребительское поведение и эффективность брендов. Ключевыми конструктами при этом следует выделить:

1. Когнитивная вовлеченность – отражает уровень внимания и мыслительной активности, проявляемой потребителем по отношению к бренду [1]. В индустрии гостеприимства она может проявляться в изучении отзывов о гостиничных предприятиях и организациях общественного питания, анализе их ценовой политики и местоположения, а также в сравнении различных вариантов размещения и питания.

2. Эмоциональная вовлеченность – характеризует силу и направленность эмоциональных переживаний, испытываемых



потребителем при взаимодействии с брендом [11]. В индустрии гостеприимства она может проявляться в ощущении комфорта и уюта в отеле, в положительных эмоциях, вызванных высоким уровнем сервиса, а также в воспоминаниях о прошлых путешествиях и посещениях определенных мест.

3. Поведенческая вовлеченность – отражает степень активности и участия потребителя в деятельности, связанной с брендом [4]. В индустрии гостеприимства может проявляться в бронировании номеров и столиков через веб-сайт отеля или ресторана, участии в программах лояльности, написании отзывов и рекомендаций, а также в распространении информации о бренде в социальных сетях.

4. Социальная вовлеченность – отражает степень социальной связи и идентификации потребителя с брендом и референтными группами, ассоциирующими себя с данным брендом [12]. В индустрии гостеприимства может проявляться в участии в онлайн-форумах и сообществах определенного средства размещения и предприятия общественного питания, в посещении мероприятий, организованных брендом, а также в установлении личных контактов с другими потребителями, разделяющими интерес к данному бренду.

5. Ценностная вовлеченность – отражает степень соответствия ценностей бренда и ценностей потребителя [13]. В индустрии гостеприимства может проявляться в предпочтении гостиничных предприятий и предприятий общественного питания, которые используют экологически чистые материалы, поддерживают местные сообщества и соблюдают принципы справедливой торговли и сервиса.

Результаты проведенного анализа существующих теоретических положений и эмпирических исследований относительно брендовой потребительской вовлеченности позволили сформулировать понятие «ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности». Так, она

представляет собой комплексный конструкт, интегрирующий когнитивные процессы оценки воспринимаемой ценности бренда и рационального принятия решений с эмоциональной приверженностью, основанной на совпадении ценностей потребителя и бренда. В отличие от традиционных подходов к брендовой вовлеченности, которые фокусируются преимущественно на эмоциональных аспектах, ценностно-рациональная брендовая потребительская вовлеченность акцентирует внимание на осознанном и обдуманном выборе бренда, основанном на сопоставлении его характеристик с индивидуальными потребностями и ценностями потребителя, особенно в контексте индустрии гостеприимства, где опыт потребления тесно связан с удовлетворением как функциональных, так и гедонистических потребностей [14].

Таким образом, ценностно-рациональная брендовая потребительская вовлеченность включает конструкты: воспринимаемой ценности, рационального принятия решений, ценностного соответствия, брендового доверия и когнитивной портативности (рис.):

В контексте индустрии гостеприимства воспринимаемая ценность включает в себя оценку качества обслуживания, комфорта, местоположения, инфраструктуры, а также соотношения цены и качества. Потребители, которые ориентированы на ценностно-рациональный выбор, тщательно анализируют все аспекты предложения бренда, сравнивают их с альтернативами и формируют представление о ценности бренда. Удовлетворенность потребителя и его дальнейшая вовлеченность напрямую зависят от соответствия его ожиданий и фактического личного опыта.

Рациональное принятие решений в индустрии гостеприимства может базироваться на изучении отзывов, сравнении цен и услуг, анализе рейтингов и рекомендаций, а также оценке рисков и выгод, связанных с выбором конкретного гостиничного

предприятия, предприятия общественного питания или туристического оператора. Потребители, которые придерживаются рационального подхода, стремятся нивелировать

неопределенность и сделать обоснованный оптимальный выбор с учетом полной информации.



Рис. Конструкты ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности

Ценностное соответствие является ключевым компонентом ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности. В индустрии гостеприимства ценности бренда могут включать в себя экологическую устойчивость, социальную ответственность, поддержку местных сообществ, приверженность традициям и культурному наследию, а также стремление к инновационности и высокому уровню качества обслуживания. Потребители, которые идентифицируют себя с брендом, разделяют его ценности, имеют более сильную эмоциональную связь и характеризуются высокой степенью долгосрочной лояльности.

Доверие к бренду в индустрии гостеприимства играет особенно важную роль, поскольку потребители полагаются на бренд для обеспечения безопасности, комфорта и удовлетворения своих запросов. Доверие к

бренду является ключевым фактором формирования долгосрочных отношений с потребителями и их готовности рекомендовать бренд другим.

Когнитивная портативность в сфере гостеприимства может быть достигнута за счет использования четкой и понятной коммуникации, удобного веб-сайта и мобильного приложения, простого и интуитивно понятного процесса бронирования и обслуживания. Потребители склонны отдавать предпочтение брендам, взаимодействие с которыми не требует значительных когнитивных усилий и формирует положительный пользовательский опыт.

**Выводы и заключение.** Таким образом, в заключение следует отметить, что ценностно-рациональная брендовая потребительская вовлеченность представляет собой сложный и многогранный конструкт,

объединяющий рациональные и эмоциональные аспекты потребительского опыта. Понимание структуры ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности и особенностей ее проявления в индустрии гостеприимства позволит предприятиям разрабатывать более эффективные маркетинговые стратегии, направленные на формирование долгосрочных отношений с потребителями, их эмпирического опыта с целью повышения степени лояльности и укрепления конкурентных позиций бренда на рынке.

Дальнейшие исследования в этой области будут направлены на разработку инструментов измерения ценностно-рациональной брендовой потребительской вовлеченности в различных сегментах рынка гостеприимства.

### Список литературы

1. Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341–352.
2. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York : Free Press.
3. Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785–807.
4. Mollen, A., & Berger, P. (2011). Engagement online: Exploring the drivers of virtual engagement behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 20–30.
5. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Management*, 22(3), 252–271.
6. **Шевченко, Д. А.** Управление брендом : учебник / Д. А. Шевченко, Е. В. Пономарева. – Москва : Директ-медиа, 2022. – 344 с. – Текст : непосредственный.
7. **Алешина, И. В.** Маркетинг для менеджеров : учебное пособие / И. В. Алешина. – Москва : Фаир-Пресс, 2003. – 455 с. – Текст : непосредственный.
8. **Романенкова, О. Н.** Эмоциональный брендинг как инструмент формирования лояльности потребителей / О. Н. Романенкова. – Текст : непосредственный // *Маркетинг и менеджмент инноваций*. – 2015. – № 4. – С. 120–128.
9. **Жукова, Е. В.** Факторы потребительской вовлеченности в бренд: теоретический анализ / Е. В. Жукова. – Текст : непосредственный // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. – 2017. – № 4 (60). – С. 100–106.
10. Sigala, M. (2011). E-Service Quality and Web 2.0: Expanding the scope of e-SQ from electronic channel to social context. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 652–672.
11. Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
12. Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(2), 145–161.
13. Park, C. W., Eisingerich, A. B., & Park, J. W. (2010). Attachment-aversion (AA) model: Explaining consumer ambivalence toward brands. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 146–159.
14. **Дегтярева, Я. В.** Потребительская лояльность как результат ценностно-рационального взаимодействия / Я. В. Дегтярева. – Текст : непосредственный // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2023. – № S2. – С. 71–76.

## VALUE-RATIONAL BRAND CONSUMER ENGAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

**Abstract.** Brand consumer involvement, as a complex and multifaceted phenomenon, is the subject of study in marketing and branding, which is due to its significant impact on consumer behavior and brand effectiveness. The variety of methodological approaches and theoretical concepts leads to the absence of a unified definition of this concept. In accordance with this, the article is devoted to the systematization of existing definitions of brand consumer involvement and the conceptualization of value-rational brand consumer involvement, taking into account the peculiarities of the hospitality industry. The article presents the results of the analysis of existing definitions of brand consumer involvement proposed by both foreign and domestic authors, which made it possible to highlight its key aspects and constructs (cognitive, emotional, behavioral, social and value involvement). The article also substantiates the specific features of brand consumer involvement in the context of hospitality, which allowed formulating the author's definition of the concept of "value-rational brand consumer involvement" as a complex construct integrating cognitive processes of assessing the perceived value of a brand and rational decision-making with emotional commitment based on the coincidence of the values of the consumer and the brand. The main components are perceived value, rational decision-making, value conformity, brand trust and cognitive portability.

**Keywords:** brand consumer involvement, hospitality industry, constructs of brand consumer involvement, value-rational brand consumer involvement.

### References

1. Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.
2. Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
3. Hollebeek, L.D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
4. Mollen, A., Berger, P. (2011). Engagement online: Exploring the drivers of virtual engagement behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 20-30.
5. Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Management*, 22(3), 252-271.
6. Shevchenko, D.A., Ponomareva, Ye.V. (2022). *Upravleniye brendom: uchebnik [Brand management: textbook]*. Moscow: Direkt-media.
7. Aleshina, I.V. (2003). *Marketing dlya menedzherov: uchebnoye posobiye [Marketing for managers: a textbook]*. Moscow: Fair-Press.
8. Romanenkova, O.N. (2015). Emotsional'nyy brending kak instrument formirovaniya loyal'nosti potrebiteley [Emotional branding as a tool for forming consumer loyalty]. *Marketing i menedzhment innovatsiy [Marketing and Management of Innovations]*. 4, 120-128.
9. Zhukova, Ye.V. (2017). Faktory potrebitel'skoy vovlechnosti v brend: teoreticheskiy analiz [Factors of consumer involvement in a brand: theoretical analysis]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya*

«Ekonomika» [Bulletin of Omsk University. Series "Economics"]. 4 (60), 100-106.

10. Sigala, M. (2011). E-Service Quality and Web 2.0: Expanding the scope of e-SQ from electronic channel to social context. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 652-672.

11. Thomson, M., MacInnis, D.J., & Park, C.W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.

12. Bagozzi, R.P., Dholakia, U.M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International*

*Journal of Research in Marketing*, 23(2), 145-161.

13. Park, C.W., Eisingerich, A.B., & Park, J.W. (2010). Attachment-aversion (AA) model: Explaining consumer ambivalence toward brands. *Journal of Consumer Psychology*, 20(2), 146-159.

14. Degtyareva, Ya.V. (2023). Potrebitel'skaya loyal'nost' kak rezul'tat tsennostno-ratsional'nogo vzaimodeystviya [Consumer loyalty as a result of value-rational interaction]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts]. S2, 71-76.

---

e-mail: yanaprih@mail.ru



*Татаринов К.А.*

Байкальский государственный университет (г. Иркутск), канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и сервиса

## ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Аннотация.** Искусственный интеллект (ИИ) несет существенные потенциальные преимущества для маркетинга: облегчает нахождение информации из разрозненных источников, повышает компетентность в работе с компьютерными программами и революционизирует методы взаимодействия компаний с клиентами. ИИ целесообразно использовать для выявления аудитории, предрасположенной к маркетинговым инструментам, и оценки эффективности маркетинговых кампаний конкурентов. Основываясь на идеях генеративного ИИ, маркетологи принимают сбалансированные решения о рекламном бюджете и оптимизации рекламы в социальных сетях. ИИ имитирует мыслительные процессы человека, что позволяет оказывать персонализированные клиентские услуги с цифровой скоростью и в неограниченном объеме. Причиной этого является быстрое подстраивание под определенную аудиторию за счет большего количества собираемых данных и сокращение разрыва между их анализом и использованием. Необходимость тесной работы маркетолога с ИИ теперь рассматривается не как фантазия, а как осознанная необходимость. Цель исследования – изучить использование ИИ в цифровом маркетинге и показать его влияние на эффективность маркетинговых решений. Информационную основу составили научные исследования российских и зарубежных ученых, опубликованные на eLibrary (РИНЦ), Google Scholar и Science Direct. Основные методы, примененные в рамках данного исследования: общеполитические и общенаучные (системно-структурный, аналитический, логический). В статье анализируются различные области применения ИИ в маркетинге, а сам ИИ обозначается как преобразующая сила, с помощью которой специалисты-практики активно ищут наиболее подходящие решения для выполнения своих постоянно усложняющихся маркетинговых функций. Автор определяет роль технологий ИИ в персонализации контента и автоматизации маркетинговых кампаний, а также ставит ряд исследовательских вопросов о будущем применении ИИ при взаимодействии с клиентами.

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, большие данные, искусственный интеллект, машинное обучение, нейронные сети, генерация рекламного контента, автоматизация маркетинговых решений.

**Введение.** Несмотря на то что ИИ в маркетинге появился не так давно, его уже интенсивно использовали крупные компании онлайн-ритейла и поисковые сайты, такие как Amazon, AliBaba и Google. Активное практическое использование маркетологами ИИ началось в 2022 году с запуска ChatGPT 1. Сегодня развитие технологий ИИ измени-

ло человеческую деятельность в различных формах, от небольших усовершенствований, например, в почте Gmail ИИ упрощает и ускоряет ответы на сообщения, до знаковых событий, например, в компании Tesla ИИ обеспечивает итерации программного обеспечения для автономных транспортных средств.



Современные нейросервисы (Gerwin, Kandinsky 2.1, Шедеврум, Chatsonic, YandexGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini, DeepSeek, Qwen и т.д.), как правило, бесплатны и просты в использовании для создания всех типов текстов, веб-сайтов, слайд-презентаций, видеоредактирования, создания и редактирования картинок и музыки и маркетингового планирования [11]. Такие задачи, как массовая рассылка электронных писем, создание и публикация контента в цифровых социальных сетях и управление рекламными кампаниями, в настоящее время целесообразно выполнять автоматически с помощью инструментов ИИ. Кроме того, инструменты ИИ для персонализации контента могут анализировать поведение, предпочтения и историю взаимодействия человека с текстом, изображениями и видео [17]. Проанализировав данные, собранные с помощью ИИ, можно предоставить компаниям рекомендации как по продуктам, так и по рекламному контенту, повысив качество обслуживания клиентов и укрепив взаимоотношения с брендом [4]. Эти действия позволяют корректировать рекламный бюджет в реальном времени, «глубоко» таргетировать рекламу и максимизировать возврат маркетинговых инвестиций.

В отличие от человеческого интеллекта ИИ только имитирует когнитивные и аффективные функции человеческого разума через понимание окружающей среды и прогнозирование ситуации, которые могут в ближайшее время возникнуть [5]. Обработка огромного массива данных, которые люди вследствие биологический ограничений не в состоянии воспринять, является главной особенностью ИИ [3]. Технология ИИ меняет профессиональную жизнь маркетолога к лучшему за счет более быстрого, точного и эффективного решения разнообразных задач, начиная от выявления нужного сегмента в целевой аудитории и написания для него рекламного текста и до создания стратегии бренда в метавселенной.

Цель статьи – изучить применение ИИ в современном маркетинге, выявив его

влияние на эффективность маркетинговых решений. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть основные технологии ИИ, используемые в маркетинге; определить ключевые области применения и проанализировать, как ИИ повышает эффективность маркетинговых кампаний; обозначить направления для дальнейших исследований ИИ в сфере маркетинга.

**Методы исследования.** В статье определяются теоретические и методические предпосылки, связанные с использованием ИИ в маркетинге. Информационную основу составили научные исследования российских и зарубежных ученых, опубликованные на eLibrary (РИНЦ), Google Scholar и Science Direct. В данном исследовании использовались общеполитические и общенаучные (системно-структурный, аналитический, логический) методы.

**Результаты исследования.** В эпоху цифровизации мир движется к ИИ, интернету вещей и анализу больших данных. Цель развития ИИ состоит в том, чтобы он учился, рассуждал и выполнял задачи подобно человеку. По мере развития технологий предыдущие определения ИИ устаревают.

Сегодня развитие ИИ связано с тремя фундаментальными концепциями: машинным и глубоким обучением и нейронными сетями. Современные технологии могут выполнять рутинные задачи, но не могут думать самостоятельно и нестандартно. Машинное обучение – это подгруппа ИИ, в основе которой лежит цель – дать возможность искусственному разуму решить задачу без необходимости в исходном коде. Информационному помощнику предлагается множество задач и примеров их решения, чтобы он смог самостоятельно отбирать альтернативы. Например, для точного распознавания изображений машине предлагаются миллионы вариантов того или иного объекта, где она пытается выявлять различия в лицах, формах и узорах. В глубоком обучении используется нелинейная обработка инфор-

мации и неконтролируемое преобразование объектов, позволяющее понимать звук, текст и изображения. Искусственные нейронные сети – это технология, основанная на исследованиях мозга и нервной системы человека и применяемая в финансовой, производственной, маркетинговой, телекоммуникационной, биомедицинской и многих других сферах деятельности. Компаниям крайне важно понимать восприятие и предпочтения потребителей, когда те потребляют информацию, закодированную в мультимедийной форме. Рост объема данных о поведенческом поведении делает ИИ союзником маркетинга в таких вопросах, как анализ рынка, исследование потребностей потребителей, анализ информации о конкурентах и потенциальных клиентах.

Развитие ИИ порождает катастрофические прогнозы в такой теме, как занятость [13]. По прогнозам консалтинговой компании McKinsey, к 2030 году из-за автоматизации интеллектуального труда до 1 млрд человек в мире потеряют свои рабочие места. Взгляд маркетинговой индустрии на ИИ варьируется от ажиотажа вокруг машинного обучения, до страха, связанного с будущими творческими проблемами. Маркетинг – это бизнес, основанный на творчестве, в котором работают копирайтеры, художники, графические дизайнеры и другие креативные личности с доминирующим правополушарным мышлением. Специалисты в данных областях считают, что основная функция ИИ – это выполнение рутинных маркетинговых задач, а способность воображать и внедрять инновации всегда останется прерогативой людей. Дата, когда ИИ пройдет действительный тест Тьюринга и, следовательно, достигнет человеческого уровня интеллекта, находится за пределами 2050 года. Идеи, созданные ИИ, не могут быть равны человеческой изобретательности, и поэтому способность к творчеству – это тот когнитивный навык, который сохранит актуальность человека сегодня и в последующие годы.

В условиях лавинообразного появ-

ления новых технологий работникам в области маркетинга придется становиться все более креативными, чтобы по максимуму извлекать выгоду из этих трендов. Многие рекламные агентства уже разрабатывают креативные решения с поддержкой ИИ. Например, автопроизводитель Toyota Motors для своего представительского седана Lexus ES с помощью ИИ проанализировал видеоматериалы, тексты и аудио за 15 лет, которые были одновременно эмоционально-интеллектуальными и развлекательными, и создал 60-ти секундный рекламный ролик «Управляемый интуицией».

Расхождение между восприятием ИИ маркетологами-практиками и его маркетинговым потенциалом все время сокращается по мере развития глубокого обучения, которое состоит из «прогона» данных через искусственную нейронную сеть и примерно имитирует поведение нейронов в мозге. Такое неконтролируемое обучение трансформирует то, что люди могут легко воспринять, во что-то, что машины могут распознать и интерпретировать. Существует много причин, по которым ИИ в маркетинге не поддается линейному развитию. Во-первых, ИИ как теория не нова и восходит к ранним моделям, разработанным в начале 80-х годов прошлого века, которые сегодня реализуются благодаря улучшенной вычислительной мощности и большому хранилищу данных. Во-вторых, ИИ – это резюмирующий термин, охватывающий машинное обучение, нейронные сети и обработку естественного языка. В-третьих, ИИ оказывает влияние не только на бизнес, но и на личную жизнь человека.

Сегодня ИИ в маркетинге оказывает помощь человеку в выполнении трудоемких и относительно неквалифицированных задач [9]. Запрограммированный на выполнение такой работы ИИ выполняет ее дешевле, быстрее и качественнее, ведь по мере повышения IQ бизнес-технологии пропорционально сокращаются время и ресурсы, выделяемые на рабочий процесс. Современная область применения ИИ – это реагирование, протоко-

лирование и запись данных. Самая большая проблема для большинства компаний заключается в том, что использование данных ИИ сегодня является ручным и сложным процессом. Громоздкость набора данных, которые теперь можно собирать и каталогизировать, служит сдерживающим фактором для маркетологов. Существуют тысячи общедоступных наборов данных, к которым можно получить доступ и проанализировать. Например, за одну минуту пользователи электронной почты отправляют 204 миллиона сообщений и загружают 48 000 приложений в смартфонах от Apple, и анализ этих данных требует полной автоматизации при их загрузке. Некоторые ученые называют всплеск данных новой «золотой лихорадкой», в которой аналитики стараются раскрыть ценность каждой капли информации.

Одна из областей бизнеса, напрямую связанная с маркетингом и переживающая беспрецедентный период изменения, – это обслуживание клиентов. Речь идет о таких бизнес-процессах, как сбор базовой информации, классификация и маршрутизация обращений и автоматизация решения рутинных клиентских запросов. Колл-центры обслуживания клиентов используют системы ИИ для обработки больших объемов звонков за меньшее время. Некоторые функции ИИ включают в себя преобразование текста в речь, которое конвертирует ответы в аудио в режиме реального времени. Система позволяет не только одновременно использовать текстовые сообщения и голосовую связь, но и переключать при необходимости языки в процессе разговора. Служба голосовых агентов в крупных клиентских компаниях (финансовый, туристический и медицинский секторы) является типичным примером систем поддержки клиентов с использованием ИИ. Администраторы отеля используют ИИ для сбора информации о путешественниках, чтобы выяснить, кто из них оказался в затруднительном положении. Например, американская бюджетная гостиничная сеть Red Roof Inn собрала открытые

наборы данных о погодных условиях, отменах рейсов и местоположении путешественников, чтобы предложить последним «горящие» оферты от своих отелей. Алгоритм ИИ учитывал условия поездки или полета, чтобы определить наиболее подходящее время для сообщения о наличии свободных мест в близлежащих отелях и ценах. Сеть ресторанов Chick-Fil-A быстрого питания, специализирующаяся на куриных сэндвичах, использует алгоритмы ИИ для анализа отзывов клиентов в социальных сетях на тему безопасности пищевых продуктов. Просмотр и понимание отзывов сложны и часто непоследовательны грамматически и тонально. Кроме того, невозможно сопоставить комментарии пользователей с реальными событиями и оценить их достоверность. Фреймворк ИИ позволяет надежно идентифицировать ключевые слова, фразы и отзывы клиентов по постам и помогает выявлять нарушения технологии приготовления блюд. Если контент соответствует ключевому слову, то система точно прогнозирует «настроение» публикации и менеджер ресторана получает push-уведомление через мобильное приложение, а затем переходит к просмотру поста. В дальнейшем менеджер напрямую связывается с клиентом и улаживает данное репутационное затруднение. Ряд компаний выводят использование ИИ в сфере услуг на следующий уровень. Например, Afinity использует алгоритмы машинного обучения для обнаружения, прогнозирования и воздействия на паттерны межличностного поведения клиентов. На основе этих данных система автоматически подбирает наиболее подходящего агента из контактного центра для общения с конкретным клиентом, что повышает вероятность успешного разрешения запроса.

Международные бренды используют преимущества технологий ИИ в таргетированной рекламе. Например, у компании Coca Cola более 150 миллионов поклонников в социальных сетях, и она тщательно следит за представлением своих продуктов на аккаунтах пользователей. Чтобы справиться

с гигантским объемом отслеживания появляющихся раз в две секунды изображений, компания применяет технологию распознавания образов на основе ИИ. Эта технология позволяет определить, кто и когда загружал фотографии ее продукции, а также продукции конкурентов. Затем команда бренда использует рекламные алгоритмы социальных сетей, чтобы определить наилучший способ показа рекламы для ее «апостолов». Вероятность того, что на специально нацеленные креативы кликнут, в четыре раза выше, чем по другим настройкам таргетированной рекламы. Ряд брендов используют ИИ для мониторинга своих веб-сайтов и приложений. Например, французская компания L'Occitane, специализирующаяся на производстве и продаже косметики, использует чат-боты на базе ИИ, которые отвечают на вопросы клиентов и помогают выбрать подходящие продукты для ухода за кожей. Кроме того, мониторинг юзабилити интерфейса сайта с помощью ИИ выявляет аномалии высокого уровня недовольства посетителей элементами управления страницей, мешающими совершать онлайн-покупки.

Наиболее активным направлением в маркетинге с ИИ является создание разговорных чат-ботов-помощников. Большинство людей предпочитают мгновенный ответ от ИИ, нежели отложенный от человека. Кроме того, уже практически невозможно различить, какой голос принадлежит человеку, а какой боту, делающему звонок с естественными паузами, интонацией и словами-паразитами. Поэтому такие технологии помогают брендам реанимировать «забытые корзины», автоматически отвечать на типичные вопросы клиентов, инициировать диалог, отправлять квитанции и уведомления о доставке, а также помогать клиентам находить товары в приложениях [14].

Мировые технологические гиганты рассматривают ИИ как инструмент интеграции своих разнообразных продуктов. В 2017 году компания Samsung создала голосового помощника Vixby, который исполь-

зует технологии ИИ для улучшения пользовательского опыта и взаимодействия с телевизорами, холодильниками, стиральными машинами и другими подключенными устройствами данной фирмы. ИИ позволяет Vixby понимать контекст запроса. Например, если человек скажет: «Подскажи мне погоду на завтра», а затем добавит: «А что будет послезавтра?», то бот-помощник понимает, что второй вопрос связан с первым, и предоставит релевантную информацию. Vixby – мультизадачен, то есть может выполнять несколько действий одновременно. Например, командой «Открой социальную сеть и найди посты о путешествиях» он интегрируется с приложением и ищет нужный контент. Кроме того, пользователь может автоматизировать выполнение рутинных домашних задач голосовой командой, например, «когда я дома, выключи Wi-Fi и включи Bluetooth». Vixby интегрирован с Spotify, YouTube и Google Maps, чтобы выполнять задачи, связанные с воспроизведением музыки, поиском маршрутов или заказом еды. Код Vixby открыт для сторонних разработчиков, чтобы они могли интегрировать его в продукты других компаний.

Бренды используют ИИ, чтобы повысить вовлеченность покупателей в онлайн-магазине [2]. Иконический американский бренд моды lifestyle Ralph Lauren активно внедряет технологии ИИ для улучшения клиентского опыта в виде примерочной, оснащенной умным зеркалом. Виртуальная «примерка» одежды особенно полезна там, где клиенты могут не быть уверены в том, как тот или иной предмет гардероба будет выглядеть на них. ИИ дает рекомендации покупателям о моделях одежды, анализируя данные об их прошлых покупках, отзывы других покупателей и параметрах тела пользователя. «Умное» зеркало, которое использует RFID для автоматического распознавания предметов, которые покупатель приносит в помещение, может переводить информацию о товаре на шесть языков и изменять освещение, цвета и размеры одежды.



Кроме того, оно собирает маркетинговую информацию о продолжительности сеанса в примерочной и коэффициенте конверсии в покупку.

ИИ также играет важную роль в генеративном дизайне и позволяет разрабатывать сотни вариантов желаемого продукта. Например, в Autodesk Dreamcatcher можно загрузить параметры стула (выдерживаемый вес, расстояние сиденья от земли, стоимость материалов и т.д.) и на выходе получить тысячи дизайнов, соответствующих этим критериям. При этом получая идеи, которые дизайнер мог изначально не учесть. В последующем, управляя программным обеспечением, можно сообщить ИИ, какие стулья нравятся, и вызвать новый виток дизайна [16].

В представленных выше примерах ИИ поддерживает маркетинг во всех его областях и влияет на стратегические решения по планированию рекламы. Актуальным становится вопрос, как воспользоваться чьими-то привычками, не давая им понять, что изучаете их жизнь. То есть бренды в эпоху массового сбора данных и манипулирования поведением должны научиться быть

по-настоящему невидимыми. Современный человек знает, что за ним ведется постоянное наблюдение с помощью телефонов, телевизоров и даже холодильников, и все эти данные дают возможность различным маркетинговым агентам, руководствующимся определенными целями, манипулировать его покупательским поведением. ИИ можно использовать для создания бесконечных контентных блогов, дизайнерских веб-сайтов и маркетингового спама в рассылках. Потребитель и маркетинговая стратегия оказываются в ловушке эхо-камеры, когда кто-то проявляет интерес к чему-то, то ему будет представлено больше контента и коммерческих предложений, связанных с этой же областью. Стратегическое мышление требует от маркетологов избегать «пузыря фильтров», когда создаются тысячи сайтов, полных релевантного контента, для того, чтобы помочь бренду завоевать авторитет у покупателей.

Таким образом, внедрение ИИ в маркетинговые процессы открывает множество заманчивых перспектив и одновременно создает специфические проблемы (табл.).

Таблица

### Преимущества и недостатки использования ИИ в цифровом маркетинге\*

Преимущества	Недостатки
Персонализация взаимодействия с клиентами на основе обработки огромных объемов данных (предпочтения, покупательское поведение, история покупок) и создания продуктов, максимально соответствующих интересам индивидуумов	Высокие временные и материальные затраты на внедрение и адаптацию ИИ-решений в маркетинговые процессы
Автоматизация рутинных задач в обслуживании клиентов, создании персонализированного контента, при анализе результатов рекламных кампаний и т.д.	Зависимость от качества данных, так как неточные или предвзятые данные ведут к нерелевантным или несправедливым (по расовому или гендерному признакам) решениям
Повышение точности маркетинговых прогнозов за счет выявления неявных закономерностей в поведении людей и анализа исторических данных	Отсутствие человеческой интуиции в учете эмоционального или культурного контекста (двусмысленность шутки или рекламного слогана)
Эффективный Lookalike-таргетинг и динамическая сегментация аудитории на основе группировки по сотням тысяч различных критериев	Риски потери конфиденциальности и безопасности из-за того, что ИИ требует доступа к большим объемам персональных данных клиентов
Предложение новых маркетинговых альтернатив на основе выявления закономерностей, которые сложно увидеть человеку	Формализм в коммуникации, из-за чего теряется человеческий контакт



Преимущества	Недостатки
Снижение затрат на маркетинг за счет отсеечения нерелевантной аудитории в рекламе и неэффективных каналов продаж	Ошибки алгоритмов, происходящие из-за того, что система недостаточно обучена
Анализ отзывов, комментариев и эмоций, чтобы выявить коренные причины болевых точек клиентов	Создание гиперперсонализированных рекламных кампаний (имя, возраст, пол, предыдущие покупки, геоположение и т.д.), которые воспринимаются как манипулятивные или слишком навязчивые
Генерация рекламного контента и оптимизация дизайна визуального оформления сайта для экономии времени маркетологов	Шаблонность в генерации контента без глубокого понимания культуры или эмоций человека
Отслеживание упоминания бренда в социальных сетях и оперативная реакция на негативные отзывы	«Черный ящик» ИИ, когда маркетологи перестают понимать, как принимаются решения
Содействие непрерывному обучению цифровым навыкам у маркетологов	Сложность оценки долгосрочного влияния ИИ на бренд, особенно в ситуациях с отсроченным эффектом

\*Составлено по: [1, 6, 7, 8, 10, 12, 15].

В отличие от традиционного маркетинга, требующего интенсивного труда людей для анализа данных, разработки и запуска рекламных кампаний, использование ИИ в настоящее время позволяет автоматизировать такие задачи, как А/В-тестирование, сегментирование аудитории на основе неявных корреляционных зависимостей, прогнозирование будущих тенденций в поведении потребителей и т.д. (рис.).

зировать такие задачи, как А/В-тестирование, сегментирование аудитории на основе неявных корреляционных зависимостей, прогнозирование будущих тенденций в поведении потребителей и т.д. (рис.).



Рис. Основные области применения ИИ в маркетинге в настоящее время

Эффективность использования ИИ в значительной степени зависит от выбора правильной платформы и качества первоначальных данных, а также непрерывного обучения маркетологов соответствующим цифровым навыкам.

По мнению автора, роль ИИ в будущей трансформации маркетинга будет состоять в следующем:

1. Создание гиперперсонализированных предложений в реальном времени на основе анализа данных пользователей (история покупок, публикации в социальных сетях, эмоциональное состояние), где веб-сайты и приложения автоматически адаптируются под каждого человека, меняя свой дизайн, контент и призывы к действию. Например, если посетитель интернет-магазина интересуется куртками, то в следующий раз ему на главной странице будут показаны новые модели курток, а для другого человека, который проявил интерес к обуви, на первой странице будет именно обувь. Такой полностью персонализированный опыт покупки изменит классическую «воронку продаж» и улучшит коэффициенты конверсии на всех ее этапах.

2. Создание контента с генеративным ИИ (ChatGPT, Jasper, Canva AI, Runway ML) выйдет на новый уровень, где хорошее суждение маркетолога станет главенствующим, чтобы контент соответствовал стилю, тону и желаемому восприятию бизнеса.

3. Прогностическая аналитика в интернет-рекламе будет исключительно точно выявлять целевую аудиторию, которая «вероятно» совершит нужное действие, что максимизирует количество заявок по объему и минимизирует по стоимости. Перед запуском рекламы алгоритмы ИИ будут анализировать эмоции клиентов через голос, текст или видео и предсказывать, как аудитория воспримет креативы.

4. С усилением правил конфиденциальности ИИ будет анализировать первичные данные (покупательские привычки, каналы коммуникации и тенденции взаимодействия) без использования cookies в

основных браузерах и комбинировать их с демографической и географической информацией, что позволит соблюсти правовые и социальные нормы.

5. Цифровые амбассадоры (ИИ-персонажи в метавселенных) будут продвигать продукты в иллюзорных мирах. Например, если аватар человека придерживается спортивного стиля в одежде, то амбассадор предложит кроссовки новой коллекции или виртуальный абонемент в фитнес-центр. Амбассадоры смогут организовывать виртуальные события (концерты, гонки на электромобилях или модные показы), а также интегрировать товары в сюжет игры, что создаст ассоциацию между продуктом и победой. ИИ будет адаптироваться к разным метавселенным (Decentraland, Roblox, Fortnite) и в одной он будет гидом, а в другой – персонажем игры, предлагающим бонусы за использование продукта. Реклама в метавселенных превратится из назойливой в увлекательный и полезный опыт за счет сочетаний технологий ИИ, AR/VR-реальностей с пониманием человеческой психологии для создания доверия и эмоциональной вовлеченности.

**Выводы и заключение.** ИИ в маркетинге – это гибкий рациональный агент, который воспринимает свое окружение и предпринимает действия, максимизирующие его шансы при достижении цели. Маркетинговая автоматизация ИИ все еще находится на элементарном уровне, требующем существенного управления человеком. Специалисты по маркетингу рассматривают ИИ как вспомогательную технологию, а не конкурента по трем причинам. Во-первых, нейронные сети основаны на статистической корреляции и не связывают ранее разъединенные идеи. Во-вторых, им трудно определить, когда важно нешаблонное мышление, ведь креативность – это одновременно и процесс, и жизненный путь личности, на котором такие технологии, как ИИ, могут повысить нестандартность мышления, но не могут заменить творческую искру. В-третьих, для дизайнерской мысли нужен социальный интеллект.

В области маркетингового ИИ можно выделить ряд потенциальных исследовательских вопросов: каким образом компании могут в дальнейшем внедрять ИИ для улучшения качества товаров, продаваемых покупателям; могут ли ИИ-технологии помочь компаниям лучше понять особенности их целевых клиентов; может ли ИИ повысить как имидж бренда, так и ценность его продуктов; как можно использовать ИИ для лучшего отслеживания спроса, вкуса и предпочтений покупателей в отношении определенной категории товаров на основе их активности в социальных сетях; могут ли ИИ-технологии быть использованы для усиления положительного «сарафанного радио» к потенциальным клиентам?

### Список литературы

1. Агаджанян, С. А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения / С. А. Агаджанян // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 8(114). – С. 11–15. – DOI: 10.24412/2411-0450-2024-8-11-15. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69200223\\_54292428.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69200223_54292428.pdf) (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.
2. Алгалиева, Г. С. Искусственный интеллект как фактор трансформации в PR, маркетинге и медиапространстве / Г. С. Алгалиева, А. Шалкарбек // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – № 33. – С. 10–27. – DOI: 10.24412/2949-2513-2023-33-10-27. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68582322\\_51187417.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68582322_51187417.pdf) (дата обращения: 15.04.2025). – Текст : электронный.
3. Бегишев, И. Р. Технология искусственного интеллекта: мировой опыт развития / И. Р. Бегишев // Baikal Research Journal. – 2020. – Т. 11, № 3. – С. 1. – DOI: 10.17150/2411-6262.2020.11(3).1. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44593752\\_32481820.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44593752_32481820.pdf) (дата обращения: 14.04.2025). – Текст : электронный.
4. Белова, Н. Н. Трансформация стратегии маркетинга на основе применения технологий искусственного интеллекта / Н. Н. Белова, И. В. Гончарова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6(174). – С. 120–132. – DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/6/120-132. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67202595\\_65212838.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67202595_65212838.pdf) (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.
5. Белых, Т. И. Использование способа реализации искусственного интеллекта в прогнозировании / Т. И. Белых, А. В. Бурдуковская // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28, № 3. – С. 500–507. – DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(3).500-507. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37354197\\_42469766.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37354197_42469766.pdf) (дата обращения: 18.04.2025). – Текст : электронный.
6. Богданова, М. В. Этика применения искусственного интеллекта в цифровом маркетинге / М. В. Богданова, В. Г. Богданова, А. В. Александрова // Управленческий учет. – 2024. – № 12. – С. 68–74. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_80432461\\_19464394.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80432461_19464394.pdf) (дата обращения: 15.04.2025). – Текст : электронный.
7. Иванченко, О. В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга / О. В. Иванченко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 1. – С. 67–75. – DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67238533\\_82472360.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67238533_82472360.pdf) (дата обращения: 17.04.2025). – Текст : электронный.
8. Каминская, Т. Л. Экспертный медиаконтент: создание и использование в современных медиа / Т. Л. Каминская, О. В. Ерохина // Вопросы теории и практики

журналистики. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 24–40. – DOI: 10.17150/2308-6203.2023.12(1).24-40. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_53830535\\_51456582.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_53830535_51456582.pdf) (дата обращения: 14.04.2025). – Текст : электронный.

9. **Лаврикова, Н. И.** Применение методов искусственного интеллекта в маркетинге / Н. И. Лаврикова, Д. В. Фирсов // Управленческий учет. – 2024. – № 6. – С. 318–322. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_74412188\\_57944009.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74412188_57944009.pdf) (дата обращения: 12.04.2025). – Текст : электронный.

10. **Рубцова, Н. В.** Нейросети в медиа: возможности, проблемы, перспективы для будущих медиаспециалистов / Н. В. Рубцова // Вопросы теории и практики журналистики. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 156–171. – DOI: 10.17150/2308-6203.2024.13(1).156-171. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_65448549\\_76015145.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65448549_76015145.pdf) (дата обращения: 16.04.2025). – Текст : электронный.

11. **Семенников, А. В.** Влияние искусственного интеллекта на сферу маркетинга – изменения и перспективы / А. В. Семенников // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 7(148). – С. 100–106. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.05.012. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69180840\\_23192880.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69180840_23192880.pdf) (дата обращения: 15.04.2025). – Текст : электронный.

12. **Сергеев, Н. А.** Применение искусственного интеллекта в маркетинге для улучшения эффективности работы на предприятии / Н. А. Сергеев, А. А. Ахметгареева, А. В. Семенников // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 8(147). – С. 110–118. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.03.013. – URL: <https://www.elibrary.ru/download/>

[elibrary\\_68627921\\_46374032.pdf](elibrary_68627921_46374032.pdf) (дата обращения: 18.04.2025). – Текст : электронный.

13. **Трегубов, В. Н.** Перспективные направления исследований использования генеративного искусственного интеллекта в маркетинге / В. Н. Трегубов // International Journal of Open Information Technologies. – 2024. – Т. 12, № 5. – С. 23–32. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67207766\\_66183755.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67207766_66183755.pdf) (дата обращения: 15.04.2025). – Текст : электронный.

14. **Хачатурян, К. С.** Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний / К. С. Хачатурян, С. В. Пономарева, Н. В. Корюшов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54407633\\_94542214.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54407633_94542214.pdf) (дата обращения: 17.04.2025). – Текст : электронный.

15. **Шабан, А. П.** Рекомендации по оценке эффективности использования искусственного интеллекта для целей маркетинга / А. П. Шабан, М. Д. Тупицына, Е. А. Филатов // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2024. – № 2(14). – С. 29–34. – DOI: 10.24412/1994-3776-2024-2-29-34. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68531194\\_17232797.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68531194_17232797.pdf) (дата обращения: 18.04.2025). – Текст : электронный.

16. Breen, E. B. I think therefore I am...? An exploration of artificial intelligence (AI) marketing practitioner perceptions and practices. – URL: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668994/Tesi\\_Timothy\\_Edward\\_Bant\\_Breen.pdf;jsessionid=9B9D68328E1D1782DA844C4762B00D57?sequence=2](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668994/Tesi_Timothy_Edward_Bant_Breen.pdf;jsessionid=9B9D68328E1D1782DA844C4762B00D57?sequence=2) (дата обращения: 18.04.2025).

17. Masnita, Y. Artificial Intelligence in Marketing: Literature Review and Future Research Agenda. – URL: <https://www.aasmr.org/jsms/Vol14/No.1/Vol.14%20No.1.08.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).

## APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING: TRENDS AND PROSPECTS

**Abstract.** Artificial intelligence (AI) has significant potential advantages for marketing: it makes it easier to find information from disparate sources, increases competence in working with computer programs, and revolutionizes the way companies interact with customers. It is advisable to use AI to identify an audience predisposed to marketing tools and evaluate the effectiveness of competitors' marketing campaigns. Based on the ideas of generative AI, marketers make balanced decisions about the advertising budget and optimization of advertising on social networks. AI simulates human thought processes, which makes it possible to provide personalized customer services with digital speed and in unlimited volume. The reason for this is the rapid adaptation to a specific audience due to the larger amount of data collected and the reduction of the gap between their analysis and use. The need for a marketer to work closely with AI is now seen not as a fantasy, but as a conscious necessity. The purpose of the study is to study the use of AI in digital marketing and to show its impact on the effectiveness of marketing decisions. The information base is made up of scientific research by Russian and foreign scientists published on eLibrary (RSCI), Google Scholar and Science Direct. The main methods used in this study are general philosophical and general scientific (system-structural, analytical, logical). The article analyzes various areas of AI application in marketing, and AI itself is designated as a transformative force through which practitioners are actively looking for the most appropriate solutions to fulfill their ever-increasing marketing functions. The author defines the role of AI technologies in content personalization and automation of marketing campaigns, and also raises a number of research questions about the future use of AI in customer interaction.

**Keywords:** digital marketing, big data, artificial intelligence, machine learning, neural networks, advertising content generation, automation of marketing solutions.

### References

1. Aghajanyan, S.A. (2024). *Primenenie iskusstvennogo intellekta v marketinge: vozmozhnosti i ogranicheniya* [The use of artificial intelligence in marketing: opportunities and limitations]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice]. 8(114), 11-15. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69200223\\_54292428.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69200223_54292428.pdf).
2. Algalieva, G.S., Shalkarbek, A. (2024). *Iskusstvennyj intellekt kak faktor transformacii v PR, marketinge i mediaprostranstve* [Artificial intelligence as a transformation factor in PR, marketing and the media space]. *Rossiyskaya shkola svyazej s obshchestvennost'yu* [Russian School of Public Relations]. 33, 10-27. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68582322\\_51187417.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68582322_51187417.pdf).
3. Begishev, I.R. (2020). *Tekhnologiya iskusstvennogo intellekta: mirovoj opyt razvitiya* [Artificial intelligence technology: global development experience]. *Baikal Research Journal*. 11- 3, 1-9. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44593752\\_32481820.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44593752_32481820.pdf).
4. Belova, N.N., Goncharova, I.V. (2024). *Transformaciya strategii marketinga na osnove primeneniya tekhnologij iskusstvennogo intellekta* [Transformation of marketing strategy based on the use of artificial



intelligence technologies]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern Economy: Problems and Solutions]. 6(174), 120-132. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67202595\\_65212838.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67202595_65212838.pdf).

5. Belykh, T.I., Burdukovskaya, A.V. (2018). Ispol'zovanie sposoba realizatsii iskusstvennogo intellekta v prognozirovanii [Using the method of implementing artificial intelligence in forecasting]. *Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Proceedings of the Baikal State University]. 28-3, 500-507. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37354197\\_42469766.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37354197_42469766.pdf).

6. Bogdanova, M.V., Bogdanova, V.G., Aleksandrova, A.V. (2024). Etika primeneniya iskusstvennogo intellekta v cifrovom marketing [Ethics of the use of artificial intelligence in digital marketing]. *Upravlencheskiy uchet* [Managerial Accounting]. 12, 68-74. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_80432461\\_19464394.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80432461_19464394.pdf).

7. Ivanchenko, O.V. (2024). Vliyanie generativnogo iskusstvennogo intellekta na razvitie klientocentrichnoy ekosistemy marketinga [The influence of generative artificial intelligence on the development of a customer-centric marketing ecosystem]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINH)* [Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)]. 31- 1, 67-75. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67238533\\_82472360.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67238533_82472360.pdf).

8. Kaminskaya, T.L., Erokhina, O.V. (2023). Ekspertnyj mediakontent: sozдание i ispol'zovanie v sovremennyh media [Expert media content: creation and use in modern media] *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki* [Issues of Theory and Practice of Journalism]. 12-1, 24-40. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_53830535\\_51456582.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_53830535_51456582.pdf).

9. Lavrikova, N.I., Firsov, D.V. (2024). Primenenie metodov iskusstvennogo intellekta v marketing [Application of artificial intelligence

methods in marketing]. *Upravlencheskiy uchet* [Managerial Accounting]. 6, 318-322. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_74412188\\_57944009.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74412188_57944009.pdf).

10. Rubtsova, N.V. (2024). Nejroseti v media: vozmozhnosti, problemy, perspektivy dlya budushchih mediaspecialistov [Neural networks in media: opportunities, problems, prospects for future media specialists] *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki* [Issues of the Theory and Practice of Journalism]. 13-1, 156-171. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_65448549\\_76015145.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65448549_76015145.pdf).

11. Semenikov, A.V. (2024). Vliyanie iskusstvennogo intellekta na sferu marketinga — izmeneniya i perspektivy [The influence of artificial intelligence on marketing — changes and prospects] *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions]. 5-7(148), 100-106. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_69180840\\_23192880.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69180840_23192880.pdf).

12. Sergeev, N.A., Akhmetgareeva, A.A., Semenikov, A.V. (2024). Primenenie iskusstvennogo intellekta v marketinge dlya uluchsheniya effektivnosti raboty na predpriyatii [The use of artificial intelligence in marketing to improve the efficiency of work at the enterprise] *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions]. 3-8(147), 110-118. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68627921\\_46374032.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68627921_46374032.pdf).

13. Tregubov, V. N. (2024). Perspektivnye napravleniya issledovaniy ispol'zovaniya generativnogo iskusstvennogo intellekta v marketing [Promising areas of research on the use of generative artificial intelligence in marketing]. *International Journal of Open Information Technologies*. 12-5, 23-32. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_67207766\\_66183755.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67207766_66183755.pdf).

14. Khachaturian, K.S., Ponomareva, S.V., Koryushov, N.V. (2023). Iskustvennyy intellekt v marketinge kak novaya koncepciya

i biznes-vozmozhnost' dlya povysheniya effektivnosti kompanij [Artificial intelligence in marketing as a new concept and a business opportunity to increase the efficiency of companies] Vestnik evrazijskoj nauki [Bulletin of Eurasian Science]. 15-3, 1-9. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54407633\\_94542214.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54407633_94542214.pdf).

15. Shaban, A.P., Tupitsyna, M.D., Filatov, E.A. (2024). Rekomendacii po ocenke effektivnosti ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta dlya celej marketinga [Recommendations on evaluating the effectiveness of using artificial intelligence for marketing purposes] Rossijskij nauchnyj zhurnal «Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij» [Russian

Scientific journal «Telescope: journal of Sociological and Marketing Research»]. 2(14), 29-34. Retrieved from: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68531194\\_17232797.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68531194_17232797.pdf).

16. Breen, E.B. I think therefore I am...? An exploration of artificial intelligence (AI) marketing practitioner perceptions and practices. Retrieved from: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668994/Tesi\\_Timothy\\_Edward\\_Bant\\_Breen.pdf;jsessionid=9B9D68328E1D1782DA844C4762B00D57?sequence=2](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668994/Tesi_Timothy_Edward_Bant_Breen.pdf;jsessionid=9B9D68328E1D1782DA844C4762B00D57?sequence=2).

17. Masnita, Y. Artificial Intelligence in Marketing: Literature Review and Future Research Agenda. Retrieved from: <https://www.aasmr.org/jsms/Vol14/No.1/Vol.14%20No.1.08.pdf>.

---

e-mail: [tatarinov723@gmail.com](mailto:tatarinov723@gmail.com)

*Суворова Т.В.*

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

## МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ РЕБРЕНДИНГА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА

**Аннотация.** В цифровую рыночную эпоху компании перешли на новую стадию взаимоотношений с клиентами – на стадию маркетинга отношений. Бренд как «лицо», живой организм, имидж и позиционирование компании становится товаром, поэтому современные компании вкладывают значительные финансовые средства в процесс брендинга, создание и управление портфелем брендов. В случае, если бренд не оправдывает ожидания компании, необходима глубокая перестройка всей платформы бренда – ребрендинг. Цель исследования – рассмотреть подходы к проведению ребрендинга и представить расширенный алгоритм подготовки и реализации успешного ребрендинга через формулу формирования ценности для клиента. В работе применены общетеоретические методы анализа, сравнения и обобщения научных подходов к процессу проведения ребрендинга на основе последних научных публикаций. Основными результатами исследования стали: выявление подходов к ребрендингу; определение с помощью сбора первичной информации ключевых компетенций конкурентоспособных компаний-брендов, работающих на российском рынке; переосмысление процедуры ребрендинга через формулу ценности для клиента; обозначение авторского дополненного алгоритма проведения ребрендинга. Автор приходит к основному выводу, что ребрендинг, в первую очередь, необходим для перестройки взаимоотношений с клиентами. Ребрендинг представляется в работе как инновационный процесс формирования эмоциональной связи с потребителем через позитивные ассоциации с брендом. Автор резюмирует, что при проведении ребрендинга необходимо на практике разделять алгоритм реализации ребрендинга на исследовательскую стадию и стадию непосредственно реализации ребрендинга во избежание рисков неудач.

**Ключевые слова:** бренд, ценность, клиент, взаимоотношения с клиентами, ребрендинг, алгоритм проведения, аудит бренда.

**Введение.** Актуальность данной темы обусловлена стремлением компаний в условиях конкуренции к позиционированию через бренд. Однако брендинг требует постоянного пересмотра всей платформы бренда: миссии, слогана, атрибутов, позиционирования, философии, характера и айдентики (айдентика от англ. identity – идентичность) бренда. Проблематика исследования заключается в отсутствии до сих пор четкой методологии проведения ребрендинга, путанице между ренеймингом, ребрендингом

айдентики и ребрендингом компании. Ребрендинг для некоторых компаний сводится к моде на новый дизайн упаковки.

Маркетолог Томан Нильсон одним из первых говорил о необходимости проведения ребрендинга и аудита бренда [1, с. 46]. Исследователь Т.В. Надежина предлагает алгоритм подготовки к ребрендингу, состоящий из этапов: «анализ потенциала развития за счет внутренних ресурсов предприятия, аудита бренда, анализа и сегментирования целевой аудитории по ценностным

признакам, анализ финансовых ресурсов предприятия, анализа негативных особенностей бренда и проверки правильности собранных данных» [2, с. 4]; И.В. Николаева, С.А. Грязнов, А.В. Левченко рассуждают о целях и задачах ребрендинга на примере компании «Адидас» [3, с. 214–217]; практик Е.С. Сичкар подчеркивает что ребрендинг есть путь к достижению узнаваемости и повышению лояльности [4]; О.В. Викулова анализирует восприятие изменений брендов со стороны представителей разных поколений [5].

Следующий подход касается понимания сущности и рисков ребрендинга. Автор Ю.В. Федькина справедливо относит ребрендинг к одной из «самых эффектных и рискованных стратегий, которую в последнее время выбирают многие бренды» [6, с. 225]. Мы согласны с мнением авторов, которые советуют разделять ребрендинг и смену названий западных брендов [7], поскольку ребрендинг нельзя сводить только к ренеймингу.

Ученые из Индонезии А. Саеполах, И. Сурияни, Х. Халима [8] на основе опроса потребителей продукции сушеных бананов рассуждают о важности донесения в социальных сетях нового смысла измененной упаковки до целевой аудитории, о необходимости изменения визуальных символов, в первую очередь логотипа, рассуждают авторы Ш. Просетья, И.М. Хендрати, В. Вардая [9]. О необходимости дизайна упаковки в процедуре ребрендинга на примере LAYS сообщают Х. Батара и Д. Сусило [10], а также отечественные исследователи И.А. Ахьямова и др. [11]. Данный подход, безусловно, актуальный, однако является ограниченным и сконцентрированным на изменении визуальной привлекательности бренда и не содержит комплексного понимания проведения процедуры ребрендинга.

Следует отметить научный подход, состоящий в определении влияния ребрендинга на повышение лояльности, удовлетворенности клиентов. Ученые Доженг Мейси

Ку и Деси Прастиани [12] в результате опроса в 2024 году 125 респондентов с помощью метода наименьших квадратов выявили повышение удовлетворенности и лояльности клиентов за счет ренейминга известного бренда пекарен из Сингапура BreadTalk в Индонезии; о влиянии ребрендинга на имидж компании и лояльность клиентов рассуждает автор Ф. Нова [13].

Авторы М.А. Рамос, С. Андерссон, Ю. Эгеруп на основе опросов экспертов выявляют сложности ребрендинга зонтичного бренда в зависимости от уровня развития страны выхода [14].

Исследователь К.Н. Ямиати [15] считает, что пользователи Интернета, в том числе социальных сетей, охотно участвуют в ребрендинговых рекламных кампаниях, особенно в индустрии моды и цифровой моды; А. Мишра, С.К. Саху, С. Кингаонкар – в сфере гостиничного бизнеса на примере сети отелей Маа в Индии [16].

Мы согласимся с мнением упомянутых ученых и практиков, так как только в случае постоянной обратной связи с клиентом, организации и проведении совместных мероприятий можно достичь удовлетворенности и лояльности клиентов. Ведь лояльный клиент будет приходить вновь и вновь сначала за эмоциями, а потом за приобретением товаров/услуг конкретной компании.

Таким образом, мы рассмотрели мнение авторов, выделяющих важность ребрендинга, суть, задачи, риски и принципы ребрендинга; ренейминг и изменение ай-дентики как один из этапов ребрендинга. Отдельно рассмотрели подход, связанный с активностью ребрендинговых кампаний в Интернете. Мы выявили, что существующие подходы к ребрендингу в основном отражают не все элементы проведения ребрендинга или сводятся к классической модели Т. Нильсона – аудита бренда.

На основе вышесказанного следует заключить, что вопросы ребрендинга достаточно активно обсуждаются и имеется большое количество зарубежных и отечест-

венных публикаций по данной теме. Однако единой методологии проведения ребрендинга нет. Кроме того, к недостатку многих публикаций следует отнести акцент только на пересмотре визуальных атрибутов бренда для придания свежести бренда, подстройке под сегмент рынка и игнорировании важности пересмотре эмоционального аспекта восприятия бренда со стороны клиентов. В связи с этим методология проведения ребрендинга остается актуальной и злободневной, особенно для компаний, работающих на потребительском рынке, где эмоциональный аспект ассоциаций с брендом выходит на первый план.

Целью исследования послужили выявление научных подходов к стратегии ребрендинга, связь сути ребрендинга с формулой ценности для клиента и разработка дополненного алгоритма проведения ребрендинга.

Задачи исследования:

- проанализировать существующие точки зрения и научные подходы к проведению ребрендинга;
- на основе обобщения различных точек зрения на суть и процедуру ребрендинга предложить матрицу совместного рассмотрения целей брендинга и метрик оценки эффективности брендинга;
- выявить ключевые компетенции конкурентоспособных компаний-брендов, работающих на российском рынке, в результате сбора первичной информации от экспертов;
- сформировать и обосновать авторский алгоритм проведения успешного ребрендинга.

Гипотеза. Мы исходили из предположения, что залогом повышения конкурентоспособности и генерирования прибыли компании может стать ребрендинг как инновационный процесс перестройки идентичности бренда под ценности клиента с фокусом на эмоциональную обратную связь с клиентом.

**Методы исследования.** В работе были использованы методы:

- общетеоретический метод анализа. Мы изучили и проанализировали различные точки зрения исследователей и практиков на предмет сущности ребрендинга;
- метод сравнения с целью выделения сущности подходов авторов и сравнения подходов авторов к ребрендингу;
- метод интервью с целью получения экспертного мнения относительно ключевых характеристик-компетенций бренда;
- метод обобщения. Мы обобщили существующие научные подходы к ребрендингу как процессу (цель, сущность, задачи, этапы) для разработки авторского расширенного алгоритма проведения ребрендинга с акцентом на формирование ценности клиента.

Материалами работы стали научные публикации по данной проблематике, сайты российских и зарубежных брендов, результаты проведенного экспертного интервью с маркетологами.

Данная статья является продолжением цикла работ автора, посвященных развитию ценности бренда для клиентов.

**Результаты исследования.** Бренд представляет собой совокупность рациональных выгод и эмоций, которые формируются у клиентов в отношении компании. В том случае, если развитие бренда не привело к желаемым результатам, возникает необходимость со стороны компании проведения ребрендинга.

Ребрендинг – это совершенной иной, обновленный и переосмысленный процесс предоставления эмоциональной и рациональной выгоды потребителю, необходимый для того, чтобы изменить уже сформировавшееся представление клиентов о компании, наладить позитивную эмоциональную связь с клиентами, повысить эффективность продаж и, соответственно, уровень конкурентоспособности компании. Мы предлагаем при подготовке к ребрендингу отталкиваться от формулы ценности для клиента: «ЦЕННОСТЬ = ЧТО + КАК, где «что» – сам продукт, а «как» – обстоятельства покупки» [17, с. 48].



В апреле 2025 года было проведено интервью с 15-ю экспертами в сфере маркетинга и брендинга. Цель проведения интервью: получение экспертной оценки по выявлению ключевых компетенций конкурентоспособных компаний-брендов, работающих на российском рынке. Интервью проводилось в полуструктурированной форме – в виде беседы, без строгой последовательности вопросов, с возможностью углубления в отдельные темы. Вопросы адаптировались под каждого респондента, исходя из его профессионального опыта. Далее мы обобщили экспертные мнения в виде перечня необходимых ключевых характеристик развития брендов: тесное

взаимодействие с клиентами, постоянная обратная связь; предоставление возможности заказов онлайн; наличие собственной торговой марки; представленность в социальных сетях; презентации новых продуктов; разработка и участие в рекламных кампаниях, связях с общественностью, спонсорство и благотворительность; привлечение блогеров и инфлюенсеров, ко-брендинг.

Для определения эффективности брендинга предлагаем пользоваться матрицей совместного рассмотрения целей брендинга и метрик количественной и качественной оценки эффективности брендинга, представленной в таблице.

Таблица

**Матрица совместного рассмотрения целей брендинга и метрик оценки эффективности брендинга**

Цели брендинга	Метрики оценки эффективности брендинга со стороны ценности для клиентов и компании												
	Осведомленность о бренде	Понимание концепции бренда	Актуальность бренда	Доверие бренду	Выполнение обещаний бренда	Предпочтение бренда клиентами	Влияние бренда на решение о покупке	Рекомендации бренда другим клиентам	Завоевание новых клиентов	Удержание клиентов	Ценовая премия	Приверженность бренду	Уникальность бренда
Увеличение числа потребителей, знакомых с брендом		—		—									
Проникновение в новые географические регионы, привлечение потенциальных клиентов													—
Транслирование ценности бренда в новых сферах своей деятельности													—
Рост узнаваемости бренда							—						—
Повышение лояльности к бренду				—			—						

Закрашенные серым цветом квадранты показывают идеализированное состояние бренда, в котором стратегия развития и про-

движения выполняется в полном соответствии с поставленными целями. Характеристики, не соответствующие поставленным

целям, количественным и качественным метрикам эффективности брендинга, отмечены знаком минус. Именно при наличии большого количества несоответствий бренд-менеджеры могут прибегнуть к глубокой перестройке бренда.

Автор В.В. Глущенко рассматривает процесс ребрендинга как «универсальный инструмент управления развитием и устойчивостью деятельности предприятий» [18]. Мы, в свою очередь, предлагаем разделить

алгоритм проведения ребрендинга на две стадии: исследовательскую (подготовительную) и стадию реализации и контроля.

Первый этап – это стадия осознания и обоснования необходимости проведения ребрендинга, включающая маркетинговые исследования, анализ сильных и слабых сторон позиционирования бренда, совокупный анализ метрик и целей развития бренда, то есть аудита бренда (согласно рис. 1):

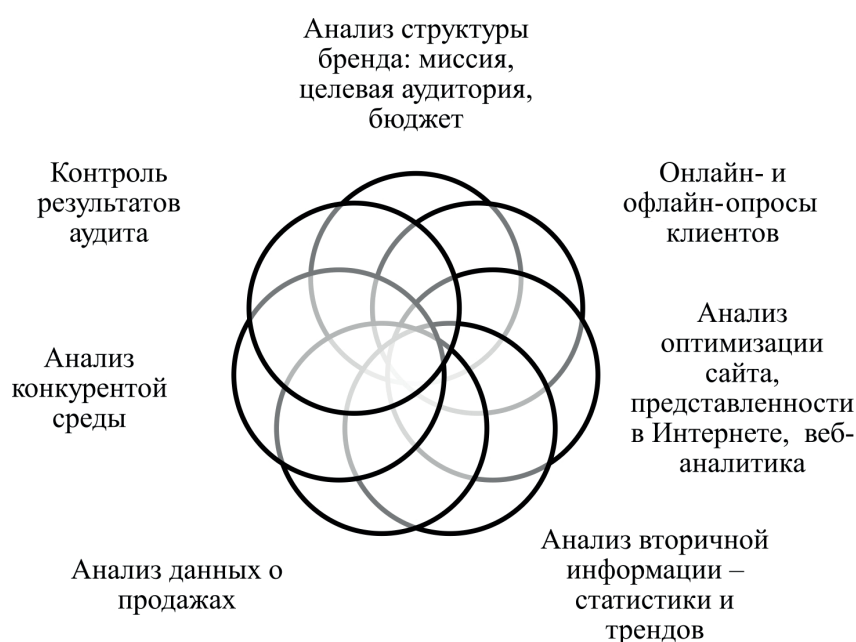


Рис. 1. Составляющие подготовительной стадии проведения ребрендинга

Таким образом, исследовательская стадия заключается в проверке восприятия платформы и идентичности бренда клиентами, с одной стороны, и финансовых выгод для компании – с другой.

Соответственно, вторая стадия – пошаговая работа по алгоритму реализации стратегии ребрендинга, состоящему из 6 этапов. Представим на рисунке 2 алгоритм проведения ребрендинга компании:

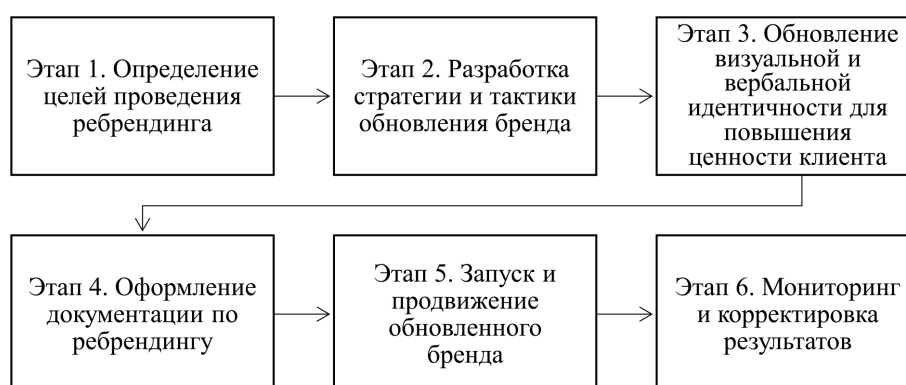


Рис. 2. Алгоритм проведения ребрендинга компании

Согласно рисунку 2, в рамках первого этапа должны быть определены цели ребрендинга, одной из которых является привлечение новой целевой аудитории, что предполагает адаптацию бренда под потребности как существующих клиентов, так и потенциальных.

В рамках второго этапа осуществляется разработка новой концепции бренда. На данном этапе необходимо скорректировать миссию и ценности компании, согласовать ценности компании с ценностями клиента, а также проработать элементы позиционирования исходя из целей ребрендинга.

В рамках третьего этапа корректируется визуальная идентичность, редактируются слоган, логотип и фирменный стиль компании. Также на данном этапе корректируется коммуникационная стратегия для повышения ценности для клиента.

В рамках четвертого этапа осуществляется организация внутренних бизнес-процессов, которая включает подготовку проектной документации по ребрендингу, а также обучение персонала.

В рамках пятого этапа важно реализовать стратегию продвижения бренда после глубокой перестройки: провести активную маркетинговую кампанию офлайн и в Интернете, – донести смысл ребрендинга и ценность для потребителей. Напомним, что «цель продвижения – повышение субъективной ценности компании с точки зрения клиента» [17, с. 71].

В рамках шестого этапа проводится мониторинг, который предусматривает оценку социальной и экономической эффективности проведения ребрендинга и реализации разработанной стратегии продвижения обновленного бренда на основе выбранных критериев и показателей. В случае выявления отклонений от запланированных показателей эффективности процесса ребрендинга проводится пошаговая корректировка всех предыдущих пяти этапов. Самыми сложными являются третий, пятый и шестой этапы.

**Выводы и заключение.** Итак, на основе исследования мы пришли к выводам и предложениям:

1. Необходимо переосмысление процедуры ребрендинга через формулу ценности для клиента.

2. Мы предлагаем разделять алгоритм реализации процесса ребрендинга на исследовательскую стадию и стадию непосредственно реализации ребрендинга для того, чтобы избежать ошибок неудачного ребрендинга или перепозиционирования.

3. Сам ребрендинг нами видится как инновационный проект, ограниченный по времени, стоимости и ресурсам, с акцентом на формулу ценности для клиента.

Теоретическая важность статьи заключается в выделении подходов к ребрендингу. Практическая значимость работы заключается в возможности переосмысления со стороны компаний ребрендинга как возможности создания ценности для клиента, а также использования предлагаемого алгоритма в бизнес-практике. Основные заключения могут быть взяты в качестве основы для дальнейшего исследования оценки эффективности проведения ребрендинга с помощью качественных и количественных метрик и влияния ребрендинга на изменение стоимости бренда как нематериального актива.

### Список литературы

1. **Нильсон, Т.** Конкурентный брендинг / Т. Нильсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – С. 46. – Текст : непосредственный.
2. **Надеждина, Т. В.** Особенности и технологии российского ребрендинга / Т. В. Надеждина // Вестник ВУиТ. – 2010. – № 19. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-tehnologii-rossiyskogo-rebrendinga> (дата обращения: 06.06.2025). – Текст : электронный.
3. **Николаева, И. В.** Ребрендинг как успешная маркетинговая стратегия на примере компании Adidas / И. В. Николаева, С. А. Грязнов, А. В. Левченко // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 2. – С. 214–216. – Режим доступа: <https://>

doicode.ru/doifile/lj/106/trnio-02-2024-234.pdf. – Текст : электронный.

4. **Сичкар, Е. С.** Почему ребрендинг – более ответственный процесс, чем создание бренда с нуля? / Е. С. Сичкар. – Текст : непосредственный // Маркетинговые коммуникации. – 2022. – № 2. – С. 128–136.

5. **Викулова, Л. О.** Большой ребрендинг: восприятие брендов представителями различных поколений / Л. О. Викулова. – Текст : непосредственный // Бренд-менеджмент. – 2022. – Т. 3. – С. 188–193.

6. **Федькина, Ю. В.** Ребрендинг. Как реализовать проект с максимальным эффектом и минимальными рисками / Ю. В. Федькина. – Текст : непосредственный // Бренд-менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 222–232.

7. **Дорохова-Шангина, М. С.** Мимикрия под ребрендинг. Как не стать неудачным клоном уходящих брендов / М. С. Дорохова-Шангина. – Текст : непосредственный // Бренд-менеджмент. – 2023. – Т. 1. – С. 2–8.

8. **Suryani, Y. et al.** Pendampingan umkm sale pisang melalui strategi repackaging, rebranding, dan digital marketing: pendampingan umkm sale pisang melalui strategi repackaging, rebranding, dan digital marketing // Jurnal ABDI: Media Pengabdian Kepada Masyarakat. – 2023. – Т. 8. – № 2. – С. 187–192.

9. **Prasetya, S. R., Hendrati, I. M., Wardaya, W.** Rebranding Logo dan Visualisasi Foto Produk UMKM di Kelurahan Gunung Anyar Tambak, Kota Surabaya // Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal. – 2024. – Т. 6. – № 3. – С. 1391–1400.

10. **Batara, H., Susilo, D.** The Effect of Rebranding Lays to Customer Loyalty with Brand Image as A Mediation Variable // LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi. – 2022. – Т. 10. – № 2. – С. 113–125.

11. **Ахьямова, И. А.** Ребрендинг айдентики муниципального вуза как инструмента его продвижения / И. А. Ахьямова, С. А. Плетьева // Управление

культурой. – 2023. – № 2(6). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-aydentiki-munitsipalnogo-vuza-kak-instrumenta-ego-prodvizheniya> (дата обращения: 06.06.2025). – Текст : электронный.

12. **Dojeng, Meisi Koo, & Desy, Prastyani** (2024). Pengaruh Rebranding Terhadap Brand Image Serta Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(6), 3555.

13. **Nova, F.** The effect of rebranding on brand image and its impact on customer loyalty on Gojek // JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia). – 2022. – Т. 8. – № 3. – С. 770–777.

14. **Ramos, M. A., Andersson, S., Aagerup, U.** Rebranding after international acquisitions: challenges of legitimation in emerging and developed countries // International Marketing Review. – 2024. – Т. 41. – № 7. – С. 84–116.

15. **Jamiati, K. N.** Opini Netizen tentang Iklan Rebranding Sorabel”(Studi Deskriptif pada Netizen Pengikut Kampanye# Cobadulubarubayar) // Telangke: Jurnal Telangke Ilmu Komunikasi. – 2023. – Т. 5. – № 1. – С. 37–46.

16. **Mishra, A., Sahu, S. K., & Kingaonkar, S.** Maahotels: rebranding and digital transformation. Asian Journal of Management Cases, 2023. С. 09728201221145224.

17. **Жукова, Е. Е.** Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса : монография / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков, А. Л. Абаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 287 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-020418-5. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2172769> (дата обращения: 09.06.2025). – Текст : электронный.

18. **Глущенко, В. В.** Формирование программ ребрендинга машиностроительных предприятий / В. В. Глущенко. – Текст : непосредственный // Kazakhstan Science Journal. – 2019. – Т. 2. – № 10(11). – С. 105–128.

## METHODOLOGY OF REBRANDING TO GENERATE CUSTOMER VALUE

**Abstract.** In the digital market era, companies have moved to a new stage of customer relations – the relationship marketing stage. The brand as a "face", a living organism, the image and positioning of the company becomes a commodity, so modern companies invest significant financial resources in the branding process, creating and managing a brand portfolio. If the brand does not meet the company's expectations, a deep restructuring of the entire brand platform is necessary – rebranding. The purpose of the study is to consider approaches to rebranding and present an expanded algorithm for preparing and implementing a successful rebranding through a formula for creating value for a client. The paper uses general theoretical methods of analysis, comparison and generalization of scientific approaches to the process of rebranding based on the latest scientific publications. The main results of the study were: identification of approaches to rebranding; identification of key competencies of competitive brand companies operating in the Russian market by collecting primary information; rethinking the rebranding procedure through the customer value formula; designation of the author's augmented algorithm for rebranding. The author comes to the main conclusion that rebranding is primarily necessary to rebuild customer relationships. Rebranding is presented in the work as an innovative process of forming an emotional connection with the consumer through positive associations with the brand. The author summarizes that when carrying out rebranding, it is necessary in practice to divide the rebranding implementation algorithm into the research stage and the stage of direct implementation of rebranding in order to avoid the risks of failures.

**Keywords:** brand, value, customer, customer relations, rebranding, implementation algorithm, brand audit.

### References

1. Nielsen, T. (2013). Konkuretnyy brending [Competitive branding]. St. Petersburg: Piter.
2. Nadezhdina, T.V. (2010). Osobennosti i tekhnologii rossiyskogo rebrendinga [Features and technologies of Russian rebranding]. Vestnik VUiT [Bulletin of VUiT.] 19. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-tehnologii-rossiyskogo-rebrendinga>.
3. Nikolayeva, I.V., Gryaznov, S.A., Levchenko, A.V. (2022). Rebrending kak uspeshnaya marketingovaya strategiya na primere kompanii Adidas [Rebranding as a successful marketing strategy on the example of Adidas]. Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya [Trends in the Development of Science and Education]. 2, 214-216.
4. Sichkar, E.S. (2022). Pochemu rebrending boleye otvetstvennyy protsess, chem sozdaniye brenda s nulya? [Why is rebranding a more responsible process than creating a brand from scratch?] Marketingovyye kommunikatsii. [Marketing Communications]. 2, 128-136.
5. Vikulova, L.O. (2022). Bol'shoy rebrending: vospriyatiye brendov predstavityami razlichnykh pokoleniy [Big rebranding: perception of brands by representatives of different generations]. Brend-menedzhment. [Brand Management]. 3, 188-193.
6. Fedkina Yu.V. (2021). Rebrending. Kak realizovat' proyekt s maksimal'nyim



effektom i minimal'nymi riskami [Rebranding. How to implement a project with maximum effect and minimal risks]. *Brend-menedzhment* [Brand Management]. 3, 222-232.

7. Dorokhova-Shangina, M.S. (2023). *Mimikriya pod rebrending. Kak ne stat' neudachnym klonom ukhodyashchikh brendov* [Mimicry under rebranding. How not to become an unsuccessful clone of departing brands]. *Brend-menedzhment*. [Brand Management]. 1, 2-8.

8. Suryani, Y. et al. (2023). *Pendampingan umkm sale pisang melalui strategi repackaging, rebranding, dan digital marketing: pendampingan umkm sale pisang melalui strategi repackaging, rebranding, dan digital marketing*. *Jurnal ABDI: Media Pengabdian Kepada Masyarakat*. 8 (2), 187-192.

9. Prasetya, S. R., Hendrati, I. M., Wardaya, W. (2024). *Rebranding Logo dan Visualisasi Foto Produk UMKM di Kelurahan Gunung Anyar Tambak, Kota Surabaya*. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*. 6 (3), 1391-1400.

10. Batara, H., Susilo, D. (2022). *The Effect of Rebranding Lays to Customer Loyalty with Brand Image as A Mediation Variable*. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*. 10 (2), 113-125.

11. Akhyamova, I. A., Pletneva, S. A. (2023). *Rebrending aydentiki munitsipal'nogo vuza kak instrumenta yego prodvizheniya* [Rebranding of the identity of a municipal university as a tool for its promotion] // *Upravleniye kul'turoy*. [Management of Culture]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebrending-aydentiki-munitsipal'nogo-vuza-kak-instrumenta-ego-prodvizheniya>.

12. Dojeng, Meisi Koo, & Desy, Prastyani. (2024). *Pengaruh Rebranding Terhadap Brand Image Serta Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(6), 3555.

13. Nova, F. (2022). *The effect of rebranding on brand image and its impact on customer loyalty on Gojek*. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. 8(3), 770-777.

14. Ramos, M.A., Andersson, S., Aagerup, U. (2024). *Rebranding after international acquisitions: challenges of legitimation in emerging and developed countries*. *International Marketing Review*. 41 (7), 84-116.

15. Jamiati, K.N. (2023). *Opini Netizen tentang Iklan Rebranding Sorabel* (Studi Deskriptif pada Netizen Pengikut Kampanye#Cobadulubarubayar). *Telangke: Jurnal Telangke Ilmu Komunikasi*. 5 (1), 37 - 46.

16. Mishra, A., Sahu, S.K., & Kingaonkar, S. (2023). *Maa hotels: rebranding and digital transformation*. *Asian Journal of Management Cases*, 09728201221145224.

17. Zhukova, E.E. et al. (2025). *Kliyentooriyentirovannost' kak klyuchevaya tsennost' sovremennogo konkurentosposobnogo biznesa: monografiya* [Customer focus as a key value of modern competitive business: monograph]. 2nd rev. ed. Moscow: INFRA-M.

18. Glushchenko, V.V. (2019). *Formirovaniye programm rebrendinga mashinostroitel'nykh predpriyatiy* [Formation of rebranding programs for machine-building enterprises]. *Kazakhstan Science Journal*. 2, 10 (11), 105-128.

УДК 334.735(470.322)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-260-268

**Бунеева Р.И.**

Липецкий институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, директор, профессор кафедры товароведно-технологических дисциплин

**Гаврилюк С.И.**

Липецкий институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры товароведно-технологических дисциплин

**Звягина Н.Н.**

Липецкий институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, заместитель директора по учебной и научной работе, доцент кафедры товароведно-технологических дисциплин

## СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

**Аннотация.** Для стабильного и устойчивого развития потребительской кооперации имеет большое значение состояние агропромышленного комплекса. Целью статьи является актуализация проблемы устойчивого функционирования сельскохозяйственной потребительской кооперации и управления сбытовыми бизнес-процессами как условия стратегии развития и фактора увеличения товарооборота, повышения доходности и конкурентоспособности кооперативного движения на региональном уровне. Информационную базу составляют публикации и статистические данные из различных источников. Использованы методы общэкономического, логического анализа и синтеза. В предлагаемой статье представлена динамика изменения объемов производства валовой продукции сельского хозяйства Липецкой области за период 2022–2024 гг., представлены результаты предпринятых мер государственной поддержки, привлечения инвестиций в капитал регионального АПК, модернизация объектов его отраслевой инфраструктуры, инновационные технологии при активном участии субъектов аграрного предпринимательства. Кроме того, дана характеристика внешнеэкономической деятельности регионального АПК. Вместе с тем выделены ряд проблемных аспектов, сдерживающих поступательное развитие системы потребительской кооперации в регионе. Результатом работы явились предлагаемые направления: создание единой информационной платформы региональной системы потребительской кооперации; пропаганда и внедрение принципов бережливого производства, что позволит повысить экономический, инновационный, экспортный потенциалы системы потребительской кооперации.

**Ключевые слова:** система потребительской кооперации, сельское хозяйство, субъекты аграрного предпринимательства, инвестиционные проекты, единая информационная платформа, внешнеторговая деятельность.

**Введение.** На современном этапе развития территориальных образований Российской Федерации система потреби-

тельской кооперации, выполняя социальную функцию в повышении качества жизни населения и доходности своих членов, ор-

границно взаимодействует с отраслями агропромышленных комплексов и с другими инфраструктурными сегментами хозяйственных комплексов.

В Липецкой области накоплен значительный опыт координации взаимовыгодного сотрудничества сельскохозяйственной потребительской кооперации с субъектами заготовительной, перерабатывающей, пищевой промышленности, открывая пути к замещению зарубежных производителей, повышению экономического, инновационного экспортного потенциалов региональной экономики. Тем не менее, как и любая социальная система, сегмент сельскохозяйственной потребительской кооперации подвержен воздействиям внешнего окружения, выявление которых, по нашему мнению, позволит не только снизить риски неопределенности и угрозы для стабильного функционирования кооперативного движения, но и обеспечить устойчивость региональной экономики в целом. Целью исследования является актуализация проблемы устойчивого функционирования сельскохозяйственной потребительской кооперации и управления сбытовыми бизнес-процессами как условия стратегии развития и фактора увеличения товарооборота, повышения доходности и конкурентоспособности кооперативного движения на региональном уровне.

**Методы исследования.** Для достижения целей и задач исследования исполь-

зовались методы общеэкономического, логического анализа и синтеза, сравнения, научного обобщения, статистический и графический методы, системный, комплексный подход к оценке реализации исследуемых явлений. При выполнении исследования использовались нормативные правовые акты Российской Федерации, Липецкой области, данные Федеральной службы государственной статистики, аналитических агентств, опубликованных в специальной периодической печати и в сети Интернет.

**Результаты исследования.** Основным сегментом взаимодействия субъектов потребительской кооперации выступают отрасли регионального агропромышленного комплекса, функционирование которых в 2024 году осуществлялось на фоне обострения геополитической ситуации, трансформации международных связей, аномальных природно-климатических условий хозяйствования и других негативных факторов.

В частности, обращаясь к официальным данным Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области, объем валовой продукции регионального АПК составил 202,7 млрд руб., в том числе в растениеводстве 127 млрд.руб. при индексе производства 84,1%, от показателя предыдущего отчетного периода, в то время как в животноводстве – 77,0 млрд руб. с ростом 107,8%. (рис. 1) [4].

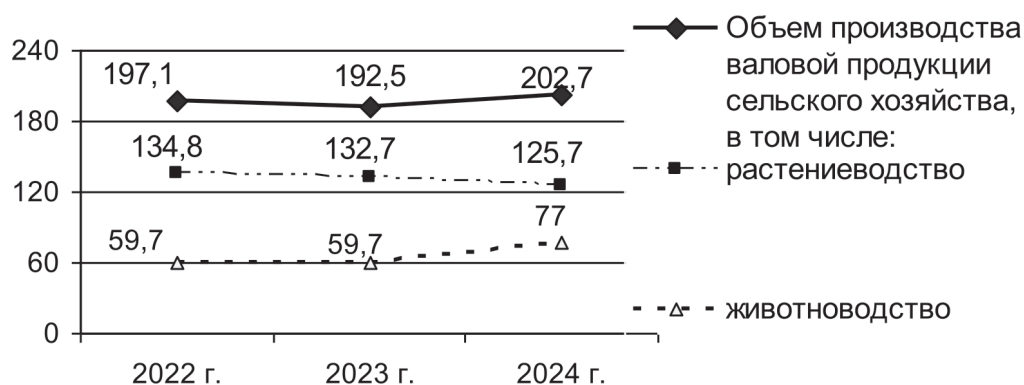


Рис. 1. Динамика изменения объемов производства валовой продукции сельского хозяйства Липецкой области за период 2022–24 гг., млрд руб.\*

\*Составлено по: [4].

Анализируя динамику изменения показателей за исследуемый период 2022–2024 годов, нетрудно заметить, что наибольшее критическое влияние на отраслевые сегменты и итоговые объемы производства сельскохозяйственной продукции регионального АПК оказали природно-климатические аномалии в вегетационный период: весенние (майские) заморозки, засушливое лето и обильные осадки в уборочную страду, при этом наибольший ущерб нанесен растениеводству.

Тем не менее, несмотря на вызовы внешней среды, в регионе в рамках национальных проектов, федеральных и региональных программ и проектов продолжалась материализация приоритетных направлений в области растениеводства, животноводства, молочного скотоводства, племенного животноводства, птицеводства садоводства, овощеводства в том числе в открытом и защищенном грунте, кролиководства, рыболовства, мелиорации земель, комплексного развития сельских территорий и в других сферах [1].

При этом стоит подчеркнуть, что помимо государственного финансирования из средств федерального, регионального и муниципальных бюджетов, внебюджетных средств государственных корпораций достаточно эффективно использовались механизмы привлечения капиталов субъектов аграрного предпринимательства, в том числе на основе принципов государственно-частного (муниципально-частного) партнерства, концессионных соглашений.

Объектами инвестирования выступали производственно-технологические процессы в отраслях перерабатывающей, пищевой промышленности. По итогам 2024 года объем инвестиций в отрасли регионального АПК по 15-ти инвестиционным проектам составил более 14 млрд руб., что позволило осуществить модернизацию, обновление технологического оборудования, реконструкцию, ремонт капитальных строений сельскохозяйственного и другого

гражданского назначения, внедрение инновационных решений в организацию бизнес-процессов, создать 320 новых высокопроизводительных рабочих мест. При этом среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства в августе-сентябре 2024 года по всем организациям АПК составила 68 тыс. руб. с ростом на 21,2% от уровня 2023 года [6].

Предпринятые меры государственной поддержки, механизмы привлечения инвестиций в капитал регионального АПК, модернизация объектов его отраслевой инфраструктуры, инновационные технологии при активном участии субъектов аграрного предпринимательства позволили увеличить товарооборот в 2024 году по таким видам экономической деятельности, как: растениеводство, животноводство, охота, сопутствующие услуги данных сфер в действующих ценах до 153,5 млрд с ростом 112,5% от уровня 2023 года, а также обеспечить достаточно высокий уровень самообеспеченности региона, а также стабильное функционирование отраслевых рынков региона.

В частности, обращаясь к официальным данным, сформированные товарные запасы сельскохозяйственной продукции в организациях по всем видам экономической деятельности и всем формам собственности для розничного рынка из расчета на 35 дней по состоянию на окончание 2024 года составили 25561,9 млн руб., что на 19,4 процентного пункта выше соответствующего уровня 2023 г. (21392,5 млн руб.), для оптового рынка – 541829,7 млн руб., или на 16,2 процентного пункта по отношению к 2023 г. (466217,6 млн руб.) [4].

Важно отметить, что розничный рынок сельскохозяйственной продукции на 97,4% формировался торгующими организациями различных организационно-правовых форм собственности и видов хозяйствования, индивидуальными предпринимателями, субъектами сельскохозяйственной потребительской кооперации и малых форм собственности. В частности

розничный оборот, образованный торговыми организациями, не относящимися к субъектам малого и среднего предпринимательства, в том числе индивидуальными предпринимателями в 2024 году составил 40957,2 млн руб. с ростом 101,0% от уровня аналогичного периода 2023 года. Другими участниками на организованных рынках и на ярмарках объем продаж сократился до суммы 920,7 млн руб., или на 13,4 процентного пункта от уровня 2023 года, свидетельствуя об изменениях потребительских предпочтений в выборе товаров, в том числе пищевой продукции [6].

Безусловно, обеспечение продовольственной безопасности региона предопределяет особую значимость в создании благоприятных условий для устойчивого развития перерабатывающей и пищевой промышленности, объем, реализация товаров, произведенных предприятиями и организациями всех форм собственности и хозяйствования которых в 2024 году составил 313 млрд руб., превышая показатели предыдущих периодов. В структуре внутреннего и межрегионального оборота представлены пищевая продукция, напитки, табак и табачные изделия, полуфабрикаты, сельскохозяйственное сырье, другие товары для смежных отраслей субъектов РФ.

Обладая достаточными товарными запасами сельскохозяйственной продукции, сырья, пищевыми продуктами, с учетом объемов их производства Липецкая область является не только «регионом-донором», но и активным участником внешнеторговой деятельности, традиционно экспортируя зерновые и зернобобовые культуры, масложировую продукцию, продукты перемола, масличные семена, джемы, пюре, натуральные соки для детского питания, сахар, напитки, кондитерские изделия, жмыхи, колбасы, дикоросы и другие товары с высокой долей добавленной стоимостью в 73 страны мира. По объему экспорта сельскохозяйственные товары и пищевые продукты составившего в 2024 году 348,5 тыс. тонн, растительных ма-

сел и жмыхов – 764, 8 тыс. тонн, региональный АПК занимает вторую позицию после объемов экспорта продукции металлургической промышленности.

Вместе с тем ввиду разрушения логистических потоков вследствие проведения специальной военной операции по нейтрализации неонацизма на Украине, введения санкционного режима, эмбарго рядом стран Запада и другими зависимыми от политики США зарубежными странами, география экспорта претерпела изменения, при этом в период 2024 года основными зарубежными партнерами по степени объемов экспорта товарной продукции являлись Индия, Турция, ЮАР, Китай.

Таким образом, по результатам товарооборота сельскохозяйственной продукции регионального АПК можно утверждать о наличии высокого потенциала к восстановлению устойчивости его отраслевой инфраструктуры, способности удовлетворения потребностей внутренних потребительских рынков, реализации товаров в рамках межрегионального сотрудничества, а также за рубежом. Существенный вклад в формирование и развитие инфраструктурных отраслей регионального АПК вносит сегмент малых форм собственности (хозяйствования): субъекты сельскохозяйственной потребительской кооперации (далее – СХПоК), фермерские (крестьянские), личные подсобные хозяйства (далее – ФКХ, ЛПХ соответственно), индивидуальные предприниматели – главы потребительских кооперативов, другие добровольные объединения граждан.

Признание значимости сегмента частных форм собственности для АПК и экономики региона предопределило важность правового регулирования отношений в части государственной поддержки, осуществляемой во исполнение федерального законодательства и национальных проектов, федеральных государственных программ по приоритетным направлениям развития субъектов малого и среднего предпринимательства в форме грантов, субсидирования,



софинансирования части затрат на приобретение сельскохозяйственного оборудования, материалов, семенного фонда, удобрений, машин, других средств труда и т.д. [2].

На региональном уровне в рамках правовых актов органов публичной власти некоммерческой микрокредитной компанией «Липецкой областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» на развитие малых форм собственности в

2024 году по видам кредитования выделено 320,1 млн руб., что на 1,04 процентного пункта меньше суммы 2023 года (333,5 млн руб.), что, по нашему мнению, объясняется снижением численности получателей средств (51 субъект) по отношению к предыдущему периоду 2023 года (77 субъектов), и, соответственно, выделяемых финансовых средств (рис. 2) [6].

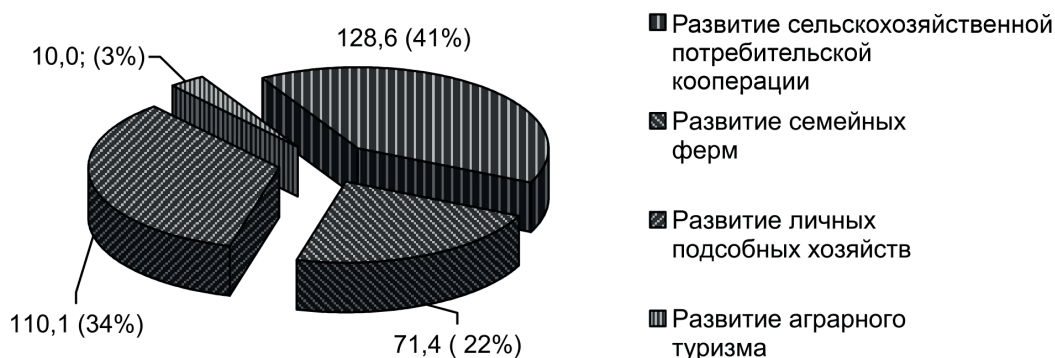


Рис. 2. Структура государственной поддержки по направлениям развития малых форм собственности Липецкой области в 2024 году, тыс. руб. (%)\*

\*Составлено по: [6].

Более того, согласно нормативным правовым документам в регионе осуществляется имущественная поддержка малых форм собственности, предусматривающая предоставление государственной или муниципальной собственности, в том числе земельных участков, зданий, сооружений, нежилых помещений, оборудования, механизмов, транспортных средств, инвентаря, инструментов, других средств труда, как на возмездной, безвозмездной основе, так и на льготных условиях [3].

Так, по состоянию на 01.01.2025 года таким правом из числа 1021 самозанятого населения 69% граждан на льготных условиях аренды имущества использовали 600 объектов недвижимости.

Оказание организационно-консультативных, методических, правовых, информационных и других услуг в 2024 году осуществлялось Областным бюджетным учреждением «Центр компетенций АПК

Липецкой области». В рамках мероприятий в течение 2024 года субъектам аграрного предпринимательства организацией оказано 1,4 тыс. консультативных услуг, из которых на постоянной основе 542 услуги субъектам малого и среднего бизнеса. Осуществлены выездные консультации с предоставлением услуг в муниципалитетах по вопросам создания, ведения своего дела, развития фермерского и кооперативного движения с охватом более двух тысяч граждан муниципальных округов и сельских поселений [5].

Позитивным итогом 2024 года является факт активной политики кредитных потребительских кооперативов, услугами кредитования которых воспользовались граждане региона на сумму 89 млн руб.

В целом за последние шесть лет реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» в регионе субсидии получили 106 СХПОК, 171 фермер в виде грантов проекта «Агρόстартап». Об-

щий объем финансирования по поддержке предпринимательства по указанным целям развития из федерального и регионального бюджетов составил 307,6 млн руб. и 517,4 млн руб. соответственно.

**Выводы и заключение.** Вместе с тем обзор ряда публикаций, размещенных в официальных источниках, периодической печати, средствах массовой информации и сети Интернет, позволяет выделить ряд проблемных аспектов, сдерживающих поступательное развитие института потребительской кооперации в регионе.

Во-первых, сложная демографическая ситуация вызывает риск снижения численности работников в отраслях регионального АПК и, как следствие, потенциальных членов-пайщиков потребительской кооперации. В частности, согласно статистическим данным, в 2024 году численность рабочей силы в возрасте от 15 лет и старше составила 594,5 чел., или 53,6% от общей численности населения Липецкой области, при этом 582 тыс. чел. (97,9%) квалифицировались как занятые экономической деятельностью и 12,2 тыс. чел. (2,1%) как безработные [5].

В сегменте АПК по видам экономической деятельности растениеводство, животноводство, охота и сопутствующие услуги в данной области осуществляло коммерческую деятельность 596 субъектов, или 3,4% от общей численности (17591 ед.), в рыболовстве – 27 субъектов (0,1%). Более того, в региональной системе потребительской кооперации функционировало 683 субъекта (94,9%) от общей численности всех видов кооперативного движения (4767 ед.), количество субъектов сельскохозяйственных потребительских кооперативов – 550 ед., или 93,9%.

Численность работников системы потребительской кооперации в 2024 году, по предварительной оценке, составляла 1272 чел., или 15,3% от общей численности занятых в перечисленных выше отраслях АПК (19558 чел.).

Во-вторых, в отраслях АПК по всем видам экономической деятельности доля

убыточных организаций, в том числе предприятий малого предпринимательства и малых форм хозяйствования, составляет 10,6%, вызывая риск несостоятельности, (банкротства) хозяйствующих субъектов, и прослеживается тенденция ликвидации субъектов системы потребительской кооперации в предыдущие периоды 2021–2023 годов [6].

В-третьих, согласно предварительным статистическим данным, отмечается рост индекса цен на товары сельскохозяйственных товаропроизводителей на 103,6%, в том числе в растениеводстве – 107,7%, при одновременном снижении показателя в животноводстве – 96,9%. Вполне очевидно, что ценовой фактор в растениеводстве служит вынужденным инструментом повышения рентабельности производства, минимизации издержек, тем не менее существенно отражается на росте потребительских цен на отраслевых рынках, снижая доходы населения, слабо незащищенных и нуждающихся категорий граждан, а также эффективность механизма контрактной основы закупок товаров для государственных и муниципальных нужд, в целом повышая уровень инфляции [4].

В-четвертых, на региональном уровне недостаточно полно отражается информация о преимуществах, социальной миссии, приоритетах, целях, задачах, результатах деятельности субъектов потребительской кооперации, отсутствует единая платформа информации о принципах бережливого производства как фактора снижения издержек реализации, о наличии продукции, инновационных продуктах и сопутствующих услугах, их качестве и потребительских свойствах, о локальных местах продаж, снижая конкурентоспособность сельскохозяйственных товаропроизводителей региона по отношению к субъектам ритейла и e-commerce по объемам продаж, в том числе через социальные сети Интернет [7].

Таким образом, подводя итог, мы считаем, что разрешение перечисленных

выше проблем с учетом увеличения численности индивидуальных предпринимателей – глав ФКХ, расширение возрастного диапазона граждан в категории молодежь, пропаганда и внедрение принципов бережливого производства, создание единой информационной платформы региональной системы потребительской кооперации позволит повысить экономический, инновационный, экспортный потенциал субъектов данного сегмента.

### Список литературы

1. Об утверждении государственной программы Липецкой области «Развитие сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Липецкой области : Постановление от 8 декабря 2023 года № 701 (в ред. от 15 01. 2025 № 33) // Правительство Липецкой области. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4800202312150010?ysclid=mboym> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

2. О правовом регулировании вопросов, связанных с предоставлением имущественной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, физическим лицам, не являющимися индивидуальными предпринимателями и применяющими специальный правовой режим «Налог на профессиональный доход» и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» : Постановление администрации Липецкой области от 16 августа 2017 года № 384 (в ред. от 21 сентября 2021 года № 370) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/450349980?ysclid=m9> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

3. О внесении изменений в постановление администрации Липецкой

области от 30 октября 2013 № 490 «Об утверждении государственной программы Липецкой области» «Развитие кооперации и коллективных форм собственности в Липецкой области» : постановление Правительства Липецкой области от 15 августа 2023 № 426 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/406368489?ysclid=m9h9zyth4l628978987> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

4 Социально-экономическое положение Липецкой области в январе-декабре 2024 года : офиц. изд. 2025 // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области. – URL: <https48@rosstat.gov.ru> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

5. Демография. Основные демографические показатели Липецкой области. 2024 // Официальный сайт Правительства Липецкой области. – URL: <https://липецкаяобласть.рф/soczialnaya-sfera/soczialnaya-politika/demografiya> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

6. Агропромышленный комплекс. Основные итоги и показатели развития агропромышленного комплекса Липецкой области в 2024 году // Официальный сайт Правительства Липецкой области. – URL: <https://липецкаяобласть.рф/ekonomika/otrasli/agropromyshlennyj-kompleks/agropromyshlennyj-kompleks> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

7. Бережливый регион. Направления деятельности // Официальный сайт Правительства Липецкой области. – URL: <https://липецкаяобласть.рф/napravleniya-deyatelnosti/berezhlivyj-region> (дата обращения: 25.06.25). – Текст : электронный.

**Buneeva R.I.**

Lipetsk Institute of Cooperation (branch) of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Dr. of Economics, Professor, Professor of the Chair of Commodity Science and Technology Disciplines, Director

**Gavrilyuk S.I.**

Lipetsk Institute of Cooperation (branch) of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate of Technology Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Chair of Commodity Science and Technology Disciplines

**Zvyagina N.N.**

Lipetsk Institute of Cooperation (branch) of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate of Economics, Associate Professor, Deputy Director for Academic and Scientific Work, Chair of Commodity Science and Technology Disciplines

## STATUS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL CONSUMER COOPERATION IN LIPETSK REGION

**Abstract.** The state of the agro-industrial complex is of great importance for the stable and sustainable development of consumer cooperation. The purpose of the article is to actualize the problem of sustainable functioning of agricultural consumer cooperation and management of sales business processes as a condition for a development strategy and a factor in increasing turnover, increasing profitability and competitiveness of the cooperative movement at the regional level. The information base consists of publications and statistical data from various sources. The methods of general economic, logical analysis and synthesis are used. The proposed article presents the dynamics of changes in the volume of gross agricultural output of the Lipetsk region for the period 2022-2024, presents the results of government support measures taken, attracting investment in the capital of the regional agro-industrial complex, modernization of its industrial infrastructure, innovative technologies with the active participation of agricultural business entities. In addition, the characteristics of the foreign economic activity of the regional agro-industrial complex are given. At the same time, a number of problematic aspects are identified that hinder the progressive development of the institute of consumer cooperation in the region. The work resulted in the following areas: creation of a unified information platform for the regional consumer cooperation system; promotion and implementation of the principles of "Lean Manufacturing", which will increase the economic, innovative, and export potential of the consumer cooperation system.

**Keywords:** consumer cooperation system, agriculture, agricultural business entities, investment projects, unified information platform, foreign trade activities.

### References

1. Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Lipetskoy oblasti «Razvitiye sel'skogo khozyaystva i regulirovaniya rynkov sel'skokhozyaystvennoy produktsii, syr'ya i prodovol'stviya Lipetskoy oblasti : postanovleniye ot 8 dekabrya 2023 goda № 701 (v red. ot 15 01. 2025 № 33) // Pravitel'stvo

Lipetskoy oblasti [On Approval of the Lipetsk Region State Program "Development of Agriculture and Regulation of Agricultural Products, Raw Materials and Food Markets in the Lipetsk Region: Resolution No. 701 dated December 8, 2023 (as amended dated 01/15/2025 No. 33) // Government of the Lipetsk region]. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4800202312150010?ysclid=mboym>.



2. О правовом регулировании вопросов, связанных с предоставлением имущественной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства, физическим лицам, не являющимся индивидуальными предпринимателями и применяющими специальный правовой режим «Налог на профессиональный доход» и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства»: постановление администрации Липецкой области от 16 августа 2017 года № 384 (в ред. от 21 сентября 2021 года № 370) // Официальный сайт «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов» [On the legal regulation of issues related to the provision of property support to small and medium-sized businesses, individuals who are not individual entrepreneurs and apply the special legal regime "Professional Income Tax" and organizations that form the infrastructure for supporting small and medium-sized businesses": Decree of the Administration of the Lipetsk Region dated August 16, 2017 No. 384 (ed. dated September 21, 2021, No. 370). The official website of the Electronic Fund of Legal and Regulatory Documents]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/450349980?ysclid=m9>.

3. О внесении изменений в постановление администрации Липецкой области от 30 октября 2013 № 490 «Об утверждении государственной программы Липецкой области» «Развитие кооперации и коллективных форм собственности в Липецкой области»: постановление Правительства Липецкой области от 15 августа 2023 № 426 // Официальный сайт «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов» [On Amendments to the Decree of the Administration of the Lipetsk Region dated October 30, 2013 No. 490 "On Approval of the State Program of the Lipetsk Region" "Development of cooperation and collective Forms of Ownership in the Lipetsk Region": Decree of the Government of

the Lipetsk Region dated August 15, 2023 No. 426. Official website "Electronic fund of legal and regulatory documents"]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/406368489?ysclid=m9h9zyth4l628978987>.

4. Социально-экономическое положение Липецкой области в январе-декабре 2024 года: офиц. изд. - Липецк, 2025. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области [Socio-economic situation of the Lipetsk region in January-December 2024: official publication Lipetsk, 2025. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Lipetsk Region]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru>.

5. Демография. Основные демографические показатели Липецкой области. 2024 // Официальный сайт Правительства Липецкой области - режим доступа [Demography. The main demographic indicators of the Lipetsk region. 2024. The official website of the Government of the Lipetsk region]. Retrieved from: <https://липецкаяобласть.ру>. Russian Federation/soczialnaya-sfera/soczialnaya-politika/demografiya.

6. Агропромышленный комплекс. Основные итоги и показатели развития агропромышленного комплекса Липецкой области в 2024 году // Официальный сайт Правительства Липецкой области [Agro-industrial complex. The main results and indicators of the development of the agro-industrial complex of the Lipetsk region in 2024. Official website of the Government of the Lipetsk region]. Retrieved from: <https://липецкаяобласть.ру>. Russian Federation/ekonomika/otrasli/agropromyshlennyj-complexes/agropromyshlennyj-complexes.

7. Березховский регион. Направление деятельности. Официальный сайт Правительства Липецкой области [Lean region. Areas of activity. The official website of the Government of the Lipetsk region]. Retrieved from: <https://липецкаяобласть.ру>. Russian Federation/napravleniya-deyatelnosti/berezhlivyy-region.



УДК 339.137:334.735

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-4-269-279

*Капелюк З.А.*

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теоретической и прикладной экономики

*Сансай С.А.*

Сибирский университет потребительской кооперации (г. Новосибирск), аспирант

## ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕХАНИЗМОМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**Аннотация.** Цель исследования заключается в разработке комплексной системы инструментов управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации в условиях современной рыночной экономики, учитывая специфические характеристики кооперативного сектора и необходимость сохранения его социальной значимости. Методы исследования основываются на системном анализе факторов конкурентоспособности организаций потребительской кооперации, изучении нормативно-правовой базы функционирования кооперативных структур, анализе современных концепций конкурентоспособности организаций и обобщении практического опыта управления кооперативными организациями в многоотраслевой среде. Учитывая особенности кооперативных организаций, был выделен комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций потребительской кооперации, которые разделены на внутренние (финансовая структура, качество менеджмента, многоотраслевой характер деятельности, технологическое обеспечение и качество финансовой отчетности) и внешние (налоговое и регулятивное законодательство, макроэкономическая конъюнктура, технологические изменения и социально-демографические тенденции). Результаты исследования представлены в виде структурированной системы инструментов управления конкурентоспособностью организаций потребительской кооперации: организационно-управленческие, финансово-экономические, маркетинговые, технологические, социально ориентированные и инновационные. Выводы свидетельствуют о том, что представленная система инструментов управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации носит комплексный характер, обеспечивая синергетический эффект от их совместного применения и создавая устойчивые конкурентные преимущества в условиях развивающейся рыночной среды региона.

**Ключевые слова:** потребительская кооперация, конкурентоспособность, механизм управления, инструменты управления.

**Введение.** Актуальность исследования инструментов управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации обусловлена необходимостью повышения эффективности деятельности кооператив-

ного сектора экономики, сохранения его социальной значимости и укрепления позиций на рынке товаров и услуг. В современных условиях динамично развивающейся рыночной экономики вопросы обеспечения конкурентоспособности организаций различных

форм собственности приобретают особую актуальность и значимость. Потребительская кооперация, являясь одной из наиболее социально ориентированных форм хозяйствования, сталкивается с серьезными вызовами в условиях жесткой конкурентной борьбы с крупными торговыми сетями, развитием электронной коммерции и изменением потребительских предпочтений населения.

Система потребительской кооперации в Российской Федерации объединяет около 2300 потребительских обществ и их союзов из 71 региона России, которые объединяют 102 районных потребсоюзов и около 1,3 млн пайщиков. Предприятия потребительской кооперации предоставляют товары и услуги жителям 89 000 населенных пунктов по всей стране [2].

Важная отличительная характеристика потребительского кооператива изложена в статье 123.2 Гражданского кодекса РФ «Основные положения о потребительском кооперативе» в п. 1: «Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей...» [1].

Исторически сложившаяся миссия потребительской кооперации заключается в удовлетворении материальных и иных потребностей пайщиков на основе принципов взаимопомощи, демократического управления и социальной ответственности. Однако в условиях рыночной экономики эффективное выполнение данной миссии возможно только при условии обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организаций кооперативных организаций.

**Методы исследования.** В данной статье методы исследования основываются на системном анализе факторов конкурентоспособности организаций потребительской кооперации, изучении нормативно-правовой базы функционирования кооперативных структур, анализе современных концепций конкурентоспособности организаций и

обобщении практического опыта управления кооперативными организациями в многоотраслевой среде.

**Результаты исследования.** Изучению подходов и взглядов понимания конкурентоспособности организаций в условиях рыночной экономики посвящена статья З.А. Капелюк и С.А. Кондратовой [3]. По итогам исследования авторы сделали комплексный вывод о том, что современная концепция конкурентоспособности организаций значительно эволюционировала и вышла за рамки традиционного понимания конкуренции организаций как простого соперничества между экономическими субъектами. Исследователи пришли к заключению, что в стремительно меняющейся бизнес-среде с возникающими новыми рисками и вызовами конкурентоспособность организаций следует рассматривать как обобщающую характеристику деятельности хозяйствующего субъекта, которая определяется уровнем эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности их использования конкурентами. При этом основной вывод состоит в признании того, что рыночная конкуренция представляет собой динамичное, комплексное и весьма сложное явление, где предприятие подвержено воздействию множественных комплексов факторов, что приводит к постоянным изменениям его конкурентной позиции. Авторы подчеркивают, что современная концепция конкурентоспособности организаций включает в себя способность компании эффективно позиционировать себя на рынке с использованием информационных, коммуникационных, цифровых и компетентных ресурсов для максимизации финансовой стабильности, независимости, эффективности и лояльности клиентов, что особенно актуально в контексте развивающейся цифровой и инновационной экономики.

При рассмотрении конкурентоспособности организаций потребительской кооперации необходимо учитывать их специфические характеристики, обусловленные

многоотраслевой природой их деятельности. Прежде всего, согласно действующему российскому законодательству, кооперативные организации функционируют как некоммерческие структуры, что определяет особый правовой статус данных субъектов хозяйствования. Одновременно с этим кооперативные организации осуществляют активную предпринимательскую деятельность, что создает определенную двойственность в их организационно-правовом положении. Ключевой особенностью финансового обеспечения деятельности кооперативных организаций является то, что паевой фонд выступает в качестве основного источника финансирования их операций. Дополнительно следует отметить, что организации потребительской кооперации наделены правом формирования неделимого и резервного фондов в соответствии с положениями, закрепленными в их учредительных документах. Наконец, предпринимательская активность кооперативных организаций характеризуется многообразием видов экономической деятельности, что в рамках налогового регулирования предполагает применение различных режи-

мов налогообложения в соответствии с действующим налоговым законодательством.

Современные механизмы обеспечения конкурентоспособности организаций рассматривает Е.Д. Кучерявая, которая понимает под современными механизмами обеспечения конкурентоспособности предприятия бенчмаркетинг, производственные инновации, средства и инструменты цифровой экономики и маркетинговые стратегии [4].

Инструменты управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций представляют собой конкретные методы, приемы и технологии, используемые руководством кооперативных организаций для повышения конкурентоспособности по улучшению качества обслуживания покупателей, расширению ассортимента товаров, снижению цен, улучшению логистики, модернизации торговых помещений, обучению продавцов, созданию программ лояльности для постоянных покупателей и развитию дополнительных услуг.

На рисунке 1 отражены факторы, влияющие на конкурентоспособность организаций потребительской кооперации.



Рис. 1. Факторы конкурентоспособности организаций потребительской кооперации\*

\*Составлено по: [8].

Учитывая особенности кооперативных организаций, можно выделить комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций потребительской кооперации, которые целесообразно разделить на внутренние и внешние.

Анализируя факторы, влияющие на конкурентоспособность организаций потребительской кооперации, можно увидеть сложную взаимосвязь между внешними и внутренними детерминантами успешности их деятельности. Внешние факторы, включающие налоговое и регулятивное законодательство, макроэкономическую конъюнктуру, технологические изменения и социально-демографические тенденции, формируют общие рамки функционирования

кооперативных организаций и определяют их адаптационные возможности к изменяющимся условиям рынка. Внутренние факторы, такие как финансовая структура, качество менеджмента, многоотраслевой характер деятельности, технологическое обеспечение и качество финансовой отчетности, представляют собой управляемые ресурсы и компетенции, которые могут быть целенаправленно развиты для повышения конкурентных позиций.

Основываясь на теоретических знаниях о потребительской кооперации и механизмах обеспечения конкурентоспособности, можно предложить следующие инструменты управления, которые представлены на рисунке 2.

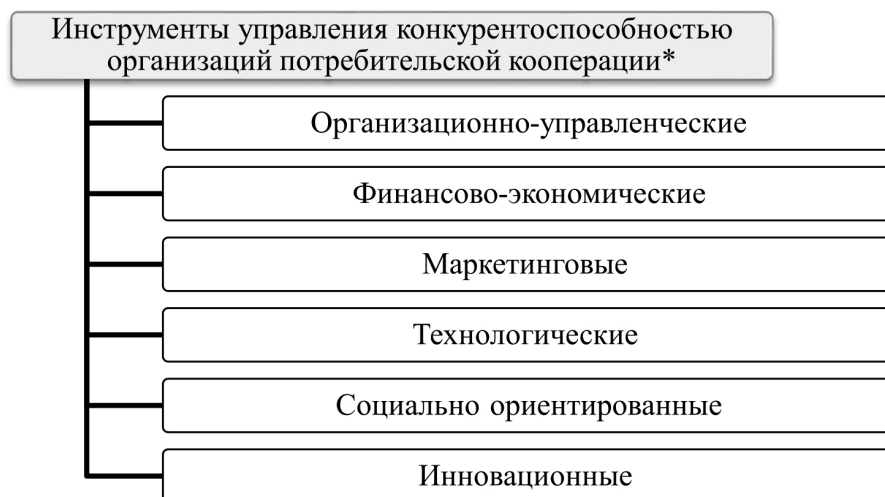


Рис. 2. Система инструментов управления конкурентоспособностью организаций потребительской кооперации\*

\*Составлено по: [7].

Рассмотрим подробнее систему инструментов управления конкурентоспособностью организаций потребительской кооперации.

1. Устойчивому функционированию и развитию предпринимательских структур способствует широкое использование различных организационно-управленческих инструментов.

С развитием кооперативного движения в отдельных странах возникла необходимость создания кооперативных центров

как неправительственных организаций, объединяющих национальные и региональные союзы кооперативов.

Несмотря на то что укрепление в России рыночных основ хозяйствования, форсирующее нарастание с каждым годом конкуренции и усложнение требований потребителей, обуславливает необходимость адаптации к новым формам и методам обслуживания населения, предпринимательские структуры в сфере потребительской кооперации по-прежнему

используют пассивные организационно-управленческие инструменты обеспечения конкурентоспособности, применяют архаичные схемы построения хозяйственных связей с поставщиками и покупателями и т.п.

Практическая реализация организационно-управленческих инструментов включает стандартизацию торговых операций через внедрение единых стандартов оформления объектов и обслуживания покупателей, что обеспечивает узнаваемость кооперативного бренда. Формирование интегрированной логистической системы на базе крупных оптовых центров позволяет оптимизировать цепочки поставок и снизить издержки.

Особое внимание уделяется специализации торговых объектов в районных центрах и развитию заготовительной инфраструктуры в сельской местности. Активизация взаимодействия с фермерскими и личными подсобными хозяйствами через формирование производственных заказов способствует укреплению продовольственной безопасности регионов и развитию локальных продовольственных цепочек.

2. Финансово-экономические инструменты представляют собой комплексную систему методов управления финансовыми ресурсами и экономическими процессами, направленную на обеспечение устойчивого развития организаций потребительской кооперации.

Определяющее условие развития потребительской кооперации на принципах торговой сети – собственный опыт, а также предпочтительность внутрисистемных закупок. Только с помощью крупного опыта можно закупать товары по низким ценам, а следовательно, пускать их в реализацию в рознице также по низким ценам. Резерв повышения конкурентоспособности состоит в развитии собственного крупного опыта. Очень перспективное направление развития торговых сетей – создание сети автомагазинов (автолавок).

Формирование механизма социальных гарантий предусматривает регулирование цен в сфере социально значимых товаров и услуг, что обеспечивает реализацию принципов социальной ответственности бизнеса.

К финансово-экономическим инструментам следует отнести комплексный финансовый анализ организаций потребительской кооперации, который позволяет оценивать финансовое состояние и адекватность подходов к управлению капитальными вложениями, хозяйственными расходами и ценообразованием. Механизм объединения финансовых ресурсов для эффективной реализации инвестиционных проектов позволяет концентрировать ограниченные финансовые возможности отдельных организаций для достижения стратегических целей развития.

Практическую значимость имеет привлечение кредитных ресурсов по льготным ставкам для приобретения основных средств, модернизации предприятий и пополнения оборотных средств, привлечение денежных средств населения и сотрудников для развития потребительской кооперации через системы долевого участия в финансировании как отдельных перспективных видов кооперативной деятельности, так и отдельных перспективных проектов, заимствование средств, использование инструментов отложенного дисконта и т.д.

3. Для обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации на рынке товаров и услуг используются различные виды инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций, которые учитывают специфику предлагаемой продукции, а также происходящие изменения конкурентной среды и особенности поведения потребителей, в основном сельских жителей.

Маркетинговая политика организаций потребительской кооперации предполагает направление по улучшению качества собственной продукции, упаковки, усовер-



шенствованию и расширению ассортимента, информирование покупателей о новых свойствах продукции, дополнительных удобствах новой упаковки, новых услугах с целью расширения ее реализации в собственной розничной сети.

Диверсификация торговых форматов предполагает развитие различных форм торгового обслуживания, включая внедрение современных форматов торговых площадей, что позволяет эффективно охватывать различные сегменты потребителей с учетом их специфических потребностей и покупательской способности. Особое внимание следует уделить развитию электронной торговли как стратегически важному направлению, поскольку, по экспертным оценкам, доля электронной торговли к 2025 г. может достигнуть 20–30% от общего торгового оборота, что требует создания соответствующих цифровых платформ и каналов продаж [7ы].

Маркетинговые исследования потребительского спроса играют критически важную роль в изучении изменений структуры потребительских расходов населения, что позволяет своевременно адаптировать товарный ассортимент под трансформирующиеся предпочтения покупателей и обеспечить конкурентоспособность предложения.

К конкретным маркетинговым инструментам следует отнести оптимизацию товарной структуры, предполагающую наращивание удельного веса непродовольственных товаров, включая строительные и отделочные материалы, хозяйственные товары и товары детского ассортимента, а также увеличение доли гастрономических и кондитерских товаров. Развитие собственной торговой марки через увеличение доли продукции, закупленной и переработанной организациями потребительской кооперации, способствует повышению маржинальности и усилению узнаваемости бренда.

Программы лояльности для поставщиков, включающие предоставление дисконтов в торговых предприятиях и поощре-

ние наиболее активных сдатчиков сырья и продукции, стимулируют долгосрочное сотрудничество и обеспечивают стабильность поставок. Ориентация на ключевых покупателей предполагает сбыт заготовленной сельскохозяйственной продукции и дикорастущего сырья крупным и системным покупателям для обеспечения стабильных объемов реализации. Участие в государственных закупках через электронные торги и аукционы по поставкам сельскохозяйственной продукции для государственных и муниципальных нужд открывает дополнительные возможности для расширения рынков сбыта и диверсификации доходов организации.

4. В современных условиях развития торговой отрасли технологические инструменты представляют собой комплексную систему методов и средств, направленных на автоматизацию, цифровизацию и техническое совершенствование производственных и управленческих процессов. Ключевое значение в структуре технологических инструментов занимает внедрение прогрессивных логистических систем, включающих применение автоматизированных складских комплексов и современных технологий управления товарными потоками. Практика показывает, что использование таких систем обеспечивает существенное повышение эффективности операционной деятельности торговых предприятий за счет сокращения временных затрат на обработку грузов, минимизации ошибок при комплектации заказов и оптимизации использования складских площадей.

Особую роль в процессе технологической модернизации играет создание единой информационной компьютерной системы оптовой и розничной торговли, соответствующей мировым стандартам качества и функциональности.

Компьютерное управление торговыми процессами представляет собой комплексное внедрение автоматизированных систем управления, которые позволяют оптимизировать товарооборот, осуществлять

эффективный контроль остатков товаров и обеспечивать точное прогнозирование потребностей в закупках. Данный подход способствует снижению издержек на содержание товарных запасов и повышению оборачиваемости капитала.

Не менее важным направлением является усовершенствование материально-технической базы торговых предприятий, предполагающее модернизацию торговых площадей в соответствии с современными форматами розничной торговли. Это обеспечивает повышение качества торгового обслуживания покупателей и увеличение привлекательности торговых объектов для целевой аудитории.

В качестве специальных технологических инструментов следует выделить автоматизацию торговых процессов с введением единой товарной матрицы на основные группы товаров, что обеспечивает стандартизацию операций и повышение эффективности управления товарными запасами. Реконструкция и техническое перевооружение производственных предприятий на основе инновационных технологий и современного ресурсосберегающего оборудования позволяют максимально исключить ручной труд и повысить производительность.

Внедрение современных упаковочных технологий нового поколения способствует увеличению сроков хранения продукции, что особенно актуально для хлебобулочных изделий и других скоропортящихся товаров. Развитие технологий глубокой переработки включает производство быстрозамороженных видов плодоовощной продукции и эффективное использование возможностей производственных предприятий для переработки сельскохозяйственной продукции и дикорастущего сырья, что обеспечивает диверсификацию производственной деятельности и повышение добавленной стоимости продукции.

5. Социально ориентированные инструменты в системе потребительской кооперации представляют собой комплекс

механизмов, направленных на устойчивое развитие человеческого капитала, формирование эффективной корпоративной культуры и обеспечение высокого уровня социальной ответственности организации перед обществом. Ключевым направлением данной деятельности выступает обеспечение доступности товаров и услуг для различных социально-экономических слоев населения, что способствует формированию инклюзивной экономической среды. Параллельно решается задача сокращения неэффективного криминально-ориентированного сегмента малой неорганизованной торговли, что обеспечивает комплексное оздоровление рыночной среды и существенное повышение качества торгового обслуживания населения региона.

Развитие сферы бытовых услуг органически связано с динамично увеличивающимся количеством товаров длительного пользования у населения, что объективно требует соответствующего расширения и модернизации сети технического обслуживания и ремонта. Обеспечение пропорционального развития всех элементов инфраструктуры потребительского рынка в городах и районах области является фундаментальной гарантией равномерного социально-экономического развития территорий.

В качестве реальных социально ориентированных инструментов авторами выделяются следующие механизмы. Развитие социально значимых форм торговли включает организацию развозной торговли для малых сел, что кардинально обеспечивает доступность товаров для жителей отдаленных населенных пунктов и способствует преодолению территориального неравенства. Создание комплексной системы льгот для кооперативных торговых предприятий, выполняющих важную социальную роль, реализуется в тесном сотрудничестве с органами государственной власти различных уровней.

Программа социального признания предусматривает учреждение специализированных ведомственных знаков отличия в

труде и систематическую работу по включению областного потребительского союза в число ведомственных организаций для получения почетного звания «Ветеран труда». Значимым направлением является привлечение социально незащищенных категорий населения, включая безработных, учащихся и пенсионеров, к заготовкам лекарственно-технического сырья, что обеспечивает дополнительные источники доходов для данных групп.

Развитие стратегических партнерских отношений с органами власти осуществляется через заключение долгосрочных соглашений с правительством области, четко определяющих программу совместных действий и взаимные обязательства сторон по реализации социально-экономических проектов регионального значения.

6. Современная экономическая среда характеризуется интенсивным внедрением инновационных инструментов, которые формируют основу для развития креативного потенциала организаций и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Цифровизация торговых процессов представляет собой магистральное направление инновационного развития, охватывающее широкий спектр технологических решений. Электронная коммерция, мобильные приложения для потребителей, интегрированные системы онлайн-заказов и логистические платформы доставки товаров создают принципиально новую экосистему взаимодействия участников рынка.

Развитие инновационного потенциала региональных экономических систем предполагает системное использование научно-технических достижений для оптимизации торговой деятельности и создания инновационных видов услуг. Формирование новых форм взаимодействия между субъектами потребительского рынка на базе современных информационных технологий и адаптивных бизнес-моделей обеспечивает качественное преобразование конкурентной среды.

Внемагазинные форматы торговли, включая интернет-коммерцию и телефонные продажи, демонстрируют высокий потенциал для расширения клиентской базы и повышения операционной эффективности. Параллельно развиваются технологии повышения пищевой ценности продукции, включая производство товаров, обогащенных витаминами и минеральными веществами, что отвечает растущим требованиям потребителей к качеству и функциональности продуктов питания.

Особого внимания заслуживает разработка специализированных продуктов лечебного и профилактического назначения в мясоперерабатывающей отрасли с увеличенным сроком годности. Данное направление открывает новые рыночные ниши и способствует удовлетворению специфических потребностей целевых групп потребителей.

Международное сотрудничество в рамках потребительской кооперации стран СНГ и Таможенного союза создает дополнительные возможности для развития инновационной деятельности. Создание торговых домов с участием иностранных инвестиций способствует трансферу передовых технологий и лучших практик ведения бизнеса.

Интеграционные процессы в заготовительной деятельности, предполагающие использование розничной сети для организации специализированных заготовительных пунктов, демонстрируют эффективность синергетического подхода к координации различных видов хозяйственной деятельности. Такая интеграция позволяет оптимизировать логистические цепочки и повысить общую эффективность функционирования торговых систем.

**Выводы и заключение.** Представленная система инструментов управления механизмом обеспечения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации носит комплексный характер, обеспечивая синергетический эффект от их

совместного применения и создавая устойчивые конкурентные преимущества в условиях развивающейся рыночной среды региона.

### Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы.** Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. Ст. 123.2 «Основные положения о потребительском кооперативе» : [принят Государственной думой 21 октября 1994 г. : одобрен Советом Федерации 30 ноября 1994 г. : с изменениями от 31 октября 2024 г.]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142). – Текст : электронный.
2. География потребительской кооперации // Центросоюз Российской Федерации. – Режим доступа: <https://rus.coop.ru/cooperation> (дата обращения: 20.05.2024). – Текст : электронный.
3. **Капелюк, З. А.** Обобщение подходов и взглядов понимания конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики / З. А. Капелюк, С. А. Кондратова. – Текст : непосредственный // Флагман науки. – 2024. – № 3(14). – С. 431–436.
4. **Кучерявая, Е. Д.** Современные механизмы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. Д. Кучерявая. – Текст : непосредственный //

Экономика и социум. – 2019. – № 2(57). – С. 212–220.

5. Потребительская кооперация России : монография / Научные редакторы : Л. П. Наговицина, Е. Е. Тарасова. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2016. – 657 с. – ISBN 978-5-8231-0503-3. – Текст : непосредственный.

6. Социальная экономика потребительской кооперации : монография / научные редакторы : д.э.н., проф. Л. П. Наговицина, д.э.н., проф. Е. Е. Тарасова ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Издательство БУКЭП, 2021. – 188 с. – ISBN 978-5-8231-1044-0. – Текст : непосредственный.

7. Стратегия социально-экономического развития новосибирской области на период до 2025 года // Правительство Новосибирской области. – Режим доступа: [https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby\\_files/files/migrate/activity/Socio-Economic\\_Policy/strat\\_plan/Documents/1654.pdf](https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf) (дата обращения: 20.05.2024). – Текст : электронный.

8. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации / О. В. Власова, Л. А. Жилинкова, С. А. Беляев, В. И. Стекачев. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 170–176.

**Kapelyuk Z.A.**

Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk), Doctor of Economics, Professor, Professor of the Chair of Theoretical and Applied Economics

**Sapsay S.A.**

Siberian University of Consumer Cooperation (Novosibirsk), Graduate Student, Chair of Theoretical and Applied Economics

## MANAGEMENT TOOLS FOR THE MECHANISM OF ENSURING CONSUMER COOPERATION ORGANIZATIONS' COMPETITIVENESS

**Abstract.** The purpose of the research is to develop a comprehensive system of management tools for the mechanism of ensuring the competitiveness of consumer cooperation organizations in the conditions of a modern market economy, taking into account the specific characteristics of the cooperative sector and the necessity of preserving its social significance. The research methods are based on systematic analysis of competitiveness factors of consumer cooperation organizations, study of the regulatory and legal framework for the functioning of cooperative structures, analysis of modern concepts of organizational competitiveness, and generalization of practical experience in managing cooperative organizations in a multi-industry environment. Considering the peculiarities of cooperative organizations, a complex of factors influencing the competitiveness of consumer cooperation organizations was identified, which are divided into internal factors (financial structure, quality of management, multi-industry nature of activities, technological support, and quality of financial reporting) and external factors (tax and regulatory legislation, macroeconomic conditions, technological changes, and socio-demographic trends). The research results are presented in the form of a structured system of management tools for the competitiveness of consumer cooperation organizations: organizational-managerial, financial-economic, marketing, technological, socially-oriented, and innovative tools. The conclusions indicate that the presented system of management tools for the mechanism of ensuring the competitiveness of consumer cooperation organizations has a comprehensive character, providing a synergistic effect from their joint application and creating sustainable competitive advantages in the conditions of the developing market environment of the region.

**Keywords:** consumer cooperation, competitiveness, management mechanism, management tools.

### References

1. Rossiyskaya Federatsiya. Zakony. Grazhdanskiy kodeks Rossiyskoy Federatsii. Chast' I. St. 123.2 «Osnovnyye polozheniya o potrebitel'skom kooperative» [prinyat Gosudarstvennoy dumoy 21 oktyabrya 1994 g.: odobren Sovetom Federatsii 30 noyabrya 1994 g.: s izmeneniyami ot 31 oktyabrya 2024 g. [Russian Federation. Laws. Civil Code of the Russian Federation. Part I. Art. 123.2 "Basic Provisions on Consumer Cooperatives" [adopted by the State Duma on October 21, 1994: approved by the Federation Council on

November 30, 1994: as amended on October 31, 2024]. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142).

2. Geografiya potrebitel'skoy kooperatsii [Geography of Consumer Cooperation]. Tsentral'nyy Soyuz Rossiyskoy Federatsii [Central Union of the Russian Federation]. Retrieved from: <https://rus.coop.ru/cooperation>.

3. Kapelyuk, Z.A., Kondratova, S.A. (2024). Obobshchenie podkhodov i vzglyadov na ponimanie konkurentosposobnosti predpriyatiya v rynochnoi ekonomike [Generalization of approaches and views



on understanding the competitiveness of an enterprise in a market economy]. *Flagman nauki* [Science Flagman], 3(14), 431-436.

4. Sovremennye mekhanizmy obespecheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Modern mechanisms for ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika i obshchestvo* [Economics and Society], 2(57), 212-220.

5. Potrebitel'skaya kooperatsiya Rossii: monografiya [Consumer cooperation of Russia: monograph]. Scientific editors: L.P. Nagovitsina, E. E. Tarasova. Belgorod: BUKEP Publishing House. ISBN 978-5-8231-0503-3.

6. Nagovitsina, L.P. (2021). *Sotsial'naya ekonomika potrebitel'skoy kooperatsii: monografiya* [Social economy of consumer cooperation: monograph]. Scientific editors: D.Sc. (Econ.), prof. L.P. Nagovitsina, D.Sc. (Econ.), prof. E.E. Tarasova. Belgorod: BUKEP Publishing House. ISBN 978-5-8231-1044-0.

7. Vlasova, O.V. et al. (2024). *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Novosibirskoy oblasti na period do 2025 goda* [Strategy for the socio-economic development of the Novosibirsk Region for the period up to 2025]. Pravitel'stvo Novosibirskoy oblasti [Government of the Novosibirsk Region]. Retrieved from: [https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby\\_files/files/migrate/activity/Socio-Economic\\_Policy/strat\\_plan/Documents/1654.pdf](https://www.nso.ru/sites/test.new.nso.ru/wodby_files/files/migrate/activity/Socio-Economic_Policy/strat_plan/Documents/1654.pdf).

8. *Teoreticheskie aspekty upravleniya konkurentosposobnost'yu organizatsii* [Theoretical Aspects of Managing the Competitiveness of an Organization]. *Byulleten' Altaiskoy Akademii Ekonomiki i Prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2-2, 170-176.

---

e-mail: [promon@sibupk.nsk.su](mailto:promon@sibupk.nsk.su)

---

---

## 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 «Библиотековедение, библиографоведение и книговедение» : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Аврамова Елена Викторовна ; Санкт-Петербургский государственный институт культуры. – Санкт-Петербург, 2017. – 361 с. – Текст : непосредственный.

4. **Азоев, А.** Персонализация маркетинговых коммуникаций / А. Азоев. – Текст : непосредственный // Маркетинг. – 2010. – № 3 (112). – С. 66–67. – ISSN 2223-5641.

---

5. **Кузнецов, Ю. В.** Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва : Издательство «Юрайт», 2012. – 365 с. – ISBN 978-5-8231-0877-5. – Текст : непосредственный.

6. **Лебедев, В. Г.** Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев / под общей редакцией Г. А. Краюхина. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2010. – 277 с. – ISBN 978-5-8231-0877-6. – Текст : непосредственный.

7. **Матвеева, О. П.** Повышение доходности внешней торговли товарами: таможенный аспект : монография / О. П. Матвеева, Е. Е. Ледовской, И. А. Коденко ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2018. – 230 с. – ISBN 978-5-8231-0877-5. – Текст : непосредственный.

8. **Роздольская, И. В.** Стратегическая направленность разработки функционально-целевой модели институционального менеджмента как нового прикладного направления современного управления / И. В. Роздольская, И. Н. Исманов. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: инновационное решение проблем : материалы международной научно-практической конференции (2–5 апреля 2019) : в 3-х частях ; АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права». – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2019. – ISBN 978-5-8231-0916-1. – Часть 3. – С. 7–15. – ISBN 978-5-8231-0919-2 (Ч. 3).

9. **Янина, О. Н.** Особенности функционирования и развития рынка акций в России и за рубежом / О. Н. Янина, А. А. Федосеева // Социальные науки: social-economic sciences. – 2018. – № 1. – (Актуальные тенденции экономических исследований). – URL: [http://academymanag.ru/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)