

ISSN 2223-5639

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ



ВЕСТНИК

**БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

№5(114)

**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.

5

ВЕСТНИК

БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. ИЗДАЕТСЯ С ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА

Выпуск 5(114)

2025

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

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

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

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

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

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

Свободная цена

Распространяется по подписке

Периодичность выхода издания – шесть раз в год.

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

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

https://www.akc.ru/itm/vestnik-belgorodskogo-universiteta-kooperat_sii-y_ekonomiki-i-prava/

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., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и статистики

Белгородского университета кооперации, экономики и права

Третьякова Л.А., д.э.н., проф., член-корреспондент Российской академии естественных наук, член-корреспондент

Российской академии естествознания, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Белгородского

государственного национального исследовательского университета

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

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

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 19.09.2025.
Формат 60х84 1/8. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 33,48
Тираж 1000 экз. Заказ 6442

СОДЕРЖАНИЕ

Экономика, организация и управление в отраслях и сферах деятельности

<i>Теплова Л.В., Колос Н.В., Нечипоренко Г.Г.</i> Управление образовательной деятельностью вуза в логике бизнес-процессов реинжиниринга.....	9
<i>Снитко Л.Т., Прижигалинская Т.Н., Доценко А.Н.</i> Управление оборотными активами предприятий в рамках системы сбалансированных показателей.....	20
<i>Нюренбергер Л.Б., Архипов А.Е., Петренко Н.Е.</i> Государственно-частное партнерство как ключевой механизм развития сферы туризма и гостеприимства.....	34
<i>Шнорр Ж.П.</i> Иммерсивность в туризме и гостеприимстве: форматы, технологии, отраслевая специфика.....	43
<i>Архипов А.Е., Биттер Н.В., Севрюков И.Ю.</i> Развитие кадрового потенциала предприятий сферы услуг туризма и рекреации (на примере Алтайского края).....	57
<i>Висторобская Е.Н., Ледовская М.Е., Соломонов А.А.</i> Управленческие преобразования компаний, детерминированные вызовами и возможностями цифровой трансформации.....	66
<i>Золотарева Е.О., Переверзева Е.С., Цуканов Д.И.</i> Проблемы развития и механизмы обеспечения экономической устойчивости сферы туризма в новой реальности....	78
<i>Ледовская И.И., Ерошенко Д.А.</i> Организационные аспекты и особенности разработки корпоративной стратегии в иерархии стратегического управления.....	87
<i>Гомонко Э.А.</i> Анализ социально-культурного и ресурсного потенциала системы образования и эффективности его использования.....	96
<i>Шалыгина Н.П., Селюков М.В.</i> Развитие информационных технологий в таможенной сфере в рамках механизма «единого окна»: проблемы и перспективы.....	116
<i>Ледовская И.И., Скрипченко Т.Л., Шевляков Н.Д.</i> Особенности влияния организационной культуры как идеологии управления на эффективность деятельности предприятия.....	129
<i>Джамалудинова М.Ю.</i> Отраслевая профессионализация госслужащих в условиях конкуренции и повышенной неопределенности.....	140
<i>Сальников И.И., Коптелова Л.В.</i> Использование онтологического подхода при автоматизации деятельности предприятий сферы услуг.....	149
<i>Качан Н.А., Тресницкий А.Б., Самойлов А.А.</i> Совершенствование порядка формирования учетной информации о доходах в соответствии с ФСБУ 9/2025 «Доходы».....	160
<i>Попадюк А.Ю., Малышева Т.В.</i> Новый подход к оценке расходов на обеспечение качества данных о перевозочном процессе на базе метода стоимости качества А. Фейгенбаума.....	170
<i>Волченко Т.А., Хайруллина Е.Г.</i> Влияние спортивной индустрии на развитие регионального туризма.....	180
<i>Чернуха Е.С.</i> Методологические основания комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий.....	196
<i>Щербакова Е.С.</i> Модульная система показателей успешности инновационных проектов с применением технологий искусственного интеллекта.....	205
<i>Зоров М.Д.</i> Взаимосвязь кластерного и экосистемного подхода в развитии туристско-рекреационного кластера в регионе.....	218
<i>Балинов Л.Н.</i> Цифровая экосистема антикризисного управления: архитектура, цифровой двойник и сценарная апробация на открытых данных.....	229
<i>Пешков М.М.</i> Направления реализации организационно-управленческой модели структурных изменений в отрасли приборостроения.....	237

Маркетинг, коммерция и логистика

<i>Старикова М.С., Смирнов Е.Ю.</i> Оценка конкурентов на рынке FMCG с учетом современных трендов развития маркетинговой деятельности.....	249
<i>Боровских Н.В.</i> Цифровые инструменты маркетинговых коммуникаций на рынке хлеба и хлебобулочной продукции.....	260
<i>Суворова Т.В., Воинов А.В.</i> Адаптация методов оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российским условиям.....	272
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	282

ISSN 2223-5639

5

HERALD

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

INTERNATIONAL RESEARCH AND THEORETICAL JOURNAL. PUBLISHED SINCE 2002

Issue 5(114)

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/

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

Makrinoва 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

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 19.09.2025.

Format 60x84 1/8. Offset paper. Conditional printed page 33,48

Circulation 1,000 copies. Order 6442

CONTENTS

Economics and Management in Branches and Spheres of Activity

<i>Teplova L.V., Kolos N.V., Nechiporenko G.G.</i> Management of educational activities of a university in the logic of business processes of reengineering.....	9
<i>Snitko L.T., Prizhigalinskaya T.N, Dotsenko A.N.</i> Management of current assets of enterprises within the framework of the balanced scorecard system.....	20
<i>Nyurenberger L.B., Arkhipov A.E., Petrenko N.E.</i> Public-private partnership as a key mechanism for the development of tourism and hospitality.....	34
<i>Shnorr Zh. P.</i> Immersiveness in tourism and hospitality: formats, technologies, industry specificity.....	43
<i>Arkhipov A.E., Bitter N.V., Sewruikov I.Yu.</i> Development of human resources potential of enterprises in the sphere of tourism and recreation services (Altai Krai as a case study).....	57
<i>Vistorobskaya E.N., Ledovskaya M.E., Solomonov A.A.</i> Managerial rearrangements of companies determined by the challenges and opportunities of digital transformation...	66
<i>Zolotareva E.O., Pereverzeva E.S., Tsukanov D.I.</i> Problems of development and mechanisms of ensuring economic sustainability of the tourism sphere in the new reality.....	78
<i>Ledovskaya I.I., Eroshenko D.A.</i> Organizational aspects and features of developing a corporate strategy in the hierarchy of strategic management.....	87
<i>Gomonko E.A.</i> Analysis of the socio-cultural and resource potential of the education system and the efficiency of its use.....	96
<i>Shalygina N.P., Selyukov M.V.</i> Development of information technologies in the customs sphere within the framework of the «Single window» mechanism: problems and prospects.....	116
<i>Ledovskaya I.I., Skripchenko T.L., Shevlyakov N.D.</i> Features of the influence of organizational culture as management ideology on the efficiency of an enterprise.....	129
<i>Jamaludinova M.Yu.</i> Sectoral professionalization of civil servants in conditions of competition and increased uncertainty.....	140
<i>Salnikov I.I., Koptelova L.V.</i> Use of the ontological approach in service enterprises automation activities of.....	149
<i>Kachan N.A., Tresnitsky A.B., Samoylov A.A.</i> Improvement of the procedure for forming accounting information on income in accordance with FASB 9/2025 «Income».....	160
<i>Popadyuk A.Yu., Malysheva T.V.</i> A new approach to the economic assessment of expenditures on ensuring data quality in transportation process based on A. Feigenbaum's cost of quality method.....	170
<i>Volchenko T.A., Khairullina E.G.</i> Sports industry impact on regional tourism development....	180
<i>Chernukha E.S.</i> Methodological bases of comprehensive assessment of agricultural enterprises' functioning efficiency.....	196
<i>Shcherbakova E.S.</i> Modular system of success indicators for innovative projects using artificial intelligence technologies.....	205
<i>Zorov M.D.</i> Relationship between cluster and ecosystem approach in the development of tourism and recreation cluster in the region.....	218
<i>Balinov L.N.</i> Digital ecosystem for crisis management: architecture, digital twin, and scenario-based validation using open data.....	229
<i>Peshkov M.M.</i> Directions of organizational and management model of structural changes implementation in the instrument-making industry.....	237

Marketing, Commerce and Logistics

<i>Starikova M.S., Smirnov E.Yu.</i> Assessment of competitors in the FMCG market taking into account modern trends in the marketing activities development.....	249
<i>Borovskikh N.V.</i> Digital tools of marketing communications in the bread and bakery products market.....	260
<i>Suvorova T.V., Voinov A.V.</i> Adaptation of methods for evaluating the effectiveness of influencer marketing to Russian conditions.....	272
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	282

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ И СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 005.5:378

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-9-19

Теплова Л.В.

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

Колос Н.В.

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

Нечипоренко Г.Г.

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

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА В ЛОГИКЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РЕИНЖИНИРИНГА

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

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

Введение. В условиях высокой турбулентности и неопределенности внешней среды проблема повышения эффективно-

сти управления вузом предстает как многогранная задача, требующая оптимизации различных подходов к оценке и методам

развития, стратегическим и тактическим вопросам развития организаций. В качестве одного из направлений, рассматривающих вопросы процессной организации систем управления и дающих решения по их построению, является реинжиниринг бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что концепция реинжиниринга, в своей сущности, не нова и ее истоки определены в работах Ф. Тейлора, А. Файоля и других авторов, которые в целях оптимизации деятельности и роста производительности предлагали использование процессного реинжиниринга.

Менеджмент бизнес-процессов, имеющий прикладной характер, в своей основе берет начало в концепции всеобщего управления качеством, а стандарты серии ISO 9001:2000 определили процессный подход в качестве нормы при управлении деятельностью.

Родоначальниками реинжиниринга являются М. Хаммер и Дж. Чампи [9, 10]. Изучением данного направления в организации управления занимались также П.Ф. Друкер [3], Дж. Харрингтон [11], К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген [11], Е.И. Тавер [7].

В настоящее время реинжиниринг бизнес-процессов находит применение в организации и планировании предприятия, в том числе происходит применение реинжиниринга бизнес-процессов в учебных заведениях. Эти направления исследовали Ю.Ф. Тельнов, А.В. Данилов [8], Т.Н. Прижигалинская [6], А.А. Демидович [2], О.А. Евстигнеева [4], И.Н. Максимьяк, В.А. Шкаберин [5] и другие.

Проведенный анализ существующих подходов к управлению вузами и основ реинжиниринга бизнес-процессов показал, что применение реинжиниринга и процессного подхода может выступать как средство совершенствования управления в направлении оптимизации учебного процесса, решении определенных

проблем в его организации, планировании и адаптации к изменяющимся экономическим условиям.

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет значительно увеличить эффективность функционирования организации, однако на современном этапе развития этого метода требуется научная разработка мер его практического применения, что делает постановку проблемы актуальной и вызывает необходимость проведения исследований, ориентированных на углубленное изучение механизма преобразований на основе внедрения реинжиниринга в деятельность вуза.

Рабочая гипотеза состоит в воздействии реинжиниринга бизнес-процессов вуза на эффективность управления высшим учебным заведением.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и практической реализации реинжиниринга ключевых бизнес-процессов в управлении образовательной деятельностью высших учебных заведений в условиях цифровой трансформации.

Методы исследования. В статье использовались следующие методы: метод логических абстракций и метод функциональной декомпозиции (нисходящее проектирование), метод функционального синтеза (восходящего проектирования), который характеризуется принципом «от простого к сложному», метод логических абстракций, системного и ситуационного анализа, синтеза, абстрактно-логический, экспертных оценок, моделирования, структурного анализа и применения стандартов качества ISO 9000

В работах Ю.Ф. Тельнова, А.В. Данилова [8], Т.Н. Прижигалинской [6], А.А. Демидович [2], О.А. Евстигнеева [4], И.Н. Максимьяк, В.А. Шкаберина [5] и других исследованы отдельные вопросы управления и оценки качества образования, охватывающие принципы построения систем управления, мониторинг качества, согласованность и сопряженность контуров управления качеством образования, организацию учебного процесса

и т. д. Однако работы, посвященные совершенствованию управления организацией учебного процесса на основе процессного подхода, не являются комплексными, так как рассматривают в основном вопросы автоматизации деятельности отдельных подразделений.

Результаты исследования. Развитие новых технологий и рынков привело к тому, что сегодня во всем мире экономический рост хозяйствующих субъектов определяется инновационными процессами и обеспечивается за счет применения новых методологий и методов.

Их реализация, по нашему мнению, наиболее эффективна с применением процессного подхода, что обусловлено различиями в характере производимых затрат и глубине структурных преобразований. Идея процессного подхода заключается в том, что успешное управление деятельностью коммерческих и некоммерческих субъектов может быть реализовано посредством управления через процессы, а не через классические функциональные отделы.

Целью реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) является системная реструктуризация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Обобщая точки зрения различных авторов, мы полагаем, что реинжиниринг – это процесс применения различных управленческих приемов, методов, методологий, средств, направленный на повышение эффекта функционирования системы и повышение ее конкурентоспособности путем преобразования ее внутренней структуры.

На основе проведенного анализа мы выделяем реинжиниринг как методологию разнохарактерного перепроекти-

рования структуры деятельности организации, которая использует набор методов и инструментов в конкретной их реализации именно под воздействием предпосылок, влияющих на характер внедрения реинжиниринга. Следовательно, глубина и масштабность применения технологий реинжиниринга определяют характер его использования в прикладном аспекте.

Прикладной характер внедрения реинжиниринга в деятельность вуза отражен в деятельности Белгородского университета кооперации, экономики и права с учетом архитектуры его цифровой среды, предусматривающей:

- интеграционные слои, данные и безопасность;
- роль LMS, ERP, SIS, BI/аналитики и цифровых платформ;
- управление данными и качество данных;
- автоматизацию приемной комиссии и зачисления;
- цифровизацию расписания, статусов зачисления и обработки академических записей;
- управление академической успеваемостью и поддержкой обучающихся.

Согласно этой логике осуществлялось формирование межфункциональных моделей в рамках блочных бизнес-процессов, создаваемых на основе выделенных нами частных бизнес-процессов.

Специфика моделирования межфункциональных бизнес-процессов обусловлена необходимостью оптимизации информационных потоков, формирующих систему документооборота, функционирующую в процессе управления организацией учебного процесса в вузе.

Разработанная нами формализованная модель межфункциональных бизнес-процессов позволяет представить в структурном виде всю совокупность взаимосвязей частных бизнес-процессов, трансформируемых в межфункциональные (рис. 1).

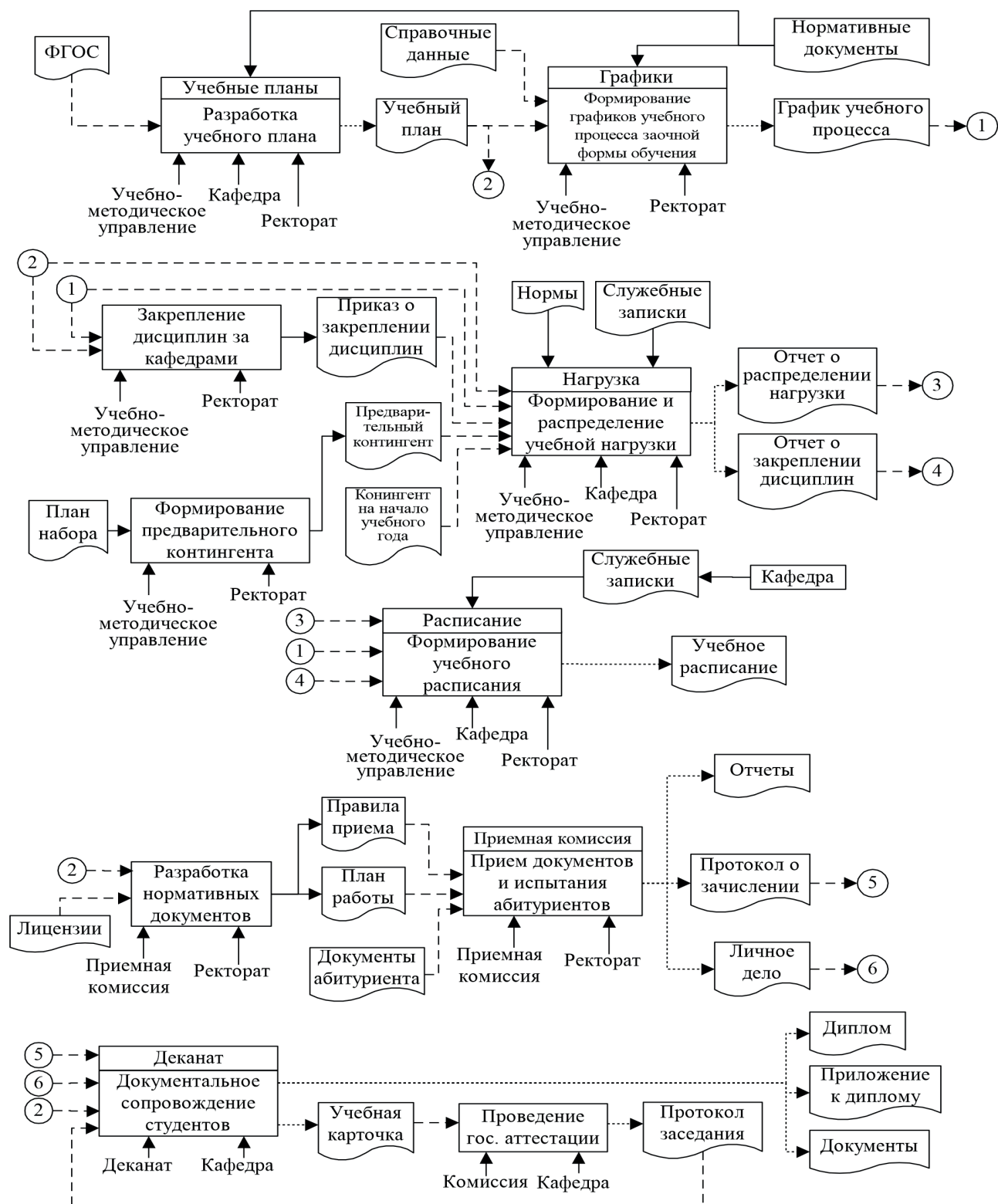


Рис. 1. Формализованная модель межфункциональных бизнес-процессов

Нами выделяются межфункциональные бизнес-процессы, в числе которых «Разработка учебного плана», «Формирование графиков учебного процесса», «Формирование и распределение учебной нагрузки», «Формирование учебного расписания», «Прием и испытания абитуриентов» и «Документальное сопровождение студентов». Их формирование базируется не только на частных бизнес-процессах, но и сопровождается информационно-справочными материалами, в числе которых перечень дисциплин, список специальностей и специализаций, профессорско-преподавательский состав, нормы учебной нагрузки, список учебных групп. Каждый выделенный бизнес-процесс имеет вход и выход, при этом выход одного процесса является входом для другого. Так, например, выходом бизнес-процесса «Разработка учебного плана» является учебный план, который в свою очередь является входом для таких бизнес-процессов, как «Формирование графиков учебного процесса», «Закрепление дисциплин за кафедрами», «Формирование и распределение учебной нагрузки», «Разработка нормативных документов» и «Документальное сопровождение студентов».

Выходом бизнес-процесса «Формирование графиков учебного процесса» является график учебного процесса, который выступает в качестве входа у таких бизнес-процессов, как «Закрепление дисциплин за кафедрами», «Формирование и распределение учебной нагрузки» и «Формирование учебного расписания».

Соподчиненность межфункциональных бизнес-процессов блочным также очевидна, и схематично она представлена в виде бизнес-процесса и его функционального назначения. Следовательно, нами выделяются частные и блочные бизнес-процессы, детализируются межфункциональные, а затем осуществляется их синтез в общую концептуальную систему внедрения реинжиниринга в организацию учебного процесса.

Таким образом, разработанная модель отображает совокупность межфункциональ-

ных бизнес-процессов, участвующих в организации учебного процесса после применения концепции реинжиниринга. При этом межфункциональность представленных бизнес-процессов обуславливается последовательной трансформацией информационного потока, отраженного такими документами, как: государственный образовательный стандарт, учебный план, график учебного процесса, сетки часов, учебная нагрузка, расписание, личная и учебная карточки студента, ведомость, диплом, выписка к диплому и другие документы.

Управление данными в рамках разработанной модели межфункциональных бизнес-процессов помимо их взаимосвязи и интеграции предусматривает оценку, которую мы рекомендуем осуществлять на основе метрик и показателей, сформированных в контексте архитектуры управления данными (рис. 2).

Архитектура управления данными как централизованный репозиторий или виртуальные слои данных с каталогом данных и метаданными, охватывает: классификацию данных по уровням чувствительности и критичности (Public, Internal, Confidential, Restricted); управление качеством данных, включая политику полноты, точности, согласованности, своевременности, уникальности; проверки валидности и дубликатов. Наряду с этим безопасность и соответствие предусматривают контроль доступа по ролям, аудиты доступа и изменений, шифрование в покое и в передаче, безопасное хранение ключей, теневые копии и архивы под регламентами. В рамках защиты инфраструктуры проводится сегментация сетей, мониторинг аномалий и инцидентов, планы реагирования и восстановления. Управление данными в обучающих целях направлено на их обезличивание там, где это возможно; развитие политик для использования тестовых наборов и синтетических данных, а надежность и ретеншн данных связаны с политикой хранения и удаления данных в соответствии с регламентами; резервирование и гео-резервирование.



Рис. 2. Ключевые показатели оценки качества бизнес-процессов в контексте архитектуры управления данными

В логике управления данными стратегия менеджмента позволяет установить владельцев данных и ответственных за качество на уровне систем и предметных областей, документировать источники и происхождение данных. Каталог данных и словарь позволяют реализовать централизованный каталог с метаданными, родовыми линками, определениями атрибутов, частотой обновления, ответственными лицами, качественными метриками, а также обеспечить поиск и классификацию по предметной области. Нормализация и стандартизация обеспечивают единые форматы дат, единицы измерения, коды справочников; внедрение единого справочника академических структур (факультеты, направления, курсы). В соответствии с политикой качества формируется набор ключевых показателей эффективности (KPI) по каждому качественному признаку (полнота, точность, согласованность, уникальность, своевременность); автоматические правила обнаружения несоответствий и уведомления владельцев.

Процессы управления данными включают процедуры загрузки, обновления и удаления; правила обработки ошибок; процесс очистки дубликатов; контроль версий данных, а контроль качества на жизненном цикле нацелен на проверку на входе при интеграции, периодические аудиты, отслеживание изменений и ретроспективную аналитику для выявления деградации качества.

Кибербезопасность данных обеспечивает минимизацию доступа к чувствительным данным; псевдонимизацию и анонимизацию там, где это возможно; журналирование и мониторинг доступа к данным, а регламенты предопределяют осуществление данной процедуры по источникам данных, процессам, скорости обновления, ответственным, форматам документации и шаблонам отчетности.

Контекст и структура KPI формируются с целью обеспечить объективную оценку эффективности реинжиниринга процессов и поддержать принятие решений на

каждом уровне управления и на всех этапах проекта реинжиниринга.

Если стратегический уровень должен определять влияние на миссию вуза, конкурентоспособность, соблюдение регуляторных требований, тактический – улучшение основных процессов, сокращение цикла жизни, повышение качества данных, то операционный – отражать текущие показатели процессов, сроки выполнения, стоимость владения.

Формируя KPI по времени выполнения, нами выделены:

- время цикла процесса как среднее время от старта до завершения типа задач;
- вариация цикла как стандартное отклонение времени цикла;
- процент укорочения цикла как отношение сокращения времени по сравнению с базовым периодом;
- время ожидания, определяемое как сумма времени ожидания между процедурами внутри процесса;
- время ручного вмешательства – исчисляется как доля времени, когда процесс требует ручного участия.

KPI по качеству данных отражают их полноту (посредством определения доли заполненных обязательных полей), точность (процент соответствия данным источников и целевых реестров), актуальность (доля данных, обновленных в заданный срок), доступность (время доступности данных для пользователей), достижимость записей (охват критических сущностей и атрибутов), двойную запись (частота дубликатов записей), качество метаданных (полнота и единообразие метаданных).

В состав KPI по удовлетворенности участников нами включены:

- удовлетворенность пользователей, которая предусматривает оценку по шкале от 1 до 5 по опросам после использования нового процесса;
- наглядность и простота использования – определяются как доля пользователей, считающих процесс интуитивно понятным;

– уровень поддержки – отражает удовлетворенность службой поддержки внедрения;

– вовлеченность участников – показывает долю активных пользователей, регулярно применяющих новые процессы.

Выводы и заключение. В ходе исследования выявлены преимущества реинжиниринга в деятельности высших учебных заведений, обусловленные тем, что применение реинжиниринга и процессного подхода может выступать как средство совершенствования управления в направлении оптимизации учебного процесса, решении определенных проблем в его организации, планировании и адаптации к изменяющимся экономическим условиям. Предложены направления внедрения реинжиниринга в деятельность вуза, ориентированные на целенаправленное преобразование всей системы внутривузовских организационных взаимоотношений между подразделениями и на их основе разработана комплексная модель межфункциональных бизнес-процессов.

Разработанная модель базируется на систематизированной и детализированной совокупности логико-структурных моделей управления учебным процессом, охватывающих подсистемы: учебные планы, приемная комиссия, деканат, учебная нагрузка, сформированные на основе частных бизнес-процессов, реализован специализированный программный комплекс автоматизации управления учебным процессом, адаптированный к выделенным частным и межфункциональным бизнес-процессам и логике их взаимосвязи. Сформированы ключевые показатели эффективности для оценки функционирования модели межфункциональных бизнес-процессов на этапе ее реализации, позволяющие оценить качество данных, время выполнения операций и удовлетворенность участников (пользователей). Перспективным направлением дальнейших исследований является детализация ключевых показатели эффективности в направлении оценки устойчивости в процессе развития.

Список литературы

1. **Головкова, А. С.** Проектирование бизнес-архитектуры организации: подходы и методические рекомендации по разработке : монография / А. С. Головкова, Г. Г. Нечипоренко. – Белгород : ООО «Константа», 2023. – 116 с. – ISBN 978-5-907648-34-0. – Текст : непосредственный.

2. **Демидович, А. А.** Реинжиниринг бизнес-процессов в образовательном учреждении / А. А. Демидович, И. А. Демидович. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы развития экономики и управления : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф. – Волгоград, 2018. – С. 53–56.

3. **Друкер, П. Ф.** Классические работы по менеджменту : [16+] / П. Ф. Друкер ; ред. Р. Пискотина ; пер. с англ. И. Григорян, С. Писаревой, О. Медведь. – 2-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 218 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=303712> (дата обращения: 08.09.2025). – ISBN 978-5-9614-5345-4. – Текст : электронный.

4. **Евстигнеева, О. А.** Реинжиниринг в сфере образования как необходимое условия развития национальной экономики / О. А. Евстигнеева. – Текст : непосредственный // Инновационные процессы в национальной экономике и социально-гуманитарной сфере : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф. – Белгород, 2018. – С. 75–78.

5. **Максимьяк, И. Н.** Реинжиниринг бизнес-процессов социальных и экономических систем на примере высшего учебного заведения / И. Н. Максимьяк, В. А. Шкаберин. – Текст : непосредственный // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки : сб. матер. Всерос. конф. – Москва, 2017. – С. 257–262.

6. Совершенствование организации учебного процесса вуза

на основе реинжиниринга в условиях цифровой трансформации : монография / Т. Н. Прижигалинская, Л. В. Теплова, Н. В. Колос [и др.] – Белгород : ООО «Эпицентр», 2023. – 176 с. – ISBN 978-5-6050060-0. – Текст : непосредственный.

7. **Тавер, Е. И.** Менеджмент на основе процессного подхода / Е. И. Тавер. – Текст : непосредственный // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 2. – С. 22–26.

8. **Тельнов, Ю. Ф.** Программная реализация информационно-образовательного пространства на основе многоагентной технологии и онтологического подхода / Ю. Ф. Тельнов, А. В. Данилов, В. А. Казаков // Открытое образование. – 2015. – № 6(113). – С. 73–82. – [https://DOI: org/10.21686/1818-4243-2015-6\(113-73-82\)](https://doi.org/10.21686/1818-4243-2015-6(113-73-82)). – Текст : электронный.

9. **Хаммер, М.** Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 356 с. – Текст : непосредственный.

10. **Хаммер, М.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи : пер. с англ. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с. – ISBN 5-288-01978-9. – Текст : непосредственный.

11. **Харрингтон, Дж.** Оптимизация бизнес-процессов / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген // Документирование, анализ, управление, оптимизация. – Санкт-Петербург : Азбука, 2012. – 336 с. – Текст : непосредственный.

Teplova L.V.

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

Kolos N.V.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Information Systems and Technologies

Nechiporenko G.G.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer of the Department of Information Systems and Technologies

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ACTIVITIES OF A UNIVERSITY IN THE LOGIC OF BUSINESS PROCESSES OF REENGINEERING

Abstract. The article examines the advantages of managing educational activities of a university based on a process approach, which, in conditions of strategic uncertainty, allows to take into account to the greatest extent the fundamental change in the economic conditions of the functioning of educational institutions. The purpose of the study is to theoretically substantiate and practically implement the reengineering of key business processes in the management of educational activities of higher education institutions in the context of digital transformation.

The following research methods were used in the development process: the method of logical abstractions and the method of functional decomposition (top-down design), the method of functional synthesis (bottom-up design) - characterized by the principle of "from simple to complex", the method of logical abstractions, system and situational analysis, synthesis, abstract-logical, expert assessments, modeling, structural analysis and application of quality standards ISO 9000. An example of successful practice of reengineering implementation is given, within the framework of which business processes in the university are identified that are most susceptible to the effect of digital transformation and a formalized model of cross-functional business processes is developed, which allows you to present in a structural form the entire set of relationships of private business processes transformed into cross-functional ones. It is noted that the methodology for selecting processes, principles of designing and implementing digital solutions determine the role of data and analytics, change management and measurement of results. A data management model is proposed and a methodology for assessing data quality is recommended.

Keywords: business process reengineering, university management, digital transformation, data management, data quality, business process modeling.

References

1. Golovkova, A.S., Nechiporenko, G.G. (2023). *Proyektirovaniye biznes-arkhitektury organizatsii: podkhody i metodicheskiye rekomendatsii po razrabotke: monografiya* [Designing the business architecture of an organization: approaches and methodological recommendations for development: monograph]. Belgorod: OOO Konstanta. ISBN 978-5-907648-34-0.

2. Demidovich, A.A., Demidovich, I.A. (2018). *Reinzhiniring biznes-protsessov v obrazovatel'nom uchrezhdenii* [Reengineering of business processes in an educational institution]. *Problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki i upravleniya: sb. st. mezhdunar. nauch.-prakt. konf* [Problems and prospects of development of economics and management: Collection of articles of the international scientific-practical conference]. Volgograd. P. 53-56.

3. Drucker, P.F. (2016). Klassicheskiye raboty po menedzhmentu [Classic works on management]. Ed. by R. Piskotin, tr. from English by I. Grigoryan, S. Pisareva, O. Medved. 2nd ed. Moscow: Alpina Business Books. Retrieved from: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=303712>. ISBN 978-5-9614-5345-4.
4. Evstigneyeva O.A. (2018). Reinzhiniring v sfere obrazovaniya kak neobkhodimoye usloviya razvitiya natsional'noy ekonomiki [Reengineering in the field of education as a necessary condition for the development of the national economy]. Innovatsionnyye protsessy v natsional'noy ekonomike i sotsial'no-gumanitarnoy sfere: sb. nauch. st. mezhdunar. nauch.-prakt. konf [Innovative processes in the national economy and the social and humanitarian sphere: collection of scientific articles of the international scientific and practical conference]. Belgorod. P. 75-78.
5. Maksimyak, I.N., Shkaberin, V.A. (2017). Reinzhiniring biznes-protsessov sotsial'nykh i ekonomicheskikh sistem na primere vysshego uchebnogo zavedeniya [Reengineering of business processes of social and economic systems on the example of a higher educational institution]. Sovremennoye sostoyaniye, problemy i perspektivy razvitiya otraslevoy nauki: sb. mater. Vseros. konf [Current state, problems and prospects for the development of industry science: collection of proceedings of the All-Russian Conference]. Moscow. P. 257-262.
6. Prizhigalinskaya, T.N. et al. (2023). Sovershenstvovaniye organizatsii uchebnogo protsessa vuza na osnove reinzhiniringa v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: monografiya [Improving the organization of the educational process of the university based on reengineering in the context of digital transformation: monograph]. Belgorod, OOO Epitsentr. ISBN 978-5-6050060-0.
7. Taver, E.I. (2014). Menedzhment na osnove protsessnogo podkhoda [Management based on the process approach]. Metody menedzhmenta kachestva [Quality Management Methods]. 2, 22-26.
8. Telnov, Yu.F., Danilov, A.V., Kazakov, V.A. (2015). Programmaya realizatsiya informatsionno-obrazovatel'nogo prostranstva na osnove mnogoagentnoy tekhnologii i ontologicheskogo podkhoda [Software implementation of information and educational space based on multi-agent technology and ontological approach]. Otkrytoye obrazovaniye [Open Education]. 6(113), 73-82. Retrieved from: [https://doi.org/10.21686/1818-4243-2015-6\(113-73-82\)](https://doi.org/10.21686/1818-4243-2015-6(113-73-82)).
9. Hammer, M. (2012). Bystreye, luchshe, deshevle: Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protsessov [Faster, better, cheaper: nine methods for business process reengineering]. M.: Alpina Publ.
10. Hammer, M., Champy, J. (1997). Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution]. Tr. from English. SPb.: Published by St. Petersburg University. ISBN 5-288-01978-9.
11. Harrington, J., Esseling, K.C., Nimwegen, H.W. (2012). Optimizatsiya biznes-protsessov. Dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya [Business process optimization. Documentation, analysis, management, optimization]. SPb.: Azbuka.

УДК 658.153

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-20-33

Снитко Л.Т.

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

Прижигалинская Т.Н.

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

Доценко А.Н.

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

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РАМКАХ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

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

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

Введение. Ключевым элементом непрерывного производственного процесса предприятия и стабильности его операционного цикла являются оборотные активы. Особенности их структуры, источников формирования, оборачиваемости и трансформации определяют важность и сложность политики управления этой наиболее мобильной частью имущественного комплекса предприятия.

Существовавшие на протяжении многих лет методы управления оборотными активами уже не могут использоваться в чистом виде и требуют модификации. Необходимость переосмысления методов управления этими активами становится все более актуальной в современных условиях.

На сегодняшний день существует множество исследований, посвященных управлению оборотными активами, однако следует отметить, что многие из этих работ основаны на классических методах. Традиционные подходы часто не учитывают текущие реалии бизнеса, такие как высокая степень неопределенности и динамичность рыночной среды. Среди огромного количества научных работ, принадлежащих к разным научным подходам, на сегодняшний день все больше появляется таких, которые отличаются системным подходом и изучением оборотных активов субъекта хозяйствования как комплексной экономической категории. Вопросы, связанные с процессом управления оборотными активами и стратегиями управления в частности, нашли отражение в работах: И.А. Бланка [1], А.Л. Гапоненко, [11], Э.А. Гомонко [2], Т.Н. Иголкиной [3], Роберта С. Каплана, Дейвида П. Нортон [4], О.И. Клименко [5], В.В. Ковалева [6], Р.В. Кононенко [7], Ф. Найта [8], Л.Т. Снитко [9, 10], Е.С. Стояновой [13] и др.

С учетом динамично изменяющихся политических и экономических реалий особый интерес в формировании стратегии управления оборотными активами предприятия вызывает система сбалансированных

показателей, представляющая собой инструмент, который учитывает не только финансовую сторону, но также включает в себя нематериальные аспекты, такие как обучение и рост сотрудников, клиентские отношения и внутренние бизнес-процессы.

Однако в экономической научной литературе пока не представлена единая система управления оборотными активами в рамках системы сбалансированных показателей. Значение системы сбалансированных показателей в этих работах раскрывается только в контексте стратегического управления.

Рабочая гипотеза состоит в том, что совершенствованию управления оборотными активами предприятий будет способствовать разработка соответствующих методов, моделей и принципов реализации в рамках системы сбалансированных показателей.

Целью статьи является совершенствование методических подходов к управлению оборотными активами предприятий в рамках системы сбалансированных показателей (ССП).

Методы исследования. Методологической основой исследования являются общенаучные приемы научного познания и специальные методы научного исследования: диалектический метод, метод анализа и синтеза, метод логических обобщений, метод абстрагирования и формализации, метод декомпозиции, статистический метод.

Результаты исследования. Управление оборотными активами как стратегическим элементом имущественных комплексов предприятий требует полноценной методологической основы и системного подхода. На практике современные предприятия принимают решения по оптимизации состава и финансового обеспечения оборотных активов только в случае кризисной ситуации, и оно, как правило, носит ситуационный или краткосрочный характер. Однако управление оборотными активами является элементом стратегии предприятия, а не только инструментом оперативного управления им [12]. В связи с этим сбалансированная сис-

тема показателей более точно отражает нужные аспекты процесса согласования стратегии управления оборотными активами с генеральной стратегией компании.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecards (BSC), или ССП в русском переводе), является актуальным и все более употребляемым инструментом реализации стратегии предприятий. ССП была разработана в начале 90-х годов XX века как катализатор внедрения принципов стратегического управления.

Главной задачей сбалансированной системы показателей является уравнивание финансовых данных факторами финансового успеха, позволяющими предприятию успешно реализовать выбранную стратегию.

По словам одного из разработчиков системы профессора Гарвардского университета Роберта Каплана, система успешна по нескольким причинам:

1) в современных условиях одни финансовые показатели не раскрывают процесс создания стоимости предприятия и не

учитывают такие важные элементы бизнеса, как персонал, информационные системы, бизнес-процессы и т.д.;

2) в основной своей массе финансовые показатели являются хаотичным набором данных отчетности и не носят системный характер;

3) сбалансированная система показателей предполагает создание нового набора характеристик и средств их измерения [4].

BSC приносит наибольшую пользу в условиях трансформации бизнес-модели предприятия. Причиной, заставляющей предприятие извлекать определенную выгоду из системы сбалансированных показателей, являются непосредственные изменения в бизнес-среде. В результате данных обстоятельств предприятие вынуждено изменять стратегию, а также искать новые критерии оценки своей деятельности.

В самом общем виде система «преимущества-недостатки» сбалансированной системы показателей выглядит следующим образом (рис. 1).

<i>Преимущества ССП</i>	<i>Недостатки ССП</i>
<ul style="list-style-type: none"> – простая структура описания задач и мониторинга результатов; – комбинирование финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия; – понимание специфики деятельности компании при построении методологии и коэффицентной базы; – взаимосвязь оперативного и стратегического менеджмента; – концепция может успешно взаимодействовать с системой контроллинга и методами, нацеленными на повышение стоимости предприятия; – позволяет гармонизировать процесс разработки и внедрения стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> – ССП требует разработки в соответствии с хозяйственными реалиями каждого отдельного предприятия и не может быть полностью заимствована из опыта других субъектов хозяйствования; – создание ССП требует высокой квалификации и опыта работы на предприятии; – выбор стратегических направлений в разработанной ССП может быть ошибочным и приводить к искажению информации; – проблемы с измерением нефинансовых показателей

Рис. 1. Особенности сбалансированной системы показателей (ССП)

Система сбалансированных показателей ориентирована на достижение не только экономической, но и социальной эффективности. Экономическая эффективность в общем смысле предполагает наличие положительных значений отношения финансовых результатов к затратам или активам, использованным для достижения этих результатов. В свою очередь, социальная составляющая

включает в себя два направления – удовлетворение запросов потребителей продукции и непосредственно персонала предприятий. Оба вида эффективности учитываются в процессе создания коэффицентной базы оценки управления оборотными активами. Базовый набор составляющих ССП описывает иерархию стратегий предприятия и представляет их компоненты на стратегической карте

посредством набора стратегических целей, связанных между собой причинно-следственными связями, и совокупности показателей различных уровней управления, измеряющих достижение определенных целей и задач. Невозможно не согласиться с тем, что представление стратегии с помощью ССП в виде совокупности конкретных целей и показателей и декомпозиция ССП на низшие уровни управления демонстрирует работникам взаимосвязь их действий с генеральными целями предприятия, что согласовывает оперативный и стратегический уровни управления предприятием и повышает понимание роли каждого работника в процессе их реализации [4].

ССП – это не просто система измерения, а стратегический управленческий механизм, который трансформирует стратегические цели в конкретные показатели, целевые значения и инициативы. Это идеальный framework для внедрения методов управления оборотными активами, формальный аппарат для реализации стратегии, контроля и корректировки, превращающий стратегию из

документа в реальные бизнес-процессы и результаты.

Используя ССП, предприятие может:

- formalизовать цели по управлению оборотными активами в виде цифр и показателей;
- донести эти цели до каждого ответственного сотрудника через систему иерархических KPI;
- установить причинно-следственные связи между операционными улучшениями и финальным финансовым результатом;
- непрерывно контролировать и повышать уровень своей экономической безопасности, делая его измеримым и управляемым;
- обеспечить соответствие стратегии интересам исполнителей – при построении коэффицентной базы ССП учитываются интересы различных групп, в том числе менеджмента и работников предприятия.

Этапы разработки адаптивной модели управления оборотными активами посредством системы сбалансированных показателей отражены на рисунке 2.

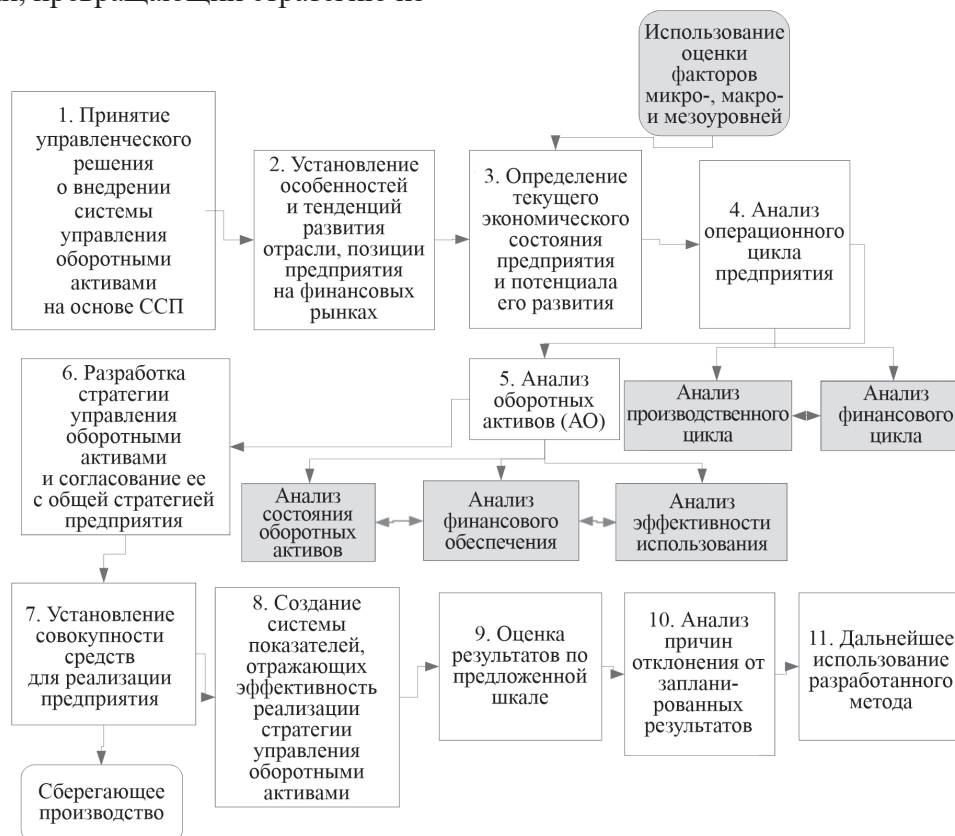


Рис. 2. Метод оценки управления оборотными активами предприятий с применением сбалансированной системы показателей

После принятия решения о внедрении системы управления оборотными активами на конкретном предприятии начинается процесс построения ее адаптивной модели. Прежде всего, необходимо установить особенности и тенденции развития отрасли, общеэкономические условия функционирования предприятия, его позиции на рынках инвестиций и капиталов. После чего дается оценка текущему состоянию предприятия, а также определяются перспективы и угрозы его развитию. Анализ текущего состояния предприятия включает следующие направления оценки: активов, капитала, денежных потоков, рисков.

Что касается последней компоненты, наиболее наглядным и используемым способом определения рисков и перспектив предприятия является SWOT-анализ, отражающий корреляцию угроз и возможностей предприятия с сильными и слабыми его сторонами.

В рамках подготовки к разработке стратегии управления оборотными активами на четвертом и пятом этапах имеет место как непосредственный анализ текущих активов, так и комплексный анализ операционного цикла и отдельных его составляющих, позволяющие объективно оценить состояние и возможности корректировки следующих содержательных блоков модели.

В рамках шестого этапа осуществляется процесс построения стратегических карт с учетом тенденций управления оборотными активами. С помощью таких карт стратегические цели, позиционируемые предприятием на рынке, связываются между собой причинно-следственными связями в рамках нескольких блоков, которые в дальнейшем найдут отражение в ССП.

Седьмой и восьмой блоки модели направлены на разработку и расчет конкретных средств реализации стратегии предприятия и создание сбалансиро-

ванной системы показателей. Необходимо отметить, что важной составляющей успешного внедрения системы сбалансированных показателей является использование компьютерной модели. Очень часто на предприятиях на основе сбалансированной системы показателей создается информационная система ССП.

Потенциал концепции может быть реализован посредством системы управления эффективностью предприятия CPM (синонимы: Enterprise Performance Management (EPM), Strategic Enterprise Management (SEM) и Business Performance Management (BPM)). Системы CPM используются финансовыми службами предприятий для поддержки ключевых финансовых процессов консолидации, отчетности и бюджетирования. К задачам CPM относят стратегические аспекты деятельности предприятия, что делает эту систему надежным инструментом реализации ССП.

Девятый этап системы управления оборотными активами связан с оценкой результатов на базе показателей. При получении положительного результата разработанная система используется предприятием определенный промежуток времени до наступления необходимости ее корректировки, что может быть обусловлено факторами как внутреннего, так и внешнего характера. В противном случае возникает необходимость выявления причин отрицательных результатов и совершенствования системы управления оборотными активами после принятия соответствующего решения.

Основные составляющие системы сбалансированной системы показателей управления оборотными активами посредством операционной деятельности, финансового обеспечения, клиентской перспективы и блока развития и обучения могут быть выражены с помощью диаграммы Исикавы (рис. 3).



Рис. 3. Базовая модель оценки управления оборотными активами (ОА) в системе ССП на основе диаграммы Исикавы

Первая составляющая модели – операционная деятельность – определяет ключевые процессы производства готовой продукции, совершенствование которых способно усилить уровень финансовой стабильности предприятия и увеличить перечень конкурентных преимуществ. Составляющая финансового обеспечения ССП описывает аспекты формирования и характер финансирования оборотных активов предприятия. Эта составляющая является одной из ключевых, поскольку финансовое обеспечение является основным показателем успеха в процессе управления оборотными активами.

Показатели финансовой составляющей являются главным ориентиром для координации других направлений ССП. Они позволяют оценить экономические последствия проводимых мероприятий и их соответствие выбранной стратегии

предприятия, что в совокупности обеспечивает формирование целостной причинно-следственной цепи компонентов выбранной стратегии управления оборотными активами. Ключевыми показателями этого направления являются объемы, соотношение источников финансирования, а также, что особенно важно, сопоставление возможных потерь от риска этих видов финансирования.

В свою очередь, клиентская перспектива ССП определяет целевую аудиторию клиентов, характеристики сотрудничества и сегменты рынка, на которые предприятие оказывает особое влияние по продвижению своей продукции. Диапазон показателей этой категории достаточно широк, однако наиболее часто применяются следующие: доля рынка, сумма продаж на одного клиента, процент прироста клиентской базы и т.д. Клиентская составля-

ющая позволяет менеджерам предприятия сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и работу в целевом сегменте рынка для оптимизации показателей прибыли и сохранения темпов развития предприятия в перспективе.

По Р.С. Каплану и Д.П. Нортону, составляющая обучения и развития является инфраструктурной основой для других структурных элементов системы показателей [4]. Характерными показателями этой составляющей ССП являются: производительность персонала, средний стаж работы работников компании, текучесть персонала и т.д.

Мы полагаем, что этот блок необходимо дополнить показателями, характеризующими не только состояние и перспективы кадрового состава работников, но и уровень влияния новейших технологий непосредственно на процесс производства и, как следствие, на результат деятельности предприятия. Вышеуказанные особенности могут отражать следующие показатели: затраты на исследования, доля новых продуктов в общем объеме производства, разница в выпуске продукции из определенного объема ресурсов или в затратах производственных ресурсов на изготовление определенного объема конечной продукции.

Каждая из перечисленных составляющих обязательно находит отражение в комплексе показателей и индикаторов деятельности предприятия.

Эффективность использования сбалансированной системы показателей напрямую зависит от комплексного сочетания процессов подготовки к разработке ССП, конкретно разработки ССП, процесса ее каскадирования и контроля за исполнением стратегии. В процессе подготовки нужно завершить разработку стратегии управления оборотными активами. Также на этом этапе определяются подразделения предприятия, участвующие во внедрении одной и той же системы показателей (при этом чем больше подразделений бу-

дет охватывать разработанная ССП, тем лучше будет проходить процесс декомпозиции важных целей с верхнего уровня управления на нижние).

В процессе разработки ССП создается в рамках одной организационной единицы – как предприятия в целом, так и его подразделения. Процесс разработки включает в себя конкретизацию и связывание стратегических целей причинно-следственными связями (построение стратегической карты).

Логичным завершением построения и внедрения ССП является этап контроля за выполнением стратегии. Накопление необходимой информации и ее анализ становятся возможными при наличии качественной программной поддержки. Если на начальных этапах отладки ССП предприятия, как правило, используют MS Excel, то для дальнейшего обновления данных и поддержки системы в рабочем состоянии возникает потребность в специализированных программных продуктах.

Следует особо отметить, что сбалансированная система показателей не является статическим инструментом управления. Характер развития внешней среды приводит к необходимости корректировки стратегических целей и, как следствие, показателей – индикаторов достижения этих целей. Если соответствующие модификации не будут проведены соответствующим образом, разработанная система показателей имеет все предпосылки быть не только неэффективной, но и опасной для предприятия, поскольку она становится носителем искаженной и неактуальной информации.

Ключевым понятием сбалансированной системы является «баланс», который в контексте системы носит тройственный характер: баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности предприятия, между компонентами внешней и внутренней среды, баланс интересов работников с глобальными целя-

ми предприятия. Последний вид баланса реализуется в процессе каскадирования, что предполагает построение сбалансированной системы показателей (ССП) для структурных подразделений и разных уровней организационной иерархии предприятия. Каскадирование ССП позволяет повысить качество стратегического управления на всех организационных уровнях посредством передачи целей и стратегических мероприятий на более низкие организационные уровни, которые впоследствии их адаптируют в показатели и целевые значения в ССП в пределах подразделений и отделов.

Самый низкий уровень транслирования корпоративной стратегии – это индивидуальный план сотрудника. Этот план ориентирован на достижение конкретных реальных результатов трудовой деятельности, а не на ее совершенствование.

Стратегические цели и их графическая интерпретация должны быть достаточно четкими и достижимыми для заданной организационной единицы, поскольку именно они, а не показатели, обеспечивают реализацию главной идеи стратегии, ведущей к устойчивым конкурентным преимуществам. В свою очередь, корректный выбор финансовых и нефинансовых показателей оценки достижения целей позволит отразить состояние изучаемых процессов и экономических отношений, а стратегические меры – внести нужные корректировки или поощрения в случае достижения определенного уровня результата. Каждая из мер такой корректировки не абстрактна – она имеет сроки, бюджет и круг ответственных лиц.

Наглядная интерпретация конкретизации и связывания стратегических целей разных уровней причинно-следственных связей представляет собой построение стратегической карты. Стратегическая карта – это визуальное представление стратегии организации, а

также процессов и систем, необходимых для ее реализации. Она показывает работникам, как их работа связана с целями всей организации.

Использование стратегических карт в контексте сбалансированной системы показателей имеет значительные преимущества. Во-первых, это создает предпосылки для комплексного управления стратегическими изменениями на предприятии, наряду с системой оперативного реагирования на действие факторов внешней среды. Во-вторых, образует фундамент для создания уникальной схемы делегирования целей и задач «сверху вниз» и обратно благодаря возможностям программной поддержки системы СПС.

Стратегические карты имеют следующие принципы построения:

- уравновешенность действию противоположных сил – краткосрочных финансовых результатов и долгосрочных целей, направленных на устойчивый рост прибыли;
- ориентированность на соответствие предложения и соответствующей потребительской стоимости;
- сосредоточение на нескольких бизнес-процессах, которые существенно влияют на потребительскую стоимость и важны для повышения эффективности функционирования предприятия;
- признание человеческого, информационного и организационного капитала как неотъемлемой составляющей внедрения стратегии.

Основываясь на перечисленных характеристиках стратегических карт и особенностях менеджмента в области оборотных активов, мы разработали следующую стратегическую карту обобщенного типа (рис. 4).

Генеральной целью предприятия, согласно предложенной карте, является рост его прибыли.

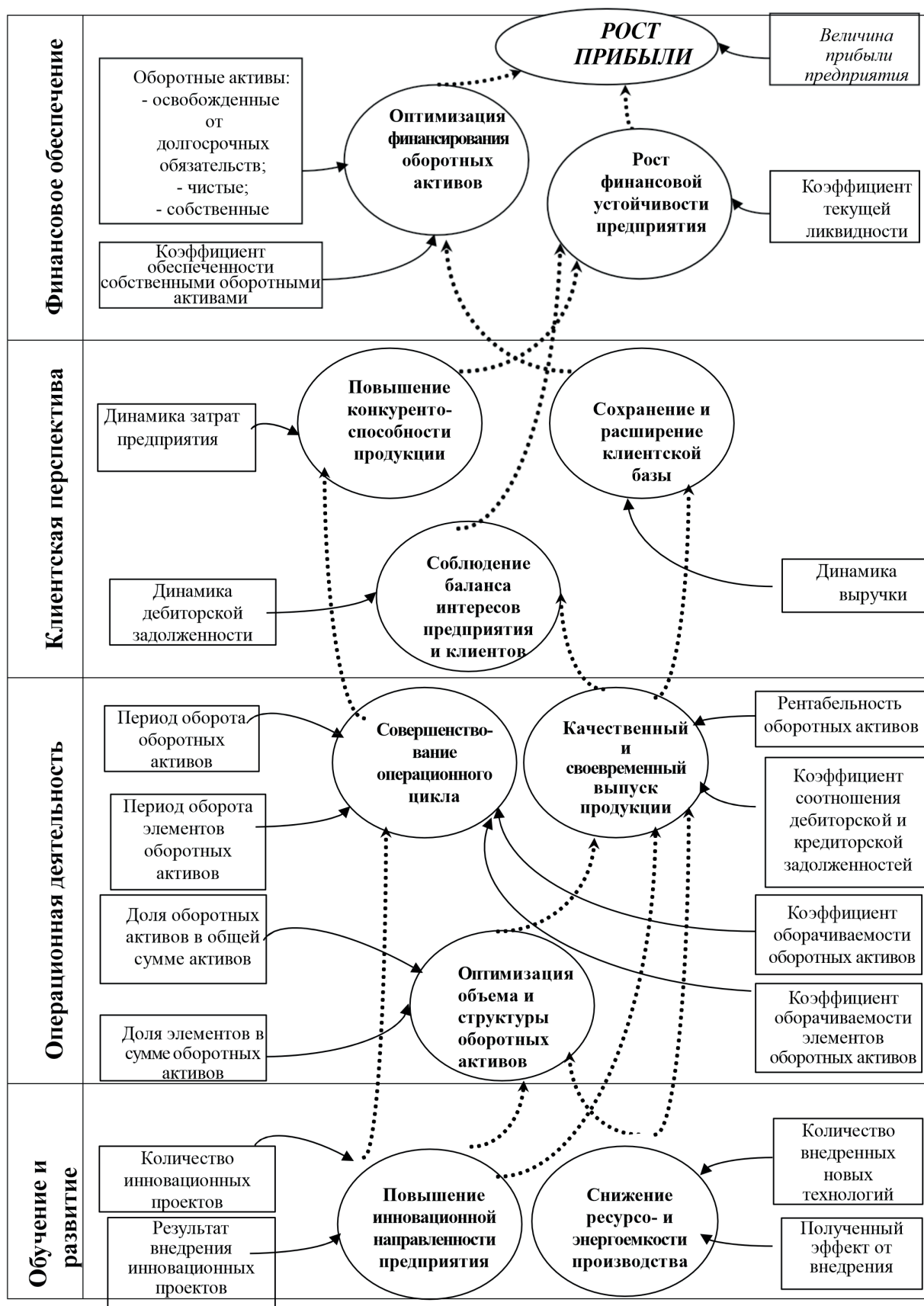


Рис. 4. Стратегическая карта управления оборотными активами на уровне предприятия

Генеральная стратегия трансформируется в три ключевые стратегические цели [5]:

- обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ в производстве;
- укрепление позиций на стратегических рынках;
- достижение уровня лучших практик ведения бизнеса.

Исходя из этого, можно представить последовательность целей стратегической карты по управлению оборотными активами [10]:

1) повышение инновационной направленности предприятия – оптимизация продолжительности операционного цикла – повышение конкурентоспособности продукции – рост финансовой устойчивости предприятия – рост прибыли;

2) сокращение ресурсоемкости и энергоемкости производства – оптимизация объ-

ема и структуры оборотных активов – качественный и своевременный выпуск готовой продукции, заказов – соблюдение баланса интересов предприятия и клиентов; сохранение и расширение клиентской базы – оптимизация финансирования оборотных активов – рост прибыли.

Каждой указанной цели соответствует один или несколько показателей, отражающих характер и степень ее выражения.

Дальнейшим уровнем каскадирования стратегии является уровень отдельных отделов предприятий. Поскольку на процесс управления оборотными активами наибольшее влияние оказывает работа отделов снабжения, а также маркетинга и сбыта, их цели адаптируются и конкретизируются, а затем строятся аналогичные стратегические карты управления оборотными активами на уровне соответствующих отделов (рис. 5).

<i>Цели отдела снабжения</i>	<i>Цели отдела маркетинга и сбыта</i>
<ul style="list-style-type: none"> – оптимизация потенциальных финансовых источников покрытия потребности в материально-технических ресурсах; – согласование условий и сроков поставок материальных ресурсов; – повышение эффективности логистики снабжения ресурсами; – совершенствование ведения складского учета товарно-материальных ценностей (ТМЦ); – повышение контроля качества ТМЦ 	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг изменений внешней среды, которые оказывают существенное влияние на функционирование предприятия; – сокращение затрат на сбыт готовой продукции; – сохранение и расширение клиентской базы; – увеличение объема продаж готовой продукции на внутреннем и региональном рынках; – совершенствование системы расчетов с покупателями; – повышение квалификации работников; – улучшение организации рекламной деятельности.

Рис. 5. Стратегические цели отделов снабжения, маркетинга и сбыта предприятия

Перечисленные цели должны найти отражение в собственных ССП работников предприятия, которые согласуются с ССП предприятия. Этот документ ориентирован на достижение реальных результатов на рабочем месте и является отправной точкой ежедневных конкретных действий.

Следует особо подчеркнуть, что основной проблемой предприятий является не составление иерархии целей разного уровня, а автоматизация обеспечения ССП актуальными данными и поддержка ее в рабочем состоянии. Для решения подобных

проблем внедрения и использования ССП существуют системы бизнес-моделирования: Business Studio, ARIS, Microsoft Office Business ScoreCard Manager и т.д.

Благодаря использованию Business Studio становится возможным оперативный контроль за реализацией стратегии на основе автоматического обновления данных. К примеру, продукт содержит механизм сбора значений показателей с помощью системы рассылок. В данном случае средством, обеспечивающим процедуру сбора материалов, являются файлы графического редактора

Microsoft Excel, которые системно рассылаются исполнителям и импортируются обратно в систему. Такие файлы содержат таблицы с показателями, за внесение которых несет ответственность конкретное лицо – адресат, а также инструкцию по его заполнению. По окончании формирования таблицы необходимыми данными ответственное лицо перемещает файлы в определенную папку на файл-сервере или посылает администратору системы, после чего система загружает их в свою базу данных. Все полученные данные подлежат тщательному анализу, для чего система Business Studio имеет соответствующий набор отчетов с предварительной настройкой, которые могут изменяться или дополняться новыми в соответствии с имеющимися потребностями.

Другим важным инструментом, позволяющим использовать потенциал стратегических карт, является Microsoft Office Business Scorecard Manager.

К расходной части относятся расходы на разработку и поддержку стратегических карт в среде Microsoft Office Business Scorecard Manager.

В этом случае можно предложить несколько вариантов внедрения стратегических карт в хозяйственную деятельность компании. Первым из них является разработка и сопровождение всего процесса использования таких карт благодаря собственному кадровому потенциалу предприятия. Недостатком этого метода является отвлечение кадрового ресурса от основной работы, возможна недостаточная компетентность выполнения этой задачи и значительные затраты времени. Однако благодаря этому можно избежать дополнительных затрат и получить инструмент стратегического управления, создаваемый теми лицами, которые подробно понимали специфику хода бизнес-процессов как на уровне всего предприятия, так и конкретных подразделений.

Другим способом внедрения стратегических карт является аутсорсинг, предусматривающий привлечение посторонних

лиц в целях разработки и внедрения стратегических карт. Данный путь предполагает определенный объем финансовых затрат, однако конечный результат более вероятен.

Выводы и заключение. Таким образом, использование стратегических карт в контексте сбалансированной системы показателей имеет значительные преимущества. Во-первых, это создает предпосылки для комплексного управления стратегическими изменениями на предприятии, наряду с системой оперативного реагирования на действие факторов внешней среды. Во-вторых, формирует фундамент для создания уникальной схемы делегирования целей и задач «сверху вниз» и в обратном направлении благодаря возможностям программной поддержки системы сбалансированных показателей.

Список литературы

1. **Бланк, И. А.** Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2005. – 656 с. – Текст : непосредственный.
2. **Гомонко, Э. А.** Описание базовых бизнес-процессов производственного предприятия / Э. А. Гомонко, А. С. Высочиненко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 3. – С. 166–169.
3. **Иголкина, Т. Н.** Стратегия развития организации и ее экономическое обоснование : коллективная монография / Т. Н. Иголкина, И. И. Сальников, Р. В. Кононенко, Д. С. Мальцева. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2018. – 140 с. – ISBN 978-5-6040048-7-6. – Текст : непосредственный.
4. **Каплан, Роберт С.** Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес». 2003. – 214 с. – Текст : непосредственный.
5. **Клименко, О. И.** Анализ отечественной практики достижения

экономических целей устойчивого развития / О. И. Клименко, И. Ю. Здоровенко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 2(93). – С. 9-20. – ISSN: 2223-5639.

6. **Ковалев, В. В.** Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – Москва : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2007. – 1024 с. – Текст : непосредственный.

7. **Кононенко, Р. В.** Безопасность экономической деятельности в условиях цифровизации / Р. В. Кононенко, Е. Г. Наумик-Гладкая. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 1(92). – С. 100–110. – ISSN: 2223-5639.

8. **Найт, Ф.** Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2003. – 360 с. – Текст : непосредственный.

9. **Снитко, Л. Т.** Управление ресурсами в организации: системный подход : монография / Л. Т. Снитко, Т. Ф. Тарасова, Р. В. Кононенко,

О. А. Клиндухова. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2014 – 227 с. – ISBN 978-5-8231-0329-9. – Текст : непосредственный.

10. **Снитко, Л. Т.** Стратегии управления оборотными активами предприятий в контексте их финансовой устойчивости, рисков и экономической безопасности / Л. Т. Снитко, А. Н. Доценко, Д. С. Линиченко – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1(104). – С. 32–44.

11. Теория управления : учебник / под редакцией : А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва : Издательство Рагс, 2003. – 558 с. – Текст : непосредственный.

12. Управление оборотным капиталом // Библиотека ключевых показателей эффективности (KPI). – URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=133> (дата обращения: 20.08.2025). – Текст : электронный.

13. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Перспектива, 2003. – 656 с. – Текст : непосредственный.

Snitko L.T.

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

Prizhigalinskaya T.N.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Distance Learning, Professor, Department of Accounting, Analysis, and Statistics

Dotsenko A.N.

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

MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF ENTERPRISES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE BALANCED SCORECARD SYSTEM

Abstract. Effective functioning of an enterprise in any sphere of activity is possible only with the creation of adequate models of current assets management, guaranteeing the adoption of economically sound decisions with increasing efficiency and creating a foundation for sustainable work.

The purpose of the article is to improve methodological approaches to the management of current assets of enterprises within the framework of the balanced scorecard (BSC). The methodological basis of the study are general scientific techniques of scientific knowledge and special methods of scientific research: the dialectical method, the method of analysis and synthesis, the method of logical generalizations, the method of abstraction and formalization, the decomposition method, the statistical method.

The main task of the BSC is to balance financial data with the factors of financial success, allowing the enterprise to successfully implement the chosen strategy. The article considers the advantages and disadvantages of using the BSC at the enterprise. Within the framework of the method for assessing the management of current assets (CA) of enterprises using the BSC, specific stages (blocks) are presented for developing an adaptive model of CA management using the BSC.

An important component of the successful implementation of the balanced scorecard is the use of a computer model. The potential of the concept can be realized by means of the enterprise performance management system (EPMS). Using the Ishikawa diagram, the article reflects the main components of the BSC for managing OA through operational activities, financial support, customer perspective and the development and training block. It is proven that cascading the BSC allows improving the quality of strategic management at all organizational levels by transferring goals and strategic activities to lower organizational levels. The advantages of using strategic maps in the context of the BSC are substantiated. Based on the characteristic features of strategic maps and the specifics of current assets management, generalized strategic maps have been developed at the enterprise level. The next level of strategy cascading is the level of enterprise departments. To solve the problems of BSC implementation, it is proposed to use the existing business modeling systems Business Studio, ARIS, Microsoft Office Business ScoreCard Manager.

Keywords: current assets; management strategy; balanced scorecard system (BSC); cascading the BSC; strategic maps.

References

1. Blank, I.A. (2005). *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. Kiev: Elga, Nika-Centre.
2. Gaponenko, A.L. (2003). *Teoriya upravleniya* [Control theory]. Ed. by A.L. Gaponenko, A.P. Pankrukhina. Moscow: RAGS.
3. Gomonko, E.A., Vysochinenko, A.S. (2012). *Opisaniye bazovykh biznes-protsessov*

proizvodstvennogo predpriyatiya [Description of basic business processes of a manufacturing enterprise]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3, 166-169.

4. Igolkina, T.N. et al. (2018). Strategiya razvitiya organizatsii i yeye ekonomicheskoye obosnovaniye: kollektivnaya monografiya [Development strategy of the organization and its economic justification: collective monograph]. Belgorod: OOO Epitsentr. ISBN 978-5-6040048-7-6.

5. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2003). Sbalansirovannaya sistema pokazateley [The Balanced Scorecard]. M.: ZAO Olimp-Biznes.

6. Klimenko, O.I., Zdorovenko, I.Yu. (2022). Analiz otechestvennoy praktiki dostizheniya ekonomicheskikh tseley ustoychivogo razvitiya [Analysis of domestic practice of achieving economic goals of sustainable development]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2 (93), 9-20. ISSN: 2223-5639.

7. Kovalev, V.V. (2007). Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika [Financial management: theory and practice]. Moscow: TK Velby, Published by Prospekt.

8. Kononenko, R.V., Naumik-Gladkaya, Ye.G. (2022). Bezopasnost' ekonomicheskoy deyatel'nosti v usloviyakh tsifrovizatsii [Security of economic activity in the context of digitalization]. Vestnik Belgorodskogo

universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (92), 100-110. ISSN: 2223-5639.

9. Knight, F. (2003). Risk, neopredelennost' i pribyl' [Risk, Uncertainty, and profit]. Tr. from English. M.: Delo.

10. Snitko, L.T. et al. (2014). Upravleniye resursami v organizatsii: sistemnyy podkhod: monografiya [Resource management in the organization: a systems approach: monograph]. Belgorod: Published by BUKEP. ISBN: 978-5-8231-0329-9.

11. Snitko, L.T., Dotsenko, A.N., Linichenko, D.S. (2024). Strategii upravleniya oborotnymi aktivami predpriyatiy v kontekste ikh finansovoy ustoychivosti, riskov i ekonomicheskoy bezopasnosti [Strategies for managing current assets of enterprises in the context of their financial stability, risks and economic security]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (104), 32-44.

12. Upravleniye oborotnym kapitalom. Bibliotekaklyuchevykh pokazateley effektivnosti (KRI). [Working capital management. Library of Key Performance Indicators (KPI)]. Retrieved from: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=133>.

13. Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika: uchebnik [Financial management: theory and practice: textbook]. Ed. by E.S. Stoyanova. 5th rev. ed. Moscow: Perspektiva 2003.

e-mail: slt2009@yandex.ru

УДК (338.486:334.723):332.1

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-34-42

Нюренбергер Л.Б.

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

Архипов А.Е.

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

Петренко Н.Е.

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

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК КЛЮЧЕВОЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

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

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

Введение. Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой институционально-организационную форму сотрудничества между публичной властью и бизнес-структурами, направленную на сов-

местную реализацию проектов, имеющих общественную значимость. В сфере туризма и гостеприимства данный механизм приобретает особую актуальность, поскольку отрасль характеризуется высокой капиталом-

емкостью инфраструктурных объектов, длительными сроками окупаемости инвестиций и необходимостью комплексного подхода к развитию территорий [1].

Современная экономическая наука трактует ГЧП как систему договорных отношений, в рамках которой стороны распределяют риски, ресурсы и полномочия в соответствии с их компетенциями. Ключевым отличием ГЧП от традиционных форм взаимодействия государства и бизнеса является долгосрочный характер сотрудничества, предполагающий не просто разовое финансирование, а совместное управление проектом на всех этапах его жизненного цикла. В туристической сфере это может выражаться в создании гостиничных комплексов, транспортной инфраструктуры, рекреационных зон или культурно-развлекательных кластеров, где государство обеспечивает нормативно-правовую поддержку, а частный сектор вносит инвестиции и профессиональные управленческие решения.

С точки зрения экономической теории, ГЧП в туризме выполняет несколько фундаментальных функций. Во-первых, оно способствует преодолению «провалов рынка», связанных с недостаточным частным инвестированием в общественные блага, такие как дорожная сеть, экологическая безопасность или сохранение культурного наследия. Во-вторых, данный механизм позволяет оптимизировать бюджетные расходы, перераспределяя финансовую нагрузку между государством и инвесторами. В-третьих, ГЧП создает условия для внедрения инновационных технологий и повышения качества услуг благодаря конкурентной среде и профессиональному управлению со стороны частных операторов.

В мировой практике выделяют несколько основных моделей ГЧП, применяемых в туризме. Концессионные соглашения предполагают передачу государством частному партнеру права на эксплуатацию объекта инфраструктуры (например, аэропорта или гостиницы) на определенный срок с обя-

зательством последнего осуществлять его модернизацию и содержание. Договоры о совместной деятельности предусматривают софинансирование проектов, при котором стороны объединяют ресурсы для достижения общих целей. Отдельную категорию составляют специальные инструменты, такие как налоговые льготы, гарантии по кредитам или предоставление земельных участков на льготных условиях, которые стимулируют частных инвесторов к участию в развитии туристической отрасли [3].

Правовую основу ГЧП в России составляют Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве», а также отраслевые стратегии развития туризма. Однако эффективность применения данных механизмов во многом зависит от региональных особенностей, включая инвестиционный климат, уровень развития инфраструктуры и административную поддержку. В связи с этим анализ теоретических основ ГЧП позволяет не только систематизировать существующие подходы к взаимодействию государства и бизнеса, но и выявить оптимальные пути их адаптации к специфике туристической индустрии, что имеет важное значение для формирования устойчивой модели отраслевого развития [1].

Следовательно, государственно-частное партнерство в сфере туризма и гостеприимства представляет собой сложный, многогранный институт, который при грамотной реализации способен стать катализатором экономического роста, обеспечивая баланс между общественными интересами и коммерческой эффективностью.

Методы исследования. С целью исследования государственно-частного партнерства как одного из механизмов динамики сферы туризма и гостеприимства применялись нормативно-правовые документы и государственные программы, регламентирующие деятельность в области ГЧП, а также в сфере туризма, гостеприимства и рекреации. В рамках данной статьи

были использованы следующие методы: индукции, сравнительного анализа, синтеза, обобщения. Также материалами для написания данной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых: А.Г. Бутузова [2], В.Г. Варнавского, А.В. Клименко, В.А. Королева [3], Е.И. Макриновой [4], А.Э. Саака [6], В.А. Смирнова [7], X. Zhang, H. Song [8] и др.

Результаты исследования. Международная практика ГЧП демонстрирует, что государственно-частное партнерство стало ключевым инструментом развития туристической индустрии в большинстве стран с развитой экономикой. Мировой опыт свидетельствует о разнообразии моделей и форм взаимодействия между государственным и частным секторами, адаптированных к конкретным национальным и региональным особенностям [12].

В Европейском союзе сложилась устойчивая традиция применения ГЧП для сохранения и продвижения культурно-исторического наследия. Ярким примером может служить французская система управления памятниками архитектуры, где государство сохраняет за собой право собственности на объекты, передавая их в управление частным компаниям на условиях концессии. Особого внимания заслуживает опыт реконструкции Версальского дворца, где привлечение частных инвестиций позволило не только отреставрировать исторический комплекс, но и создать современную инфраструктуру для посетителей, включая мультимедийные центры и зоны отдыха. При этом был достигнут баланс между коммерческой эксплуатацией объекта и сохранением его аутентичности.

Страны Ближнего Востока демонстрируют иную модель взаимодействия, ориентированную на создание принципиально новых туристических кластеров. В Объединенных Арабских Эмиратах реализация масштабных проектов, таких как «Пальмовые острова» в Дубае или культурный район Саадият в Абу-Даби, осуществлялась через сложные многоуровневые схе-

мы партнерства. Государство в этих случаях выступало не только как регулятор, но и как равноправный инвестор, предоставляя земельные ресурсы и создавая благоприятные правовые условия, в то время как частные компании обеспечивали финансирование, проектирование и управление объектами. Этот опыт особенно ценен с точки зрения комплексного подхода к развитию территорий, когда туристическая инфраструктура создается одновременно с транспортной сетью, объектами социального назначения и рекреационными зонами [8].

Азиатский регион предлагает интересные примеры интеграции ГЧП в сферу экологического туризма. В Таиланде успешно реализована программа развития национальных парков, где частные операторы получают право на строительство и эксплуатацию экоотелей при строгом соблюдении природоохранных стандартов, установленных государством. Подобная модель позволяет сочетать коммерческую эффективность с принципами устойчивого развития, что особенно актуально в условиях растущего спроса на ответственный туризм.

Американский континент демонстрирует эффективные механизмы ГЧП в сфере событийного туризма. В США и Канаде значительная часть инфраструктуры для крупных международных мероприятий (Олимпийские игры, чемпионаты мира) создается с привлечением частного капитала. Особенностью данной модели является использование специальных инструментов финансирования, таких как налоговые облигации или соглашения о разделе доходов, что позволяет минимизировать бюджетные расходы при обеспечении высокого качества объектов [11, 12, 13].

Важным аспектом международного опыта является разработка специализированных правовых механизмов, регулирующих ГЧП в туризме. Многие страны создали отдельные законодательные акты, определяющие особые условия для инвестиций в туристическую отрасль. Например, в Турции

действует закон о стимулировании туристических инвестиций, предусматривающий налоговые каникулы, упрощенные процедуры получения земельных участков и другие преференции для инвесторов, участвующих в проектах, имеющих стратегическое значение для развития отрасли.

Мировой опыт позволяет выделить несколько ключевых факторов успешной реализации ГЧП-проектов в туризме. Во-первых, это наличие четкой нормативно-правовой базы, определяющей права и обязанности всех участников процесса. Во-вторых, важную роль играет прозрачность процедур отбора частных партнеров и распределения рисков. В-третьих, успешные проекты, как правило, предполагают комплексный подход к развитию территорий, учитывающий не только коммерческую составляющую, но и социально-экономический эффект для региона. Наконец, особое значение имеет создание эффективных механизмов контроля качества услуг и соблюдения установленных стандартов [8].

Таким образом, международная практика показывает, что, несмотря на различия в подходах, все успешные модели ГЧП в туризме объединяет стремление к созданию устойчивой системы взаимодействия, в которой государство обеспечивает стратегическое развитие отрасли, а частный сектор вносит инновационные решения и эффективные управленческие технологии. Этот опыт представляет значительный интерес для России, особенно в контексте разработки региональных программ развития туризма.

В Российской Федерации государственно-частное партнерство в сфере туризма и гостеприимства развивается в рамках стратегических документов национального уровня, отражающих приоритеты социально-экономического развития страны [4].

Анализ российского опыта позволяет выделить несколько характерных особенностей, отличающих отечественную модель ГЧП от зарубежных аналогов. Прежде все-

го, следует отметить выраженную региональную специфику реализации проектов, обусловленную значительным разнообразием туристско-рекреационного потенциала субъектов Федерации [2].

Законодательная база ГЧП в России формировалась поэтапно, начиная с принятия Федерального закона № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» в 2005 году и последующего создания более совершенной правовой платформы в виде Федерального закона № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве» в 2015 году [10].

Значимым направлением развития ГЧП в российском туризме стало создание особых экономических зон туристско-рекреационного типа. Наиболее показательным примером является ОЭЗ «Байкальская гавань» в Республике Бурятия, где государство взяло на себя обязательства по созданию инженерной инфраструктуры, а частные инвесторы реализуют проекты по строительству гостиничных комплексов и рекреационных объектов. Аналогичные модели применяются в Краснодарском крае, где создание туристского кластера «Красная Поляна» позволило не только развить горнолыжный курорт, но и сформировать современную систему гостеприимства мирового уровня.

Особого внимания заслуживает опыт реализации крупных инфраструктурных проектов, связанных с проведением международных мероприятий. Подготовка к Олимпийским играм 2014 года в Сочи продемонстрировала эффективность комбинированного подхода, при котором государство инвестировало в транспортную и инженерную инфраструктуру, а частные компании строили гостиницы и развлекательные комплексы. Однако последующий период выявил и определенные проблемы, связанные с управлением созданными объектами и обеспечением их рентабельности в постолимпийский период.

В последние годы наметилась тенденция к развитию ГЧП в сфере культур-

но-познавательного туризма. Реставрация объектов культурного наследия с привлечением частных инвестиций осуществляется в рамках концессионных соглашений, как это было сделано, например, при восстановлении исторического центра Казани к Универсиаде 2013 года. При этом важно отметить, что подобные проекты требуют особенно тщательной проработки механизмов контроля за сохранением аутентичности памятников архитектуры [5, 9].

Анализ российского опыта позволяет выделить ряд системных проблем, сдерживающих развитие ГЧП в туризме. К ним относятся: недостаточная проработанность методик оценки эффективности проектов, сложности с привлечением долгосрочного финансирования, несовершенство механизмов распределения рисков, а в некоторых случаях – отсутствие четкого понимания взаимных обязательств сторон. Тем не менее перспективы развития данного механизма в России остаются значительными, особенно в контексте реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», предусматривающего создание новых туристских кластеров в различных регионах страны.

Важным аспектом развития ГЧП в российском туризме становится цифровая трансформация отрасли. Современные проекты все чаще включают компоненты, связанные с созданием интеллектуальных систем управления туристскими потоками, разработкой мобильных приложений и внедрением технологий виртуальной реальности. В этой сфере особенно важна синергия государственной поддержки и инновационного потенциала частных компаний, что открывает новые перспективы для партнерства.

Стоит сказать, что российская практика применения ГЧП в туризме находится в стадии активного формирования, демонстрируя как определенные успехи, так и необходимость дальнейшего совершенствования нормативной базы и механизмов вза-

имодействия между участниками. Опыт последних лет свидетельствует о постепенном переходе от единичных проектов к системному внедрению партнерских моделей, что создает основу для качественного развития туристской инфраструктуры в различных регионах страны.

Сибирский федеральный округ представляет собой уникальный регион с точки зрения возможностей развития туристской отрасли через механизмы государственно-частного партнерства. Обширная территория, сочетающая природные богатства, культурное наследие и стратегическое географическое положение, создает предпосылки для формирования конкурентоспособного туристского продукта. Однако анализ практики реализации ГЧП-проектов в Сибири выявляет как значительные достижения, так и системные проблемы, требующие комплексного решения [7].

Наиболее успешным примером применения механизмов ГЧП в регионе следует считать развитие туристско-рекреационного кластера «Байкальская гавань» в Республике Бурятия, о котором упоминалось в предыдущем разделе. Данный проект, инициированный еще в 2007 году, демонстрирует характерные особенности сибирской модели партнерства. Государство взяло на себя обязательства по созданию инженерной инфраструктуры, включая строительство дорог, коммуникаций и аэропорта, в то время как частные инвесторы реализуют проекты по возведению гостиничных комплексов и рекреационных объектов. Особенностью данного сотрудничества стало создание специального инвестиционного контракта, предусматривающего налоговые льготы для участников проекта [10].

Алтайский край демонстрирует иную модель взаимодействия, ориентированную на развитие санаторно-курортного комплекса. Курорт Белокуриха стал площадкой для апробации инновационных форм партнерства, где государство выступает гарантом качества оказываемых услуг, а частные

операторы инвестируют в модернизацию лечебной базы и создание сопутствующей инфраструктуры. Важным аспектом данного сотрудничества стало создание единого бренда территории, что позволило значительно повысить ее инвестиционную привлекательность. При этом следует отметить, что успех проекта во многом обусловлен наличием четкой концепции развития территории и прозрачными правилами взаимодействия между всеми участниками процесса.

Красноярский край представляет интерес с точки зрения реализации событийного туризма через механизмы ГЧП. Подготовка к Универсиаде 2019 года стала катализатором развития партнерских отношений в сфере гостиничной инфраструктуры. Особенностью данного опыта стало использование механизма специальных инвестиционных контрактов, предусматривающих не только строительство новых объектов, но и их последующую эксплуатацию в течение определенного периода.

Томская область предлагает уникальный опыт развития экологического туризма через механизмы ГЧП. Проект «Васюганские болота» демонстрирует возможность сочетания природоохранных задач с созданием туристской инфраструктуры. В данном случае государство обеспечивает сохранение экосистемы, а частные операторы разрабатывают и реализуют экологические маршруты, соблюдая строгие природоохранные стандарты. Этот опыт особенно ценен с точки зрения развития устойчивого туризма в условиях хрупких экосистем, характерных для многих сибирских регионов.

Анализ сибирского опыта позволяет выявить ряд системных проблем, характерных для региона. Ключевой из них остается недостаточная развитость транспортной инфраструктуры, что существенно ограничивает доступность многих туристских объектов. Кроме того, отмечается дефицит квалифицированных кадров в сфере гостеприимства, а также недостаточная проработанность нормативной базы на региональном уровне. Особого внимания заслуживает

проблема сезонности туристского спроса, характерная для большинства сибирских территорий, что создает дополнительные риски для инвесторов.

Перспективы развития ГЧП в сибирском туризме связаны прежде всего с реализацией крупных межрегиональных проектов, таких как «Восточное кольцо России» или «Сибирский тракт». Эти инициативы предполагают комплексное развитие инфраструктуры на принципах государственно-частного партнерства, что может стать драйвером роста для всего округа. Особое значение приобретает цифровизация туристских услуг, где сочетание государственной поддержки и инновационного потенциала частного бизнеса может дать синергетический эффект.

Выводы и заключение. Таким образом, опыт Сибирского федерального округа позволил выявить уникальные возможности и характерные ограничения развития ГЧП в макрорегионе. Проекты, реализованные в Республике Бурятия, Алтайском и Красноярском краях, демонстрируют значительный потенциал партнерских моделей, но одновременно указывают на необходимость решения проблем транспортной доступности, кадрового обеспечения и сезонности туристского спроса. Перспективы развития ГЧП в Сибири связаны с реализацией межрегиональных программ, цифровизацией отрасли и созданием комплексных туристских кластеров, объединяющих природные, культурные и инфраструктурные ресурсы территории.

Подводя итог исследования, стоит отметить, что дальнейшее развитие государственно-частного партнерства в сфере туризма и гостеприимства требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-правовой базы, разработку специализированных финансовых инструментов и создание эффективных механизмов координации между всеми участниками процесса. Особое значение приобретает учет региональной специфики и создание гибких моделей взаимодействия, способных адаптироваться к изменяющимся эко-

номическим условиям. Реализация этого потенциала сможет обеспечить качественный рост туристской отрасли, способствуя социально-экономическому развитию территорий и повышению их инвестиционной привлекательности.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы.** О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации : Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 29. – (ч. I). – Ст. 4080. – Текст : непосредственный.

2. **Бутузов, А. Г.** Государственно-частное партнерство в туристской инфраструктуре России: проблемы и перспективы / А. Г. Бутузов. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5(142). – С. 1123–1128.

3. **Варнавский, В. Г.** Государственно-частное партнерство. Теория и практика / В. Г. Варнавский, В. А. Королёв, А. В. Клименко. – Москва : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2025. – 326 с. – Текст : непосредственный.

4. **Макринова, Е. И.** Государственно-частное партнерство как способ развития внутреннего туризма в существующих реалиях / Е. И. Макринова, В. В. Лысенко, Е. А. Рабочкина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы развития туризма : материалы международной научно-практической конференции ; под редакцией С. В. Дусенко, Н. Л. Авиловой. – Москва, 2021. – С. 348–351.

5. **Макринова, Е. И.** Стратегия повышения туристической привлекательности региона (на примере Белгородской области) / Е. И. Макринова, И. С. Подзолкова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы развития туризма : материалы

VIII международной научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 361–366.

6. **Саак, А. Э.** Государственно-частное партнерство в туризме: теория и практика / А. Э. Саак. – Москва : Дашков и К, 2020. – 256 с. – Текст : непосредственный.

7. **Смирнов, В. А.** Особенности государственно-частного партнерства в развитии туризма Сибирского федерального округа / В. А. Смирнов. – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21. – № 2. – С. 345–362.

8. Zhang, X., Song, H., Huang G. Q. Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda // Tourism Management. – 2019. – Vol. 75. – Pp. 276–289.

9. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»: основные направления и перспективы. – URL: <https://www.russiatourism.ru> (дата обращения: 10.05.2025). – Текст : электронный.

10. Правительство Республики Бурятия. Концепция развития туристско-рекреационного кластера «Байкальская гавань». – URL: <https://egov-buryatia.ru/minturizm/activities/directions/osobaya-ekonomicheskaya-zona-turistsko-rekreationsnogo-tipa-baykalskaya-gavan.php> (дата доступа: 13.05.2025). – Текст : электронный.

11. UNDP. Human Development Report 2025. – URL: <https://hdr.undp.org/> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст : электронный.

12. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development // UN Tourism. – URL: <https://www.untourism.int/archive/middle-east/publication/global-report-public-private-partnerships-tourism-development> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст : электронный.

13. UN Tourism World Tourism Barometer // Global Tourism Statistics. – URL: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст : электронный.

Nyurenberger L.B.

Novosibirsk State University of Economics and Management, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business in the Service Sector

Arkhipov A.E.

Novosibirsk State University of Economics and Management, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business in the Service Sector

Petrenko N.E.

Novosibirsk State University of Economics and Management, Candidate in Economics, Associate Professor of the Department of Business in the Service Sector

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A KEY MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY

Abstract. In modern conditions of development of the domestic economy, public-private partnership is considered one of the leading mechanisms for the implementation of infrastructural and socially significant projects, as it represents an institutional and organizational form of cooperation between government and business structures aimed specifically at the joint practical implementation of various infrastructure projects of both sectoral and regional importance. The format of public-private partnership plays a special role in the tourism and hospitality industry, where the combination of government regulation and private investment directly contributes to the formation of competitive tourism clusters through the development of transport infrastructure, communications, and the segment of accommodation facilities, which in turn increases the attractiveness of regions as tourist destinations. The presented article substantiates the content and importance of public-private partnership for the development of tourism and hospitality using the example of the world tourism experience, as well as individual Russian regions, where the practice of implementing public-private partnership has yielded positive, prolonged results. The practice of PPP in the domestic sphere of tourism and hospitality is described from the perspective of its regulatory regulation and from the point of view of reflecting the priorities of socio-economic development of the country. In this sense, there is a pronounced regional specificity of the implementation of significant tourism projects, due to the significant diversity of tourist resources and recreational potential of the country's regions. Regional projects of the Tomsk Region, Altai and Krasnodar Territories are highlighted as indicative projects implemented with the help of public-private partnerships.

Keywords: public-private partnership, PPP, tourism and hospitality, infrastructure projects, investments, tourism cluster.

References

1. Federal'nyy zakon ot 13.07.2015 № 224-FZ «O gosudarstvenno-chastnom partnerstve, munitsipal'no-chastnom partnerstve v Rossiyskoy Federatsii» // Sobraniye zakonodatel'stva RF. 2015. № 29 (ch. I). St. 4080 [Federal Law of 13.07.2015 No. 224-FZ "On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation" // Collection of Legislation

of the Russian Federation. 2015. No. 29 (Part I). Art. 4080].

2. Butuzov, A.G. (2022). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo v turistskoy infrastrukture Rossii: problemy i perspektivy [Public-private partnership in the tourism infrastructure of Russia: problems and prospects]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship]. 5 (142), 1123-1128.

3. Varnavskyy, V.G., Korolev, V.A. Klimentko, A.V. (2025). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo. Teoriya i praktika [Public-private partnership. Theory and practice]. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics.
4. Makrinova, E.I., Lysenko, V.V., Rabochkina, E.A. (2021). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo kak sposob razvitiya vnutrennego turizma v sushchestvuyushchikh realiyakh [Public-private partnership as a way to develop domestic tourism in the existing realities]. Aktual'nyye problemy razvitiya turizma. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Actual problems of tourism development. Proceedings of the international scientific and practical conference]. Edited by S.V. Dusenkov, N.L. Avilova. Moscow. P. 348-351.
5. Makrinova, E.I., Podzolkova, I.S. (2024). Strategiya povysheniya turisticheskoy privlekatel'nosti regiona (na primere Belgorodskoy oblasti) [Strategy for increasing the tourist attractiveness of the region (Belgorod region as a case study)]. Aktual'nyye problemy razvitiya turizma. Materialy VIII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Actual problems of tourism development. Proceedings of the VIII international scientific and practical conference]. Moscow, P. 361-366.
6. Saak, A.E. (2020). Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo v turizme: teoriya i praktika [Public-private partnership in tourism: theory and practice]. Moscow: Dashkov & K.
7. Smirnov, V.A. (2023). Osobennosti gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v razvitii turizma Sibirskogo federal'nogo okruga [Features of public-private partnership in tourism development of the Siberian Federal District]. Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika [Regional Economy: Theory and Practice]. 21(2), 345-362.
8. Zhang, X., Song, H., Huang, G. Q. (2019). Tourism supply chain management: a new research agenda. Tourism Management. 75, 276-289.
9. Rosturizm. Natsional'nyy proyekt «Turizm i industriya gostepriimstva»: osnovnyye napravleniya i perspektivy [Rostourism. National project "Tourism and Hospitality Industry": main directions and prospects]. Retrieved from: <https://www.russiatourism.ru>.
10. Pravitel'stvo Respubliki Buryatiya. Kontseptsiya razvitiya turistsko-rekreatsionnogo klastera «Baykal'skaya gavan'» [Government of the Republic of Buryatia. Concept for the development of the tourism and recreational cluster "Baikal Harbor"]. Retrieved from: <https://egov-buryatia.ru/minturizm/activities/directions/osobaya-ekonomicheskaya-zona-turistsko-rekreatsionnogo-tipa-baykalskaya-gavan.php>.
11. UNDP. Human Development Report 2025. Retrieved from: <https://hdr.undp.org/>.
12. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development. UN Tourism. Retrieved from: <https://www.untourism.int/archive/middle-east/publication/global-report-public-private-partnerships-tourism-development>.
13. UN Tourism World Tourism Barometer. Global Tourism Statistics. Retrieved from: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>.

Шнорр Ж.П.

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

ИММЕРСИВНОСТЬ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ: ФОРМАТЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА

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

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

Введение. На данном этапе в туризме и гостеприимстве экономика впечатлений имеет доминантный характер, отражая усиление эмоциональной составляющей в туристском продукте и сервисном сопровождении, обуславливая переход к новой парадигме развития, учитывающей экономическую ценность и коммерциализацию

чувственного опыта. Парадигма развития, соответствующая экономике впечатлений, обуславливает акцентирование иммерсивности для формирования у потребителей ожидаемых ими впечатлений, ощущений, переживаний.

Микс впечатлений, ощущений и переживаний потребителей от путешествий

во многом влияет на привлекательность и ценность не только туристских продуктов, но и дестинаций, формируя их имидж как современных и прогрессивных, способствуя получению дополнительных доходов субъектами отраслевой индустрии и регионами. С учетом сказанного актуальными для исследования направлениями являются теоретико-методологические основы развития туризма и гостеприимства в условиях экономики впечатлений, влияние на продвижение и соответствие потребительским ожиданиям.

Следует отметить, что в последнее время отмечен рост научных публикаций касательно не только роли экономики впечатлений в туризме и гостеприимстве, но и создания впечатлений, учитывая возможности цифровизации и диапазон взаимопроникающих высокотехнологичных цифровых решений и технологий. Так, цифровые технологии в современном туристско-экскурсионном пространстве с акцентом на экскурсионные продукты и деятельность музеев отражены в статьях Е.И. Макриновой, Т.Ю. Симоновой, Е.О. Золотаревой, Е.В. Чурсиной [1, 2]. Востребованность и применение виртуальной реальности в индустрии туризма рассмотрены А.Г. Сарафановой, А.А. Сарафановым [3]. Особого внимания заслуживает научная статья Т.В. Подольской, Д.С. Ушакова, А.Д. Володиной, в которой представлены результаты исследования развития отраслевой экономики впечатлений в туризме на основе иммерсивных технологий [4].

Несмотря на значительное число публикаций и широкий научный интерес к изучению экономики впечатлений, проблематика исследования иммерсивности в туризме и гостеприимстве как важного концептуального элемента парадигмы развития, соответствующего экономике впечатлений, не получила должного рассмотрения. Нуждаются в более пристальном внимании изучение сущностных характеристик и организационное оформление иммерсивно-

сти, практика использования современных иммерсивных технологий в формировании туристско-экскурсионных продуктов, учитывая специфику деятельности субъектов отраслевой индустрии. В связи с этим актуальность темы исследования не вызывает сомнения.

Целью статьи является результативная попытка исследовать и систематизировать современные форматы и технологии иммерсивности в туризме и гостеприимстве, учитывая отраслевую специфику, как важного концептуального элемента парадигмы развития, соответствующего экономике впечатлений.

Методы исследования. Исследование выполнено на основе методов научного обобщения, систематизации и классификации, анализа и синтеза, сравнения и других.

Результаты исследования. В процессе исследования установлено, что термин «иммерсивность» произошел от английского immerse – «погружать» и означает свойство контента погружать пользователя в содержание. Истоки иммерсивности приходится на период Античности. В античные времена погружение публики в происходящее и вовлечение зрителей в процесс осуществлялись при демонстрации театральных постановок, в момент проведения ритуальных мероприятий и обрядов [4, с. 136].

В современных условиях «иммерсивность является новым способом восприятия», ориентированного на «погружение в искусственно созданные условия, при этом эффективность данного процесса напрямую зависит от технологических факторов, так как для того, чтобы получить максимальный эффект, должны использоваться новейшие технологии» [5], то есть так называемые «иммерсивные» технологии или технологии, создающие эффект погружения в альтернативную реальность.

Применительно к нашему исследованию сформулируем понятие «иммерсивность в туризме и гостеприимстве». По мнению автора, иммерсивность в туризме

и гостеприимстве – погружение туристов и экскурсантов в альтернативную реальность во время туристского путешествия и (или) экскурсии для получения новых впечатлений, ощущений и переживаний с использованием иммерсивных технологий в интерактивном и театрализованном форматах, предусматривающее трансформацию бизнес-процессов в театральную постановку и интерактивные практики. Особенностью и новизной авторской трактовки исследуемой дефиниции являются рассмотрение иммерсивности в туризме и гостеприимстве как процесса погружения в альтернативную реальность и эффективного инструмента коммерциализации чувственного опыта туристов и (или) экскурсантов, что подчеркивает экономическую ценность иммерсивности и позволяет выделить ее в качестве концептуального элемента новой парадигмы развития, соответствующего экономике впечатлений в туризме и гостеприимстве.

Виды иммерсивных технологий, используемые в туризме и гостеприимстве, во многом обусловлены организационным оформлением иммерсивности с учетом отраслевой специфики. Систематизация библиографических источников, выполненная автором, свидетельствует о фрагментарности и мозаичности представлений о тех или иных организационных формах иммерсивности в туризме и гостеприимстве. По нашему мнению, организационное оформление иммерсивности находит свою реализацию в форматах иммерсивности, которые, с определенной долей условности, мы подразделяем на интерактивный формат и театрализацию. Интерактивный формат иммерсивности основан на интерактивности, «под которой понимается возможность потребителя самостоятельно управлять процессом потребления» [5, с. 117]. Театрализация как формат иммерсивности представляет собой творческий метод гармоничного совместного движения элементов театрализованного представления – сценария, актеров, света, звука, декораций – в единое действие.

Широкое развитие иммерсивные технологии в туризме и гостеприимстве получили в результате научно-технического прогресса в эпоху Индустрии 4.0 и цифровизации. Иммерсивные технологии основаны на цифровых технологических решениях расширенной реальности и направлены на формирование новой среды, интеграцию реального и цифрового наполнения контента, обуславливая принципиально иной, преимущественно гибридный характер обслуживания туристов и экскурсантов с акцентом на интерактивность.

Отметим, что расширенная реальность (XR) используется в качестве общей дефиниции и одновременно технологии, интегрирующей виртуальные технологические решения, находится в основе метавселенных или онлайн-пространств, в которых синтезированы все виды реальности: физическая, дополненная, виртуальная и смешанная, поэтому элементами или подвидами расширенной реальности являются виртуальная, дополненная и смешанная реальность. Приведем их краткую характеристику.

Виртуальная реальность (VR) представляет собой компьютерную имитацию или симуляцию окружающего мира посредством замены привычного восприятия окружающей среды информацией, сгенерированной на основе различных технических средств, с целью физического погружения и психологического присутствия пользователя в цифровом пространстве в режиме реального времени. Дополненная реальность (AR) предусматривает наложение цифрового контента на реальную среду пользователей, не заменяя реальность виртуальной, а дополняя ее цифровыми объектами. Смешанная реальность (MR) представляет собой синтез виртуальной и дополненной реальности для создания новых окружений и визуализаций, в которых физический и цифровой объекты сосуществуют и взаимодействуют в реальном времени. Следовательно, высокотехнологичные цифровые решения дополненной, виртуальной и смешанной ре-

альности предназначены для предоставления пользователю цифрового иммерсивного опыта, который может использоваться как в коммерческих, так и развлекательных целях.

Практика свидетельствует, что цифровой иммерсионный опыт среди пользователей получает все большее распространение и динамизм, а иммерсивные технологии на основе расширенной реальности рассматриваются представителями отраслевой индустрии в качестве эффективного инструмента бизнеса, роль и значимость которого будут возрастать. Этот тезис подтверждается статистическими данными, характеризующими развитие мирового рынка расширенной реальности как в целом, так и в разрезе отдельных элементов.

Так, согласно отчету Global Extended Reality Market, глобальный рынок расширенной реальности переживает стремительный рост, обусловленный достижениями в области технологий виртуальной, дополненной и смешанной реальности. Расширенная реальность объединяет физический и виртуальный миры, предлагая захватывающие впечатления в различных отраслях. Катализаторами рынка расширенной реальности являются спрос потребителей на интерактивные и увлекательные впечатления, а также деловой интерес со стороны предприятий для улучшения обучения персонала, совместной работы, коммуникаций и взаимодействия с клиентами [6]. Объем мирового рынка расширенной реальности в 2024 году оценивался в \$119,86 млрд, в 2032 году, по прогнозам, он достигнет \$1 012,59 млрд при среднегодовом темпе роста в 30,6% [6].

Объем мирового рынка виртуальной реальности, по данным отчета Research Nester, в 2024 году составил \$49,1 млрд и, по экспертным оценкам, в 2037 году достигнет \$436,3 млрд при среднегодовом приросте рассматриваемого показателя на уровне 22,1%. В 2025 году объем продаж на исследуемом рынке специалистами оценивается на уровне \$60,2 млрд [7]. Объем мирового

рынка устройств дополненной реальности, согласно содержанию отчета Market Research Future, в 2023 году достиг \$12,8 млрд, что на 24% больше по сравнению с показателем прошлого года, составлявшим \$10,34 млрд [8].

Субъекты индустрии туризма и гостеприимства активно внедряют в свою деятельность интерактивный формат иммерсивности, опережая в своем прогрессивном развитии многие отрасли по уровню применения иммерсивных технологий и практик. Так, согласно результатам исследования консалтингового агентства Blueweave Consulting, в среднесрочном периоде до 2028 года среднегодовой темп прироста мирового рынка дополненной и виртуальной реальности на рынке услуг гостеприимства составит 34,2%, превышая средние значения, прогнозируемые на уровне мировой экономики. Наибольшая доля на рынке дополненной и виртуальной реальности в сфере гостеприимства приходится на страны Европы. Ключевыми игроками дополненной и виртуальной реальности в сфере гостеприимства являются такие высокотехнологичные компании, как Apple Inc., Google, LLC, EON Reality, Inc., Dell Technologies Inc., Barco NV, HTC Corporation, Microsoft Corporation, Sony Corporation, Sega Corporation, Shanghai Lexiang Technology Co. Ltd (DPVR) и другие бизнес-субъекты. AR VR на рынке гостеприимства вырастет более чем на 30% к 2028 году [9].

Основными драйверами развития глобального рынка дополненной и виртуальной реальности в гостеприимстве выступают рост туристского потока и увеличение потребительских расходов на туризм для получения более захватывающих эмоций, что соответствует трендам развития экономики впечатлений [9]. Функциональная область интерактивного формата иммерсивности в гостиничной сфере представлена широким спектром направлений, включая обучение персонала, разработку виртуальных экскурсий и навигацию по отелю, проектирование

дизайна и создание мультисенсорного пространства отелей, интеграцию предприятий гостиничной сферы в городскую событийность для позиционирования в качестве своеобразного арт-объекта, формирования у гостя чувства сопричастности к истории отеля и т.п.

В туристской сфере интерактивный формат иммерсивности находит свое самое активное применение при формировании имиджа дестинаций, разработке интерактивных маршрутов и экскурсий, продвижении туристских продуктов, разработке эмоциональных рекламных мероприятий для влияния на потребительский выбор туристских направлений, просмотра и публикаций панорамных видео на социальных платформах и т.п. [2, 3, 4].

Иммерсивные технологии расширенной реальности стирают грани между реальным и виртуальным миром, способствуя созданию уникального визуального и аудиовизуального опыта, обуславливая переход субъектов туризма и гостеприимства, прежде всего, субъектов туристско-экскур-

сионной сферы услуг, а также предприятий гостиничного и ресторанного бизнеса на качественно новый уровень [10].

Иммерсивные технологии наиболее всеобъемлюще представлены и распространены в сфере туристско-экскурсионных услуг – в музейных институциях и выставочных пространствах, обуславливая развитие новых форматов музейно-выставочной и экспозиционной деятельности, способствуя развитию культурно-познавательного и музейного туризма, продвижению туристских дестинаций и привлечению туристов в регионы [10]. В этом убеждают как результаты опросов общественного мнения, полученные ВЦИОМ, так и данные ведомственной статистики Министерства культуры Российской Федерации [11, 12].

Информация о количестве музеев, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации, и числе их посещений за исследуемый период представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика музеев Министерства культуры России и их посещений
в 2015, 2019–2023 годах***

Показатель	2015 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 в % к 2015 г.
Число музеев, ед.	2 630	2 726	2 773	2 826	2 877	2 944	111,9
Число посещений музеев, тыс. чел.	115 257	124 169	56 372	90 841	115 547	132 318	114,8
Средняя посещаемость музеев, тыс. чел.	43,8	45,5	20,3	31,6	40,2	44,9	102,5

*Составлено по: [12].

В исследуемом периоде наблюдается последовательный рост музеев Министерства культуры Российской Федерации. Так, в 2023 году по сравнению с 2015 годом число музеев возросло на 314 ед., или на 11,9%. Рост музеев происходит на фоне увеличения числа их посещений. В 2023 году число посещений музеев возросло на 17 061 тыс. человек, или на 14,8%. Положительной оценки

заслуживает превышение темпов роста посещений музеев по сравнению с их числом, что указывает на популярность и повышение востребованности музейных институций у населения, обуславливает увеличение числа посещений, приходящегося в среднем на один музей.

О росте популярности музейных институций среди россиян свидетельствуют

и результаты опросов общественного мнения, опубликованные на сайте ВЦИОМ [11]. Приведем некоторые цифры. Так, согласно опросу, проведенному ВЦИОМ, около 50% из опрошенных, или каждый второй, посетили музей в последние два года, из которых 17% респондентов посетили музей в течение нескольких последних месяцев, что указывает на наличие интереса россиян к музейным институциям.

Самой массовой и увлеченной аудиторией музеев выступают «... представители городской, образованной, обеспеченной и молодой аудитории, активной в цифровом пространстве» [11], следовательно, растущий интерес россиян к музеям может быть вызван не только «...развитием музейного дела, повышением интереса наших сограждан к культурному и историческому наследию страны» [11], стремлением к новым знаниям, но также и получением новых впечатлений [11]. Положительно оценивается и обращает на себя внимание рост популярности музейных институций среди молодежи – представителей поколений зумеров и миллениалов – наиболее продвинутой аудитории в контексте цифровых преобразований и новаций, что, по нашему мнению, найдет свое продолжение и в дальнейшем.

Привлекательностью для посещения нашими сограждами обладают исторические, художественные и краеведческие музеи [11]. Результаты опроса ВЦИОМ убедительно свидетельствуют, что «... в эпоху стремительных технологических и социаль-

ных изменений музеи продолжают играть важную роль в сохранении и трансляции культурного наследия, предлагая посетителям виртуальные экскурсии и экскурсии с дополненной реальностью, интерактивные экспозиции, мультимедийные инсталляции» [11]. Следовательно, иммерсивность выступает значимой предпосылкой посещения современных музеев, реализуется на основе интерактивного формата, ориентированного на технологизацию музейного экспозиционно-выставочного пространства и динамизацию туристско-экскурсионной деятельности. Интерактивный формат иммерсивности предусматривает использование так называемых технологий «живого музея», музейных ИКТ-средств и приложений, основанных на достижениях цифровизации.

Технологии «живого музея», по мнению экспертов, представляют собой высокодинамичные экспозиционные зоны, например, «музеи традиции, эко- или природные музеи, музеи и (или) парки «живой истории», авторские музеи и другие» [5, 13, 14]. Например, архитектурно-этнографический музей Вологодской области «Семенково», национальный парк «Кенозерский», музей-заповедники «Кижи», «Куликово Поле», «Мелихово», «Шушенское», Полтаковский музей наскального рисунка и другие объекты. Информация о некоторых из современных музеев, реализующих концепцию и технологии «живого музея», систематизирована нами на основе открытых источников и представлена в таблице 2.

Таблица 2

Музейные институции Российской Федерации, использующие технологии «живого музея»

Наименование	Место нахождения	Краткая характеристика
Архитектурно-этнографический музей «Семенково»	Вологодская область	На территории комплекса под открытым небом собраны деревянные дома Русского Севера, представляет собой живой памятник истории, культуры и быта русского народа на рубеже XIX – XX веков

Наименование	Место нахождения	Краткая характеристика
Национальный парк «Кенозерский»	Архангельская область	Статус культурного объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО с 2024 года. «Отличается гармоничным сочетанием старинных сельских поселений с традиционной для Русского Севера мозаикой хозяйственных угодий, основные историко-культурные элементы – «святые» рощи, церкви и часовни, поклонные кресты, архаичная застройка деревень» [15]
Музей-заповедник «Шушенское»	Красноярский край	Историко-этнографический музей-заповедник под открытым небом, сохранившаяся и частично реконструированная центральная часть сибирского села конца XIX – начала XX века.
Музей-заповедник «Дивногорье»	Воронежская область	«Музей-заповедник примечателен реликтовой флорой и фауной, множеством памятников археологии от эпохи позднего палеолита до Средневековья, отличается наличием меловых столбов-останцев» [15]
Казачья станица «Атамань»	Краснодарский край	«Реконструированная казачья станица конца XVIII — начала XX века. Вокруг центральной площади стоят церковь, школа, рынок, мельница, пасека и 48 подворий, каждое из которых погружает посетителя в ту или иную тему» [15]
Джейрахско-Ассинский музей-заповедник	Республика Ингушетия	«Историко-архитектурный и природный заповедник площадью 64 тыс. га объединяет сразу несколько музеев под открытым небом с сотнями памятников древнего зодчества, многие из которых признаны объектами культурного наследия» [15].
Музей кочевой культуры	г. Москва	Экспозиция посвящена «традициям и обычаям кочевых племен Крайнего Севера, Великой Степи, Африки. В ходе экскурсии посетителям предоставляется возможность попробовать игру на этнических музыкальных инструментах, примерить старинные одежды и настоящую кольчугу, познакомиться с древними манускриптами» [15]

Широкое распространение в туристско-экскурсионной деятельности и популярность у туристов получил интерактивный формат иммерсивности на основе использования цифровых технологий, включая цифровые платформы, пенетрацию умных технологий, мультимедийные и мобильные приложения, внедрение и совершенствование футуристических музейных «инноваций будущего» – технологии Eye Tracking, 3D-моделирование объемных инсталляций и объектов и т.д. [14]. Иммерсивные технологии и практики успешно представлены в следующих музейных институциях: музее в темноте «Сенсориум» (г. Москва), музее резиденции «Арт-коммуналка. Ерофеев и другие» (г. Коломна), музее «Пропавшие в кинохронике» (г. Санкт-Петербург), музее-станка (г. Тула), музее пермских древностей (г. Пермь) и других [16].

Квинтэссенцией интерактивного формата иммерсивности в музейно-экспозиционных и выставочных пространствах, по нашему мнению, является выставка-блокбастер, в перспективе – музей-блокбастер [10]. Мы разделяем мнение начальника выставочного отдела Центрального выставочного отдела «Манеж» Елизаветы Павлычевой: «Выставка-блокбастер – это целое событие-сенсация в мире культуры, как классической, так и современной. Выставки-блокбастеры ориентированы на различные виды искусства, культурно-исторические события, социальные и культурные явления, научные и образовательные аспекты... Это масштабный и высокобюджетный коммерческий проект» [17].

Термин «блокбастер» заимствован из киноиндустрии и, по мнению Бендиной Ксении, означает «... коммерчески успешную выставку, устроенную особым образом для привлечения максимального числа посетителей» [18]. Родиной выставок-блокбастеров по праву считаются США. Родоначальник выставок-блокбастеров – американец Томас Ховинг, который в середине 70-х годов прошлого столетия успешно организовал в

Метрополитен-музее выставку Tutankhamun Treasures с участием артефактов из гробницы Тутанхамона. Выставка имела новаторский характер, отличалась своей концепцией, организацией экспозиции, масштабностью и размещенными на экспозиции артефактами, доставленными из Египта, широкой рекламной кампанией, продажей сувенирной продукции [18].

Как показывает практика, современная выставка-блокбастер имеет ярко выраженный междисциплинарный характер, отражает процессы так называемой музейной глобализации и цифровизации, синтезирует в себе достижения культуры, музейного и экспозиционного дела, маркетинга, иммерсионных технологий и практик для формирования иммерсивного пространства и впечатления, связанного с актуальной темой, и, по мнению экспертов, обладает следующими признаками:

- наличием культурного феномена, который во многом зависит от целевой аудитории: элитарные выставки-блокбастеры рассчитаны на подготовленную публику, научно-популярные или тематические выставки-блокбастеры ориентированы на широкую целевую аудиторию, выставки-аттракционы близки по своему характеру к «музейному шоу» или шоу-формату;
- масштабностью параметров и характеристик (площадь экспозиции, количество экспонатов, бюджет, экспертный состав, число экспертов и т.д.);
- использованием технологий расширенной реальности, мультимедийных проекций, интерактивных инсталляций и сложных технических решений;
- продуманной рекламной кампанией;
- коммерческой эффективностью [17, 18, 19].

По нашему мнению, также признаком выставки-блокбастера выступает и наличие туристской составляющей, поскольку такая выставка привлекает большое количество посетителей, в том числе туристов [10],

может относиться в той или иной мере к туристическим магнитам дестинации. В этом убеждает успешный опыт следующих выставок-блокбастеров: «Первая позиция. Русский балет» и «Хранить вечно» (Центральный выставочный зал «Манеж»); «Николай Рерих» и «Рахманинов» (Третьяковская галерея); «Балабанов», «Виктор Цой», «Лед. Жизнь» («Севкабель Порт»).

Интересным и перспективным форматом иммерсивности, в контексте экономики впечатлений, рассматривается театрализация, предусматривающая превращение бизнес-процессов в театральную постановку посредством сценария и исполнителей для вовлечения туристов и экскурсантов в процесс создания произведений искусства, изучения их деталей, погружения в ту или иную атмосферу. Театрализация находит свое самое широкое применение при проведении городских экскурсий, в музейных институциях и отелях.

Театрализованная экскурсия максимально адаптирована к месту ее проведения, во время которой воспроизводятся атмосфера, диалоги, поступки, традиционные действия, речи людей определенной эпохи, сопровождающиеся великолепной игрой актеров. Также при проведении театрализованных экскурсий хорошо себя зарекомендовали и аудиогиды. Основная функция театрализации – коммуникативная, предусматривающая включение участника городской экскурсии в историю города; посетителя музея – в музейное пространство, при котором он получает возможность вести полноценное живое общение с экскурсоводом, актерами представления и с их помощью «общаться» с предметами экспозиции; участника экскурсии по отелю – окунуться в историю отеля, исторические события той или иной эпохи, получить эстетическое удовольствие от театрального искусства и безупречный сервис.

Выводы и заключение. Таким образом, существуя со времен Античности, в эпоху цифровой трансформации, иммер-

сивность как способ погружения в альтернативную реальность для создания новых впечатлений, ощущений и переживаний предусматривает активное использование современных технологических решений и соответствующих им организационных форматов, что соответствует трендам, потребительским предпочтениям, экономике впечатлений.

В туризме и гостеприимстве иммерсивность, как показало проведенное исследование, находит свое воплощение в интерактивном формате и театрализации с широким использованием иммерсивных технологий и практик в деятельности субъектов отраслевой индустрии – технологий расширенной реальности – виртуальной, дополненной смешанной. Как показало наше исследование, наиболее активно иммерсивные технологии получили свое развитие и применение в туристско-экскурсионном пространстве, в частности, в деятельности музейных институций, выставочных площадок, а также в отелях и при организации городских путешествий.

Для привлечения туристов и экскурсантов интерактивный формат иммерсивности находит свое воплощение при реализации концепций «живого музея» и технологизации в экспозиционной и экскурсионной деятельности музейных институций и выставочных площадок. Обосновано, что перспективным направлением и квинтэссенцией интерактивного формата иммерсивности является проведение выставок-блокбастеров, в перспективе открытие музеев-блокбастеров, обладающих, по мнению автора, высокой туристской привлекательностью, что позволило расширить перечень их существенных характеристик и акцентировать туристскую составляющую.

Театрализация как организационный формат иммерсивности также активно применяется в туризме и гостеприимстве с целью трансформации бизнес-процессов в театральную постановку с участием актеров и зрителей – туристов, экскурсантов, гостей

отелей и ресторанов – для погружения в альтернативную реальность и получения нового опыта.

Иммерсивные практики и технологии находят все большее применение в туристско-экскурсионной сфере, обуславливая появление новых и нетривиальных экскурсионных маршрутов и событий, направленных на увеличение посещений и рост туристских прибытий, получение дополнительных доходов, формирование имиджа туристских территорий как инновационных, прогрессивных и современных [10].

С учетом сказанного иммерсивность в туризме и гостеприимстве выступает важным концептуальным элементом новой парадигмы развития в контексте экономики впечатлений, что следует учитывать при разработке и продвижении туристских продуктов для городского туризма [20], культурно-познавательного и научно-популярного туризма, формировании имиджа и экономического развития туристских дестинаций.

Список литературы

1. **Макринова, Е. И.** Белгородский стандарт гостеприимства как объективный показатель привлекательности объектов гостинично-туристского 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.
2. **Симонова, Т. Ю.** Формирование современного туристско-экскурсионного пространства на основе использования цифровых технологий / Т. Ю. Симонова, Е. О. Золотарева, Е. В. Чурсина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 2(111). – С. 119–126.
3. **Сарафанова, А. Г.** Технологии смешанной реальности в туристской сфере / А. Г. Сарафанова, А. А. Сарафанов. – Текст : непосредственный // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7. – № 4. – С. 20–32.
4. **Подольская, Т. В.** Иммерсивные технологии в туризме: потенциал и перспективы развития отраслевой экономики впечатлений / Т. В. Подольская, Д. С. Ушаков, А. Д. Володина. – Текст : непосредственный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 1. – С. 134–142.
5. **Путин, В. В.** Опыт использования иммерсивных технологий в коммуникативной деятельности музеев / В. В. Путин. – Текст : непосредственный // Вестник КемГУКИ. – 2024. – № 69. – С. 116–121.
6. Отчет об анализе размера, доли и тенденций мирового рынка расширенной реальности – обзор отрасли и прогноз до 2032 года : [сайт]. – URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/> (дата обращения: 05.07.2025). – Текст : электронный.
7. Рынок виртуальной реальности (VR): драйверы роста и проблемы : [сайт]. – URL: <https://www.researchnester.com/ru/reports/virtual-reality-market/160> (дата обращения: 06.07.2025). – Текст : электронный.
8. Объем рынка AR и VR в России и мире : [сайт]. – URL: <https://virtre.ru/articles/virtual-reality/obem-rynka-ar-i-vr-v-rossii-i-mire?ysclid=mdyc3w5f8r686822858> (дата обращения: 06.07.2025). – Текст : электронный.
9. AR VR на рынке гостеприимства вырастет более чем на 30% к 2028 году : [сайт]. – URL: <https://www.blueweaveconsulting.com/report/ar-vr-in-the-hospitality-market/report-sample> (дата обращения: 06.07.2025). – Текст : электронный.
10. **Шнорр, Ж. П.** Специфика и практика применения иммерсивных технологий в современном туристско-экскурсионном пространстве / Ж. П. Шнорр. – Текст : непосредственный // Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса :

материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии и современные тренды развития предприятий туристского и гостиничного бизнеса» (25 апреля 2025 года). – Москва : РНИ РГУТИС, 2025. – С. 332–338.

11. Пошли в музей? : [сайт]. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poshli-v-muzei> (дата обращения: 07.07.2025). – Текст : электронный.

12. ЕМИСС : [сайт]. – URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 07.07.2025). – Текст : электронный.

13. Зотова, Т. А. Технологии «живого музея» в современной музейной деятельности: постановка проблемы и задач исследования / Т. А. Зотова. – Текст : непосредственный // Культурологический журнал. – 2021. – № 4(46). – С. 1–9.

14. Коровникова, Н. А. Современное музейное пространство: новые технологии и практики / Н. А. Коровникова. – Текст : непосредственный // Вестник культурологии. – 2024. – № 3(110). – С. 224–242.

15. Воднева, Е. 11 необычных музеев подоткрытым небом / Е. Воднева // RUSSPASS Журнал. – URL: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravlenija/11-neobychnyh-muzeev-pod-otkryтым-nebom> (дата обращения: 07.07.2025). – Текст : электронный.

16. Лучшие иммерсивные музеи. Где искать оживающие экспозиции,

интерактивные экспонаты и экскурсии с полным погружением : [сайт]. – URL: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravlenija/luchshie-immersivnye-muzei> (дата обращения: 06.07.2025). – Текст : электронный.

17. ВХУТЕИН в эфире: гость Елизавета Павлычева : [сайт]. – URL: <https://www.vhutein.ru/students/life/news/9478> (дата обращения: 07.07.2025). – Текст : электронный.

18. Бендина, К. Выставки-блокбастеры: отличительные черты, история возникновения, современный российский опыт (Третьяковская галерея, Санкт-Петербургский Центральный выставочный зал Манеж, Севкабель Порт) / К. Бендина. – Текст : непосредственный // Новое искусствознание. История. Теория и философия искусства. – 2023. – № 3. – С. 79–89.

19. Выставки-блокбастеры и современное искусство. Бывший директор Третьяковской галереи – о миссии музеев в XXI веке : [сайт]. – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/01/16/tregulova/> (дата обращения: 07.07.2025). – Текст : электронный.

20. Шнорр, Ж. П. Идентификация туристского кластера Новосибирской городской агломерации / Ж. П. Шнорр. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 2(87). – С. 40–57.

IMMERSIVENESS IN TOURISM AND HOSPITALITY: FORMATS, TECHNOLOGIES, INDUSTRY SPECIFICITY

Abstract. The purpose of the article is to systematize modern formats and technologies of immersion in tourism and hospitality, taking into account the industry specifics, as an important conceptual element of the development paradigm corresponding to the experience economy. The article considers the essence, substantive characteristics, organizational design, immersive technologies and practices in tourism and hospitality. The scientific novelty of the article lies in the consideration of immersion in tourism and hospitality in the context of the experience economy. The author's definition of the term «immersion» and organizational formats of immersion in relation to the sphere of tourism and hospitality services are proposed. It is substantiated that interactive immersion format and theatricalization are used in tourism and hospitality, their characteristics and functional areas of use in the context of digitalization are given. The author pays special attention to immersive technologies and practices, in particular, extended reality technologies, including virtual, augmented and mixed reality. The article lists the catalysts for the implementation of immersive technologies and practices in tourism and hospitality. It is emphasized that immersive technologies and practices are most common in the activities of museum institutions and exhibition venues. The article considers the technologies of a «living» museum, museum ICT tools with an emphasis on the implementation and improvement of futuristic museum «innovations of the future» capable of attracting tourist flows, in particular, blockbuster exhibitions, and in the future – blockbuster museums, highlighting their tourist component. Attention is paid to theatricalization with the transformation of business processes of industry entities into a theatrical production using a script and performers to involve tourists and excursionists in tourist and excursion activities. A conclusion is made about the prospects and economic value of immersion in tourism and hospitality, which should be taken into account when developing and promoting tourist products of urban, cultural and scientific-educational tourism, developing the economy of tourist destinations.

Keywords: experience economy, immersion, tourism, hospitality, immersive technologies, interactivity, theatricalization.

References

1. Makrinova, E.I., Zolotareva, E.O., Simonova, T.Yu. (2023). Belgorodskij standart gostepriimstva kak ob"ektivnyj pokazatel' privlekatel'nosti ob"ektov gostinichno-turistskogo biznesa regiona: metodicheskij instrumentarij i rezul'taty konkursnoj 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]. Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa [Scientific Result. Business and Service Technologies]. 4(9), 98–110.
2. Simonova, T.Yu., Zolotareva, E.O., Chursina, E.V. (2025). Formirovanie sovremennogo turistsko-ekskursionnogo prostranstva na osnove ispol'zovaniya cifrovyyh tekhnologij [Formation of a modern tourist and excursion space based on the use of digital technologies]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(111), 119–126.

3. Sarafanova, A.G., Sarafanov, A.A. (2021). Tekhnologii smeshannoj real'nosti v turistskoj sfere [Mixed reality technologies in the tourism industry]. Nauchnyj rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa [Scientific Result. Business and Service Technologies]. 4(7), 20–32.
4. Podol'skaya, T.V. Volodina A.D. (2024). Immersivnye tekhnologii v turizme: potencial i perspektivy razvitiya otraslevoj ekonomiki [Immersive technologies in tourism: potential and prospects for the development of the industry economy of impressions]. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski [State and Municipal Administration. Scientific Notes]. 1, 134–142.
5. Putin, V.V. (2024). Opyt ispol'zovaniya immersivnyh tekhnologij v kommunikativnoj deyatel'nosti muzeev [Experience of using immersive technologies in the communication activities of museums]. Vestnik KemGUKI [Bulletin of KemGUKI]. 69, 116–121.
6. Otchet ob analize razmera, doli i tendencij mirovogo rynka rasshirennoj real'nosti – obzor otrasli i prognoz do 2032 goda [Global Augmented Reality Market Size, Share, and Trends Analysis Report – Industry Overview and Forecast to 2032]. Retrieved from: <https://www.databridgemarketresearch.com>.
7. Rynok virtual'noj real'nosti (VR): drajvery rosta i problemy [Virtual Reality (VR) Market: Growth Drivers and Problems]. Retrieved from: <https://www.researchnester.com/ru/reports/virtual-reality-market/160>.
8. Ob'em rynka AR i VR v Rossii i mire [AR and VR market size in Russia and the world]. Retrieved from: <https://virtre.ru/articles/virtual-reality/obem-rynka-ar-i-vr-v-rossii-i-mire?ysclid=mdyc3w5f8r686822858>.
9. AR VR na rynke gostepriimstva vyrastet bolee chem na 30% k 2028 godu [AR VR in the Hospitality Market to Grow by Over 30% by 2028]. Retrieved from: <https://www.blueweaveconsulting.com/report/ar-vr-in-the-hospitality-market/report-sample>.
10. Shnorr, Zh.P. (2025). Specifika i praktika primeneniya immersivnyh tekhnologij v sovremenном turistsko-ekskursionnom prostranstve [Specifics and practice of using immersive technologies in the modern tourist and excursion space]. Strategii i sovremennye trendy razvitiya predpriyatij turistskogo i gostinichnogo biznesa: materialy VIII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Strategii i sovremennye trendy razvitiya predpriyatij turistskogo i gostinichnogo biznesa» [Strategies and modern trends in the development of enterprises of the tourism and hotel business: proceedings of the VIII All-Russian scientific and practical conference «Strategies and modern trends in the development of enterprises of the tourism and hotel business»]. Moscow: RNI RGUTIS. P. 332–338.
11. Poshli v muzej? [Did you go to the museum?]. Retrieved from: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poshli-v-muzei>.
12. EMISS [EMISS]. Retrieved from: <https://www.fedstat.ru/>.
13. Zotova, T.A. (2021). Tekhnologii «zhivogo muzeya» v sovremennoj muzejnoj deyatel'nosti: postanovka problemy i zadach issledovaniya [«Living museum» technologies in modern museum activities: statement of the problem and research objectives]. Kul'turologicheskij zhurnal [Cultural Studies Journal]. 4(46), 1–9.
14. Korovnikova, N.A. (2024). Sovremennoe muzejnoe prostranstvo: novye tekhnologii i praktiki [Modern museum space: new technologies and practices]. Vestnik kul'turologii [Bulletin of Cultural Studies]. (110), 224–242.
15. 11 neobychnyh muzeev pod otkrytym nebom [11 unusual open-air museums]. Retrieved from: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravleniya/11-neobychnyh-muzeev-pod-otkrytym-nebom>.
16. Luchshie immersivnye muzei. Gde iskat' ozhivayushchie ekspozicii, interaktivnye eksponaty i ekskursii s polnym pogruzeniem [The best immersive museums. Where to look for living exhibits, interactive exhibits and

fully immersive tours]. Retrieved from: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravlenija/luchshie-immersivnye-muze>.

17. VHUTEIN v efire: gost' Elizaveta Pavlycheva [VKHUTEIN on air: guest Elizaveta Pavlycheva]. Retrieved from: <https://www.vhutein.ru/students/life/news/9478>.

18. Bendina, K. (2023). Vystavki-blokbastery: otlichitel'nye cherty, istoriya vozniknoveniya, sovremennyy rossijskij opyt (Tret'yakovskaya galereya, Sankt-Peterburgskij Central'nyj Vystavochnyj Zal Manezh, Sevkabel'-Port) [Blockbuster exhibitions: distinctive features, history of origin, contemporary Russian experience (Tretyakov Gallery, St. Petersburg Central Exhibition Hall Manege, Sevkabel-Port)]. *Novoe iskusstvoznanie. Istoriya. Teoriya i filosofiya*

iskusstva [New Art Studies. History. Theory and Philosophy of Art]. 3, 79–89.

19. Vystavki-blokbastery i sovremennoe iskusstvo. Byvshij direktor Tret'yakovskoj galerei – o missii muzeev v XXI veke [Blockbuster exhibitions and contemporary art. Former director of the Tretyakov Gallery on the mission of museums in the 21st century]. Retrieved from: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/01/16/tregulova/>.

20. Shnorr, Zh.P. (2021). Identifikaciya turistskogo klastera novosibirskoj gorodskoj aglomeracii [Identification of the tourist cluster of the Novosibirsk urban agglomeration]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2(87), 40–57.

e-mail: l.b.nyurenberger@nsuem.ru

УДК 331.108:338.48(571.150)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-57-65

Архипов А.Е.

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

Биттер Н.В.

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

Севрюков И.Ю.

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

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ТУРИЗМА И РЕКРЕАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

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

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

Введение. На современном этапе развития туризма и рекреации главной целью предприятий отрасли является

предоставление услуг, направленных на удовлетворение потребностей в отдыхе, познании, поддержании и укреплении

здоровья населения [7, 9]. Устойчивое функционирование отрасли и высокий уровень предоставляемого обслуживания невозможны без высококвалифицированного и компетентного персонала организации.

В настоящее время сфера услуг туризма и рекреации испытывает определенные трудности с эффективным использованием кадрового потенциала. Ситуация осложняется тем, что в структуре управления предприятием отсутствует четкая, объективная информация о реальном состоянии кадровых ресурсов и факторах, препятствующих их развитию [2].

Основными проблемами развития кадрового потенциала, на наш взгляд, можно считать:

- недостаточное внимание к практической подготовке специалистов со стороны руководства;
- отсутствие единой системы повышения квалификации;
- слабую связь между программами образовательных учреждений и реальными потребностями работодателей;
- нехватку квалифицированных преподавателей-практиков;
- смещение акцента в пользу материального поощрения сотрудников;
- и др.

Вопросам развития кадрового потенциала в российской и зарубежной практике посвящены научные труды ряда ученых: Н.В. Борисовой [3], И.В. Краковецкой [5], Д.Д. Макаровой [6], А.И. Ясинской [8], И.К. Адизес [1], Е. Gallardo и М. Thunnissen [10], I.P. Gladilina [11], T. Glenn [12].

Вместе с тем на сегодняшний день недостаточно полно освещены вопросы регулирования, развития кадрового потенциала предприятий сферы услуг туризма и рекреации.

Анализ публикаций по развитию кадрового потенциала показал, что приори-

тетной задачей управления персоналом на предприятии является его экономическое и социальное развитие, взаимоувязанное с удовлетворением интересов сотрудников организации. При этом, как правило, выделяют следующие показатели кадрового потенциала: численность сотрудников, их уровень образования, личностные и профессиональные качества, возраст, пол, творческие навыки, трудовой опыт и т.д. [4].

Цель настоящего исследования – на основе анализа и изучения процессов регулирования профессионального развития кадров предприятий сферы услуг туризма и рекреации разработать комплекс рекомендаций по формированию программы реализации кадрового потенциала предприятий туристско-рекреационной сферы для повышения их конкурентоспособности.

Методы исследования. В статье применялись следующие методы: теоретико-методологический анализ и интерпретация научных данных, анкетирование, общенаучные методы теоретического и практического исследования: анализ литературы и материалов по вопросам управления кадровым потенциалом, обеспечению конкурентоспособности туристско-рекреационных предприятий.

Результаты исследования. Система управления кадровым потенциалом в обобщенном виде включает в себя следующие элементы: мотивирование и стимулирование персонала, формирование кадрового резерва и работа с ним, обучение с отрывом и без отрыва от производства.

Н.В. Борисовой предложена программа развития кадрового потенциала предприятия, имеющая три взаимодополняющих направления, однако, обладающих разными целями, субъектами воздействия, сроками реализации (рис. 1).

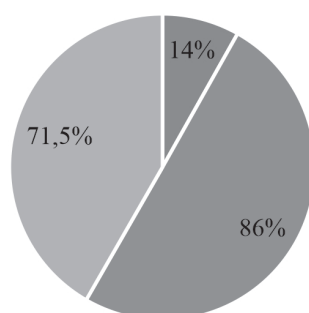


Рис. 1. Программы развития кадрового потенциала предприятия*

*Составлено по: [3].

Развитие туристско-рекреационной отрасли и сферы гостеприимства Алтайского края и увеличение количества предприятий требуют большего количества переподготовленного работающего персонала и выпускников высших и среднеспециальных учебных заведений по направлениям и специальностям «Туризм», «Гостиничное дело», «Туризм и гостеприимство», «Сервис» и др.

Для выявления отношения руководителей к развитию кадрового потенциала, а также разработки рекомендаций по его регулированию нами проведена комплексная экспертная оценка посредством анкетирования 109 руководителей предприятий туризма и рекреации региона, полученные ответы проанализированы и фрагментарно представлены на рисунках.



- Умение ориентироваться в информационном потоке и управлять информацией
- Коммуникативная компетенция с точки зрения выстраивания взаимоотношений с клиентами
- Знание процессов управления предприятием и его отделами

Рис. 2. Необходимые профессиональные компетенции сотрудника предприятий туризма и рекреации (по мнению руководителей)

Данные, представленные на рисунке 2, свидетельствуют о том, что 86% руководящего состава предприятий туризма и рекреации в первую очередь ценят умение персонала выстраивать взаимодействия с гостями. Данное обстоятельство обусловлено тем, что сфера услуг зиждется на профессиональной деятельности «человек–человек», предполагающей наличие серьезного уровня владения навыками коммуникаций, предотвращения конфликтов и умения их разрешать. Также отметим, что 71,5% опрошенных указывают на то, что сотрудникам необходимо знать базовые принципы и процессы работы предприятия, и лишь 14% указали на принципиальную значимость умения ориентироваться в информационных потоках: низкий уровень интереса руководителей к умению

персонала ориентироваться в информационном потоке может указывать на незаинтересованность в совершенствовании кадровых ресурсов в контексте формирования профессиональных компетенций в области работы с информационными системами.

Кроме того, получены следующие данные: 49% опрошенных указали на необходимость обучения и постоянного повышения квалификации работников служб приема и размещения предприятий сферы туризма и рекреации. На наш взгляд, это обусловлено тем, что в настоящее время ужесточились требования к регистрационному и миграционному учету гостей, изменениями систем бронирования и значительным уровнем «текучести» работников данной службы, которая, к сожалению, имеет место быть (рис. 3).



Рис. 3. Какие модули необходимо включать в программы переподготовки и повышения квалификации специалистов сферы услуг туризма и рекреации

По данным рисунка 3 становится очевидно, что востребованными модулями программ повышения квалификации и переподготовки персонала предприятий туризма и рекреации являются технологии оздоровительного сервиса (43%) и разработка планов развития предприятий (29%). Большая конкуренция на рынке услуг туризма и рекреации Алтайского края обуславливает необходимость его субъектов в сотрудниках, умеющих планировать деятельность предприятия и прогнозировать тренды данной

сферы, на что указали 29% и 14% респондентов. Всего 7% опрошенных отметили важность включения в программы переподготовки и повышения квалификации модуля по конфликтологии, что противоречит результатам, представленным на рисунке 2. Это может быть связано с тем, что анкетированные топ-менеджеры недостаточно осознают взаимосвязь коммуникаций и уровня конфликтологических компетенций, а также их влияние на конечный результат работы.



Рис. 4. Формы обучения при реализации программ переподготовки и повышения квалификации (по мнению работодателей)

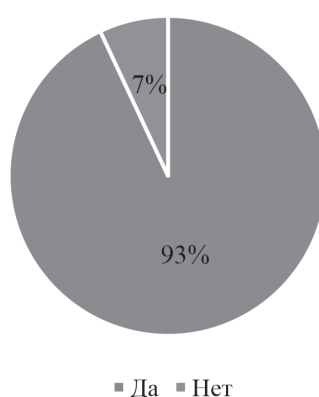


Рис. 5. Желание сотрудников пройти обучение по переподготовке и повышению квалификации без отрыва от работы

Данные, представленные на рисунках 4-5, свидетельствуют о том, что в настоящее время с учетом загруженности самой востребованной формой обучения является очно-заочная с применением дистанционных образовательных технологий. На наш взгляд, это обусловлено тем, что возрастание темпоритма жизни, загруженность на работе, необходимость быстрого реагирования на изменения внешней среды в индустрии туризма и гостеприимства диктуют необходимость обучения в режиме реального времени и предпочтительно без отрыва от производства, а свободное время рассматривается как бесценный дефицитный ресурс. Данную форму обучения также можно назвать гибридной: часть обучающихся во время занятий находятся в аудитории, остальные подключаются онлайн.

Выводы и заключение. Подводя промежуточный итог проведенного исследования, отдельно отметим следующие факторы, которые, как мы считаем, будут способствовать активизации кадрового потенциала сферы услуг туризма и гостеприимства Алтайского края:

- уровень экономического развития сферы туризма и рекреации региона;
- стратегические цели предприятия по развитию и сохранению персонала;
- доступность обучения сотрудников;
- эффективный стиль управления кадрами;
- заинтересованность руководства и сотрудников в формировании профессиональных навыков и компетенций;

– продвижение сотрудника по служебной лестнице (вертикальное и горизонтальное).

Остановимся подробнее на методах развития кадрового потенциала.

Совершенствование профессиональных компетенций персонала представляется одним из наиважнейших направлений работы с кадрами, а обучение является его основополагающей задачей, позволяющей формировать профессиональный потенциал отдельного сотрудника. При выстраивании траектории обучения возможно применение методов «тотального» (приобретение знаний) и «экипажного» обучения (не только знаниям, но и методам обучения других сотрудников). Отметим, что активное развитие туристско-рекреационной отрасли Алтайского края обострило проблему обучения персонала и кадрового голода, поэтому в процессе обучения необходимо делать упор на практикоориентированную компоненту.

На основе результатов проведенного исследования сформулированы рекомендации по развитию кадрового потенциала предприятий сферы услуг туризма и рекреации Алтайского края:

– разработка методик оценки кадрового потенциала с учетом специфики функционирования отрасли региона;

– формирование структурированной системы переподготовки и обучения сотрудников организаций сферы туризма и рекреации, учитывающих региональные реалии;

– заключение долгосрочных договоров и соглашений о сотрудничестве с профильными образовательными учреждениями по поводу организации и проведения всех видов практик обучающихся;

– поиск и применение на практике инновационных методов развития персонала, работы организации;

– разработка системы мотивации сотрудников, старательно совершенствующих свои профессиональные компетенции;

– рост финансирования со стороны организаций туристской индустрии внедрения инновационных технологий, необходимых для осуществления туристской деятельности в изменяющихся экономических, технологических и информационных условиях;

– целевое обучение наиболее перспективных и выдающихся сотрудников, заказчиками которых являются предприятия сферы туризма и рекреации;

– создание, реализация и контроль программ развития кадрового потенциала.

Таким образом, можно утверждать, что реализация трудовых возможностей предприятий туризма и рекреации возможна при разработке адекватной программы развития кадрового потенциала, которая должна быть индивидуальной для каждого субъекта рынка услуг.

Список литературы

1. Адизес, И. К. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию / И. К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 160 с. – Текст : непосредственный.

2. Биттер, Н. В. Современные подходы к подготовке кадров и управлению персоналом на предприятиях сферы туризма и рекреации / Н. В. Биттер, Л. Б. Нюренбергер, Н. Е. Петренко, О. С. Третьякова. – Текст : непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – Т. 23. – № 3. – С. 186–196.

3. Борисова, Н. В. Кадровый потенциал как важный аспект развития системы управления персоналом / Н. В. Борисова // Наука и искусство управления. – 2024. – № 4. – С. 84–100. – <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-4-84-100>. – Текст : электронный.

4. Кондратей, М. В. Развитие кадрового потенциала как стратегический приоритет предприятия / М. В. Кондратей. –

Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 49(339). – С. 121–123.

5. Исследование удовлетворенности условиями труда и мотивации профессиональной деятельности научно-педагогических работников / И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева, Л. Б. Нюренбергер [и др.]. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 1. – С. 69–82. – DOI: 10.18334/et.9.1.114164.

6. Макарова, Д. Д. Подготовка конкурентоспособных кадров для сферы гостиничного бизнеса / Д. Д. Макарова. – Текст : непосредственный // Цивилизация знаний: российские реалии. Труды Семнадцатой международной научной конференции. – 2016. – С. 223–228.

7. Ширшова, Л. В. Понятие кадрового потенциала и его роль в развитии наукоемкого предприятия / Л. В. Ширшова, М. А. Глухов. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7. – № 3. – С. 10–15.

8. Ясинская, И. А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом

зарубежного опыта / И. А. Ясинская, Н. М. Сладкова, С. А. Петрова. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 377–398. – DOI: 10.18334/et.9.2.114280.

9. Baggio, R. Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative approach / R. Baggio, R. Sainaghi // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2011. – № 23(6). Pp. 840–861. – DOI: 10.1108/09596111111153501.

10. Gallardo, E. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research / E. Gallardo, M. Thunnissen // Employee Relations. – 2015. – № 1. – Pp. 31–56. – DOI: 10.1108/ER-10-2015-0194.

11. Gladilina, I. P. Use of information and computer-based distance learning technologies during COVID-19 active restrictions / I. P. Gladilina, L. N. Pankova, S. A. Sergeeva, V. Kolesnik, A. Vorontsov // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. – 2022. – 13(6). – Pp. 748–753. – DOI: 10.14569/IJACSA.2022.0130688.

12. Glenn, T. The state of talent management in Canada's public sector // Canadian Public Administration. – 2012. – № 1. – Pp. 25–51. – DOI: 10.1111/j.1754-7121.2012.00204.

Arkhipov A.E.

Novosibirsk State University of Economics and Management, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business in the Service Sector

Bitter N.V.

Altai State University (Barnaul city), Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Head of the Department of Recreational Geography, Service, Tourism and Hospitality

Sewruikov I.Yu.

Novosibirsk State University of Economics and Management, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business in the Service Sector

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF TOURISM AND RECREATION SERVICES (ALTAI KRAI AS A CASE STUDY)

Abstract. The current economic and social conditions of the functioning of the tourism and recreation services sector indicate an urgent need to increase the human resources potential of enterprises in this industry as a factor in increasing their competitiveness, which can rightfully be considered as a tool for dynamizing the performance indicators of tourism industry entities.

The processes of activating the human resources potential in the tourism and recreation sector should occupy one of the main places in the overall management system of the organization. It should be noted that the fundamental goal of improving the structure and composition of the workforce of tourism and recreation enterprises is the ability to demonstrate the abilities and professional competencies of employees to achieve the strategic goals of the organization. The efficiency of personnel should be increased by creating a favorable environment both for the team as a whole and for individual employees in particular, paying attention to the individual characteristics of the individual. The article presents the generalized results of the author's research, identifies the conditions and factors that contribute to the regulation and development of the labor force of enterprises in the sphere of tourism and recreation services, conducts a survey of top managers and key specialists of the Altai Territory and formulates recommendations for improving the human resources of tourism and recreation enterprises in the region. The purpose of this study is to analyze the processes of regulating the professional development of personnel of enterprises in the sphere of tourism and recreation services to develop a set of recommendations for the formation of a program for the implementation of the human resources potential of enterprises in the tourism and recreation sphere to increase their competitiveness.

Keywords: services, tourism, recreation, human resources, advanced training, regional economy.

References

1. Adizes, I.K. (2005). *Upravlenie v ehpokhu krizisa. Kak sokhranit' klyuchevykh lyudej i kompaniyu* [Management in the Age of Crisis. How to Keep Key People and the Company]. M.: Mann, Ivanov & Ferber.

2. Bitter, N.V., Nyurenberger, L.B., Petrenko, N.E. Tretyakova, O.S. (2025). *Sovremennye podkhody k podgotovke kadrov*

i upravleniyu personalom na predpriyatiyakh sfery turizma i rekreatsii [Modern approaches to personnel training and personnel management in tourism and recreation enterprises]. *Regional'naya ehkonomika: teoriya i praktika* [Regional Economy: Theory and Practice]. 186-196.

3. Borisova, N.V. (2024). *Kadrovyy potentsial kak vazhnyj aspekt razvitiya sistemy upravleniya personalom* [Human

resources potential as an important aspect of the development of the personnel management system]. *Nauka i iskusstvo upravleniya* [Science and Art of Management]. 84-100.

4. Kondratey, M.V. (2020). Razvitie kadrovogo potentsiala kak strategicheskij prioritet predpriyatiya [Development of human resources as a strategic priority of the enterprise]. *Molodoj uchenyj* [Young Scientist]. 121-123.

5. Krakovetskaya, I.V., Vorobyova, E.S., Nyurenberger, L.B., Luchina, N.A. & Sevryukov, I.Yu. (2022). Issledovanie udovletvorennosti usloviyami truda i motivatsii professional'noj deyatel'nosti nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [A study of satisfaction with working conditions and motivation for professional activity of scientific and pedagogical workers]. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. 69-82.

6. Makarova, D.D. (2016). Podgotovka konkurentosposobnykh kadrov dlya sfery gostinichnogo biznesa [Training competitive personnel for the hotel business]. *Tsivilizatsiya znaniy: rossijskie realii. Trudy Semnadsatoj mezhdunarodnoj nauchnoj konferentsii* [Civilization of knowledge: Russian realities. Proceedings of the Seventeenth International Scientific Conference]. 223-228.

7. Shirshova, L.V. Glukhov, M.A. (2019). Ponyatie kadrovogo potentsiala i ego rol' v razviti naukoemkogo predpriyatiya [The concept of human resources and its role in the development

of a knowledge-intensive enterprise]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economy and Management: Problems, Solutions]. 10-15.

8. Yasinskaya, I.A., Sladkova, N.M. Petrova, S.A. (2022). Sovremennye podkhody i tendentsii formirovaniya i razvitiya kadrovogo potentsiala gosudarstvennoj sluzhby s uchetom zarubezhnogo opyta [Modern approaches and trends in the formation and development of human resources potential of the civil service, taking into account foreign experience]. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. 377-398.

9. Baggio, R. Sainaghi, R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23 (6), 840-861.

10. Gallardo, E. Thunnissen, M. (2015). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*. 1, 31-56.

11. Gladilina, I.P., Pankova, L.N., Sergeeva, S.A., Kolesnik, V. Vorontsov, A. (2022). Use of information and computer-based distance learning technologies during COVID-19 active restrictions. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 13 (6), 748-753.

12. Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*. 1, 25-51.

e-mail: archi-197@mail.ru

УДК 005.7:004.9

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-66-77

Висторобская Е.Н.

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

Ледовская М.Е.

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

Соломонов А.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КОМПАНИЙ, ДЕТЕРМИНИРОВАННЫЕ ВЫЗОВАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

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

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

Введение. Текущие условия высокой конкуренции, давление геополитических факторов, ограниченность ресурсов являются катализатором для разработки и

реализации новых стратегий эффективного функционирования современных российских компаний, применения методов оптимизации бизнес-процессов и новых подхо-

дов к интеграции нововведений в систему управления. При этом особое внимание уделяется цифровым технологиям, которые в условиях российской экономики играют одну из ключевых ролей в развитии компаний. Так, по прогнозам заместителя председателя Правительства Российской Федерации Дмитрия Чернышенко, курирующего сферы цифрового развития и технологий, высшего образования, науки, туризма и спорта, к 2030 году российская экономика планирует добавить 20% к текущему уровню производительности труда и более 11 трлн рублей к ВВП страны с помощью внедрения цифровых технологий производства [2].

Цифровые технологии повышают производительность компаний, автоматизируют многие рутинные операции, сокращают временные и трудовые затраты. Это позволяет сотрудникам сконцентрироваться на приоритетных задачах, дает возможность для творчества и реализации новых идей, которые смогут улучшить работу компании или определенного отдела. Внедрение информационных технологий тесно связано с процессом планирования ресурсов – грамотно распределяется нагрузка и, как следствие, график работы оптимизируется. При этом технологии нацелены не только на улучшение внутренних процессов, но и внешних – ускоряется обработка запросов пользователей, растет клиентская база и повышается эффективность компаний на рынке.

Становление на путь цифровой трансформации связано с большим риском и высоким уровнем финансовых потерь для компаний, особенно малого и среднего звена. Поэтому цифровизация требует объективной оценки функциональных и экономических возможностей, что также связано с четким пониманием управленческих процессов внутри организации. Отечественные компании малого и среднего бизнеса, составляющие большую часть российской экономики, за счет грамотного управлен-

ческого воздействия способны быстро развиваться и повышать эффективность функционирования. Им необходимо выработать полноценную структуру по грамотному переходу к цифровым технологиям, так как они сталкиваются с наивысшими экономическими рисками и допущение критических ошибок при цифровой трансформации может стать причиной полной потери конкурентоспособности на рынке, снижения уровня производства и возникновения кадрового голода.

На наш взгляд, при структурном подходе к цифровой трансформации компании на организационном уровне повышается вероятность успешного перехода. При этом сам процесс трансформации будет ускорен за счет четкого определения задач и функционала управленческого звена компании [9].

Цель исследования состоит в обосновании необходимости управленческих преобразований в процессе цифровой трансформации и отражении ключевых аспектов этих преобразований с учетом проблем и возможностей цифровой реальности.

Методы исследования. В процессе проведения исследования были использованы методы структурно-функционального, системного и сравнительного анализа, дедукция, индукция, наблюдение и классификация, контент-анализ.

Результаты исследования. Как показывает практика, инновационные цифровые решения открывают возможности для расширения производства, сокращения затрат и структуризации протекающих в компаниях процессов – от работы оборудования до действий сотрудников. Может показаться, что внешние обстоятельства в виде всеобщего цифрового развития бизнеса должны заставить все компании трансформировать свою деятельность под цифровой формат, но только малая часть компаний подходит к этому вопросу комплексно и системно реализует стратегиче-

ские подходы к изменению собственной бизнес-модели на основе цифровых технологий, а не внедряет их отдельные составляющие в бизнес-процессы [5].

По мнению Т.В. Кирилловой и Д.В. Мануша, «отсутствие такой стратегии ведет к тому, что цифровые инструменты используются бессистемно, без привязки друг к другу и только для повышения эффективности уже существующих бизнес-процессов (без их трансформации)» [3, с. 44]. С их точки зрения (и мы с ней согласны), такой подход в итоге приводит к сокращению эффекта от применения цифровых технологий. Просматривается несколько причин, по которым компании используют подобный нерациональный подход [3]:

- руководство зачастую не в состоянии ясно описать, зачем компании в принципе нужна цифровая трансформация и к какому конкретно результату она должна привести;

- существует непонимание самого пути изменений: компании не знакомы с возможными подходами и этапами, из которых состоит этот сложный процесс;

- отсутствует четкое видение того, какие именно бизнес-проблемы и операционные задачи должны быть решены с помощью новых технологий после их внедрения;

- многие организации не имеют доступа к экспертной поддержке, которая могла бы направить их и помочь провести внедрение цифровых решений максимально грамотно и с ощутимым результатом.

Мы считаем, что ключевой барьер цифровизации – не отсутствие технологий, а неподготовленность управленческого звена компании к их внедрению. Для того чтобы этот барьер преодолеть, нужно провести организационные изменения и выстроить систему стратегического планирования цифровых инициатив. Эти шаги позволят определить связь технических решений с общей логикой управления, что, в свою

очередь, обеспечит их полноценную интеграцию в бизнес-процессы.

Для того чтобы компания стабильно развивалась, она должна быть гибкой и адаптивной, так как ей необходимо приспособливаться к новой цифровой среде и принимать ее условия, ведь как потребители, так и иные контрагенты формируют потребности, учитывая новые возможности цифровой среды и технологий. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, компаниям необходимо использовать комплексный подход к формированию цифровой стратегии, развивая свой экономический потенциал для достижения конкретных целей. Под комплексностью подразумевается общий план развития компании, за составление которого должна отвечать специализированная структурная единица. Именно наличие стратегии или плана дает базовое понимание цели трансформации компании: решаемые задачи, возможные затраты, взвешивание положительных и отрицательных сторон, полноценный анализ деятельности. Таким образом, успешная цифровая трансформация компании зависит как от внешних факторов, так и от полноценной внутренней работы управленческого состава.

Цифровизация подразумевает не только процесс перехода компании к цифровым технологиям, но и формирование определенного отношения сотрудников к нововведениям. Далеко не всегда мнение руководства совпадает с коллективом, что может повлечь за собой не только финансовые, но и кадровые потери. Важно еще на этапе планирования определять точки соприкосновения новых процессов со старыми, какое влияние трансформация окажет на производство и как помочь сотрудникам принять и адаптироваться к новым технологиям, так как цифровые технологии «главным образом изменяют цивилизацию трудовой зоны... и наличие при этом природного человеческого отрицания изменений считается реальным психологическим барьером, к которому нужно серьезно относиться» [13,

с. 374]. Для упрощенной адаптации к новым решениям компаниям целесообразно также возложить эти функции на ответственное звено в организационной структуре управления, занимающееся вопросами цифровизации. Помимо стратегического планирования его функционал должен быть направлен на мониторинг, изучение особенностей внедрения и предотвращение негативных исходов при переходе к цифровому формату.

Даже без создания структурного подразделения, занимающегося вопросами цифровой трансформации в компаниях, неизбежно происходит пересмотр организационной структуры. Жесткие функциональные подразделения и отделы постепенно замещаются или дополняются сетевыми, гибкими и часто временными форматами работы: проектными и кросс-функциональными командами, продуктовыми структурами, центрами лучших практик, экспертными хабами и другими гибкими структурами. Эти команды наделяются значительными полномочиями для самостоятельного достижения поставленных результатов, что значительно сокращает цикл принятия решений и повышает скорость реакции на изменения рынка.

Редизайн организационной структуры можно считать значительным шагом, но для устойчивой цифровизации необходима широкая перестройка управленческой модели компании. Важно развивать цифровую культуру: готовить сотрудников к обучению и работе с новыми данными, внедрять гибкие методологии управления проектами и процессами, такие, как Scrum или Agile, и также обновлять мотивационную систему для укрепления связи с персоналом. Управленческие преобразования касаются не только структуры, но и непосредственно логики управления: как принимаются решения, распределяются полномочия, формируются новые компетенции.

Проблема принятия решений в цифровую эпоху приобретает новые черты, так как способы, основанные на интуиции

или опыте, уходят на второй план, уступая место культуре принятия управленческих решений на основе анализа данных. Это влечет за собой фундаментальный сдвиг в управленческой парадигме, так как приоритет смещается с субъективного опыта, интуиции и иерархии в сторону объективных данных, эмпирических доказательств и системного анализа, а, следовательно, гипотезы и стратегические инициативы формулируются таким образом, чтобы их можно было проверить и измерить количественно. Должны создаваться инфраструктурные и организационные условия, при которых менеджеры всех уровней и сотрудники имели бы доступ к необходимым дашбордам, отчетам и инструментам для анализа.

Все вышесказанное влечет за собой возникновение цифровых компетенций и трансформационных лидерских качеств у руководителей всех уровней управления. Ключевым сдвигом является переход от административного контроля к стратегическому лидерству и наставничеству, когда руководитель перестает быть главным источником всех решений и единоличным контролером, а становится архитектором среды, которая позволяет командам быть эффективными. Это требует развития цифрового мышления – способности видеть возможности для трансформации бизнес-моделей и процессов с помощью технологий, а не просто автоматизировать существующие. Следует отметить, что критически важным становится эмоциональный интеллект и способность управлять изменениями.

В свою очередь компетенции сотрудников должны быть объектом повышенного внимания руководства [5], потому что в условиях цифровой трансформации на первый план выходят цифровая грамотность персонала, способность к самостоятельному обучению, понимание смежных процессов, критическое мышление, креативность, коммуникация и кооперация [8].

Несомненно, цифровая трансформация должна проводиться высококвалифици-

рованным персоналом, который отдельными исследователями называется «цифровыми талантами». В настоящее время «в большинстве случаев в команду преобразований входит немногочисленное, но суперквалифицированное «ядро» цифровых талантов и более широкая группа персонала, не обладающего уникальными знаниями и компетенциями» [10, с. 1715]. Но, пока уровень компетенций не развит в должной степени, достижение целевых показателей возможно при сбалансированном вкладе обеих категорий персонала. В дальнейшем автоматизация и наращивание навыков должны привести к структурным изменениям в части редукции кадрового состава и распределению функций среди оставшихся, в том числе в кадровом резерве [6], наиболее продуктивных сотрудников, полностью адаптировавшихся к цифровой среде.

Мы считаем, что следует акцентировать внимание на том, что цифровизация – это, в первую очередь, организационные изменения, на которые все компании готовы идти на текущий момент. Важно адаптироваться к современному темпу развития технологий – если в данный момент функционал компании эффективен, это не означает, что он продолжит показывать свою эффективность через год или несколько лет. При этом нежелание готовить свою организацию к цифровой трансформации играет важную роль в дальнейшей ее конкурентоспособности и, как итог, – к ее потере. Современная экономическая ситуация оказывает сильное воздействие на функционирование организаций за счет нестабильных условий и постоянного поиска альтернатив дальнейшего экономического развития. Исследователи выделяют ряд проблем, препятствующих реализации комплексного подхода к цифровой трансформации компаний. Так, например, Н.Д. Гуськова и А.В. Ерастова к основным из них относят [1]:

- недостаточную вовлеченность в процессы цифровой трансформации сотрудников компании;
- слабо развитую цифровую культуру;

– нехватку компетентных кадров для работы в условиях цифровой трансформации;

– сложность технологической интеграции;

– отсутствие инструментов управления новыми технологиями, которые планируется внедрить на предприятии.

Нами систематизированы результаты анализа научных подходов к проведению и оценке процесса цифровой трансформации компаний, выделены ключевые проблемы и предложены варианты управленческих преобразований для проведения успешной цифровизации (рис. 1).

Развитые компании уже сформировали понимание того, что цифровизация – это необходимый процесс для дальнейшего роста и сохранения показателей эффективности функционирования. Но для большинства компаний тяжело адаптироваться к новым условиям и цифровым интеграциям – отсутствует ключевая подготовка организационного блока: понимание, подробный план перехода на новые технологии, стратегии по внедрению и анализ финансовых потерь.

Помимо внедрения новых технологий в процессе цифровой трансформации в компаниях разрабатывается эффективный подход к управлению обновленными бизнес-процессами – и это тоже далеко не простая задача. Чтобы обеспечить устойчивое развитие компании, необходимо применять инновационные теории и методологии управления. Процессы, протекающие в организации, требуют постоянного внимания со стороны руководства, владельцев процесса и сотрудников, обеспечивающих выполнение бизнес-процессов. В процессе улучшения и оптимизации процессов нужно поддерживать уровень эффективности и достигнутые показатели в результате внедрения нового подхода, а также масштабировать и тиражировать успешные управленческие практики.

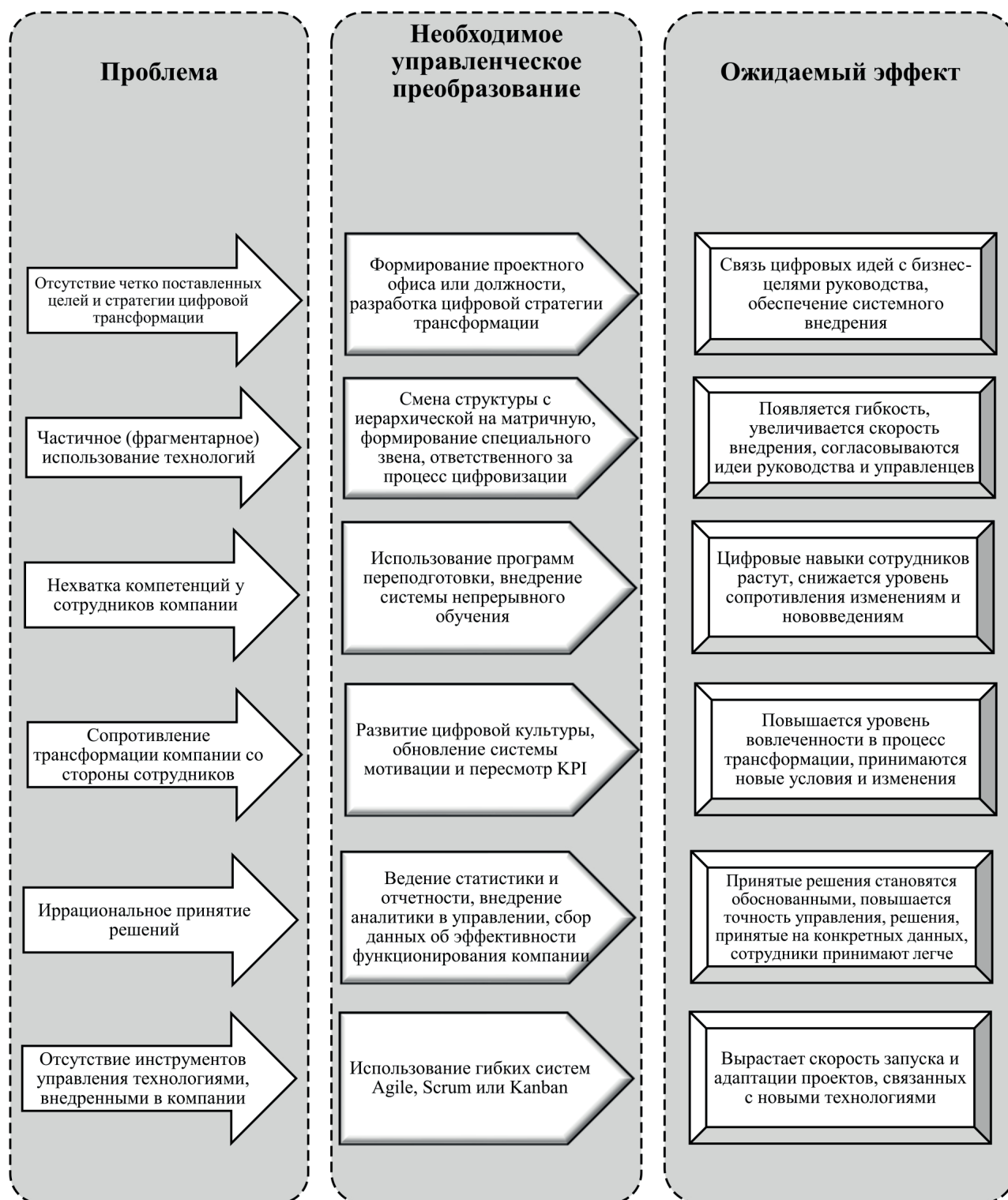


Рис. 1. Варианты управленческих преобразований для проведения успешной цифровизации с учетом проблем цифровой трансформации

На основе изученных исследований с учетом анализа структурируем процесс управленческих преобразований для совре-

менных компаний, вступающих на путь цифровой трансформации (рис. 2).



Рис. 2. Этапы управленческих преобразований в контексте цифровой трансформации компании

Выводы и заключение. Проведенное исследование отражает тот факт, что обширные возможности, раскрывающиеся перед компаниями в процессе цифровой трансформации, могут быть в полной мере использованы только при рациональном, поступательном внедрении управленческих преобразований. Внедрение систем авто-

матизации управления, аналитика данных, использование облачных сервисов или других цифровых инструментов – все это не будет эффективно работать, если компания не прошла полноценную подготовку к изменениям на организационном уровне. Неготовленность, некомпетентность управленческого и кадрового звена к масштабным

изменениям и нововведениям выступают одним из факторов низкой результативности цифровизации организаций. Компаниям зачастую не хватает четкого управления и стратегии, их цифровизация несет больше фрагментарный и бессистемный характер. К этому добавляются слабая кадровая база и корпоративная цифровая культура, финансовые риски, высокая стоимость внедрения технологий, отсутствие управленческого инструментария. В сумме эти факторы предопределяют сложную ситуацию, при которой цифровая трансформация компании не воспринимается как шаг к развитию и росту, выраженный в комплексном масштабном преобразовании.

На наш взгляд, ключ к успешной цифровой трансформации не только в технической интеграции, но и в грамотных управленческих преобразованиях. Делегирование обязанностей, создание отдельного звена, ответственного за протекание процесса трансформации в компании, перестройка управленческой структуры, развитие цифровой культуры и постоянное обучение сотрудников – эти и другие факторы, описанные в работе, только в сумме способны обеспечить полноценную интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы современных российских компаний [14]. Хозяйствующие субъекты, которые во время трансформации параллельно меняют организационную структуру, развивают цифровую корпоративную культуру и совершенствуют систему управления, в итоге получают долгосрочные преимущества. Исследование показало, что без участия персонала трансформация организации невозможна. Организационно-управленческие перестановки предполагают плотную работу с коллективом: изменение условий мотивации и KPI, непрерывное обучение, создание необходимых условий для быстрой адаптации к новым технологиям – все это нацелено на ускоренное вовлечение персонала в процесс трансформации [7]. Недооценка человеческого фактора может привести к тому, что при выполнении всех технических условий и финансовых вложениях

цифровая трансформация компаний не принесет ожидаемого результата [4].

Таким образом, цифровую трансформацию следует рассматривать как многоуровневый процесс, где важно учитывать не только технологический аспект и качество инноваций, но и адаптивность компании к изменениям в управленческом блоке. Гибкость и стратегическое мышление дают цифровой трансформации раскрыться не как формальному внедрению инноваций, а как источнику устойчивого развития. Цифровая трансформация – это один из ключевых векторов развития современной российской экономики, задействующий все ресурсы компаний и способный обеспечить устойчивый рост, долгосрочную конкурентоспособность и повышение эффективности в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. Гуськова, Н. Д. Управление цифровой трансформацией предприятия / Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова // Международный научно-исследовательский журнал. – URL: <https://research-journal.org/archive/6-144-2024-june/10.60797/IRJ.2024.144.42> (дата обращения: 14.09.2025). – Текст : электронный.
2. Как цифровизация помогает повышать производительность труда // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/business/20/06/2024/6671b91e9a794765769884c6> (дата обращения: 11.09.2025). – Текст : электронный.
3. Кириллова, Т. В. Проблемы цифровой трансформации предприятий / Т. В. Кириллова, Д. В. Мануша. – Текст : непосредственный // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 7. – С. 42–63.
4. Роздольская, И. В. Использование ресурсов hr-аналитики и digital-технологий в условиях перехода к сетевой цифровой экономике / И. В. Роздольская, Е. Н. Висторобская, Л. Г. Гребеник. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского

университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5(66). – С. 129–143.

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

6. **Роздольская, И. В.** Современный взгляд на целенаправленный и инновационный характер формирования кадрового резерва как комплексной кадровой технологии / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 4(60). – С. 24–38.

7. **Роздольская, И. В.** Создание культуры вовлеченности как метода мотивации персонала в процессе реализации стратегических целей организации / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Ю. А. Мозговая. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 5(72). – С. 128–140.

8. **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.

9. **Соломонов, А. А.** Влияние цифровых технологий на трансформацию управленческой деятельности: новые подходы и инструменты / А. А. Соломонов. – Текст : непосредственный // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности : материалы III Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием,

(22–23 мая 2025 года) / под техн. ред. А. В. Гумерова, А. А. Панковой. – Казань : ИП Сагиев А.Р., 2025. – С. 878–880.

10. **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.

11. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике / И. А. Аренов, С. А. Смирнов, Д. Р. Шарафутдинов, Д. В. Ябурова. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 5. – С. 1711–1722.

12. **Чалова, А. А.** Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями / А. А. Чалова, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4. – С. 112.

13. **Чудесова, Г. П.** Цифровизация как основа преобразований системы организационного управления предприятием / Г. П. Чудесова. – Текст : непосредственный // Системный анализ в проектировании и управлении : сборник научных трудов XXV Международной научной и учебно-практической конференции (13–14 октября 2021 года) : в 3-х частях. – Санкт-Петербург : Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2021. Часть 1. – С. 368–380.

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

Vistorobskaya E.N.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Vice-Rector for Academic Affairs, Associate Professor of the Department of Marketing and Management

Ledovskaya M.E.

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

Solomonov A.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student of the Department of Marketing and Management

MANAGERIAL REARRANGEMENTS OF COMPANIES DETERMINED BY THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. Digital environment requires fundamentally new management approaches, since the introduction of new technologies without changing the management system leads only to the mechanical automation of outdated processes, but does not create value. The purpose of the work is to substantiate the need for management changes in the process of digital transformation and to reflect the key aspects of these changes, taking into account the problems and opportunities of the digital reality. Digitalization of business processes is considered not as an exclusively technological project, but as a complex organizational process that requires fundamental changes in the management system of modern Russian companies. The article touches upon the management aspects of digital transformation from the standpoint of strategic planning of digital initiatives, organizational changes and adaptation of employees to new technologies, involvement and their continuous training in the process of digital transformation, revision of the organizational structure, development of digital culture, revision of methods of making management decisions, formation of digital competencies of the management staff and personnel as a whole. The conducted study, based on the methods of structural-functional, system and comparative analysis, deduction, induction, observation and content analysis, made it possible to identify the key problems and barriers arising on the path of digital transformation, propose options for management actions to overcome them, and determine the expected effect of their implementation. The article proves that successful digital transformation is impossible without prior and accompanying changes in the management paradigm.

Keywords: digital technologies, digitalization, digital transformation, management changes, organizational structure, digital culture, methods of making management decisions, formation of digital competencies, management paradigm.

References

1. Guskova, N.D., Erastova, A.V. Upravleniye tsifrovoy transformatsiyey predpriyatiya [Management of digital transformation of the enterprise]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International research journal]. Retrieved from: <https://research-journal.org/archive/6-144-2024-june/10.60797/IRJ.2024.144.42>.
2. Kak tsifrovizatsiya pomogayet povyshat' proizvoditel'nost' truda [How digitalization helps to increase labor productivity]. *RBK*. Retrieved from: <https://>

www.rbc.ru/business/20/06/2024/6671b91e9a794765769884c6.

3. Kirillova, T.V., Manusha, V. (2023). Problemy tsifrovoy transformatsii predpriyatiy [Problems of digital transformation of enterprises]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]. 7, 42-63.

4. Rozdolskaya, I.V., Vistorobskaya, E.N., Grebenik, L.G. (2017). Ispol'zovaniye resursov hr-analitiki i digital-tekhnologiy v usloviyakh perekhoda k setevoy tsifrovoy ekonomike [Using hr-analytics resources and digital technologies in the context of transition to a network digital economy]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(66), 129-143.

5. Rozdolskaya, I.V., Bolotova, I.S., Abal'masova, S.A. (2016). Issledovaniye sformirovannosti innovatsionnoy kompetentnosti kak effektivnogo instrumenta sistemy menedzhmenta personala [Research of formation of innovative competence as an effective tool of personnel management system]. Problemy ekonomiki i menedzhmenta [Problems of Economics and Management]. 8(60), 64-71.

6. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2016). Sovremennyy vzglyad na tselenapravlennoy i innovatsionnoy kharakter formirovaniya kadrovogo rezerva kak kompleksnoy kadrovoy tekhnologii [Modern view on the targeted and innovative nature of the formation of a personnel reserve as a complex personnel technology]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(60), 24-38.

7. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E., Mozgovaya, Yu.A. (2018). Sozdaniye kul'tury vovlechenosti kak metoda motivatsii personala v protsesse realizatsii strategicheskikh tseley organizatsii [Creation of a culture of involvement as a method of personnel motivation in the process of implementing the

strategic goals of the organization]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(72), 128-140.

8. 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.

9. Solomonov, A.A. (2025). Vliyaniye tsifrovyykh tekhnologiy na transformatsiyu upravlencheskoy deyatel'nosti: novyye podkhody i instrumenty [Impact of digital technologies on the transformation of management activities: new approaches and tools]. Ekonomika budushchego: trendy, vyzovy i vozmozhnosti: materialy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy studencheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem. Kazan', 22-23 maya 2025 g. [Economy of the Future: Trends, Challenges and Opportunities: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Student Conference with International Participation. Kazan, May 22-23, 2025]. Ed. by A.V. Gumerov, A.A. Pankova. Kazan: IP Sagiev A.P. P. 878-880.

10. Teplov, V. I., Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. (2023). Strategic directions for the development of retail trade in the field of marketing promotion based on the use of digital tools. Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 3 (100), 175-187.

11. Arenkov, I. A. et al. (2018). Transformatsiya sistemy upravleniya predpriyatiyem pri perekhode k tsifrovoy ekonomike [Transformation of the enterprise management system during the transition to a digital economy]. Rossiyskoye

predprinimatel'stvo [Russian Entrepreneurship]. 19 (5), 1711-1722.

12. Chalova, A. A., Tarasova, E.E. (2013). Strategic approach to managing marketing communications. Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 4, 112.

13. Chudesova, G.P. (2021). Tsifrovizatsiya kak osnova preobrazovaniy sistemy organizatsionnogo upravleniya predpriyatiyem [Digitalization as a basis for transforming the enterprise organizational management system]. Sistemnyy analiz v proyektirovanii i upravlenii: Sbornik nauchnykh trudov XXV Mezhdunarodnoy nauchnoy i

uchebno-prakticheskoy konferentsii. V 3-kh chastyakh, Sankt-Peterburg, 13–14 oktyabrya 2021 goda. Tom Chast' 1 [Systems analysis in design and management: Collection of scientific papers of the XXV International scientific and educational-practical conference. In 3 parts, St. Petersburg, October 13-14, 2021. Volume 1]. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University. P. 368-380.

12. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2013). Actualization of the Modern human technologies Development in innovative economic environment. International Journal of Applied and Fundamental Research. 2, 362.

e-mail: mary-led55@yandex.ru

УДК 338.48

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-78-86

Золотарева Е.О.

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

Переверзева Е.С.

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

Цуканов Д.И.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ И МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СФЕРЫ ТУРИЗМА В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

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

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

Введение. Сфера туризма является одной из наиболее динамичных и чувствительных к изменениям отраслей мировой экономики.

В условиях новой реальности (постпандемический период, геополитическая нестабильность, цифровая трансформация, климатиче-

ские изменения) сфера туризма сталкивается с рядом вызовов, требующих новых подходов к обеспечению экономической устойчивости. Важно отметить, что развитие сферы туризма является одной из приоритетных задач развития экономики любого государства.

Исследование проблемы опиралось на труды российских ученых в области проблем развития сферы туризма: А.Р. Гаязовой, А.А. Зиновьевой [1], А.Г. Каширского, Е.Ю. Никольской [3], Е.И. Макриновой, А.П. Сотник, В.В. Лысенко [4, 5] и др.

Аспекты концепций развития и выработки механизмов обеспечения экономической устойчивости развития сферы туризма в новой реальности освещены в работах С.Е. Демидовой [2], Е.И. Макриновой, Т.Ю. Иваницкой, Е.С. Переверзевой [6], Н.В. Пенкиной, О.Ю. Шаховой [7], О.В. Прохоровой, С.Б. Гаранжа [8], Е.О. Святой, Т.Ю. Симоновой, А.В. Королева [9].

Целью исследования являются анализ проблем развития и выработка механизмов обеспечения экономической устойчивости сферы туризма.

Для достижения поставленной цели авторами сформулированы задачи исследования:

- провести анализ показателей развития сферы туризма, оказывающих влияние на экономическую устойчивость;
- сформулировать подходы к внедрению механизмов, способных обеспечить экономическую устойчивость сферы туризма в новой реальности.

Методы исследования. Методологическую основу работы составляют методы анализа и сравнительного изучения источников, позволяющие выявить ключевые тенденции развития темы и определить основные подходы к ее изучению. В практической части исследования использовались статистические данные Росстата, опубликованные в открытых источниках, и личные наблюдения авторов, полученные в ходе написания данного исследования.

Результаты исследования. В Российской Федерации сфера туризма является крупным межотраслевым комплексом и вносит весомый вклад в развитие национальной экономики. Национальная сфера туризма обладает высоким потенциалом развития, что обусловлено наличием конкурентных преимуществ общемирового значения и способствующих развитию различных видов туризма, ориентированных на любые группы потребителей.

По оценкам Всемирной туристской организации ООН (ЮНВТО), Российская Федерация занимает 31 место в общемировом рейтинге туризма, в 2022 году ежегодное прибытие международных туристов составило 6,4 млн человек [10].

Систематизация существующих подходов к трактовке понятия «экономическая устойчивость» позволила авторам сформулировать определение экономической устойчивости туризма, заключающееся в способности туристской отрасли сохранять стабильное развитие, обеспечивать долгосрочную прибыльность и минимизировать негативное воздействие на экономику в условиях внешних и внутренних изменений.

Экономическая устойчивость сферы туризма отражает способность отрасли сохранять стабильность, адаптироваться к изменениям и обеспечивать долгосрочное развитие без ущерба для окружающей среды и социальной сферы. Для оценки экономической устойчивости сферы туризма используются различные показатели, которые характеризуют финансовую стабильность и рентабельность туристской деятельности: объем туристских потоков, доходы от туризма, вклад туризма в ВВП, рентабельность туристских предприятий, средние расходы туриста и др.

Для анализа экономической устойчивости сферы туризма в условиях новой реальности использовались официальные статистические данные Росстата.

По данным Росстата, в 2024 году по территории РФ было совершено

170,8 млн туристических поездок, что на 7,6% больше по сравнению с 2023 годом, при этом оборот сферы туризма за летний

сезон составил 917 млрд рублей, что на 24% превышает показатели аналогичного периода 2023 года (рис. 1).

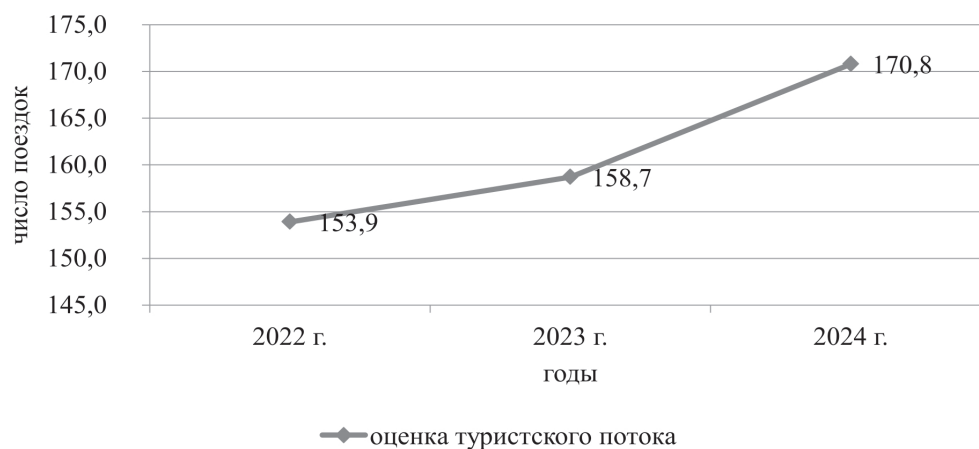


Рис. 1. Оценка туристического потока (по числу поездок) по РФ, млн*

*Составлено по: [13].

Анализируя статистические данные и прогнозы Ассоциации туроператоров России, можно заключить, что востребованными туристическими направлениями являются Краснодарский край, Кавказские Минеральные Воды, Крым, Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Татарстан и др. Эксперты отмечают, что в 2025 году спрос на внутренний туризм сохранит тенденцию к увеличению примерно на

10–15%, что позволяет констатировать, что российский туристический рынок сохраняет потенциал для роста [11, 12].

Анализируя данные Росстата, следует отметить, что доходы сферы туризма превышают расходы, отрасль постепенно становится более прибыльной, следовательно, можно ожидать роста налоговых поступлений в бюджеты и инвестиций (рис. 2).

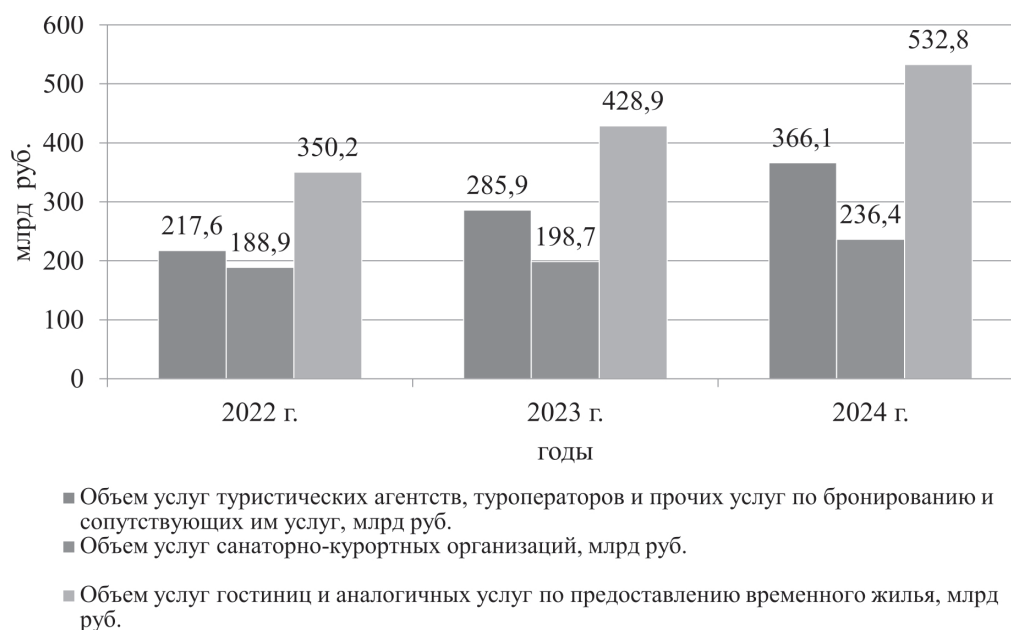


Рис. 2. Вклад туризма в экономику РФ, млрд руб.*

*Составлено по: [13].

По данным Росстата, в 2023 г. доля валовой добавленной стоимости туристской индустрии в валовом внутреннем продукте Российской Федерации составила 2,8%. Объем инвестиций в основной капитал – 921,5 млрд

руб., или 3,4% от их общего объема по всем видам экономической деятельности, а средняя численность работников сферы туризма снизилась на 86 тыс. человек, или 7,5% от средней общей численности работников (рис. 3).

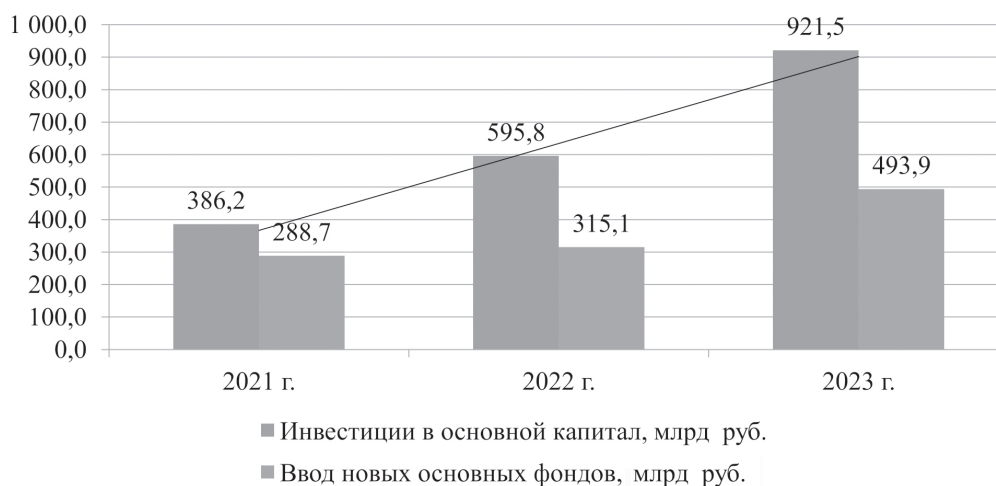


Рис. 3. Инвестиции в основной капитал и ввод в действие основных фондов в сфере туризма, млрд руб.*

*Составлено по: [13].

Анализируя данные, представленные на рисунках 1–3, следует отметить, что, несмотря на негативное воздействие внешних факторов (эпидемиологических, экономических, политических), развитие сферы туризма России по большинству показателей является экономически устойчивым, что обусловлено изменением приоритетов российских потребителей и ориентацией на внутренний рынок туризма, грамотной реализацией государственных программ и активным участием представителей бизнеса.

Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года предусматривает комплексное развитие внутреннего и въездного туризма за счет создания условий для формирования и продвижения качественного туристского продукта. Как отмечалось ранее, сфера туризма в России обладает высоким потенциалом, но в то же время сталкивается с определенными проблемами, которые оказывают значительное влияние на ее устойчивое развитие. Эти проблемы носят комплексный характер и требуют междисциплинарного подхода для их решения (рис. 4).

Экономическая устойчивость сферы туризма является ключевым условием долгосрочного развития отрасли, обеспечивающим стабильность доходов, занятости и вклада в ВВП. В условиях глобальных кризисов, пандемий, климатических изменений и геополитической нестабильности формирование эффективных механизмов устойчивости становится приоритетной задачей. Рассмотрим основные механизмы, способствующие укреплению экономической устойчивости туристической сферы.

Одним из ключевых механизмов обеспечения экономической устойчивости является диверсификация, которая снижает зависимость от одного вида туризма или рынка сбыта и включает следующие направления:

- развитие различных видов туризма (культурный, экологический, медицинский, сельский, деловой), что позволяет минимизировать риски спада спроса в отдельных сегментах;
- сезонное выравнивание за счет продвижения круглогодичных направлений, что снижает зависимость от пиковых периодов;

– расширение географии туристических потоков для уменьшения влияния региональных кризисов.

К основным направлениям государственной поддержки относится разработка системы мер, включающей различные финансовые стимулы, снижение налоговой нагрузки для субъектов туризма, различные субсидии и гранты, инвестиции в инфраструктуру, страхование рисков, направленных на обеспечение экономической устойчивости и повышение конкурентоспособности сферы туризма.

Экономическая устойчивость сферы туризма тесно связана с экологическими

и социальными аспектами, ее механизмы включают внедрение «зеленых» технологий, что снижает операционные затраты в долгосрочной перспективе; поддержку локальных производителей, что усиливает мультипликативный эффект туризма; ограничение чрезмерной туристической нагрузки (например, квоты на посещение уязвимых экосистем), предотвращающей деградацию ресурсов. Следовательно, туристские дестинации, внедрившие принципы устойчивого туризма, демонстрируют более стабильные экономические показатели.



Рис. 4. Систематизация факторов, влияющих на экономическую устойчивость сферы туризма

Процесс интеграции цифровых технологий в сферу туризма способствует повышению эффективности деятельности субъектов рынка и качества обслуживания, адаптивности отрасли к новой реальности:

- использование big data и искусственного интеллекта для прогнозирования спроса и управления рисками;

- развитие платформ онлайн-бронирования и виртуального туризма, расширяющих рынки сбыта;

- блокчейн-решения для прозрачности финансовых потоков и борьбы с нелегальным сектором.

Выводы и заключение. Экономическая устойчивость сферы туризма в новой реальности зависит от способности адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Для ее оценки необходимо анализировать не только финансовые показатели, но и социальные, экологические и управленческие аспекты. Ключевыми направлениями обеспечения экономической устойчивости сферы туризма являются диверсификация предложений, цифровизация, государственная поддержка и экологическая ответственность. Субъекты сферы туризма, которые смогут эффективно внедрять инновации и минимизировать риски, получат конкурентное преимущество в посткризисном мире и долгосрочные выгоды от развития туристской отрасли.

Список литературы

1. **Гаязова, А. Р.** Влияние туризма на пространственное развитие регионов России: анализ тенденций, проблем и перспектив / А. Р. Гаязова, А. А. Зиновьева. – Текст : непосредственный // Метаморфозы современного российского пространства: приоритеты общественно-географического анализа : материалы Международной научной конференции (XV научная Ассамблея АРГО) (29 сентября – 08 октября 2024 года). – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2024. – С. 179–182.

2. **Демидова, С. Е.** Оценка устойчивости восстановления туризма в региональном разрезе / С. Е. Демидова. – Текст : непосредственный // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, № 3(84). – С. 144–157. – DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.84.3.012.

3. **Каширский, А. Г.** Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации / А. Г. Каширский, Е. Ю. Никольская. – Текст : непосредственный // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 61–67.

4. **Макринова, Е. И.** Модели и технологии развития туризма в мейнстриме цифровой экономики / Е. И. Макринова, А. П. Сотник, И. С. Хайдаров. – Текст : непосредственный // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 3. – С. 72–77. – DOI: 10.17513/fr.42702.

5. **Макринова, Е. И.** Приоритетные направления развития и поддержки внутреннего туризма в условиях ограничительных мер российской экономики / Е. И. Макринова, В. В. Лысенко, И. В. Фалимендинов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 6(85). – С. 23–36. – DOI: 10.21295/2223-5639-2020-6-23-36.

6. **Макринова, Е. И.** Проектирование системы экономической безопасности сферы туризма в концепте устойчивого развития территории / Е. И. Макринова, Т. Ю. Иваницкая, Е. С. Переверзева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 6(73). – С. 37–47.

7. **Пенкина, Н. В.** Подходы к оценке устойчивого развития туризма в регионе / Н. В. Пенкина, О. Ю. Шахова. – Текст : непосредственный // Дискуссия. – 2016. – № 5(68). – С. 38–43.

8. Прохорова, О. В. Пути повышения экономической устойчивости развития мирового туризма / О. В. Прохорова, С. Б. Гаранжа. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы в контексте современных научных исследований : сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции (22 апреля 2024 года). – Ставрополь : ООО «СЕКВОЙЯ», 2024. – С. 288–291.

9. Святая, Е. О. Трансформация гостинично-туристического бизнеса в условиях новой экономической реальности / Е. О. Святая, Т. Ю. Симонова, А. В. Королев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 6(97). – С. 239–251. – DOI: 10.21295/2223-5639-2022-6-239-251.

10. Мировые рейтинги туризма. – URL: <https://countrycassette.com/world-tourism-rankings-by-country-2022/1> (дата обращения: 30.06.2025). – Текст : электронный.

11. Туризм внутри России в 2025 году: бурный рост в условиях ограничений, новый налог, мазут на Черноморском побережье. – URL: https://riamo.ru/articles/aktsenty/turizm-vnutri-rossii-v-2025-godu-burnyj-rost-v-uslovijah-ogranichenij-novyj-nalog-mazut-na-chernomorskom-poberezhe/?from=inf_cards/ (дата обращения: 30.06.2025). – Текст : электронный.

12. Туристический рынок России в 2025 году: состояние, тренды, перспективы URL: <https://mitt.ru/ru/media/news/2025/june/30/turisticheskij-rynok-rossii-v-2025-godu-sostoyanie-trendy-perspektivy/> (дата обращения: 30.06.2025). – Текст : электронный.

13. Федеральная служба государственной статистики. Статистика. Официальная статистика. Туризм. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/> (дата обращения: 30.03.2025). – Текст : электронный.

Zolotareva E.O.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Secondary Vocational Education No. 2, Associate Professor of the Department of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

Pereverzeva E.S.

Leningrad Regional Branch of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Candidate in Economics, Deputy Head of the Department of Social, Economic and Humanitarian Disciplines

Tsukanov D.I.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student

PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND MECHANISMS OF ENSURING ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE TOURISM SPHERE IN THE NEW REALITY

Abstract. The new economic situation that has developed in the national tourism market has acted as a driver for the development of domestic tourism as one of the main priorities for strengthening the national economy, having a high multiplier economic effect. The development of domestic tourism in the Russian Federation activates economic growth and replenishment of regional budgets, directly affects the development of related industries and new types of tourism, and also contributes to the creation of new jobs. The authors believe that along with the positive effects of the development of domestic tourism, there are a number of problems that hinder its more successful development, which in turn requires a detailed analysis and the development of mechanisms to ensure the economic sustainability of the tourism sector. The purpose of the study is to analyze the problems of development and the development of mechanisms to ensure the economic sustainability of the tourism sector. To achieve this goal, the authors conducted a study of the state of the tourism sector in the Russian Federation in terms of indicators that affect economic sustainability. The study allowed the authors to conclude that the tourism sector faces a number of challenges that require new approaches to ensuring economic sustainability. To assess the economic sustainability of the tourism sector, various indicators are used that characterize the financial stability and profitability of tourism activities: the volume of tourist flows, tourism revenues, the contribution of tourism to GDP, the profitability of tourism enterprises, average tourist expenses, etc. The authors believe that the key areas for ensuring the economic sustainability of the tourism sector in the new reality are the development of a set of measures aimed at diversifying the tourism offer, developing and implementing government support measures, as well as introducing digital business technologies.

Keywords: problem, trend, mechanism, tourism sustainability, tourism, economic sustainability, new reality.

References

1. Gayazova, A.R., Zinov'eva A.A. (2024). Vliyanie turizma na prostranstvennoe razvitieregionovRossii: analiztendencij,problem i perspektivy [Impact of tourism on the spatial development of Russian regions: analysis of trends, challenges, and prospects]. *Metamorfozy sovremennogo rossijskogo prostranstva:*

prioritety obshchestvenno-geograficheskogo analiza: Materialy Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii (XV nauchnaya Assambleya ARGO), Krasnodar, 29 sentyabrya 2024 goda. Krasnodar: Kuban State University. P. 179-182.

2. Demidova, S.E. (2024). Ocenka ustojchivosti vosstanovleniya turizma v regional'nom razreze [Assessment of the sustainability of tourism recovery in the

regional context]. *Finansovye issledovaniya* [Financial Studies]. 3(84), 144-157.

3. Kashirskij, A.G., Nikol'skaya, E.Yu. (2019). *Problemy i perspektivy razvitiya turizma v Rossijskoj Federacii* [Problems and prospects of tourism development in the Russian Federation]. *Industriya turizma: vozmozhnosti, priority, problemy i perspektivy* [Tourism Industry: Possibilities, Priorities, Problems and Prospects]. 1, 61-67.

4. Makrinova, E.I., Sotnik, A.P., Hajdarov, I.S. (2020). *Modeli i tekhnologii razvitiya turizma v mejnstrime cifrovoj ekonomiki* [Models and technologies for tourism development in the mainstream of the digital economy]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research]. 3, 72-77.

5. Makrinova, E.I., Lysenko, V.V., Falimendikov, I.V. (2020). *Prioritetnye napravleniya razvitiya i podderzhki vnutrennego turizma v usloviyah ogranichitel'nyh mer rossijskoj ekonomiki* [Priority areas for developing and supporting domestic tourism in the context of restrictive measures in the Russian economy]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(85), 23-36.

6. Makrinova, E.I., Ivanickaya, T.Yu., Pereverzeva, E.S. (2018). *Proektirovanie sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti sfery turizma v koncepte ustojchivogo razvitiya territorii* [Designing a system of economic security for the tourism sector in the concept of sustainable development of the territory]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(73), 37-47.

7. Penkina, N.V., Shahova, O.Yu. (2016). *Podhody k ocenke ustojchivogo razvitiya turizma v regione* [Approaches to assessing sustainable tourism development in the region]. *Diskussiya* [Discussion]. 5(68), 38-43.

8. Prokhorova, O.V., Garanzha, S.B. (2024). *Puti povysheniya ekonomicheskoy ustojchivosti razvitiya mirovogo turizm* [Ways to increase the economic sustainability of global tourism development]. *Aktual'nye problemy v kontekste sovremennyh nauchnyh issledovanij: Sbornik nauchnyh statej po materialam II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Stavropol', 22 aprelya 2024 goda* [Current issues in the context of modern scientific research: Collection of scientific articles based on the materials of the II International Scientific and Practical Conference, Stavropol, April 22, 2024]. *Stavropol': OOO "SEKVOJYa"*, 288-291.

9. Svyataya, E.O., Simonova, T.Yu., Korolev, A.V. (2022). *Transformaciya gostinichno-turisticheskogo biznesa v usloviyah novoj ekonomicheskoy real'nosti* [Transformation of the hotel and tourism business in the new economic reality]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6(97), 239-251.

10. *Mirovye rejtingi turizma*: <https://countrycassette.com/world-tourism-rankings-by-country-2022//>.

11. *Turizm vnutri Rossii v 2025 godu: burnyj rost v usloviyah ogranichenij, novyj nalog, mazut na Chernomorskom poberezh'e*: https://riamo.ru/articles/aktsenty/turizm-vnutri-rossii-v-2025-godu-burnyj-rost-v-usloviyah-ogranichenij-novyj-nalog-mazut-na-chernomorskom-poberezh'e/?from=inf_cards//

12. *Turisticheskij rynek Rossii v 2025 godu: sostoyanie, trendy, perspektivy*: <https://mitt.ru/ru/media/news/2025/june/30/turisticheskij-rynek-rossii-v-2025-godu-sostoyanie-trendy-perspektivy/>.

13. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Statistika. Oficial'naya statistika. Turizm*: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm/>.

Ледовская И.И.

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

Ерошенко Д.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В ИЕРАРХИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

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

Введение. В современных условиях динамично изменяющейся бизнес-среды разработка эффективной корпоративной стратегии становится критически важной для долгосрочного успеха компании. Глобализация, цифровая трансформация, ужесточение конкуренции и нестабильность

экономики требуют от организаций гибкого стратегического управления, способного адаптироваться к новым вызовам [2].

Особую значимость приобретают организационные аспекты формирования корпоративной стратегии, поскольку даже продуманные стратегические решения могут не

дать ожидаемого эффекта из-за недостатков в их реализации. Проблемы согласованности между уровнями управления, сопротивления изменениям [5], неэффективного распределения ресурсов и слабой корпоративной культуры часто приводят к провалам в стратегическом развитии.

Таким образом, изучение особенностей разработки корпоративной стратегии в иерархии стратегического управления представляет не только теоретический, но и практический интерес для менеджмента компаний.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные и современные научные работы в области стратегического управления [6, 8], корпоративного менеджмента [1] и организационного развития [7]. Анализ эволюции научных взглядов на проблему формирования корпоративной стратегии позволяет выделить несколько ключевых этапов в развитии теории стратегического управления.

Классическая парадигма стратегического управления, заложенная в работах А. Чандлера, К. Эндрюса и И. Ансоффа в 1960-х годах, рассматривала стратегию как результат рационального планирования. Чандлер в своем фундаментальном труде «Стратегия и структура» (1962) обосновал тезис о первичности стратегии по отношению к организационной структуре, показав на примере крупных американских корпораций, как диверсификационная стратегия обуславливает переход к дивизиональной структуре управления. Развивая эти идеи, К. Эндрюс в рамках Гарвардской школы бизнеса разработал известную модель SWOT-анализа, ставшую краеугольным камнем стратегического планирования.

Значительный вклад в развитие теории корпоративной стратегии внес М. Портер, чьи работы «Конкурентная стратегия» (1980) и «Конкурентное преимущество» (1985) заложили основы отраслевого подхода. Портер доказал, что устойчивое конкурентное преимущество корпорации дости-

гается через создание уникальной позиции в отрасли, определяемой пятью силами конкуренции. Его концепция «цепочки ценности» и типовых стратегий (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) до сих пор остается актуальной в практике стратегического управления.

Критический пересмотр традиционных подходов к стратегическому управлению осуществил Г. Минцберг, который в своей работе «Взлет и падение стратегического планирования» (1994) показал ограниченность чисто рациональных моделей стратегического планирования. Он обосновал концепцию «эмерджентных стратегий», формирующихся в процессе организационного обучения, и выделил десять школ стратегического формирования, среди которых особое значение для понимания организационных аспектов стратегирования имеют «школа обучения» и «школа власти».

Современный этап развития теории стратегического управления характеризуется интеграцией различных подходов и акцентом на динамические способности организации. Работы Д. Тиса, Г. Хамела и К.К. Прахалада развивают концепцию «ключевых компетенций» как основы долгосрочной корпоративной стратегии. Особого внимания заслуживает ресурсная теория фирмы, которая смещает фокус стратегического анализа с внешней среды на внутренние ресурсы и организационные возможности компании.

Значительный вклад в понимание организационных аспектов стратегирования внесли исследования по проблемам реализации стратегии. Работы Р. Каплана и Д. Нортон по сбалансированной системе показателей (BSC) и стратегическим картам создали практический инструментарий для согласования корпоративной стратегии с операционной деятельностью. В последние годы особое внимание исследователей привлекают вопросы стратегической гибкости, стратегического лидерства и организационных изменений.

Современные исследования в области цифровой трансформации расширяют традиционные представления о корпоративной стратегии, вводя понятия цифровых бизнес-моделей и платформенных стратегий. Особую актуальность приобретают работы, посвященные стратегическому управлению в условиях VUCA-мира, где подчеркивается необходимость развития организационной адаптивности и стратегической устойчивости.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных различным аспектам стратегического управления, в научной литературе остается недостаточно изученной проблема организационных механизмов разработки и реализации корпоративной стратегии, особенно в условиях цифровой трансформации и нарастающей неопределенности бизнес-среды. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел, интегрируя классические и современные подходы к стратегическому управлению с акцентом на организационные аспекты формирования корпоративной стратегии.

Цель исследования – выявить организационные особенности разработки корпоративной стратегии в системе стратегического управления и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Определить место корпоративной стратегии в иерархии стратегического управления.

2. Проанализировать ключевые организационные факторы, влияющие на ее формирование и реализацию.

3. Исследовать современные методы и инструменты разработки стратегии.

4. Разработать практические рекомендации по повышению эффективности стратегического управления.

Эффективность корпоративной стратегии зависит не только от ее содержания, но и от организационных механизмов, обеспечивающих ее разработку и внедрение, включая:

- согласованность между корпоративным центром и бизнес-единицами;
- адаптивность к изменениям внешней среды;
- учет корпоративной культуры и цифровых технологий.

Методы исследования. В данном исследовании применялся комплексный подход к анализу процесса разработки корпоративных стратегий в металлургической отрасли. Основу исследования составил детальный анализ публичных материалов ведущих российских металлургических компаний: ПАО «НЛМК», ПАО «Северсталь», ПАО «ММК», ПАО «Норникель» и Evraz Group за период 2018–2023 гг. [3, 4, 9]. В качестве первичных источников использовались официальные презентации для инвесторов, годовые отчеты, стенограммы пресс-конференций руководства и заявления для СМИ, опубликованные на корпоративных сайтах и в деловых СМИ.

Особое внимание уделялось анализу стратегических инициатив, озвученных в ходе ежегодных пресс-конференций главных исполнительных директоров. Например, детально изучались выступления Алексея Мордашова («Северсталь»), Владимира Лисина («НЛМК»), Виктора Рашникова («ММК») и других ключевых руководителей отрасли. Это позволило выявить эволюцию стратегических приоритетов компаний в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры и санкционного давления.

Для оценки эффективности реализации стратегий проводился сравнительный анализ заявленных целей и фактических результатов деятельности компаний. Использовались данные:

- финансовой отчетности по МСФО;
- производственной статистики;
- рыночных показателей (капитализация, долговая нагрузка);
- реализации инвестиционных проектов.

Отдельное внимание уделялось анализу цифровой трансформации в метал-

лургии: изучались программы «Цифровой Норникель», «Умная сталь» ММК и аналогичные инициативы других компаний. Сравнивались объемы инвестиций в цифровизацию, заявленные цели и практические результаты.

Для верификации выводов использовался метод триангуляции – сопоставление данных из различных источников (корпоративные отчеты, аналитические обзоры, отраслевая статистика). Это позволило минимизировать возможные искажения и получить объективную картину стратегического управления в российской металлургии.

В ходе исследования применялся комплексный подход, основанный на анализе реальной практики стратегического управления ведущими металлургическими компаниями России. Основное внимание уделялось изучению конкретных управленческих решений и их практической реализации через призму публично доступных данных. Главными источниками информации стали официальные материалы компаний: годовые отчеты, презентации для инвесторов, стенограммы выступлений руководства и заявления для прессы. Особенно ценными оказались ежегодные пресс-конференции топ-менеджеров, где в живой дискуссии часто раскрывались истинные мотивы тех или иных стратегических решений.

При изучении «Норникеля» детально анализировались все публичные выступления Владимира Потанина за последние пять лет. Его комментарии относительно цифровой трансформации производства, озвученные в 2019 году, позволили понять реальные масштабы и сроки технологической модернизации компании. В случае с «ЕВРАЗом» особый интерес представляла эволюция экспортной стратегии: как постепенно менялись приоритеты от сырьевого экспорта к развитию глубокой переработки внутри страны, что особенно ярко проявилось в решениях о строительстве региональных металлоцентров.

Производственные стратегии изучались через призму конкретных инвестици-

онных проектов и их реализации. Например, тщательно отслеживался ход выполнения программы «Сталь 4.0» в «Северстали», где анализировались не только заявленные планы, но и реальные темпы внедрения цифровых решений. Финансовая сторона стратегий оценивалась через динамику капитальных затрат, структуру инвестиций и их фактическую отдачу, что особенно наглядно проявилось при анализе показателей окупаемости цифровых проектов ММК.

Особое внимание уделялось реакции компаний на кризисные ситуации. Подробно изучалось, как «Норникель» адаптировал свои логистические цепочки в условиях санкционного давления или какие антикризисные меры первой очереди применяла «Северсталь» в период пандемии. Эти кейсы позволили оценить реальную гибкость стратегического управления в экстремальных условиях.

Для более полного понимания отраслевого контекста привлекались мнения независимых экспертов, которые помогали оценить реалистичность стратегических планов и их соответствие рыночным реалиям. Все это в совокупности дало возможность не просто констатировать формальные стратегические установки компаний, но и понять реальные механизмы принятия стратегических решений в российской металлургии, выявить характерные проблемы и успешные практики стратегического управления.

Результаты исследования. Проведенное исследование позволило выявить ряд важных закономерностей в разработке и реализации корпоративных стратегий металлургическими компаниями. На теоретическом уровне подтвердилась гипотеза о возрастающей роли адаптивности стратегического управления в условиях высокой волатильности сырьевых рынков и геополитической нестабильности. Практика показала, что успешные компании постепенно отошли от классической модели пятилетнего стратегического планирования в пользу более гиб-

ких подходов, сочетающих долгосрочные ориентиры с возможностью оперативной корректировки тактических решений.

Эмпирические данные выявили существенные различия в стратегических подходах компаний. «Норникель» продемонстрировал наиболее системную реализацию стратегии технологического лидерства, последовательно увеличивая долю затрат на цифровизацию до 15% от общего объема капвложений. Однако анализ показал, что фактическая окупаемость этих инвестиций оказалась на 25–30% ниже запланированной из-за проблем с интеграцией новых технологий в существующие производственные процессы. «Северсталь» выделилась глубокой проработкой стратегии диверсификации, создав полноценный кластер металлообрабатывающих производств, но столкнулась с проблемами координации между разными бизнес-направлениями.

Особый интерес представляют результаты анализа антикризисного управления. Компании, сделавшие ставку на развитие внутренней переработки («ЕВРАЗ», «ММК»), показали лучшую устойчивость к санкционному давлению 2022 года по сравнению с ориентированными на экспорт сырья. При этом наиболее эффективными оказались стратегии, сочетавшие диверсификацию рынков сбыта с вертикальной интеграцией – такой подход позволил нивелировать логистические проблемы за счет создания замкнутых производственных цепочек.

Исследование выявило три ключевых фактора успешной реализации стратегий:

1) глубокая интеграция операционного и стратегического планирования;

2) создание гибких организационных структур, способных быстро адаптироваться к изменениям;

3) развитие внутренних компетенций стратегического анализа. Компании, уделявшие внимание всем трем аспектам (в первую очередь «Норникель» и «Северсталь»), показали на 40–50% лучшие финансовые результаты по сравнению с конкурентами за исследуемый период.

Важным теоретическим выводом стало подтверждение гипотезы о критической роли человеческого капитала в стратегическом развитии. Даже самые продуманные стратегии терпели неудачу в случаях, когда их реализация не подкреплялась соответствующими изменениями в системе мотивации и подготовки персонала. Напротив, компании, инвестировавшие в развитие стратегических компетенций менеджеров среднего звена, добивались более последовательного выполнения стратегических инициатив.

Практические результаты исследования включают выявление пяти типичных ошибок стратегического управления: переоценка темпов цифровой трансформации, недостаточный учет региональных особенностей рынков сбыта, слабая интеграция экологических инициатив в общую стратегию, недоинвестирование в развитие стратегического аналитического аппарата, формальный подход к стратегическому контроллингу. Эти выводы подкреплены конкретными примерами из практики изучаемых компаний.

Выводы и заключение. Проведенное исследование стратегического управления в российской металлургической отрасли позволило сделать ряд значимых выводов, имеющих как теоретическую, так и практическую ценность. На основании комплексного анализа практик ведущих компаний можно утверждать, что современные условия хозяйствования требуют принципиально новых подходов к разработке и реализации корпоративных стратегий.

Основным теоретическим выводом исследования стало подтверждение гипотезы о необходимости перехода от жестких стратегических планов к адаптивным моделям управления. Традиционные пятилетние стратегии оказались малоэффективными в условиях высокой волатильности рынков. Вместо этого успешные компании применяют комбинированный подход, сочетающий долгосрочные ориентиры с возможностью

оперативной корректировки тактических решений. Это требует пересмотра классических теорий стратегического управления и разработки новых моделей, лучше учитывающих фактор неопределенности.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении конкретных факторов успешной стратегии: глубокая интеграция операционной и стратегической деятельности; создание гибких организационных структур; развитие внутренних аналитических компетенций; инвестиции в стратегические кадры; сбалансированность между инновациями и текущей эффективностью.

Особую ценность представляют выявленные типичные ошибки стратегического управления, знание которых позволит компаниям избежать повторения негативного опыта. К ним относятся: переоценка возможностей цифровой трансформации, недоучет региональной специфики, формальный подход к экологическим инициативам, недостаточное внимание к стратегическому контроллингу.

Полученные результаты открывают перспективы для дальнейших исследований в нескольких направлениях: разработка методик оценки гибкости стратегического управления; изучение влияния цифровых технологий на процессы стратегирования; анализ взаимосвязи корпоративной культуры и стратегической эффективности; исследование новых моделей стратегического лидерства в условиях неопределенности.

Выводы исследования могут быть полезны как для теоретиков, занимающихся развитием концепций стратегического управления, так и для практиков – руководителей компаний, стратегических департаментов, консультантов. Особенно актуальны они для металлургической отрасли, хотя многие закономерности применимы и в других секторах экономики.

В заключение следует подчеркнуть, что в современных условиях успешная корпоративная стратегия должна быть не просто документом, а живой системой управления,

постоянно адаптирующей к изменениям внешней среды и внутренних возможностей компании. Именно такой подход демонстрируют лидеры отрасли, и именно он будет определять конкурентоспособность предприятий в ближайшей перспективе.

Список литературы

1. Адаптивное управление корпорацией / Е. Д. Щетинина, И. В. Роздольская, М. С. Старикова [и др.]. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2010. – 182 с. – Текст : непосредственный.
2. **Варфаловская, В. В.** Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации бизнеса: сущность, необходимость и особенности разработки стратегии / В. В. Варфаловская, Е. В. Хомутова // Вестник Академии знаний. 2024. – № 5 (64). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa-suschnost-neobhodimost-i-osobennosti-razrabotki-strategii> (дата обращения: 12.09.2025). – Текст : электронный.
3. НЛМК. Отчет об устойчивом развитии 2023 / ПАО «НЛМК». – Липецк : НЛМК, 2023. – 120 с. – URL: <https://nlmk.com/upload/iblock/126/b6t1ebnzyixz53ouf4t6nc726k9ju33q/NLMK-Otchet-ob-ustoychivom-razvitii-2023.pdf> (дата обращения: 01.07.2025). – Текст : электронный.
4. Норникель. Стратегический подход к устойчивому развитию // Годовой отчет ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2023 год. – Москва : Норникель, 2023. – URL: <https://ar2023.nornickel.ru/sustainable-development/strategic-approach> (дата обращения: 01.07.2025). – Текст : электронный.
5. **Роздольская, И. В.** Управление процессом изменений в организации – основное направление для достижения успеха / И. В. Роздольская. – Текст :

непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2003. – № 4(5). – С. 30–43.

6. **Роздольская, И. В.** Использование возможностей менеджмента многообразия в процессе стратегического управления организацией в динамичном рыночном пространстве / И. В. Роздольская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 1(74). – С. 26–44

7. **Роздольская, И. В.** Инновационный дискурс организационного развития как научно-практического направления менеджмента / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы : материалы международной научно-практической конференции

профессорско-преподавательского состава и аспирантов (31 марта – 02 апреля 2015 года) : в 3-х частях. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2015. – Часть 2. – С. 179–188.

8. Рыночные стратегии предприятий промышленности и сферы услуг в условиях цифровизации экономики / Е. Д. Щетинина, М. С. Старикова, Е. И. Макринова [и др.]. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – 216 с. – ISBN 978-5-361-01171-1. – Текст : непосредственный.

9. Северсталь. Стратегия компании / ПАО «Северсталь». – Череповец : Северсталь, [б.г.]. – URL: <https://severstal.com/rus/about/strategy/> (дата обращения: 01.07.2024). – Текст : электронный.

Ledovskaya I.I.

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

Eroshenko D.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student of the Department of Marketing and Management

ORGANIZATIONAL ASPECTS AND FEATURES OF DEVELOPING A CORPORATE STRATEGY IN THE HIERARCHY OF STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract. The purpose of this study is to analyze the organizational aspects of developing a corporate strategy in the strategic management system using the example of leading metallurgical companies in Russia. The paper examines the features of forming and implementing strategies in the context of high market volatility and geopolitical instability, which is of significant theoretical and practical interest for modern management. The methodological basis of the study was an integrated approach, including an analysis of public materials of companies (annual reports, presentations for investors, management speeches). Particular attention was paid to studying the practices of such companies as PJSC Norilsk Nickel, PJSC Severstal, PJSC MMK and Evraz Group for the period 2018-2023. To ensure the reliability of the results, the data triangulation method was used. The results of the study revealed the key factors for the successful implementation of corporate strategies: deep integration of operational and strategic planning, creation of flexible organizational structures and development of internal analytical competencies. Of particular practical interest are the identified typical mistakes in strategic management, including overestimation of the pace of digital transformation and insufficient attention to strategic controlling. The findings of the study confirm the need to move from rigid strategic plans to adaptive management models that combine long-term guidelines with the possibility of prompt adjustment. The results obtained are of significant practical value for company executives and can be used to improve strategic management processes not only in the metallurgical industry, but also in other sectors of the economy.

Keywords: corporate strategy, strategic management, metallurgical companies, adaptive management, digital transformation, organizational aspects, strategic planning, competitive advantages, crisis management.

References

1. Shchetinina, E.D., Rozdolskaya, I.V., Starikova, M.S. et al. (2010). *Adaptivnoye upravleniye korporatsiyey* [Adaptive management of corporation]. Belgorod: V.G. Shukhov State Technological University.
2. Varfalovskaya, V.V., Khomutova, E.V. (2024). *Ctrategicheskoye planirovaniye v usloviyakh tsifrovoy transformatsii biznesa: sushchnost', neobkhodimost' i osobennosti razrabotki strategii* [Strategic planning in the context of digital business transformation: essence, necessity and features of strategy development]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 5 (64). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa-suschnost-neobhodimost-i-osobennosti-razrabotki-strategii>.
3. NLMK. *Otchet ob ustoychivom razvitii 2023* [Sustainability Report 2023]. PAO NLMK. Lipetsk: NLMK 2023. Retrieved from:

<https://nlmk.com/upload/iblock/126/b6t1ebnzyixz53ouf4t6nc726k9ju33q/NLMK-Otchet-ob-ustoychivom-razvitii-2023.pdf>.

4. Nornikel'. Strategicheskiy podkhod k ustoychivomu razvitiyu. Godovoy otchet PAO «GMK «Noril'skiy nikel'» za 2023 god [Nornikel. Strategic approach to sustainable development. Annual report of PJSC MMC Norilsk Nickel for 2023]. Moscow: Nornikel 2023. Retrieved from: <https://ar2023.nornikel.ru/sustainable-development/strategic-approach>.

5. Rozdol'skaya, I.V. (2003). Upravleniye protsessom izmeneniy v organizatsii - osnovnoye napravleniye dlya dostizheniya uspekha [Managing the process of changes in the organization is the main direction for achieving success]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(5), 30-43.

6. Rozdolskaya, I.V. Ispol'zovaniye vozmozhnostey menedzhmenta mnogoobraziya v protsesse strategicheskogo upravleniya organizatsiyey v dinamichnom rynochnom prostranstve [Using the possibilities of diversity management in the process of strategic management of an organization in a dynamic market space]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2019. 1(74), 26-44.

7. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2015). Innovatsionnyy diskurs organizatsionnogo razvitiya kak nauchno-prakticheskogo napravleniya menedzhmenta [Innovative discourse of organizational development as a scientific and practical direction of management]. Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki: realii i perspektivy: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov v 3-kh chastyakh, Belgorod, 31 marta – 02 2015 goda. Tom Chast' 2 [Innovative development of the economy: realities and prospects: Proceedings of the international scientific and practical conference of the faculty and postgraduate students in 3 parts, Belgorod, March 31 – 02 2015. Volume 2]. Belgorod: BUKEP. P. 179-188.

8. Shchetinina, E.D., Starikova, M.S., Makrinova, E.I. et al. (2023). Rynochnyye strategii predpriyatiy promyshlennosti i sfery uslug v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Market strategies of industrial and service enterprises in the context of digitalization of the economy]. Belgorod: V.G. Shukhov State Technological University. ISBN 978-5-361-01171-1.

9. Severstal'. Strategiya kompanii [Severstal. Company strategy]. PAO Severstal. Cherepovets: Severstal. Retrieved from: <https://severstal.com/rus/about/strategy/>.

e-mail: mary-led55@yandex.ru

Гомонко Э.А.

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

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО И РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

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

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

Введение. Одной из актуальных задач исследования является изучение особенностей формирования и развития систем образования стран-членов и партнеров БРИКС. Понятие «система образования» приведено в Международной стандартной классификации образования МСКО 2011,

принятой на 36-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО в 2011 г.

В соответствии с МСКО 2011 под системой образования понимается совокупность исторически сложившихся образовательно-воспитательных учреждений, взаимосвязанных между собой и осуществ-

ляющих основные принципы политики государства в области образования. Целью системы образования является обеспечение прав человека на образование. С этой точки зрения критерием эффективности системы образования выступает уровень образованности (обученности и воспитанности) ее выпускников.

Несмотря на стремление разных государств унифицировать и гармонизировать системы образования в соответствии с международными стандартами, образовательный комплекс любой страны сохраняет свои особенности. Процесс становления и развития национальных структур образования происходит под воздействием факторов, обусловленных историей, традициями, экономическим укладом. При этом очевидно, что гармонизация систем образования в соответствии с международными стандартами значительно упростила и ускорила процессы интернационализации образования. Тем не менее сегодня перед правительствами стран стоит задача обеспечения баланса между сохранением самобытности и внедрением в образовательную политику международного компонента, являющегося следствием глобализации и международной интеграции и позволяющего странам интегрироваться в систему международного образования.

Опыт Федеративной Республики Нигерия в области образования уникален [7]. Цель образования в Нигерии состоит в развитии личности, предоставлении знаний, умений и навыков для полноценного функционирования в обществе, обеспечении равного доступа для всех категорий граждан к образованию всех уровней. Достижение данной цели потребовало развития и совершенствования системы образования страны с учетом факторов, оказавших на нее наибольшее влияние. Традиционно в числе таких факторов выделяют исторический опыт и национальные традиции страны, социальную политику государства, уровень денежных доходов населения, объем и структуру спроса на образовательные услуги, потреб-

ность рынка труда в кадрах той или иной квалификации.

В рамках данной статьи эти факторы объединены в две группы: социально-культурные и экономические. Изучение группы социально-культурных факторов позволяет раскрыть влияние на становление и развитие системы образования Нигерии исторического опыта и национальных традиций, формы государственного устройства и правления, реализуемой социальной политики. Анализ экономических факторов строится на изучении взаимосвязи между уровнем экономического развития государства и возможностями системы образования обеспечить потребность национального рынка труда.

Предложенный подход позволит получить ответ на вопрос, насколько современная система образования Нигерии обладает достаточным потенциалом, чтобы обеспечить равный доступ для всех категорий граждан к образованию и полноценное функционирование выпускника на рынке труда. В основе исследования лежат методы анализа международных и национальных стандартов в области образования, а также статистические методы обработки данных, позволяющие дать характеристику современного состояния системы образования Нигерии.

Государства Африки рассматриваются в качестве значимых стратегических партнеров Российской Федерации. Новая редакция Концепции внешней политики России, принятая указом Президента Российской Федерации в марте 2023 г., в число основных приоритетов на африканском треке, наряду с обеспечением продовольственной и энергетической безопасности, экономическим и гуманитарным сотрудничеством, межкультурным взаимодействием, включает подготовку кадров [12]. Что касается Нигерии, то еще в 2001 г. была принята Декларация о принципах дружественных отношений и партнерства между Российской Федерацией и Федеративной Республикой Нигерия, в рамках которой установлены намерения

сторон развивать сотрудничество в сфере образования.

Суммарная численность выпускников советских вузов из Нигерии за 1950–1985 гг. составляет 2,6 тыс. человек. Численность граждан Нигерии, обучающихся в российских вузах по очной форме обучения за период с 2009 по 2019 г., превысила 16,5 тыс. учащихся [2]. За счет средств федерального бюджета в 2019/2020 учебном году обучалось 100 человек [2]. В 2024/2025 учебном году суммарно было выделено более 4,7 тыс. бюджетных мест для обучающихся из государств Африки, в 2025/2026 году – более 4,8 тыс. мест. Нигерия входит в число крупнейших стран-бенефициаров российских квот.

Вопросы расширения взаимодействия в образовательной сфере России и Нигерии обсуждались в рамках первого (город Сочи, 2019 г.) и второго (город Санкт-Петербург, 2023 г.) саммитов Россия-Африка. В декларациях, принятых по итогам обоих саммитов, отмечаются обоюдные намерения стран развивать сотрудничество в области науки и образования: реализовывать программы профессиональной подготовки и академических обменов, осуществлять сотрудничество в сфере современных научно-исследовательских проектов, расширять контакты между университетами и научно-исследовательскими центрами, повышать доступность образования, особенно женщин и девушек.

Информационная и аналитическая база исследования включает статистические данные и отчеты Всемирного банка, Института статистики ЮНЕСКО, Международного института ЮНЕСКО по наращиванию потенциала в Африке, Национальной комиссии университетов Нигерии, Отдела исследований Statista, документы, принятые по итогам первого и второго саммитов Россия-Африка, а также работы ведущих ученых, среди которых О.Д. Гбадьян [3], В.В. Грибанова [4], Н.А. Добронравин [5], К.С. Кананыхина [7], А.Н. Качанова [8], Г.А. Краснова [10],

А.А. Маслов, Н.С. Уланова [15], Ч. Ируонагбе [18], Э.Л. Обеза [21], Ф. Окогбуле [22], А.А. Ижучигахи [16], О.О. Попогбе [24] и другие.

Результаты исследования. Для большинства африканских стран характерна сильная зависимость системы образования от социально-культурных факторов, обусловленных историческим опытом и культурными традициями, формой государственного устройства и правления, реализуемой социальной политикой. К тому же очень велико влияние религиозных структур, включая христианские и исламские неправительственных организации, а также международных организаций и транснациональных компаний, которые финансируют крупные проекты в этих странах [11].

Нигерия сформировалась в границах бывшей английской колонии, и, несмотря на все попытки нефтедобывающих компаний реализовать проект обособления нефтедобывающих регионов, стране удалось сохранить единство и независимость. Сегодня Нигерия является одной из крупнейших стран на Африканском континенте по многим критериям¹. Прямо или косвенно в Нигерии присутствуют представители крупных держав (США, Великобритании, Франции, Китая), но страна придерживается собственной независимой политики, параллельно расширяя международные связи, в том числе и с Российской Федерацией.

Форма государственного правления и устройства Нигерии предопределила типы образовательных организаций, функционирующих на территории страны. В зависимости от источника финансирования все образовательные организации Нигерии подразделяются на федеральные, штатов и частные. Федеральные образовательные организации и образовательные организации штатов предоставляют образовательные услуги гражданам Нигерии на безвозмездной основе. В частности, федеральные

¹Маслов А.А. Нигерия уже слишком большая для того, чтобы кто-то мог ее позволить себе как сферу влияния; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». <https://we.hse.ru/irs/cas/news/688743210.html> (дата обращения: 24.07.2024).

университеты на 90% зависят от государственного финансирования [7]. Основным источником государственного финансирования университетов является Целевой фонд высшего образования (*TETFund – Tertiary Education Trust Fund*). Законом № 7 от 1993 г. в стране введен 2-процентный налог на образование, уплачиваемый всеми компаниями, зарегистрированными на территории Нигерии. В настоящее время большинство капитальных вложений в высшие учебные заведения производятся за счет средств данного фонда². Остальные 10% они получают за счет обучения на коммерческой основе иностранных граждан, обучения по программам дополнительного образования и других источников. Несмотря на бесплатное образование, со стороны учащихся также имеют место определенные расходы: если речь идет о школах, они связаны с приобретением унифицированной формы; в случае высшего и среднего профессионального образования – с оплатой взносов на регистрацию за семестр и проживание в общежитии.

Основу образовательной системы в стране составляет англо-саксонская система, которая в последующем претерпела ряд изменений, обусловленных частой сменой режимов правления и значительным влия-

нием на общественно-политические события этнических и культовых групп.

Правительство Нигерии через проводимую образовательную политику стремится обеспечить 100% охват детей бесплатным базовым школьным образованием. В стране реализуется программа Всеобщего базового образования (*UBE – Universal Basic Education*), в рамках которой определены права и обязанности родителей, вплоть до штрафов и уголовной ответственности за непосещение ребенком начальной школы. Тем не менее анализ нижеприведенных данных указывает на то, что правительству Нигерии не удастся выполнить поставленную задачу в полном объеме. Наибольшее значение коэффициента завершения начального образования в Нигерии наблюдалось в 2019 г. – 78,7% (табл. 1). При этом в 2021 г. произошло его снижение до 73,1%. Аналогичная ситуация отмечается по среднему и высшему образованию. Положительная динамика коэффициента завершения образования в Нигерии по всем трем уровням образования, достигнутая в период с 2013 по 2019 г., сменилась снижением в 2021 г. Одновременно с этим происходило сокращение расходов на образование в общем объеме государственных расходов.

Таблица 1

Динамика коэффициента завершения образования в Нигерии за 2013–2021 гг.*

(в % к поступившим)

Показатели	2013 г.	2016 г.	2018 г.	2019 г.	2021 г.	Откл. (+, -) в 2021 г. по сравнению с	
						2013 г.	2019 г.
Начальное образование	68,4	73,7	70,6	78,7	73,1	4,7	-5,6
Среднее образование	51,7	67,4	62,6	72,6	67,8	16,1	-4,8
Высшее образование	49,7	49,4	49,2	57,4	53,7	4,0	-3,7
Удельный вес расходов на образование, в % к общегосударственным расходам	8,7	6,7	5,9	5,9	5,1	-3,6	-0,8

*Источник: SDG 4 September 2024. UNESCO. – <https://sdg4-data.uis.unesco.org/> (accessed: 27.03.2025).

²Olufemi A.B. Sustainable Financing of Higher Education in Nigeria: Funding Models. Trust Africa. 6.11.2012. <https://trustafrica.org/wp-content/uploads/2022/12/bamiropaper.pdf> (дата обращения: 28.03.2025).

Административное деление Нигерии предполагает объединение всех 36-ти штатов в шесть зон: «Северо-Запад», «Северо-Центральная», «Северо-Восток», «Юго-Запад», «Юг-Юг» и «Юго-Восток» [5]. Каждая из этих зон отличается по многим социально-экономическим факторам, которые предопределили объемы государственного финансирования, условия и отношение населения к получению образования, число обучающихся на разных ступенях образования и число желающих и имеющих возможность продолжить образование на более высокой ступени образования.

Так, до настоящего времени территории штатов зоны «Северо-Восток» и отдельных штатов зоны «Северо-Запад» страдают от действий вооруженных оппозиционных группировок. Деятельность террористических организаций и криминальных группировок, действующих на севере Нигерии, нацелена на дестабилизацию и прямое уничтожение системы образования [4]. В Северо-Центральной зоне, в которой население преимущественно занято животноводством, сохраняется низкий уровень жизни. Аналогичная ситуация наблюдается в штатах Северо-Западной зоны, население которой, независимо от возраста, занято кустарной добычей полезных ископаемых. В итоге дети с раннего возраста вовлекаются в трудовой процесс в ущерб образованию.

Зоны «Юг-Юг», нефтедобывающие районы, и «Юго-Запад», крупные промышленные и торговые центры, вступают в значительный контраст с Севером по уровню социально-экономического развития как наиболее экономически благополучные районы, в инфраструктуре которых представлены современные образовательные комплексы. В южных регионах проблемы в образовании также существуют. Они связаны с коррупцией, вызванной нехваткой мест в образовательных учреждениях разного уровня.

Согласно информации, представленной на сайте Национальной комиссии университетов Нигерии, общее число образова-

тельных организаций высшего образования Нигерии составляет 268, из них 62 – федеральные университеты, 63 – университеты штатов и 143 – частные вузы³. Сопоставительный анализ числа действующих федеральных вузов, вузов штатов и частных вузов, осуществляющих образовательную деятельность в рамках каждой зоны, указывает на то, что правительство Нигерии действительно стремится достичь главную цель в области образования – обеспечить равный доступ для всех категорий граждан к образованию всех уровней. Подтверждением этого является практически равномерное распределение федеральных университетов по административным зонам (рис. 1). В каждом штате в рамках каждой зоны представлен как минимум один федеральный университет. Наибольшее число федеральных университетов функционирует в Северо-Западной зоне, что объясняется высокой численностью населения данной территории.

Поскольку спрос на места в образовательных организациях достаточно высок, активно развивается сфера частных образовательных организаций. Распределение частных вузов по административным зонам отличается большей территориальной неравномерностью по сравнению с распределением федеральных вузов и вузов штатов. В основе территориального размещения частных вузов лежат прежде всего экономические интересы. Частные вузы традиционно открываются в тех регионах, где проживает население с доходами, позволяющими оплатить обучение, и, соответственно, формирующее спрос на платные образовательные услуги. В обществе, где существуют различные по своему имущественному состоянию классы, система образования так или иначе начинает носить двойственный характер. Одни образовательные организации удовлетворяют образовательные потребности представителей более обеспеченной части общества, другие – менее обеспеченной.

³National Universities Commission. <https://www.nuc.edu.ng/nigerian-universities/state-university> (дата обращения: 11.08.2024).



Рис. 1. Сопоставительный анализ числа университетов Нигерии в разрезе каждой зоны*

*Источник: National Universities Commission. – <https://www.nuc.edu.ng/nigerian-universities/state-university/> (дата обращения: 11.08.2024).

В системе образования Нигерии прослеживается взаимосвязь трех составляющих: традиционной системы обучения и воспитания, исламских традиций и системы образования западного типа. Причем в последнее время наблюдается усиление интереса к исламскому образованию, что в полной мере соответствует современным общемировым и особенно африканским реалиям [4].

В Нигерии проживает порядка 300 этнических групп. Население говорит на более чем 500 языках и диалектах. 50% населения исповедуют ислам, 40% – христианство и 10% – традиционные верования⁴. Смешанные классы в Нигерии практикуются только на уровне базового образования. С повышением уровня образования происходит сокращение числа женщин, получающих образовательные услуги. Гендерный разрыв (женщины – мужчины) в сфере выс-

шего образования в Нигерии сохраняется на уровне 3,7%. По состоянию на 2018 г. из общего числа женщин зачислено в высшие образовательные учреждения Нигерии 9,9%, из общего числа мужчин – 13,7%⁵.

Для образовательной сферы Нигерии первостепенное значение также приобретают проблемы социального неравенства и бедности⁶. Являясь одной из самых развитых стран континента, в 2023 г. в Нигерии 87 млн граждан проживали за чертой бедности⁷. Социальную напряженность также усугубляют неравный доступ к ресурсам, разного рода конфронтации и коррупция в сфере образования. Федерализм находит прямое воплощение в межгрупповых конфликтах полиэтнической Нигерии⁸. На этом фоне все более определяющим становится влияние на систему образования группы экономических факторов.

⁴Посольство Российской Федерации в Нигерии. https://nigeria.mid.ru/ru/nigeriya/obshchie_svedeniya (дата обращения: 21.03.2025).

⁵School enrollment, tertiary (% gross). World Bank Gender Data Portal. <https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/se-ter-enrr?gender=gender-gap&year=2018> (дата обращения: 06.04.2025).

⁶Фокина А. Насилие в современной Нигерии. Российский совет по международным делам. Экспертные колонки. 22.05.2020. <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/africa/nasilie-v-sovremennoy-nigerii/> (дата обращения: 13.08.2024).

⁷The World Bank in Nigeria. World Bank. 14.10.2024. <https://www.worldbank.org/en/country/nigeria/overview#:~:text=The%20poverty%20rate%20is%20estimated,largest%20poor%20population%20after%20India> (дата обращения: 13.08.2024).

⁸Фокина А. Насилие в современной Нигерии. Российский совет по международным делам. Экспертные колонки. 22.05.2020. <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/africa/nasilie-v-sovremennoy-nigerii/> (дата обращения: 13.08.2024).

Влияние экономических факторов на систему образования любой страны проявляется, с одной стороны, в рамках взаимосвязи потребностей экономики и возможностей рынка образовательных услуг (длинные инвестиционные горизонты), с другой стороны, потребностей рынка труда и мотивации выпускников в переходе на следующую ступень образования, повышении его уровня (относительно первой – короткие инвестиционные горизонты). При этом, в отличие от стран с развитой экономикой, в развивающихся странах для разных уровней образования наблюдаются различные по направленности зависимости между расходами на образование и показателем внутреннего валового продукта (ВВП) на душу населения [9].

Кроме того, на рынках труда в развивающихся странах наблюдается дисбаланс, характеризующийся дефицитом высококвалифицированных кадров, с одной стороны, и невостребованностью специалистов с вузовским дипломом, – с другой [14]. Это стимулирует экспорт квалифицированных кадров, когда большая часть специалистов трудоустраивается за пределами страны. Нигерия была и остается крупным поставщиком высококвалифицированной рабочей силы за рубеж, а «утечка умов» остается большой проблемой для страны [7]. «Утечка умов» лишает страну ее лучших человеческих ресурсов, препятствуя социально-экономическому развитию [20].

Федеративная Республика Нигерия – это одна из крупнейших стран на Африканском континенте. По данным Всемирного Банка, численность населения Нигерии по состоянию на 2023 г. составила около 228 млн человек, в их числе 50,56% приходится на мужчин⁹. От общей численности населе-

ния страны 41% – это дети в возрасте до 14 лет¹⁰. Приведенные данные указывают на то, что стратегическим ресурсом Нигерии могут стать хорошо подготовленные кадры по востребованным экономикой страны направлениям подготовки. Известно, что в странах, в которых наблюдается высокий уровень образования населения, складываются объективные преимущества для дальнейшего роста экономики [13].

Вместе с тем опережающие темпы прироста численности населения по сравнению с темпами прироста ВВП Нигерии способствовали тому, что ВВП в расчете на душу населения сократился и в 2023 г. составил \$1596,6 по сравнению с \$3088,7 в 2014 году¹¹. Снижение также отмечено и в динамике удельного веса ВВП Нигерии в мировом ВВП, который сократился с 0,72% в 2014 г. до 0,34% в 2023 г.

Важным фактором экономики Нигерии является ее нахождение в Атлантическом бассейне, который, в целом, на настоящий момент является не самым динамично развивающимся регионом мировой экономики. Западное побережье Африки ориентировано на страны ЕС и США, что делает экономику Нигерии подверженной влиянию мировых кризисов. Восточное побережье Африки ориентировано на Китай и Индию и развивается в полтора раза быстрее, чем западное¹².

28,65% ВВП Нигерии обеспечивается аграрным сектором¹³, заведомо более низкорентабельным и менее доходным. Сельскохозяйственный сектор Нигерии на 90% состоит из производства продукции растениеводства. Крупными производителями продукции растениеводства являются штаты северо-западной зоны. Отрасль животноводства представлена в северо-восточных ре-

⁹World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/> (дата обращения: 21.03.2025).

¹⁰World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/> (дата обращения: 21.03.2025).

¹¹World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/> (дата обращения: 23.07.2024).

¹²Маслов А.А. Нигерия уже слишком большая для того, чтобы кто-то мог ее позволить себе как сферу влияния. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». <https://we.hse.ru/irs/cas/news/688743210.html> (дата обращения: 24.07.2024).

¹³Рассчитано по: Нигерия – ВВП с горно. Trading Economics. <https://ru.tradingeconomics.com/nigeria/gdp-from-mining> (дата обращения: 21.03.2025).

гионах, наименее бедных регионах Нигерии. Добыча и переработка энергоресурсов обеспечивают 5,57% ВВП Нигерии и производятся в определенных штатах. Такое размещение приводит к значительной дифференциации в уровнях регионального развития, и в историческом контексте неоднократно сопровождалось внутренними конфликтами.

В соответствии с медианным значением валового регионального продукта штаты в рамках административных зон Ни-

герии могут быть разделены на две группы: относительно экономически развитые (ВРП штата выше медианного значения, равного 3,425 трлн найр), преимущественно южные регионы страны, частично северо-запад и центральный регион, и наименее развитые штаты (ВРП штата ниже медианного значения) – север страны (рис. 2).

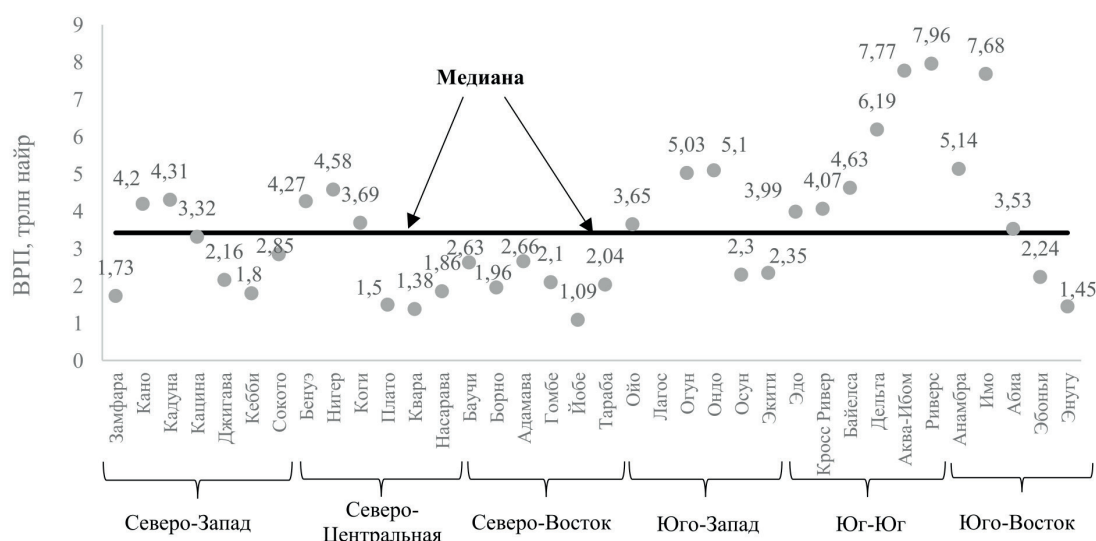


Рис. 2. Разброс валового регионального продукта по штатам Нигерии относительно его медианного значения в 2022 г.*

*Составлено по: State of States Report. 2022 Edition. Subnational Governance Reform for a New Era. – <https://budgit.org/wp-content/uploads/2022/12/State-of-States-Report-2022-1.pdf> (дата обращения: 06.04.2025).

Уровень экономического развития административной зоны, уровень жизни и денежных доходов населения являются основными факторами, определяющими структуру спроса на образовательные услуги. Индекс человеческого развития, который отражает уровень социально-экономической жизни населения и является одним из показателей, характеризующих качество социально-политической среды, сформировавшейся в стране, в целом по Нигерии составляет 0,548, тогда как, например, в ЮАР этот же показатель равен 0,717¹⁴.

В целях установления зависимости между ВРП штатов, расходами на образование и числом вузов вся совокупность, состоящая из 36-ти штатов, сгруппирована по объему валового регионального продукта в шесть групп (табл. 2).

На первые две группы, для которых характерно значение ВРП ниже медианного, приходится 17 штатов, в которых проживает 36% населения. Кроме того, с увеличением ВРП от первой ко второй группе наблюдается снижение расходов на образование в среднем по группе, что объясняется принятым меха-

¹⁴Human Development Insights. UNDP <https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks> (дата обращения: 21.03.2025).

низмом распределения финансирования между штатами, которое поставлено в зависимость от численности населения. Тем самым государство стремится предоставить равные права для всех в плане доступа к получению образования, предоставляя одинаковые

возможности для всех категорий населения. Таким образом, по регионам, для которых характерно значение ВРП ниже медианного значения, наблюдается обратная связь между ВРП и расходами на образование (рис. 3).

Таблица 2

Группировка штатов Нигерии по величине валового регионального продукта в 2022 г.*

№ п/п	Диапазон ВРП, трлн найр	Число штатов в группе, ед.	Численность населения, млн чел.	Расходы на образование в среднем по группе, млн найр
1	до 2,2	11	51,41	18647,99
2	2,2–3,3	6	28,12	15331,51
3	3,3–4,4	9	68,25	25068,9
4	4,4–5,5	5	27,39	29528,38
5	5,5–6,6	1	6,65	48032,95
6	свыше 6,6	4	36,24	51554,03
	Итого	36	218,66	23193,16

*Составлено по: State of States Report. 2022 Edition. Subnational Governance Reform for a New Era. – <https://budgit.org/wp-content/uploads/2022/12/State-of-States-Report-2022-1.pdf> (дата обращения: 06.04.2025).

Затем, начиная с третьей группы, зависимость выравнивается, приобретает прямо пропорциональный характер: наблюдается и рост ВРП, и увеличение расходов на образование. Третья, четвертая, пятая и шестая группы объединяют 19 штатов, в которых ВРП выше его медианного значения и проживает 64% населения страны. Одновременно с увеличением ВРП возрастают расходы на образование, которые, например, по шестой группе более чем в три раза превышают объем расходов на образование первой и второй групп.

Увеличение числа расходов на образование на душу населения в последних четырех группах также связано с тем, что большая часть населения не останавливается на уровне школьного образования, а стремится получить более высокую квалификацию, поступая на обучение в университеты. В этих регионах значительную часть спроса на образовательные услуги уже закрывают частные образовательные учреждения.

Кроме того, существуют различные причины возникновения дефицита мест в

образовательных организациях в разных по уровню экономического развития штатов: перенаселенность штатов с низким ВРП и потребность в обучении и повышении уровня образования в штатах с высоким ВРП.

Следует также отметить, что для системы образования Нигерии в настоящее время характерен дисбаланс и по многим другим аспектам. С одной стороны, низкий индекс человеческого развития сочетается с нежеланием молодежи даже при наличии финансирования со стороны государства продолжать обучение. С другой стороны, с учетом высокой численности населения страны наблюдается дефицит мест в образовательных организациях, что делает доступным поступление в образовательные организации только ограниченного круга лиц и порождает коррупцию. Выпуск высококвалифицированных кадров сопровождается низким спросом на рынке труда и безработицей. В современной Нигерии в большей степени востребованы ремесленники и специалисты-практики.

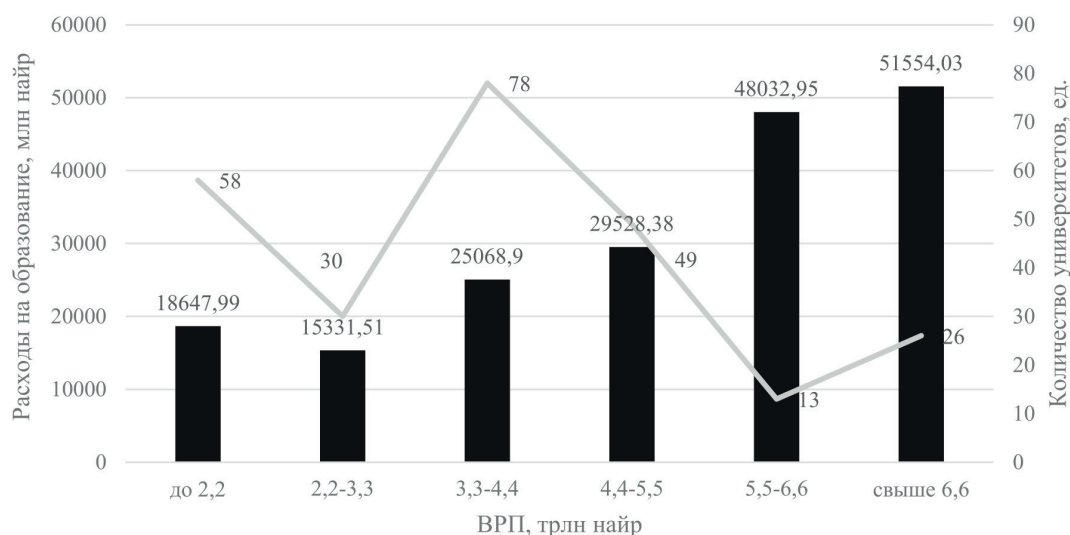


Рис. 3. Зависимость расходов на образование от объема ВРП штатов Нигерии в 2022 г.*

*Составлено по: State of States Report. 2022 Edition. Subnational Governance Reform for a New Era. — <https://budgit.org/wp-content/uploads/2022/12/State-of-States-Report-2022-1.pdf> (дата обращения: 06.04.2025).

По сути, на данном этапе развития экономикой Нигерии не в полной мере востребованы высокоинтеллектуальные кадры, но они необходимы в стратегической перспективе. Правительство страны осознает стратегическое значение наличия таких кадров и поддерживает молодежь в ее стремлении продолжать обучение. Ожидается, что к 2030 г. Нигерия войдет в двадцатку крупнейших экономик мира¹⁵, что потребует высококвалифицированных кадров, специалистов в области экономики, государственного и муниципального управления, социальных и инженерных наук, информационно-коммуникационных технологий. Что характерно для системы образования Нигерии, так это то, что она обладает необходимым потенциалом для своего совершенствования в достаточном объеме для того, чтобы соответствовать потребностям развивающейся экономики.

По мнению экспертов, в настоящее время в системе образования Нигерии происходит динамичное развитие в условиях глобальной интеграции в мировое сообще-

ство¹⁶. Современная система образования в стране включает в себя восемь уровней, установленных МСКО 2011, начиная с дошкольного образования (МСКО 0) и заканчивая аспирантурой и докторантурой (МСКО 8). Иерархия и последовательность уровней образования в Федеративной Республике Нигерия приведены на рисунке 4.

После окончания каждого уровня обучающиеся сдают итоговые экзамены и получают сертификаты об окончании соответствующего уровня образования, которые служат основанием для перехода на следующий уровень. Система образования Нигерии устроена таким образом, что по окончании каждого уровня нигериец может идти на рынок труда, что часто и происходит, если говорить о наименее экономически развитых регионах.

Доступ к высшему образованию имеют граждане, успешно завершившие полную среднюю школу (первый и второй циклы среднего образования) или освоившие программы среднего профессионального образования.

¹⁵ Аптекарь П. Диалог с Африкой: как Нигерия и Россия могут нарастить взаимовыгодное сотрудничество. HSEdaily. <https://daily.hse.ru/post/dialog-s-afrikoy-kak-nigeriya-i-rossiya-mogut-narastit-vzaimovыgodnoe-sotrudnichestvo> (дата обращения: 18.07.2024).

¹⁶ Краснова Г.А. Продолжение диалога. Перспективы партнерства с Нигерией в сфере экспорта российского образования. Аккредитация в образовании. <https://akvobr.ru/new/publications/308> (дата обращения: 18.07.2024).

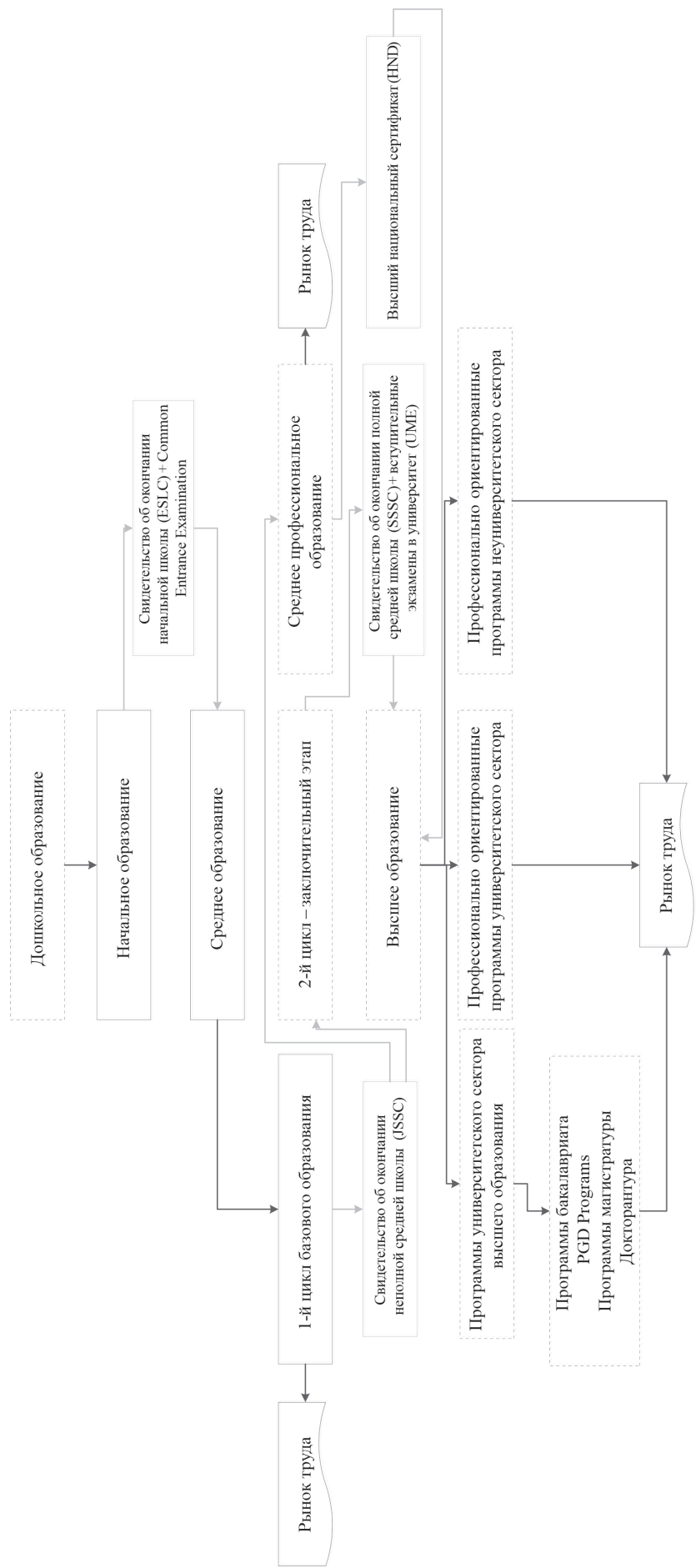


Рис. 4. Уровни образования в Федеративной Республике Нигерия*

*Составлено автором.

Высшее образование в Федеративной Республике Нигерия представлено программами трех типов в рамках двух секторов:

- программы университетского сектора высшего образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура и докторантура);
- профессионально ориентированные программы университетского сектора;
- профессионально ориентированные программы неуниверситетского сектора.

Программы университетского сектора высшего образования включают программы бакалавриата, магистратуры, аспирантуры и докторантуры. Срок обучения на программах высшего образования может варьироваться в зависимости от направления подготовки и предыдущего уровня образования. При этом доступ к программам более высокого уровня ограничивается присвоенным выпускнику дипломом бакалавра.

Профессионально ориентированные программы университетского сектора предполагают дополнительно к общему периоду обучения прохождение годовой стажировки. Программы неуниверситетского профиля – это краткосрочные программы обучения, позволяющие углубить специализацию.

Государственным органом, контролирующим качество образования в образовательных организациях высшего образования, является Национальная комиссия университетов (*NUC – National Universities Commision*). Каждый университет в Федеративной Республике Нигерия проходит аккредитацию по требованиям, установлен-

ным комиссией. Национальной комиссией университетов также определены единые требования для поступления в вузы и приняты единые стандарты по образовательным программам для всех аккредитованных вузов Нигерии «Минимальный академический стандарт базовой учебной программы» (*MAS – Minimum Academic Standard*). Данный стандарт является своеобразным инструментом обеспечения качества образования. Стандарт содержит требования к освоению 85 кредитных единиц по программам бакалавриата из 120. Остальные кредитные единицы вузы имеют право определять самостоятельно. Кредитные единицы выполняют двойную функцию. С одной стороны, они являются мерой объема дисциплины. С другой стороны, индикатором учебной нагрузки преподавателя. Разработка учебных планов по магистратуре, аспирантуре и докторантуре в большей степени находится в компетенции образовательных организаций высшего образования, но, тем не менее, их структура также принципиально не отличается между вузами.

Завершением освоения образовательных программ университетского профиля является итоговая аттестация, которая проводится по окончании программ бакалавриата в форме защиты бизнес-концепции, магистратуры – диссертации с привлечением внешнего рецензента и аспирантуры – тезисов доклада, обладающих научной новизной.

Ступени образования в Федеративной Республике Нигерия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ступени образования в Федеративной Республике Нигерия*

Уровень образования	Возраст поступления	Период обучения	Следующая ступень
0 – дошкольное образование	От 0,2 до 6 лет	Не определен	1
1 – обязательное начальное образование	6 лет	6 лет	2
2 – 1-й цикл среднего базового образования	12 лет	3 года	3, 4 или рынок труда
3 – 2-й цикл среднего образования	15 лет	3 года	5.1, 6

Уровень образования	Возраст поступления	Период обучения	Следующая ступень
4 – среднее профессиональное образование	15 лет	3 / 4 года	5.1, 6, 7 или рынок труда
5 – программы высшего образования			
5.1. Программы бакалавриата	18 лет	4 / 5 / 6	5.2, 5.3, 7 или рынок труда
5.2. PGD Programs	22 лет	2	5.3, 7 или рынок труда
5.3. Программы магистратуры	22–24 лет	1(2)	5.4, 7 или рынок труда
5.4. Аспирантура и докторантура	24 лет	2(3)	рынок труда
6 – профессионально ориентированные программы университетского сектора (политехнические, технологические университеты, педагогические колледжи)	18 лет	4+1 / 3+1	7 или рынок труда
7 – программы неуниверситетского сектора	С 18 лет	1 / 2	рынок труда

*Составлено автором.

Наиболее востребованными направлениями подготовки в вузах Нигерии являются социальные науки, управление и администрирование, естественные науки (рис. 5).

Университеты Нигерии на современном этапе можно характеризовать как современные комплексы, обеспечивающие процесс непрерывного образования. Работа государства в направлении модернизации системы образования стимулирует широкое использование цифровых технологий, что, в частности, существенно облегчает подачу документов для поступления и взаимодействия в образовательной среде после зачисления.

Для Нигерии развитие инновационных цифровых технологий представляется приоритетным направлением в деятельности образовательных учреждений среднего профессионального и высшего образования. Именно с развитием этой области связывается необходимый прорыв в стимулировании молодежи продолжать учебу на более высокой ступени образования. При

этом выделяются два больших направления: национальные программы разработки электронных образовательных программ и опора на зонтичные проекты, разрабатываемые при финансовом участии частных и государственных зарубежных фондов [15].

Система образования Нигерии обладает значительным потенциалом для своего развития, консолидации и совершенствования. Проблема заключается даже не столько в системе высшего образования, а сколько в системе школьного образования. Многолюдные классы, дефицит мест в школах, национальные особенности, дифференциация штатов по уровню экономического развития – все это приводит к тому, что для многих доступ к высшему образованию закрыт из-за слабой школьной подготовки. Низкий уровень школьного образования сочетается с невозможностью даже при наличии финансирования со стороны государства продолжить обучение по программам высшего образования. Поступление же в частные школы требует наличия в семье достаточного уровня доходов [6].

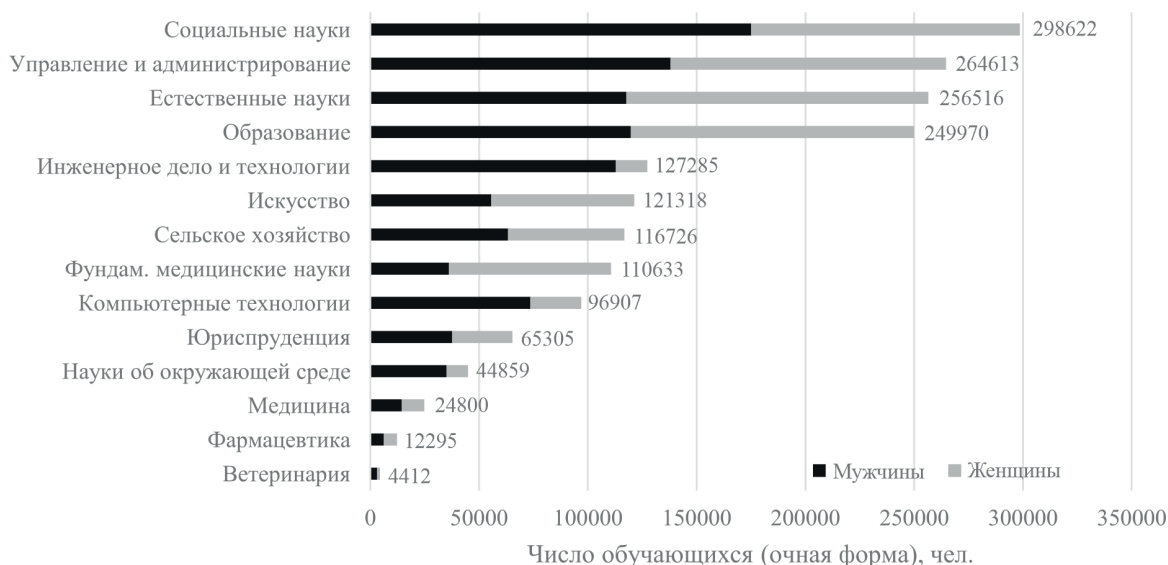


Рис. 5. Численность обучающихся в вузах Нигерии (очная форма обучения) в 2019 г.*

*Составлено по: Statista Research Department. – <https://www.statista.com/statistics/1262928/number-of-undergraduate-students-at-universities-in-nigeria-by-gender-and-discipline/> (дата обращения: 18.08.2024).

Даже в случае получения полного среднего образования молодые люди сталкиваются с дефицитом мест в вузах. Это вынуждает абитуриентов повторно подавать заявления в течение нескольких лет, потенциально становясь безработными, либо получать высшее образование в вузах других стран [10].

С другой стороны, наличие высококвалифицированных кадров порой не обеспечивает их занятостью по профилю. Складывается такое впечатление, что сама система образования нацелена на подготовку кадров рабочих профессий и, несмотря на все попытки реорганизовать ее, в том числе и со стороны государства, спрос на рынке труда, сформировавшийся на данном этапе развития национальной экономики, не позволяет этого сделать. Система образования напрямую связана с рынком труда, поэтому выявленная тенденция определяется спросом на низкоквалифицированную рабочую силу, что абсолютно не создает стимулов для молодежи продолжать образование на ступенях выше.

Неоднократно также отмечалось, что в системе высшего образования Нигерии

имеет место коррупция, препятствующая свободному доступу к образованию и трудоустройству, безработица среди выпускников вузов, нехватка преподавательских кадров. Соотношение преподавателей и студентов в педагогических колледжах Нигерии составляет 1:22, политехнических колледжах – 1:30, государственных университетах – 1:33. Причинами дефицита кадров в образовательных организациях Нигерии являются «утечка мозгов», низкая мотивация и отсутствие стратегического планирования кадров на государственном уровне [23]. По данным Института статистики ЮНЕСКО, в 2018 г. процент учителей, имеющих квалификацию для преподавания в соответствии с национальными стандартами в Нигерии, в сфере начального образования составил 62,2%, в старших классах средней школы – 57,5%¹⁷.

Вышеуказанные проблемы неоднократно поднимались в местных СМИ и в научной литературе [17, 19, 22]. Правительство Нигерии осознает необходимость и срочность их решения. В частности, следует отметить, что в Нигерии усилен контроль за системой образования и распределения финансовых ресурсов, унифицирован про-

цесс доступа к получению образовательной услуги, разработаны открытые электронные платформы регистрации документов и сдачи вступительных испытаний. Правительство Нигерии стремится вывести страну на качественно новый этап развития, поощряя международное взаимодействие ученых, преподавателей и студентов.

Выводы и заключение. В сфере экспорта образования Нигерия является перспективной страной для развития сотрудничества с Россией [10]. В этом контексте должны быть определены основные направления партнерства России и Нигерии. В их числе необходимо отметить следующие:

- разработка и поддержка цифровых образовательных платформ [15]. Россия обладает необходимым опытом в области разработки цифровых образовательных продуктов, который представляет интерес для Нигерии. В частности, следует привести практику аккумуляции готовых цифровых обучающих платформ в едином пространстве по типу маркетплейсов, позволяющих самостоятельно подбирать удобный образовательный продукт с возможностью адаптации под конкретного пользователя. Масштабирование таких проектов до уровня межгосударственного сотрудничества открывает целое направление государственно-частного партнерства и будет способствовать повышению доступности образования, в особенности женщин и девушек;

- трансферт компетенций в сфере финансового мониторинга, энергетической и продовольственной безопасности, государственного и муниципального управления, подготовки педагогических кадров. Данное направление может быть успешно реализовано как в рамках академической мобильности, так и путем развития специализированных дистанционных образовательных программ ведущих профильных вузов России и созданного Российско-африканского сетевого университета. Важным направлением партнерства России и Нигерии должна

стать совместная разработка образовательных курсов с учетом потребностей рынка труда и социокультурной уникальности Нигерии;

- продвижение изучения русского языка, развитие российской африканистики, сотрудничество в культурно-гуманитарной сфере. Развитие данного направления позволит расширить представления нигерийцев о самобытной культуре России, ее традициях, менталитете и образе жизни и выступить как эффективный инструмент «мягкой силы» [1];

- сотрудничество в сфере современных научно-исследовательских проектов, проведение научных конференций и семинаров, расширение контактов между университетами и научно-исследовательскими центрами Российской Федерации и Федеративной Республики Нигерия, что выступит основой укрепления промышленного потенциала, необходимого для диверсификации экономики Нигерии.

Однозначно требуется проведение комплексной работы между Россией и Нигерией, с учетом проектов и инструментов, способных приносить значительные репутационные преимущества и определять области, в которых Россия может оказать максимальную помощь в развитии Африки, выступая в качестве полноправного и компетентного партнера.

Список литературы

1. Авдалян, М. Р. Русский язык и сотрудничество в сфере образования как ресурс «мягкой силы» России в Нигерии М. Р. Авдалян // Вестник Московского университета. Серия 13. Востоковедение. – 2023. – Т. 67. – № 4. – С. 144–156. – URL: <https://doi.org/10.55959/MSU0320-8095-13-67-4-10>. – Текст : электронный.
2. Арефьев, А. Л. Экспорт российских образовательных услуг : статистический сборник. Выпуск 10 / А. Л. Арефьев // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. – Москва : ГИРЯ

¹⁷SDG 4 September 2024. UNESCO. <https://sdg4-data.uis.unesco.org/> (дата обращения: 27.03.2025).

им. А.С. Пушкина, 2020. – 557 с. – Текст : непосредственный.

3. **Гбадыян, О. Д.** Социально-политическая обстановка и коррупция в Нигерии: эмпирический анализ / О. Д. Гбадыян [и др.] // Журнал исследований социальной политики. – 2022. – № 20 (3). – С. 445–456. – URL: https://doi.org/10.17323/727_0634_2022_20_3_445_456. – Текст : электронный.

4. **Грибанова, В. В.** Образование и политика в Африке / В. В. Грибанова // Ученые записки Института Африки РАН. – 2020. – № 1 (50). – С. 71–81. – URL: <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2020-50-1-71-81>. – Текст : электронный.

5. **Добронравин, Н. А.** Нигерийская модернизация, локализация демократии и перманентный кризис федерализма / Н. А. Добронравин // Санкт-Петербург : Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2010. – Текст : непосредственный.

6. **Ермаков, Д. Н.** Особенности совершенствования национальной образовательной системы в Федеративной Республике Нигерия / Д. Н. Ермаков, О. Екрободор, М. В. Чистяков // Образование и право. – 2020. – № 2. – С. 220–226. – URL: <https://doi.org/10.24411/2076-1503-2020-00098>. – Текст : непосредственный.

7. **Кананыхина, К. С.** Становление и развитие научно-образовательного комплекса в Нигерии (1960–2007 гг.) : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата исторических наук / Кананыхина К. С. – Москва, 2009. – Текст : непосредственный.

8. **Качанова, А. Н.** Уровень жизни в странах Африки южнее Сахары: текущая ситуация и стимулирование роста / А. Н. Качанова // Ученые записки Института Африки. – 2021. – № 1 (54). – С. 121–134. – URL: https://doi.org/10.31132/2412_5717_2021_54_1_121_134. – Текст : электронный.

9. **Колосницына, М. Г.** Государственные расходы на образование

и экономический рост: межстрановой анализ / М. Г. Колосницына, Ю. Е. Ермолина // Вопросы статистики. – 2021. – Т. 28. – № 3. – С. 70–82. – URL: https://doi.org/10.34023/2313_6383_2021_28_3_70_85. – Текст : электронный.

10. **Краснова, Г. А.** Продолжение диалога. Перспективы партнерства с Нигерией в сфере экспорта российского образования / Г. А. Красинова // Аккредитация в образовании. – 27 окт. 2021. – URL: <https://akvobr.ru/new/publications/308> (дата обращения 18.07.2024). – Текст : электронный.

11. **Ксенофонтова, Н. А.** Школа и политика / Н. А. Ксенофонтова // Ученые записки Института Африки РАН. – 2020. – № 1 (50). – С. 96–100. – URL: https://doi.org/10.31132/2412_5717_2020_50_1_96_100. – Текст : электронный.

12. **Панин, Н. А.** Африканские стратегии: сопоставление подходов ключевых игроков на континент на современном этапе / Н. А. Панин // Ученые записки Института Африки РАН. – 2023. – № 3 (64). – С. 29–47. – URL: <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2023-64-3-29-47>. – Текст : электронный.

13. **Пескова, О. С.** Взаимодействие рынка образовательных услуг и рынка труда как следствие развития экономики знаний / О. С. Пескова. – Текст : непосредственный // Вестник СГУТиКД. – 2011. – № 2 (16). – С. 84–88.

14. **Ременцова, Н. А.** Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг / Н. А. Ременцова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2019. – № 1. – С. 66–74. – URL: https://doi.org/10.28995/2073_6304_2019_1_66_74. – Текст : электронный.

15. **Уланова, Н. С.** Актуальные направления сотрудничества России и стран Африки в области цифровой и информационной безопасности / Н. С. Уланова // Ученые записки Института Африки РАН. – 2022. – № 4 (61). – С. 48–59. –

URL: <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2022-61-4-48-59>. – Текст : электронный.

16. Ejuchegahi, A. A. A Comparative Study of Education Systems in Nigeria and Other Developing Countries. *International Journal Of Innovative Research & Development*. 2023. Vol. 12. Issue 11. Pp. 69–78. <https://doi.org/10.24940/ijird/2023/v12/i11/NOV23014>.

17. Idiong, S. P., Ukulor D., Aladejana J. Corruption. A Major Virus to Quality of Education in Nigeria. *Journal Of Humanities And Social Policy*. 2023. Vol 9. № 3. Pp. 1–6. <https://doi.org/10.56201/jhsp.v9.no3.2023.pg1.6>.

18. Iruonagbe, C., Egharevba M. Higher Education in Nigeria and the Emergence of Private Universities. *International Journal of Education and Research*. 2015. Vol. 3. № 2. Pp. 49–64.

19. Madaki, A. K. The Effect Of Corruption On The Educational System In Nigeria. *British Journal of Education*. 2019. Vol. 7. № 11. Pp. 41–49.

20. Mba, A. Economic Globalization and Human Capital Flight in Nigeria: A Perspective. SSRN. 20.07.2022. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4168123>.

21. Obeza, E. L. Education Systems In Nigeria. *Educational Research*. 2023. Vol. 14. Issue 2. <https://www.interestjournals.org/articles/the-quality-of-educational-development-in-nigeria-96573.html> (accessed: 21.03.2025).

22. Okogbule, F., Samuel N. N. Corruption and Education in Nigeria: A Synopsis. *IJRISS*. 21.03.2025. Pp. 1299–1304. DOI: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0100>.

23. Okolie, E., Okafor F., Okafor U. Effects of Human Capital Flight of Economic Development in Nigeria, 2015 2023. *Global Journal of Applied, Management and Social Sciences (GOJAMSS)*. 2024. Vol. 28. Pp. 274–285.

24. Popogbe, O., Adeosun O. Empirical analysis of the push factors of human capital flight in Nigeria. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. 2020. Pp. 263–279. <https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2020-0093> https://www.researchgate.net/publication/346194488_Empirical_analysis_of_the_push_factors_of_human_capital_flight_in_Nigeria (accessed: 18.08.2024).

Gomonko E.A.

Peoples' Friendship University of Russia, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Finance and Credit

ANALYSIS OF THE SOCIO-CULTURAL AND RESOURCE POTENTIAL OF THE EDUCATION SYSTEM AND THE EFFICIENCY OF ITS USE

Abstract. In the context of the ongoing discussion about the development of mutually beneficial cooperation between the BRICS member countries and partners, there is a need for a comprehensive analysis of the resource potential of the service industries and the efficiency of its use. A significant share in the service sector is occupied by education, which covers a wide range of activities, from pre-school education to higher and additional education of the education system. Within the framework of cooperation between the BRICS member countries and partners, consortiums are created, joint educational programs and academic mobility programs are developed and implemented. At the same time, there is a mutual lack of knowledge about education systems, which hinders the rapid development of interaction in this important humanitarian area. Nigeria joined BRICS as a partner country at the 16th BRICS summit held in Kazan in October 2024. This article is devoted to the features of the formation and development of the education system of Nigeria, an assessment of its socio-cultural and resource potential. The objective of this article is to assess the factors that influenced the formation of the education system of Nigeria. Education in Nigeria, on the one hand, has significant potential for its development, consolidation and improvement, it was able to embody all the diversity of national and historical aspects characteristic of the country. On the other hand, the current education system cannot fully satisfy the population's need for educational services and ensure equal access to education for all categories of the population. At the same time, it is important to note the significant successes and achievements of the educational policy pursued by the Nigerian government. Such an analysis of the modern education system of Nigeria also allows not only to deepen knowledge about it, but also to identify possible areas of bilateral cooperation between educational organizations of Russia and Nigeria.

Keywords: education, Federal Republic of Nigeria, education system, education expenditure, international cooperation, education export, labor market, Russia-Africa summit.

References

1. Avdalyan, M.R. (2023). Russkiy yazyk i sotrudnichestvo v sfere obrazovaniya kak resurs «myagkoy sily» Rossii v Nigerii [Russian language and cooperation in education as a resource of Russia's "soft power" in Nigeria]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 13. Vostokovedeniye [Bulletin of Moscow University. Series 13. Oriental Studies]. 67(4), 144–156. <https://doi.org/10.55959/MSU0320-8095-13-67-4-10>.
2. Arefyev, A.L. (2020). Eksport rossiyskikh obrazovatel'nykh uslug [Export of Russian educational services]. Statisticheskiy

sbornik. Vypusk 10. Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii [Statistical collection. Issue 10. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation]. M.: GIRYa named after A.S. Pushkin.

3. Gbadyan O.D. et al. (2022). Sotsial'no-politicheskaya obstanovka i korruptsiya v Nigerii: empiricheskiy analiz [Socio-political environment and corruption in Nigeria: An empirical analysis]. Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki [Journal of Social Policy Research]. 20 (3), 445–456. https://doi.org/10.17323/727_0634_2022_20_3_445_456.

4. Gribanova, V.V. (2020). Obrazovaniye i politika v Afrike [Education and politics in Africa]. Uchenyye zapiski Instituta Afriki RAN [Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences]. 1 (50). 71–81. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2020-50-1-71-81>.
5. Dobronravin, N.A. (2010). Nigeriyskaya modernizatsiya, lokalizatsiya demokratii i permanentnyy krizis federalizma [Nigerian modernization, localization of democracy and the permanent crisis of federalism]. SPb: Published by European University in St. Petersburg.
6. Ermakov, D.N., Ekpobodor, O., Chistyakov, M.V. (2020). Osobennosti sovershenstvovaniya natsional'noy obrazovatel'noy sistemy v Federativnoy Respublike Nigeriya [Features of improving the national educational system in the Federal Republic of Nigeria]. Obrazovaniye i pravo [Education and Law]. 2, 220–226. <https://doi.org/10.24411/2076-1503-2020-00098>.
7. Kananykhina, K.S. (2009). Stanovleniye i razvitiye nauchno-obrazovatel'nogo kompleksa v Nigerii (1960–2007 gg.). Avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata istoricheskikh nauk [Formation and development of the scientific and educational complex in Nigeria (1960–2007). Abstract of a dissertation for the degree of candidate of historical sciences]. Moscow.
8. Kachanova, A.N. (2021). Uroven' zhizni v stranakh Afriki yuzhneye Sakhary: tekushchaya situatsiya i stimulirovaniye rosta [Standard of living in Sub-Saharan Africa: current situation and growth stimulation]. Uchenyye zapiski Instituta Afriki RAN [Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences]. 1 (54), 121–134. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2021-54-1-121-134>.
9. Kolosnitsyna, M.G., Yermolina, Yu.E. (2021). Gosudarstvennyye raskhody na obrazovaniye i ekonomicheskyy rost: mezhsranovyy analiz [Public expenditure on education and economic growth: a cross-country analysis]. Voprosy statistiki [Issues of Statistics]. 28(3), 70–82. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2021-28-3-70-85>.
10. Krasnova, G.A. Prodolzheniye dialoga. Perspektivy partnerstva s Nigeriyey v sfere eksporta rossiyskogo obrazovaniya [Continuation of the dialogue. Prospects for partnership with Nigeria in the sphere of export of Russian education]. Informatsionno-analiticheskiy zhurnal «Akkreditatsiya v obrazovanii» [Information and analytical journal "Accreditation in education"]. 27.10.2021. <https://akvobr.ru/new/publications/308>.
11. Ksenofontova, N.A. (2020). Shkola i politika [School and politics]. Uchenyye zapiski Instituta Afriki RAN [Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences]. 1 (50), 96–100. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2020-50-1-96-100>.
12. Panin, N.A. (2023). Afrikanskiye strategii: sopostavleniye podkhodov klyuchevykh igrokov na kontinent na sovremennom etape [African strategies: comparison of approaches of key players to the continent at the present stage]. Uchenyye zapiski Instituta Afriki RAN [Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences]. 3 (64), 29–47. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2023-64-3-29-47>.
13. Peskova, O.S. (2011). Vzaimodeystviye rynka obrazovatel'nykh uslug i rynka truda kak sledstviye razvitiya ekonomiki znaniy [Interaction of the educational services market and the labor market as a consequence of the development of the knowledge economy]. Vestnik SGUTiKD [Bulletin of SSUTiKD]. 2 (16), 84–88.
14. Rementsova, N.A. (2019). Vzaimodeystviye rynka truda i rynka obrazovatel'nykh uslug [Interaction of the labor market and the educational services market]. Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravleniye. Pravo» [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law"]. 1, 66–74. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2019-1-66-74>.

15. Ulanova, N.S. (2022). Aktual'nyye napravleniya sotrudnichestva Rossii i stran Afriki v oblasti tsifrovoy i informatsionnoy bezopasnosti [Current areas of cooperation between Russia and African countries in the field of digital and information security]. Uchenyye zapiski Instituta Afriki RAN [Scientific Notes of the Institute of Africa of the Russian Academy of Sciences]. 4 (61), 48–59. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2022-61-4-48-59>.
16. Ejuchegahi, A.A. (2023). A Comparative Study of Education Systems in Nigeria and Other Developing Countries. International Journal Of Innovative Research & Development. 12(11), 69–78. <https://doi.org/10.24940/ijird/2023/v12/i11/NOV23014>.
17. Idiong, S.P., Ukulor, D., Aladejana, J. (2023). Corruption. A Major Virus to Quality of Education in Nigeria. Journal Of Humanities And Social Policy. 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.56201/jhsp.v9.no3.2023.pg1.6>.
18. Iruonagbe, C., Egharevba, M. (2015). Higher Education in Nigeria and the Emergence of Private Universities. International Journal of Education and Research. 3(2), 49–64.
19. Madaki, A.K. (2019). The Effect Of Corruption On The Educational System In Nigeria. British Journal of Education. 7(11), 41–49.
20. Mba, A. Economic Globalization and Human Capital Flight in Nigeria: A Perspective. SSRN. 20.07.2022. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4168123>.
21. Obeza, E.L. (2023). Education Systems In Nigeria. Educational Research. 14, 2. <https://www.interestjournals.org/articles/the-quality-of-educational-development-in-nigeria-96573.html> (accessed: 21.03.2025).
22. Okogbule, F., Samuel, N.N. Corruption and Education in Nigeria: A Synopsis. IJRISS. 21.03.2025. P. 1299–1304. DOI: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0100>.
23. Okolie, E., Okafor, F., Okafor, U. (2024). Effects of Human Capital Flight of Economic Development in Nigeria, 2015–2023. Global Journal of Applied, Management and Social Sciences (GOJAMSS). 28, 274–285.
24. Popogbe, O., Adeosun, O. (2020). Empirical analysis of the push factors of human capital flight in Nigeria. Journal of Humanities and Applied Social Sciences. P. 263–279. <https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2020-0093> https://www.researchgate.net/publication/346194488_Empirical_analysis_of_the_push_factors_of_human_capital_flight_in_Nigeria (accessed: 18.08.2024).

e-mail: gevelina@mail.ru

УДК 339.543:004.9

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-116-128

Шалыгина Н.П.

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

Селюков М.В.

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

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ В РАМКАХ МЕХАНИЗМА «ЕДИНОГО ОКНА»: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. Несмотря на турбулентность современной мировой торговли, структурные сдвиги, связанные с изменением роли отдельных стран и регионов, логистические барьеры, внешнеэкономическая деятельность остается одной из важнейших отраслей национальной экономики любого государства. В связи с этим появляется возможность даже в таких условиях повышать эффективность управления таможенными процессами. В этом контексте развитие механизма «единого окна» в Евразийском экономическом союзе (далее – ЕАЭС) и в России в частности представляет собой одну из наиболее значимых инициатив, направленных на упрощение и ускорение процедур, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Таким образом, данная концепция предполагает создание единой информационной платформы, где каждый участник внешнеэкономической деятельности сможет взаимодействовать с государственными органами. Это позволит уменьшить административные барьеры и повысить уровень прозрачности и в конечном итоге будет способствовать экономическому росту стран. В работе рассмотрены ключевые проблемы внедрения и развития механизма «единого окна» в странах-членах ЕАЭС и определены пути их решения. Особое внимание уделено определению актуальных трендов развития данной концепции, а именно необходимости ее гибкого реагирования на кризисы, ужесточение экологических стандартов и требований к безопасности, а также применение искусственного интеллекта (далее – ИИ) и других информационных технологий в сфере совершения таможенных операций через единую электронную платформу с целью повышения уровня автоматизации процессов и в целом упрощения и унификации таможенных процедур.

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

Введение. Современные реалии развития международных отношений требуют от таможенных органов Российской Федерации адаптировать свою работу под складывающиеся тенденции международной торговли, которые требуют такой организации таможенной деятельности, которая позволит

решить одну из приоритетных и в то же время одну из сложнейших задач, стоящих перед национальной экономикой, – не только сохранить уже имеющиеся объемы внешне-торговой деятельности, а увеличить их, даже с учетом не самой простой логистической ситуации. Данные вызовы, связанные с уве-

личением объемов внешнеэкономической деятельности и усложнением логистических цепочек, создают предпосылки для развития и внедрения новых информационных технологий (далее – ИТ), несомненно отечественных, и, соответственно, более эффективного взаимодействия между государственными органами и представителями бизнеса и, прежде всего, его упрощения. Этому в немалой степени должен способствовать механизм «единого окна».

Данный механизм способствует созданию привлекательных условий для ведения бизнеса посредством упрощения таможенного декларирования товаров при перемещении их через границу и сохраняет сбалансированную систему контроля со стороны государственных органов. «Единое окно» – это система, при которой участники внешнеэкономической деятельности подают все необходимые документы для таможенного оформления через единую электронную платформу. Вместо взаимодействия с множеством контролирующих органов (таможня, санитарный контроль, Россельхознадзор и др.) заявитель отправляет данные в одну точку, где они автоматически распределяются между ответственными инстанциями. Результаты рассмотрения также поступают через ту же платформу.

Идея «единого окна» основана на принципе упрощения и унификации процедур. Она возникла в рамках глобальных инициатив по либерализации торговли, таких как рекомендации Всемирной таможенной организации (WCO), соглашения Всемирной торговой организации (WTO), включая Торговое соглашение по упрощению процедур торговли (TFA 2013 г.), а также стандарты ООН (например, UN/CEFACT). Цель концепции – создать интегрированную цифровую среду, минимизирующую человеческий фактор и издержки бизнеса.

В странах-членах ЕАЭС данная система ориентировалась на совмещение в себе простого и доступного порядка безбумажного обращения в уполномоченные орга-

ны, быструю обработку всей представленной документации, но при сохранении высокого уровня контроля со стороны государства. История создания и внедрения этого механизма в работу таможенных органов стран, входящих в ЕАЭС, включает уже не первое десятилетие, и только впоследствии предполагается создать общий для всей «пятерки» механизм.

Говоря о развитии механизма «единого окна» в странах-членах ЕАЭС, отметим, что на сегодняшний день в каждой из них имеются свои специфические особенности данного процесса. Например, в России система, основанная на принципе «единого окна», получила свое развитие еще в 2006 году. С 2014 года был разработан план мероприятий по созданию и внедрению механизма «единого окна». На сегодняшний день масштабировать и реализовать проект в целом не удалось. По оценкам экспертного сообщества [2, 3], к числу основных негативных факторов, влияющих на складывающуюся ситуацию, следует отнести невозможность по самым разным причинам (отсутствие соответствующей технической базы, нежеланием госструктур сотрудничать друг с другом и др.) наладить межведомственный обмен информацией в стране. Еще раньше (в 2004 году) начались работы по внедрению «единого окна» в Республике Киргизия. Однако ситуацию можно охарактеризовать так же, как и в вышеописанном примере: за 20 лет проект не был реализован. Схожая ситуация наблюдается и в Армении, где механизм «единого окна» начали внедрять с 2013 года, при этом, несмотря на разработанную на законодательном уровне концепцию внедрения принципов «единого окна», механизм работает с определенными ограничениями. Наиболее положительные результаты по внедрению и развитию механизма «единого окна» были достигнуты в Белоруссии и Казахстане, что отмечается и в отчетах Евразийской экономической комиссии, отвечающей за данный механизм. Казахстан в этом вопросе лидирует: приняты стратегические документы, определены цели и

основные показатели реализации проекта, а на законодательном уровне закреплены принципы «однократности предоставления информации и эквивалентности бумажных и электронных форм документов», функционирует информационная система государственной базы данных «Е-лицензирование». В Белоруссии функционирует электронный документооборот и реализованы как минимум три базовых элемента «единого окна»: оплата сборов за оказание услуг государственных органов, выдача электронных разрешительных документов и подача в электронном виде документов, подтверждающих сведения, заявленные в декларации на товары.

Вместе с тем существования только национальных механизмов «единого окна» для развития торговли и транзита товаров на территории всего ЕАЭС недостаточно. Это прекрасно понимают не только в странах-участницах объединения, но и в его руководящих структурах, а также представители бизнес-сообщества.

Отметим, что проблемы, затрагивающие особенности развития информационных технологий в сфере таможенного дела, перспективы цифровизации таможенных органов Российской Федерации являлись предметом научных исследований многих авторов, в числе которых И.А. Аксенов [2], М.В. Васильева [5], М.А. Зиманова [6], А.А. Кузнецова [7], О.П. Матвеева [8], М.В. Селюков и Н.П. Шалыгина [11, 12], А.О. Хубаев [14]. Особенности применения инструментов реализации механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности, а также стран-участниц ЕАЭС, представлены в трудах: А.В. Агаповой [1], А.Г. Басовой [3], А.А. Моторыгиной [9] и др.

Целью исследования является анализ проблем и перспектив реализации механизма «единого окна» как электронного информационного взаимодействия таможенных органов и иных государственных структур с участниками внешнеэкономической дея-

тельности на современном этапе развития института таможенного администрирования как в ЕАЭС, так и в России.

Методы исследования. Анализ, оценка и выявление проблем развития механизма «единого окна», определение приоритетных инструментов реализации механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности обусловили применение общенаучных методов теоретического и эмпирического уровней, среди которых основу в процессе исследования составили такие методы, как: сравнительный анализ (для изучения международного опыта и российской практики), системный подход (для оценки взаимодействия элементов механизма «единого окна»), графические и статистические методы (анализ и оценка данных, характеризующих развитие механизма «единого окна»), экспертный опрос (опрос экспертов и представителей бизнеса). Перечисленные методы были использованы в различных комбинациях на разных этапах исследования, в зависимости от цели и задач.

Результаты исследования. Как уже отмечалось выше, механизм «единого окна» строится на фундаментальных принципах, которые обеспечивают его эффективность и универсальность. Центральным элементом системы является единая точка входа – участник внешнеэкономической деятельности подает все необходимые документы через одну цифровую платформу, что исключает необходимость дублирования информации и взаимодействия с множеством инстанций. Например, вместо того, чтобы направлять декларацию в таможенную службу, сертификаты в Россельхознадзор и лицензии в Минпромторг, компания загружает данные один раз, а система автоматически распределяет их по профильным органам. Это не только сокращает временные затраты, но и уменьшает риски ошибок, характерных для ручных операций.

Ключевым фактором эффективности выступает автоматизация: применение электронных шаблонов, цифровых подписей и

алгоритмов валидации данных практически исключает влияние человеческого фактора. Например, платформа способна мгновенно сравнивать информацию о грузе с базами налоговой службы или санитарного надзора, автоматически утверждая заявку или требуя уточнений. Такой метод ускоряет процедуру принятия решений и повышает точность контроля.

Межведомственная интеграция остается важнейшим элементом системы. Платформа объединяет данные таможенных, налоговых органов, сельхознадзора и других структур, формируя общее информационное поле. Например, при импорте продуктов питания система проверяет соответствие груза фитосанитарным нормам, используя актуальные реестры Россельхознадзора, после чего передает результаты таможенным службам. Это устраняет разрозненность процедур и обеспечивает синхронизацию действий контролирующих органов.

Прозрачность достигается за счет возможности отслеживания статуса заявки в реальном времени. Участник внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) видит, на каком этапе рассмотрения находится документ, какие органы его проверяют и какие действия требуются. Например, если Россельхознадзор запросил дополнительные сертификаты, система мгновенно уведомляет заявителя, что исключает простои из-за неясного статуса.

Наконец, соответствие международным стандартам гарантирует, что механизм «единого окна» интегрирован в глобальные торговые системы. Это означает, что платформа использует форматы данных и протоколы, рекомендованные ООН (UN/CEFACT), ВТО и WCO, что упрощает взаимодействие с зарубежными партнерами. Например, при экспорте товаров в ЕС российская система автоматически адаптирует документы под требования европейских регуляторов, сокращая административные барьеры.

Таким образом, сочетание этих принципов превращает «единое окно» из набо-

ра технических решений в сложный механизм, который гармонизирует интересы бизнеса, государства и международных институтов, создавая основу для устойчивого развития торговли.

Механизм «единого окна» обеспечивает комплексное позитивное воздействие на всех участников внешнеэкономической деятельности. Для бизнеса он становится инструментом значительной экономии времени и ресурсов: сокращение сроков оформления грузов с недель до нескольких часов, минимизация бумажной волокиты и снижение транзакционных издержек напрямую повышают конкурентоспособность компаний. Автоматизация процессов и исключение прямого взаимодействия с контролирующими органами уменьшают риски коррупционных проявлений, создавая прозрачную и предсказуемую среду для предпринимательства. Государство, в свою очередь, получает возможность эффективнее администрировать таможенные платежи за счет синхронизации данных между ведомствами, что повышает собираемость налогов и пошлин. Укрепление позиций страны в международных рейтингах, таких как *Doing Business* и Индекс эффективности логистики Всемирного банка, усиливает ее инвестиционную привлекательность. На уровне глобальной торговли система способствует упрощению взаимодействия между участниками интеграционных объединений, например, в рамках Евразийского экономического союза или Европейского союза, гармонизируя стандарты и ускоряя товарооборот. Таким образом, механизм «единого окна» выступает драйвером экономического роста, укрепляя доверие между бизнесом, государством и международными партнерами.

Механизм «единого окна» стал ключевым элементом цифровой трансформации таможенного дела. Реализация «единого окна» стимулирует формирование привлекательных условий для инвестиций, рост конкурентоспособности экономики государства и усиление взаимного доверия

в диалоге бизнеса и власти. Тем не менее, для достижения максимальной эффективности системы требуется: совершенствование нормативно-правовой базы; модернизация технологической инфраструктуры; а также развитие профессиональных компетенций сотрудников.

Разнообразие правовых систем остается ключевым барьером. Каждая страна трансформировала базовые концепции «единого окна» под локальные требования. При этом адаптация законодательства на этапе интеграции требовала значительных ресурсов, создавая дополнительные сложности.

Актуальные тренды – необходимость гибко реагировать на кризисы, ужесточение экологических стандартов и требований к безопасности – усложняют масштабирование технологий. Новый этап развития «единого окна» связан с интеграцией ИИ и распределенных реестров, способных перепределить автоматизацию процессов.

Исторический опыт подтверждает: «единое окно» не является панацеей, но его успешная реализация в отдельных регионах подчеркивает важность локализации подходов. Эволюция механизма иллюстрирует, как цифровые инструменты трансформируют управленческие модели, способствуя переходу к экспертно-ориентированному регулированию. Многочисленные исследования показывают, что ключевым моментом для успешной реализации этого механизма является постоянное взаимодействие между государством и бизнесом, а также регулярное обновление и модернизация используемых технологий. Сложные условия международной торговли требуют от органов власти стремления к улучшению реализации программ, связанных с «единым окном».

Опираясь на успешные практики, можно выделить несколько значимых рекомендаций, которые могут быть применены в других странах, стремящихся к оптимизации своего таможенного механизма. Эффективная интеграция различных систем,

улучшенные интерфейсы для пользователей и внимание к вопросам безопасности данных создадут привлекательные условия для каждой из сторон на протяжении всего процесса оформления грузов.

Переход к электронному взаимодействию и интеграция на всех уровнях содействуют развитию как внутреннего, так и внешнего сотрудничества. Каждая история успеха иллюстрирует не только достижения, но и вызовы, стоящие на пути внедрения эффективной системы «единого окна».

Механизм «единого окна» создает благоприятные условия для осуществления международной торговли, упрощая процедуры оформления товаров и транспортных средств. Внедрение этого подхода предполагает интеграцию значительного количества данных из различных государственных институтов в единую информационную систему, что в свою очередь позволяет сократить время на таможенные операции и снизить затраты для участников внешнеэкономической деятельности.

Для систематизации и наглядного представления ключевых направлений развития информационных технологий в контексте механизма «единого окна», их роли в реализации принципов международных экономических отношений (далее – МЭО), практических примеров в ЕАЭС и основных сопутствующих проблем ниже представлена сводная таблица 1.

Модернизация таможенных процессов с использованием информационных технологий непосредственно влияет на скорость и эффективность работы. Система «единого окна» обеспечивает возможность подачи всех необходимых документов через одну точку, устраняя необходимость обращаться в несколько инстанций. Это существенно сокращает время оформления грузов и уменьшает количество бумажной документации. В условиях глобализации и увеличения объема международной торговли применение такой системы становится не только желаемым, но и необходимым

условием для обеспечения конкурентоспособности стран.

Основной тенденцией является переход на электронное декларирование и безбумажные технологии. С 2014 года в России декларации на товары подаются исключительно в электронной форме, что сокращает временные и финансовые издержки участников ВЭД. Автоматизация таможенных операций, включая интеграцию систем управления рисками, позволяет минимизировать человеческий фактор и повысить

точность контроля. Примером служит портал «Морской порт», разработанный ФТС России. Он объединяет данные таможенных органов, Россельхознадзора и бизнес-сообщества, обеспечивая прозрачность процессов в режиме реального времени. Однако, как отмечают эксперты [7, 9], этот проект пока не соответствует полным требованиям эталонной модели «единого окна», так как не охватывает все уровни взаимодействия (B2B, B2G).

Таблица 1

Развитие информационных технологий в контексте механизма «единого окна»

Тенденция развития ИТ	Вклад в реализацию МЭО	Пример в ЕАЭС	Вызов для МЭО
Электронное декларирование	Базовая технология единой точки ввода данных	99,9% деклараций на товары в электронном виде (ЕЭК, 2024)	Сложность интеграции ERP бизнеса с Единой автоматизированной информационной системой; «цифровое неравенство» субъектов предпринимательства
Автоматизация процессов	Снижение ручного труда, ускорение обработки, минимизация ошибок	Модуль «Автоплатеж», Система управления рисками ФТС России	Недостаточная автоматизация межведомственных решений; высокий % ложных срабатываний Системы управления рисками
Межведомственная интеграция	Ключевой принцип МЭО: обмен данными между федеральными органами исполнительной власти без участия заявителя	Международный электронный взаимообмен ФТС России	Несовместимость форматов данных (XML/JSON); дублирование проверок; ручной обмен с некоторыми федеральными органами исполнительной власти
Прозрачность и отслеживание	Реализация принципа прозрачности для участников ВЭД	Порталы ФТС России («Личный кабинет», «Морской порт»)	Неполнота информации; сложность интерфейсов для субъектов предпринимательства
Использование AI	Повышение точности Системы управления рисками, автоматическая валидация данных, анализ изображений	Пилоты по анализу рентген-снимков (Владивосток)	Недоверие персонала; ложные срабатывания; нехватка данных для обучения
Технологии распределенных реестров (Blockchain)	Повышение доверия и неизменности данных в цепочке федеральных органов исполнительной власти и участников	Пилот по отслеживанию с/х продукции в ЕАЭС	Сложность интеграции с legacy-системами; нормативные барьеры; энергоемкость

Тенденция развития ИТ	Вклад в реализацию МЭО	Пример в ЕАЭС	Вызов для МЭО
Облачные вычисления (Cloud)	Масштабируемость, доступность, снижение затрат на ИТ-инфраструктуру	Использование облачных решений для Международного электронного обмена (напр., VTB Cloud)	Вопросы безопасности и суверенитета данных; зависимость от провайдера
Мобильные решения	Оперативность инспекторов, работа вне стационарных мест	Мобильное приложение ФТС России для инспекторов	Ограниченный функционал; малый охват персонала

*Примечание: VTB Cloud – облачная платформа ПАО Внешторгбанк.

Успех таможенной службы любого государства в эпоху цифровизации зависит от способности адаптироваться к этим новым вызовам. В настоящее время необходима комплексная стратегия, охватывающая как технические, так и организационные аспекты, что позволит максимально исполь-

зовать преимущества цифровых технологий и минимизировать связанные с ними риски. Исходя из перечисленного выше, в таблице 2 представлены основные проблемы и пути их решения, а также результат исходя из текущего состояния в таможенной сфере Российской Федерации.

Таблица 2

Проблемы и их решения в рамках развития механизма «единого окна» в таможенной сфере в Российской Федерации

Проблема	Причина	Решение	Уровень внедрения	Результат
Дублирование проверок (например, ФТС + Роспотребнадзор)	Отсутствие единого реестра контрольных мероприятий	Создание Федерального реестра видов контроля с привязкой к кодам ТН ВЭД	Пилотный проект в 5 регионах	Время выпуска товаров под контролем снизилось на 35%
Сбои при передаче электронных ветеринарных/ фитосертификатов	Нестабильность API между «Меркурием» (РСХН) и МЭВ ФТС	Развертывание национального шлюза данных на платформе VTB Cloud	Запущен в промышленную эксплуатацию	Надежность передачи документов повысилась до 99,8%
Ошибки участников ВЭД при подаче электронных документов	Отсутствие валидации данных в режиме реального времени	Внедрение ИИ-ассистента в «Личном кабинете» с предварительной проверкой документов	Тестируется в ФТС России	Количество отказов в выпуске снизилось на 40%
Ручной ввод бумажных сертификатов для отдельных категорий товаров	Ограниченный перечень документов в МЭВ	Интеграция с ФГИС «АРШИН» (СИЗ), «Честный ЗНАК» и др.	Планируется в 2025–2026 г.	Доля электронного документооборота увеличилась до 95%

Проблема	Причина	Решение	Уровень внедрения	Результат
Нехватка ИТ-специалистов в территориальных таможнях	Дефицит кадров для поддержки МЭВ	Запуск образовательного модуля «Цифровой инспектор»	Реализуется с 2023 г. (обучено 1200+ сотрудников)	Скорость устранения сбоев увеличилась на 50%

*Примечание:

ТН ВЭД ЕАЭС – Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза;

API – интерфейс прикладного программирования;

VTB Cloud – облачная платформа ПАО Внешторгбанк;

«Меркурием» (РСХН) – федеральная государственная информационная система, созданная Россельхознадзором для контроля и отслеживания всей продукции животного происхождения в России

МЭВ ФТС – Межведомственное электронное взаимодействие Федеральной таможенной службы России;

ФГИС «Аршин» – специализированная онлайн-платформа, которая предназначена для учета и хранения сведений;

«Честный ЗНАК» – государственная система обязательной цифровой маркировки товаров.

Отметим, что Коллегия ЕЭК, принимая во внимание значимость реализации механизма «единого окна» для упрощения государственных процедур и бизнес-процессов, связанных с внешнеэкономической деятельностью, исходя из целесообразности применения единых подходов к разработке национальных механизмов «единого окна» и обеспечения их совместимости, а также выработки цифровых решений для дальнейшей реализации национальных механизмов,

рекомендует государствам-членам использовать определенную систему инструментов реализации механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности [10].

В целом, исходя из анализа внедрения и развития механизма «единого окна» в ЕАЭС и в частности России, можно структурировать следующие ключевые направления развития (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые направления развития «единого окна»

Направление развития	Цель	Ожидаемый результат
Расширение перечня электронных документов	Подключение новых видов разрешительных документов от ФОИВ (ветеринарный сертификат, фитосанитарный сертификат, лицензии и т.д.)	Дальнейшее сокращение бумажного оборота, ускорение всех процедур, снижение издержек бизнеса
Увеличение числа интегрированных ИС ФОИВ	Достижение целевого показателя – интеграция с более чем 40 информационными системами различных органов	Унификация и упрощение процесса предоставления сведений для участников ВЭД
Развитие сервисов «единого личного кабинета»	Создание единой точки доступа для участников ВЭД ко всем сервисам и документам, связанным с ВЭД	Повышение удобства, прозрачности и предсказуемости для бизнеса
Автоматизация риск-ориентированного подхода	Более широкое использование данных МЭВ для автоматического назначения форм контроля	Повышение эффективности контроля при сокращении времени выпуска для добросовестных участников

Направление развития	Цель	Ожидаемый результат
Гармонизация и унификация	Сближение национальных требований и технических стандартов в рамках ЕАЭС	Создание по-настоящему единого и беспрепятственного пространства для трансграничной торговли
Развитие взаимодействия с перевозчиками	Интеграция с системами перевозчиков, портов, терминалов	Сквозная цифровизация логистической цепочки «от двери до двери»

*Примечание: ИС ФОИВ – информационная система федеральных органов исполнительной власти в России.

Данная таблица конкретизирует перспективы механизма на основе данных доклада ЕЭК о ходе реализации Плана мероприятий по формированию и развитию механизма «единого окна» от 2023 г. Она показывает, что развитие «единого окна» не должно останавливаться на достигнутом, а движется в сторону еще большей комплексности, автоматизации, удобства для бизнеса и интеграции в единое цифровое пространство ЕАЭС.

Нельзя не отметить, что несмотря на предпринимаемые меры и отдельные позитивные результаты (снижение времени проверок, повышение надежности передачи документов, уменьшение ошибок декларантов благодаря ИИ), развитие информационных технологий в рамках механизма «единого окна» сдерживается комплексом взаимосвязанных технологических, правовых, организационных и кадровых проблем. Их преодоление требует скоординированной государственной стратегии, масштабных инвестиций и постоянной адаптации к технологическим и регуляторным изменениям.

Выводы и заключение. Бизнес и государственные органы должны действовать в консорциуме, чтобы адаптировать и модернизировать существующие технологии и формы взаимодействия. Это сотрудничество создаст более устойчивые и эффективные процессы, которые будут отвечать запросам всех участников внешнеэкономической деятельности. Успешная реализация механизма «единого окна» требует постоянного диало-

га между всеми заинтересованными сторонами, что сможет в дальнейшем обеспечить взаимовыгодное сотрудничество и развитие как на уровне отдельной страны, так и в рамках международных соглашений.

Разработка международных практик обмена данными через внедрение стандартов (например, W3C и OASIS) создает основу для гармонизации процессов и повышения качества взаимодействия между участниками ВЭД. В контексте вышеизложенного следует подчеркнуть, что, применяя единые требования ко всем оформляемым документам, мы тем самым снижаем существующие риски, которые несомненно существуют из-за отличий в правовых системах государств, а также упрощаем процесс передачи информации. Важным является то, что в процессе разработки и использования специализированных платформ повышается доступность данных и степень их прозрачности. Важную роль в данном процессе должны сыграть госкорпорация «Ростех» как разработчик специального оборудования – квантовых сенсоров, которые планируется использовать в процессе досмотра грузов, и РЖД, на их базе планируется оптимизация процесса логистики.

Важно подчеркнуть, что очень важно развивать и совершенствовать законодательство с учетом новых разработок и технологий в рамках дальнейшего развития «единого окна».

Успешные практики других государств могут быть адаптированы с учетом специфики российского законодательства и экономической ситуации. Основные перспективы:

– блокчейн в ЕАЭС: пилот по отслеживанию лекарств снизил долю контрафакта с 12% до 3% за 6 месяцев [29];

– ИИ для СВХ: алгоритм, анализирующий расписания складов, сократил простой грузов на 20%;

– квантовые эксперименты: «Росатом» тестирует оптимизацию маршрутов доставки – предварительная экономия 200 млн рублей в год.

Перспективы развития механизма «единого окна» в сфере таможенных технологий необходимо рассматривать через призму дальнейшей интеграции информационных систем. Это не только упростит процессы для участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД), но и создаст возможность для более прозрачного взаимодействия между государственными органами и бизнесом. Основные направления работы в этой области были утверждены еще в 2014 году, однако на пути к полной реализации остаются различные препятствия.

Имеющийся успешный зарубежный опыт говорит о необходимости создания передовых автоматизированных систем, способных максимально охватить процессы таможенного регулирования.

В процессе реализации поставленных задач до 2030 года важно достичь максимального сочетания интересов всех сторон и объединения их усилий, что несомненно будет эффективно влиять на оптимизацию функционирования «единого окна».

Список литературы

1. Агапова, А. В. Анализ проблем развития национального механизма «Единого окна» в Российской Федерации / А. В. Агапова. – Текст : непосредственный // Бюллетень инновационных технологий. – 2021. – № 4(20). – С. 5–7.

2. Аксенов, И. А. Проблемы и перспективы цифровизации таможенных органов Российской Федерации / И. А. Аксенов. – Текст : непосредственный //

Вестник университета. – 2022. – № 10. – С. 66–71.

3. Басова, А. Г. Ограничения и возможности развития Евразийского механизма Единого окна / А. Г. Басова. – Текст : непосредственный // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 5. – С. 70–85.

4. В ЕАЭС совершенствуется механизм «единого окна». – URL: https://www.alt.ru/ts_news/107077/ (дата обращения: 13.08.2025). – Текст : электронный.

5. Васильева, М. В. Формирование профессионального правосознания должностных лиц таможенных органов в условиях цифровизации / М. В. Васильева, В. М. Сапогов. – Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного университета. – 2023. – № 489. – С. 207–216.

6. Зиманова, М. А. Таможенное администрирование в условиях цифровизации и автоматизации / М. А. Зиманова. – Текст : непосредственный // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № 8. – С. 142–151.

7. Кузнецова, А. А. Преимущества и проблемы применения цифровых технологий в деятельности таможенных органов России / А. А. Кузнецова, П. С. Янковский, М. В. Непарко. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11–2(105). – С. 112–114.

8. Матвеева, О. П. Развитие таможенной деятельности в условиях цифровизации / О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 2. – С. 85–100.

9. Моторыгина, А. А. Особенности реализации и механизм технологии «Единого окна» в зарубежных странах / А. А. Моторыгина, А. Н. Кусков. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1–2(95). – С. 29–33.

10. О приоритетных инструментах реализации механизма «единого окна» в системе регулирования внешнеэкономической деятельности : рекомендация Коллегии ЕЭК от 07.08.2025 № 20. – URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/25rk0020/> (дата обращения: 12.08.2025). – Текст : электронный.

11. Селюков, М. В. Позиционирование российских производителей на мировом рынке продукции АПК: проблемы и перспективы / М. В. Селюков, Н. П. Шалыгина. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2023. – № 49(3). – С. 94–105.

12. Селюков, М. В. Развитие внешнеторгового потенциала России как фактор обеспечения экономической безопасности государства / М. В. Селюков, Н. П. Шалыгина. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51. – № 1. – С. 93–106.

13. Стратегия развития таможенной службы до 2030 года. – URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/?ysclid=mlalvszcr309955095> (дата обращения: 10.08.2025). – Текст : электронный.

14. Хубаев, А. О. Сравнительный анализ применения современных автоматизированных систем «Умные технологии»: возможности, перспективы / А. О. Хубаев, В. А. Власенко, Н. В. Макаев. – Текст : непосредственный // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 8. – С. 571–576.

15. Selyukov M.V., Kamyshanchenko E.N., Shalygina N.P. 2021. Foreign economic activity of the Russian Federation: problems and prospects for the development of investment cooperation. Belgorod State University Scientific Bulletin. Economics. Information technologies, 48 (3): 455-465.

Shalygina N.P.

RANEPA (St. Petersburg), Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Administration

Selyukov M.V.

RANEPA (St. Petersburg), Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Administration

DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CUSTOMS SPHERE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE «SINGLE WINDOW» MECHANISM: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. Despite the turbulence of modern world trade, structural shifts associated with the changing role of individual countries and regions, logistical barriers, foreign economic activity remains one of the most important sectors of the national economy of any state. In this regard, the importance of improving the efficiency of customs process management is increasing even in such conditions. In this context, the development of the Single Window mechanism in the Eurasian Economic Union (hereinafter referred to as the EAEU) and in Russia, in particular, is one of the most significant initiatives aimed at simplifying and accelerating procedures related to foreign economic activity. Thus, this concept involves the creation of a single information platform where each participant in foreign economic activity will be able to interact with government agencies. This will reduce administrative barriers and increase the level of transparency and will ultimately contribute to the economic growth of countries. The paper examines the key problems of the implementation and development of the Single Window mechanism in the EAEU member countries and identifies ways to solve them. Particular attention is paid to identifying current trends in the development of this concept, namely the need to respond flexibly to crises, tightening environmental standards and safety requirements, as well as the use of artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) and other information technologies in the field of customs clearance through a single electronic platform, with the aim of automating processes and generally simplifying and unifying procedures.

Keywords: customs activities, customs affairs, customs management, foreign economic activity, information support.

References

1. Agapova, A.V. (2021). Analiz problem razvitiya nacional'nogo mekhanizma "Edinogo okna" v Rossijskoj Federacii [Analysis of the problems of development of the national mechanism «Single Window» in the Russian Federation]. Byulleten' innovacionnyh tekhnologij [Innovative Technologies Bulletin]. 4 (20), 5-7.
2. Aksenov, I.A. (2022). Problemy i perspektivy cifrovizacii tamozhennyh organov Rossijskoj Federacii [Problems and prospects of digitalization of customs authorities of the Russian Federation]. Vestnik universiteta [University Bulletin]. 10, 66-71.
3. Basova, A.G. (2024). Ogranicheniya i vozmozhnosti razvitiya Evrazijskogo mekhanizma Edinogo okna [Limitations and opportunities for the development of the Eurasian Single Window mechanism]. Rossijskij vneshneekonomicheskij vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin]. 5, 70-85.
4. V EAES sovershenstvuet mekhanizm «edinogo okna» [The EAEU is improving the “single window” mechanism]. Retrieved from: https://www.alta.ru/ts_news/107077/.

5. Vasil'eva, M.V., Sapogov, V.M. (2023). Formirovanie professional'nogo pravosoznaniya dolzhnostnykh lic tamozhennykh organov v usloviyakh cifrovizatsii [Formation of professional legal awareness of customs officials in the context of digitalization]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Tomsk State University]. 489, 207-216.
6. Zimanova, M.A. (2024). Tamozhennoye administrirovaniye v usloviyakh tsifrovizatsii i avtomatizatsii [Customs administration in the context of digitalization and automation]. Chelovek. Sotsium. Obshchestvo [Man. Socium. Society]. 8, 142-151.
7. Kuznecova, A.A., Yankovskyy, P.S., Neparko, M.V. (2023). Preimushchestva i problemy primeneniya cifrovyykh tekhnologiy v deyatel'nosti tamozhennykh organov Rossii [Advantages and problems of using digital technologies in the activities of customs authorities of Russia]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and Business: Theory and Practice]. 11-2 (105), 112-114.
8. Matveyeva, O.P. (2023). Razvitiye tamozhennoy deyatel'nosti v usloviyakh tsifrovizatsii [Development of customs activities in the context of digitalization]. Vestnik BUKEP [Herald of BUKEP]. 2, 85-100.
9. Motorygina, A.A., Kuskov, A.N. (2023). Osobennosti realizatsii i mekhanizm tekhnologii «Edinogo okna» v zarubezhnykh stranah [Features of implementation and mechanism of the "Single Window" technology in foreign countries]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and Business: Theory and Practice]. 1-2 (95), 29-33.
10. Rekomendatsiya Kollegii EEK ot 07.08.2025 № 20 «O prioritetnykh instrumentakh realizatsii mekhanizma "edinogo okna" v sisteme regulirovaniya vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti» [Recommendation of the EEC Board dated 07.08.2025 No. 20 "On priority instruments for implementing the "single window" mechanism in the system of regulation of foreign economic activity"]. Retrieved from: <https://www.alta.ru/tamdoc/25rk0020/>.
11. Selyukov, M.V., Shalygina, N.P. (2023). Pozitsionirovaniye rossiyskikh proizvoditeley na mirovom rynke produktsii APK: problem i perspektivy [Positioning of Russian manufacturers in the world market of agricultural products: problems and prospects]. Ekonomika. Informatika [Economy. Informatics]. 49 (3), 94-105.
12. Selyukov, M.V., Shalygina, N.P. (2024). Razvitiye vneshnetorgovogo potentsiala Rossii kak faktor obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva [Development of Russia's foreign trade potential as a factor in ensuring the economic security of the state]. Ekonomika. Informatika [Economy. Informatics]. 51 (1), 93-106.
13. Statistika vneshnego sektora (Bank Rossii) [External sector statistics (Bank of Russia)]. Retrieved from: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/.
14. Hubaev, A.O., Vlasenko, V.A., Makaev, N.V. (2024). Sravnitel'nyy analiz primeneniya sovremennykh avtomatizirovannykh sistem «Umnye tekhnologii»: vozmozhnosti, perspektivy [Comparative analysis of the application of modern automated systems "Smart technologies": possibilities, prospects]. Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki [Bulletin of Tula State University. Technical sciences]. 8, 571-576.
15. Selyukov, M.V., Kamyshanchenko, E.N., Shalygina, N.P. (2021). Foreign economic activity of the Russian Federation: problems and prospects for the development of investment cooperation. Belgorod State University Scientific Bulletin. Economics. Information technologies, 48 (3): 455-465.

УДК 005.7

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-129-139

Ледовская И.И.

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

Скрипченко Т.Л.

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

Шевляков Н.Д.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИДЕОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

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

Введение. Неотъемлемым элементом функционирования организации как комплексной и динамичной системы, состоящей из большого числа связанных между собой элементов, является организационная

культура которая, в свою очередь может одновременно рассматриваться как сложный в силу своей неоднородности и гибкости объект управления и как уникальный признак, отличающий одну организацию от другой.

Следует отметить, что на современном этапе в научной литературе не существует унифицированного определения организационной структуры, так как последняя может рассматриваться с позиций различных подходов.

Цель исследования заключалась в структурировании и обобщении информации об эволюционировании организационной культуры, выявлении особенностей влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия.

Результаты исследования углубляют научное понимание роли организационной культуры в эффективности деятельности предприятия.

Методы исследования. Реализация исследовательских задач была достигнута с применением общенаучных методов исследования, таких как: обзор, систематизация и обобщение данных, классификационный метод, сравнительный анализ, анализ профильных публикаций, метод интерпретации.

Результаты исследования. Используя различные подходы, нами рассмотрена дефиниция «организационная культура».

С позиции рационально-прагматического подхода под организационной культурой понимается совокупность базовых представлений, которая усваивается членами организации в процессе адаптации к изменениям экзогенных факторов, а также внутренней интеграции. В соответствии с данным подходом «ядро» организационной культуры составляет базовый набор ценностей, разработанных группой людей, открытых и принимаемых (разделяемых) всеми членами организации [2].

В соответствии с феноменологическим подходом в основу организационной культуры заложено субъективное восприятие смыслов, члены организации в данном случае принимают на себя роль «творцов социальной реальности», а совокупность правил и норм поведения, составляющих организационную культуру, является результатом социальной конвенции, образуя тем

самым конвенциональную внутриорганизационную реальность [3].

Приближенными по содержанию к феноменологическому подходу представляются подход когнитивный, в рамках которого под организационной культурой понимается совокупность знаний и правил, усвоенных членами организации в ходе взаимодействия с внешними объектами и явлениями; и подход символический, сторонники которого определяют организационную культуру как совокупность символов, используемых внутри организации в качестве ориентира в условиях известного уровня социальной неопределенности. Представляется возможным выделить также культурологический подход, в соответствии с которым организационная культура носит вспомогательный («фоновый») характер, а роль организации сводится к управлению усвоением сформированного набора ценностей, норм и правил [9].

Объединяя отдельные положения приведенных подходов, В.В. Зябриков и И.Р. Шевазукский определяют организационную культуру как первичный фактор, определяющий «личность» субъекта хозяйствования, задающий основы и стандарты мировоззрения сотрудников, на основании которых осуществляется восприятие окружающей действительности (условия функционирования организации), разрабатываются и реализуются организационно-управленческие решения, оцениваются действия коллег, руководителей, подчиненных. Иными словами, организационная культура формирует общий «контекст» для всего, что происходит внутри организации, и проявляется в стремлении выполнить поставленные задачи своевременно, полно, результативно, а также оценить с данной позиции трудовую деятельность прочих работников организации [4].

Следует также отметить, что организационная культура представляется междисциплинарной категорией, что определяет ее изучение с позиций психологии (большое количество западных исследований фокуси-

руется на психологических аспектах организационной культуры), социологии, экономики, менеджмента. «Смешанный» подход характерен для российских исследований, что может быть обусловлено, с одной стороны, интересом специалистов различных областей к феномену организационной культуры, с другой – стремлением к определению аспектов организационной культуры, прису-

щих российским предприятиям в сравнении с зарубежными посредством проведения комплексного анализа [6, 7].

Акцентируем внимание на воздействии организационной культуры на эффективность деятельности субъекта хозяйствования (рис.), что, в свою очередь, выступает в качестве формирования основ трудового поведения кадрового состава [12].

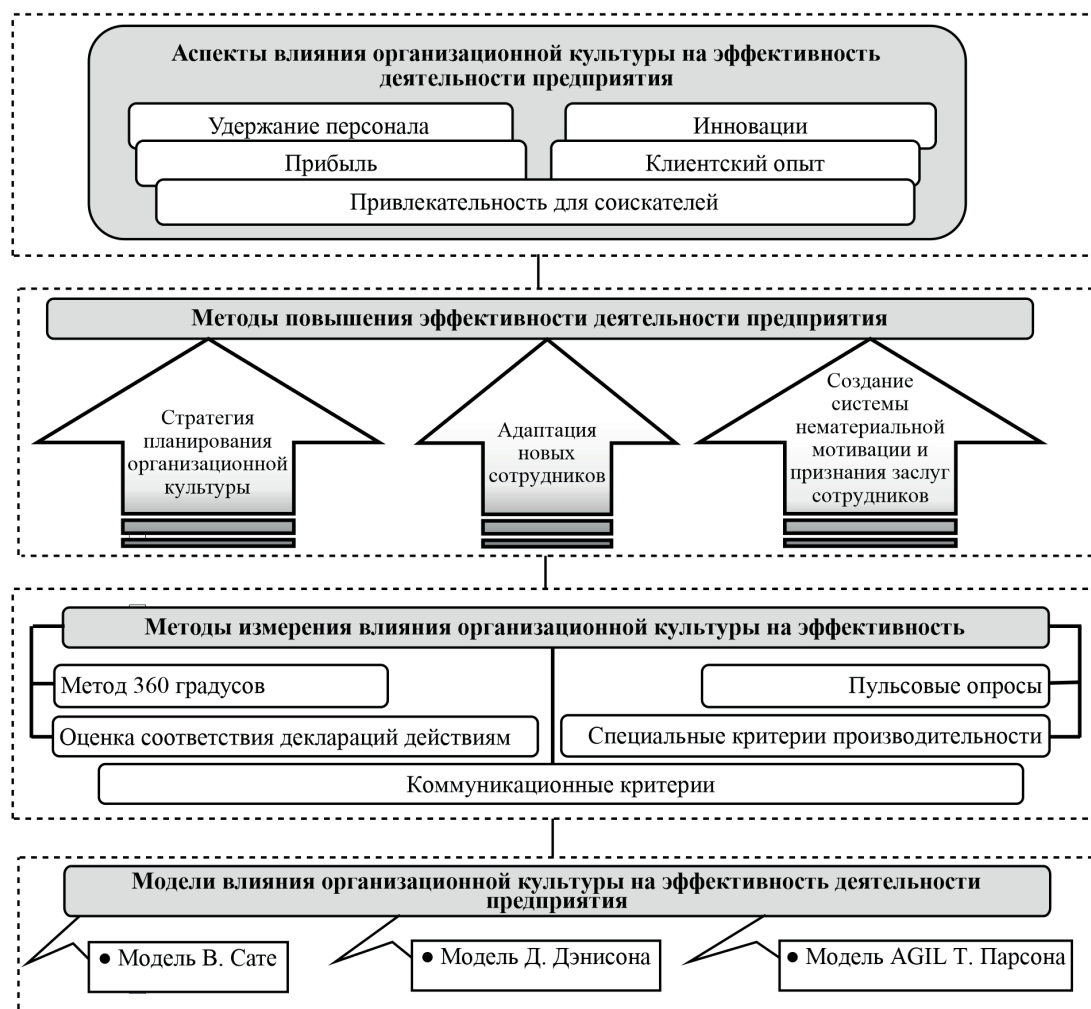


Рис. Систематизация особенностей влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия

В исследовании Н.В. Балашовой и Ю.Е. Пилипейко на основании систематического обзора трудов российских и зарубежных авторов выделены следующие направления воздействия организационной культуры на трудовое поведение [1]:

– повышение уровня трудовой мотивации посредством повышения вовлеченно-

сти, достижения соответствия личных целей корпоративным; уровень трудовой мотивации кадрового состава напрямую воздействует на степень эффективности деятельности организации посредством повышения производительности труда, результативности исполнения задач и обязанностей, оптимизации количественно-качественных по-

казателей производства и(или) реализации товаров, работ, услуг на целевых рынках;

- степень удовлетворенности профессиональной деятельностью: ориентированность организационной культуры на потребности, интересы и ценности сотрудников определяет не только степень готовности к результативному исполнению трудовых обязанностей, но и повышает степень лояльности кадрового состава к организации (особенно актуально ввиду переориентации кадровой политики российских организаций на удержание кадров);

- особенности использования адаптационных методов и инструментов в целях своевременного и полного погружения новых сотрудников в процессы и коммуникации, минимизации «входных» барьеров (организационных, психологических);

- развитие трудовой дисциплины на основании сбалансированного сочетания формальных и неформальных методов; в качестве результата выступают сокращение количества нарушений, прогулов, опозданий, неисполнения обязанностей и др.;

- поддержание стабильного благоприятного социально-психологического климата в рабочих коллективах посредством взаимопомощи, восприимчивости к идеям и инициативам, свободы выражения мыслей, потребностей, интересов, готовности к урегулированию конфликтов и др.

Авторами также предлагается систематизация показателей организационной культуры на основании их принадлежности к этапам ее развития. На начальном этапе необходимо проанализировать показатели существующей организационной культуры, представленные ключевыми ценностными установками, степенью их ясности, вовлеченностью кадрового состава. Второй этап представлен моделированием основ планируемой (модифицированной, требуемой, «эталонной», желаемой) организационной структуры, в частности структуры трудовой мотивации и степенью соответствия личных целей корпоративным. При переходе на третий этап

осуществляются разработка стратегии трансформации организационной культуры и ее последующая реализация (четвертый этап), определяемые количеством ценностных установок, принимаемых кадровым составом организации и согласованных со стратегией и тактикой внедрения изменений. На завершающем этапе проводится оценка изменений (оптимизации, совершенствования) организационной культуры посредством анализа количества ценностных установок, полностью разделяемых сотрудниками организации («глубина организационной культуры») [1].

Более того, воздействие организационной культуры на эффективность деятельности предприятия может рассматриваться через призму присущих ей функций [15]:

- охрannая: недопущение развития негативных тенденций внутри рабочих коллективов (снижение риска неэффективного исполнения обязанностей);

- регламентирующая: организационная культура как индикатор норм поведения способствует единству целеполагания, эффективности горизонтальных и вертикальных коммуникаций;

- коммуникативная: формирование высокоэффективных и динамичных коммуникационных сетей и систем взаимодействия между сотрудниками, обеспечение оперативного обмена данными, необходимыми для принятия и исполнения организационно-управленческих решений;

- мотивационная: стимулирование трудовой деятельности за счет чувства причастности, важности, поддержки инициативности, вовлечения сотрудников в процессы;

- адаптационная: организационная культура способствует ускорению процесса введения новых сотрудников в рабочие процессы, а также повышает скорость и эффективность реагирования организации на изменение факторов внешней среды;

- образовательная: создание условий для непрерывного обучения и профессионального развития коллектива и, как след-

ствие, совершенствование существующих и развитие новых профессиональных компетенций;

- имиджеформирующая: положительный имидж и деловая репутация формируют условия для организационного развития посредством расширения сети партнерств, привлечения инвесторов и кредиторов, выстраивания длительных взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами;

- смыслообразующая: обеспечение согласованности личных и корпоративных интересов.

В исследовании Н.М. Куршиевой и Т.В. Магомедовой выделены следующие принципы формирования организационной структуры, способствующей достижению стратегических и текущих целей деятельности субъекта хозяйствования [8]:

- вовлечение кадрового состава и мотивация: формирование чувства принадлежности к рабочему коллективу, ощущение «семейной» причастности, отождествление собственных целей с корпоративными;

- адаптация и «культурное соответствие»: планирование, организация и координация введения новых сотрудников в рабочие процессы и операции, учет личностных факторов при выстраивании системы коммуникации, транслировании корпоративных ценностей; адаптация организационной культуры не только в соответствии с ценностями кадрового состава (например, приоритизация сотрудничества и командной работы), но и в целях повышения эффективности исполнения задач в области организационного развития (например, инновационная ориентированность деятельности);

- интеграция формальных (правила, распоряжения, (не)материальное стимулирование, показатели эффективности и др.) и неформальных (ориентированы на психоэмоциональную составляющую – формирование неформальных групп/объединений, выстраивание прямого контакта и коммуникации между аппаратом управления организации и кадровым составом и др.) методов

и инструментов воздействия на организационную структуру для высокоэффективного решения задач;

- мониторинг и контроль эволюции организационной культуры, в т.ч. посредством использования качественно-количественных показателей для отслеживания изменений (показатели эффективности, сроки исполнения задач, этапы реализации стратегии, благоприятность рабочего климата, количество конфликтов, распространение «культурных установок» между сотрудниками и др.), а также получаемых эффектов (экономических – рост производительности труда; ресурсных – высвобождение вариативных ресурсов; социальных – полнота удовлетворения потребностей в товарах, работах, услугах, повышение уровня жизни граждан; технических – разработка, коммерциализация, диффузия инноваций).

Как справедливо отмечают в своем исследовании Б.Р. Сиразов и Р.А. Бурганов, организационная структура представляет собой «направляющую» реализации стратегии организационного развития за счет формирования стратегического видения на основании разделяемых всеми членами организации ценностей и убеждений, повышения скорости и эффективности реагирования на изменения факторов внешней среды (адаптивность организации), обеспечения согласованности и скоординированности действия сотрудников [14].

А.Г. Рамазанова и Г.У. Магомедбеков, выделяющие в качестве «входящих потоков» человеческие ресурсы, трансформируемые посредством организационной культуры в показатели эффективности «на выходе», предлагают систематизировать направления воздействия организационной культуры на эффективность деятельности предприятия следующим образом [10]:

- воздействие на операционные процессы: система коммуникаций (горизонтальные, вертикальные), процессы выработки и реализации организационно-управленческих решений, организация и исполне-

ние производственно-бытовых процессов, управление человеческими ресурсами;

– воздействие на организационное поведение: особенности поведения кадрового состава (индивидуальные и групповые), соотношение «коллективизм – индивидуализм», внешние и внутренние факторы, определяющие уровень трудовой мотивации, степень благоприятности социально-психологического климата;

– воздействие на конкурентоспособность организации: формирование имиджа, поддержание положительной деловой репутации, повышение узнаваемости.

Исследовательский интерес также представляет рассмотрение организационной культуры как социальной технологии кадрового управления. В рамках данного подхода воздействие организационной культуры на эффективность деятельности предприятия определяется формированием конкретного (индивидуального для конкретной организации) перечня понятий, методов и процедур морально-этического характера, необходимых для принятия организационно-управленческих решений; выявлением установок, благодаря которым возможно максимизировать результативность трудовой деятельности коллективов; идентификацией особенностей взаимодействия организации с внешней средой и систематизацией направлений корпоративной социальной ответственности; обеспечением быстрого инкорпорирования новых работников в рабочие коллективы; формированием достаточных условий для непрерывной трансформации внутриорганизационной среды и совершенствования систем взаимодействия с объектами и явлениями внешней среды [5].

Таким образом, организационная культура как один из важнейших элементов организационного развития [13], исполняя широкий перечень функций (охранная, регламентирующая, коммуникативная, мотивационная, адаптационная, имидже- и смыслообразующая, интегрирующая, образовательная), позволяет получать ряд соци-

ально-экономических, ресурсных, технологических эффектов посредством оказания прямого и косвенного воздействия не только на процессы кадрового менеджмента (адаптация, мотивация, удовлетворенность, вовлеченность, благоприятность социально-психологического климата, решение конфликтов и др.), но и на производственно-бытовые операции, напрямую определяющие результативность деятельности предприятия на целевых рынках.

Сформированный в процессе внутренней интеграции и взаимодействий с внешней средой перечень правил, установок, ценностей, знаний, принимаемый в качестве «ядра» организационной культуры и разделяемый всеми членами организации, позволяет обеспечить согласованность личных и корпоративных интересов, минимизировать адаптационные барьеры, создать предпосылки для непрерывного обучения и профессионального развития, стимулирования профессиональной деятельности на основании сочетания формальных и неформальных техник, а также при рассмотрении организационной культуры как социальной технологии эффективно исполнять широкий перечень задач кадрового менеджмента [16].

Мультиэлементность и динамичность организационной культуры как объекта управления определяют необходимость не только поиска и подбора оптимальных методов и инструментов оказания управленческих воздействий в соответствии с актуальными условиями осуществления субъектами хозяйствования своей деятельности, но и в определении показателей (промежуточных, итоговых), позволяющих оценивать степень воздействия изменений организационной культуры на результативность исполнения задач стратегического, тактического и оперативного характера, определяющих уровень конкурентоспособности организации, формирующих предпосылки для ее бесперебойного функционирования и устойчивого развития в будущих периодах.

Выводы и заключение. В качестве направлений дальнейших исследований выступают разработка типологии организационных культур в соответствии с отраслевой принадлежностью субъектов хозяйствования, а также в условиях повышенной неопределенности и изменяющихся условиях функционирования российских предприятий различных секторов экономики; формирование и обоснование перечня качественно-количественных показателей, отражающих воздействие организационной культуры на показатели эффективности деятельности предприятий на целевых рынках, в том числе в условиях цифровизации и автоматизации, внедрения новейших технологий [11].

Список литературы

1. **Балашова, Н. В.** Влияние организационной культуры на формирование трудового поведения работников компании / Н. В. Балашова, Ю. Е. Пилипейко. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 12. – С. 2093–2108.
2. **Горшенева, М. К.** Методологические аспекты культурологического анализа корпоративной культуры / М. К. Горшенева. – Текст : непосредственный // Культурное наследие России. – 2021. – № 3(34). – С. 30–35.
3. **Дагаева, Е. А.** Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза / Е. А. Дагаева. – Текст : непосредственный // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2015. – № 1(21). – С. 95–97.
4. **Зябrikов, В. В.** Системный анализ типологий организационной культуры / В. В. Зябrikов, И. Р. Шевазукский. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1235–1254.
5. **Калашникова, И. В.** Организационная культура как технология менеджмента персонала / И. В. Калашникова, Д. В. Несмеянов. – Текст : непосредственный // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2024. – № 4(75). – С. 117–126.
6. **Кравченко, Е. Ю.** К вопросу влияния корпоративной культуры на организационную эффективность / Е. Ю. Кравченко, И. С. Болотова. – Текст : непосредственный // Научные технологии и инновации : сборник докладов международной научно-практической конференции (06–07 октября 2016 года). – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2016. – Ч. 12. – С. 177–181.
7. **Кравченко, Е. Ю.** Концепции организационной культуры как современный этап развития теории управления человеческими ресурсами / Е. Ю. Кравченко. – Текст : непосредственный // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 2(82). – С. 106–112.
8. **Куршиева, Н. М.** Влияние организационной культуры на эффективность работы организации / Н. М. Куршиева, Т. В. Магомедова. – Текст : непосредственный // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 5(151). – С. 129–135. – DOI: 10.26726/1812-7096-2023-5-129-135.
9. **Паршукова, Г. Б.** Основные подходы к изучению организационной культуры университета / Г. Б. Паршукова. – Текст : непосредственный // Сибирский педагогический журнал. – 2014. – № 6. – С. 103–107.
10. **Рамазанова, А. Г.** Организационная культура: понятие и место в системе управления персоналом / А. Г. Рамазанова, Г. У. Магомедбеков. – Текст : непосредственный // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № 3. – С. 162–167.
11. **Роздольская, И. В.** Развитие цифровой корпоративной культуры как важного инструмента стратегического развития организации / И. В. Роздольская,

И. Н. Исманов. – Текст : непосредственный // Развитие экономической науки в условиях формирования глобального цифрового общества : материалы международной научно-практической конференции (17–18 марта 2020 года) : – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2020. – Часть 1. – С. 24–29.

12. **Роздольская, И. В.** Современный взгляд на целенаправленный и инновационный характер формирования кадрового резерва как комплексной кадровой технологии / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 4(60). – С. 24–38.

13. **Роздольская, И. В.** Инновационный дискурс организационного развития как научно-практического направления менеджмента / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская. – Текст : непосредственный // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы : материалы международной научно-практической конференции

профессорско-преподавательского состава и аспирантов : в 3-х частях – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2015. – Часть 2. – С. 179–188.

14. **Сиразов, Б. Р.** Влияние организационной культуры на стратегическую деятельность предприятия / Б. Р. Сиразов. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 4(73). – С. 54–58.

15. **Фетисова, А. В.** Функции и роль корпоративной культуры в развитии современной организации / А. В. Фетисова, Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая [и др.]. – Текст : непосредственный // Право и управление. – 2024. – № 7. – С. 302–306.

16. **Целютина, Т. В.** Проблемное поле исследования организационной культуры как ресурса укрепления программ обучения персонала торговых организаций / Т. В. Целютина, Ж. Н. Авилова, Е. Ю. Кравченко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 4(71). – С. 49–56.

Ledovskaya I.I.

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

Skripchenko T.L.

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

Shevlyakov N.D.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student of the Department of Marketing and Management

FEATURES OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS MANAGEMENT IDEOLOGY ON THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article is devoted to the study of the features of the impact of organizational culture on the efficiency of an enterprise. The purpose of the work was to structure and summarize information on the evolution of organizational culture, identify the features of the influence of organizational culture on the efficiency of an enterprise. The tasks set in the study were solved using general scientific research methods, such as: review, systematization and generalization of data, classification method, comparative analysis, analysis of specialized publications, interpretation method. Based on the analysis of Russian and foreign studies, approaches to defining the content of the term "organizational culture" were systematized, principles of formation and development were grouped in order to improve the effectiveness of the implementation of strategic, tactical and operational tasks. The directions of the impact of organizational culture on the efficiency of the enterprise, represented by the degree of motivation and satisfaction, development of labor discipline, an increase in the degree of favorability of the socio-psychological climate, were determined and characterized, the effects obtained as a result of the implementation of protective, regulatory, communicative, motivational, adaptive, image- and meaning-forming, integrating educational functions of organizational culture were designated, and the characteristics of organizational culture as a social technology in the context of human resource management, as the most important component of the effective operation of the enterprise, were highlighted.

Keywords: organizational culture, phenomenological approach, rational-pragmatic approach, cognitive approach, symbolic approach, cultural approach, performance efficiency, job satisfaction, motivation, values, integration.

References

1. Balashova, N.V., Pilipeyko, Yu.E. (2023). Vliyaniye organizatsionnoy kul'tury na formirovaniye trudovogo povedeniya rabotnikov kompanii [The influence of organizational culture on the formation of labor behavior of company employees]. *Ekonomika truda* [Labor Economics]. 10(12), 2093-2108.
2. Gorsheneva, M.K. (2021). Metodologicheskiye aspekty kul'turologicheskogo analiza korporativnoy kul'tury [Methodological aspects of cultural analysis of corporate culture]. *Kul'turnoye naslediyе Rossii* [Cultural Heritage of Russia]. 3(34), 30-35.
3. Dagayeva, E.A. (2015). Metodologicheskiye podkhody k izucheniyu organizatsionnoy kul'tury vuza

[Methodological approaches to the study of the organizational culture of the university]. Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki [Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics]. 1 (21), 95-97.

4. Zyabrikov, V.V., Shevazutskiy, I.R. (2023). Sistemnyy analiz tipologii organizatsionnoy kul'tury [System analysis of typologies of organizational culture]. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. 10(4), 1235-1254.

5. Kalashnikova, I.V., Nesmeyanov, D.V. (2024). Organizatsionnaya kul'tura kak tekhnologiya menedzhmenta personala [Organizational culture as a technology of personnel management]. Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Pacific National University]. 4(75), 117-126.

6. Kravchenko, E.Yu., Bolotova, I.S. (2016). K voprosu vliyaniya korporativnoy kul'tury na organizatsionnyuyu effektivnost' [On the impact of corporate culture on organizational efficiency]. Naukoyemkiye tekhnologii i innovatsii: sbornik dokladov mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Belgorod, 06–07 oktyabrya 2016 goda. Belgorodskiy gosudarstvennyy tekhnologicheskiy universitet im. V.G. Shukhova. Tom Chast' 12 [High-tech and innovation: collection of papers from the international scientific and practical conference, Belgorod, October 6–7, 2016. Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov. Volume 12]. Belgorod: V.G. Shukhov Belgorod State Technological University. P. 177-181.

7. Kravchenko, E.Yu. (2016). Kontseptsii organizatsionnoy kul'tury kak sovremennyy etap razvitiya teorii upravleniya chelovecheskimi resursami [Concepts of organizational culture as a modern stage of development of the theory of human resource management]. Belgorodskiy ekonomicheskyy vestnik [Belgorod Economic Bulletin]. 2(82), 106-112.

8. Kurshiyeva, N.M., Magomedova, T.V. (2023). Vliyaniye organizatsionnoy kul'tury

na effektivnost' raboty organizatsii [Influence of organizational culture on the efficiency of the organization]. Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki [Regional Problems of Economic Transformation]. 5(151), 129-135. DOI 10.26726/1812-7096-2023-5-129-135.

9. Parshukova, G.B. (2014). Osnovnyye podkhody k izucheniyu organizatsionnoy kul'tury universiteta [Basic approaches to studying the organizational culture of the university]. Sibirskiy pedagogicheskyy zhurnal [Siberian Pedagogical Journal]. 6, 103-107.

10. Ramazanova A.G., Magomedbekov, G.U. (2024). Organizatsionnaya kul'tura: ponyatiye i mesto v sisteme upravleniya personalom [Organizational culture: concept and place in the personnel management system]. Prikladnyye ekonomicheskiye issledovaniya [Applied Economic Research]. 3, 162-167.

11. Rozdolskaya, I.V., Ismanov, I.N. (2020). Razvitiye tsifrovoy korporativnoy kul'tury kak vazhnogo instrumenta strategicheskogo razvitiya organizatsii [Development of digital corporate culture as an important tool for strategic development of the organization]. Razvitiye ekonomicheskoy nauki v usloviyakh formirovaniya global'nogo tsifrovogo obshchestva: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, v 2 ch., Belgorod, 17–18 marta 2020 goda. Tom 1 [Development of economic science in the context of the formation of a global digital society: Proceedings of the international scientific and practical conference, in 2 parts, Belgorod, March 17-18, 2020. Volume 1]. Belgorod: Published by BUKEP. P. 24-29.

12. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2016). Sovremennyy vzglyad na tselenapravlenyy i innovatsionnyy kharakter formirovaniya kadrovogo rezerva kak kompleksnoy kadrovoy tekhnologii [Modern view on the purposeful and innovative nature of the formation of a personnel reserve as a complex personnel technology]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod

University of Cooperation, Economics and Law]. 4(60), 24-38.

13. Rozdolskaya, I.V., Ledovskaya, M.E. (2015). Innovatsionnyy diskurs organizatsionnogo razvitiya kak nauchno-prakticheskogo napravleniya menedzhmenta [Innovative discourse of organizational development as a scientific and practical direction of management]. Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki: realii i perspektivy: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov v 3-kh chastyakh, Belgorod, 31 marta 2015 goda. Tom Chast' 2 [Innovative development of the economy: realities and prospects: Proceedings of the international scientific and practical conference of faculty and postgraduate students in 3 parts, Belgorod, March 31, 2015. Volume 2]. Belgorod: BUKEP. P. 179-188.

14. Sirazov, B.R. (2024). Vliyaniye organizatsionnoy kul'tury na strategicheskuyu deyatel'nost' predpriyatiya [Influence of

organizational culture on the strategic activity of the enterprise]. Vestnik nauki [Science Bulletin]. 3-4(73), 54-58.

15. Fetisova, A.V., Kruzhkova, T.I., Rushchitskaya, O.A. et al. (2024). Funktsii i rol' korporativnoy kul'tury v razvitii sovremennoy organizatsii [Functions and role of corporate culture in the development of a modern organization]. Pravo i upravleniye [Law and Management]. 7, 302-306.

16. Tselyutina, T.V., Avilova, Zh.N., Kravchenko, E.Yu. (2018). Problemnoye pole issledovaniya organizatsionnoy kul'tury kak resursa ukrepleniya programm obucheniya personala trgovykh organizatsiy [Problematic field of research of organizational culture as a resource for strengthening training programs for personnel of trade organizations]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 4(71), 49-56.

e-mail: irinaledovskaja@rambler.ru

Джамалудинова М.Ю.

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

ОТРАСЛЕВАЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ ГОССЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ И ПОВЫШЕННОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

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

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

Введение. В 2025 году ожидается оптимизация численности госслужащих и ускоренное внедрение цифровых технологий в государственном секторе [3, 7]. Указанные меры направлены на сохранение талантливых кадров и оптимизацию бюджета государства за счет перераспределения денежных средств на увеличение заработной платы сотрудникам государственного аппарата. На практике реализация государствен-

ных мер призывает руководителей структур всех уровней власти пересмотреть управленческие подходы к раскрытию потенциала сотрудников. Ограничительные меры в национальной экономике во многом способствуют развитию сценария, при котором сотрудники госструктур могут быть сокращены не по причине интенсификации мер, а скорее под влиянием внешних вызовов экономики и профессионального выгорания,

что является фактором риска для профессионализации и сохранения их мотивации.

Профессионализация госслужащих в исследованиях последних лет в основном рассматривается как прикладной компонент. К примеру, в исследовании М.В. Мирзоян профессионализация анализируется с точки зрения компетентности госслужащих, что для экономики представляет ценность при совершенствовании административного ресурса и построении профессиональной биографии госслужащих [12]. Подход посредством компетенций раскрывается в исследовании другого автора, а именно А.Г. Комиссарова, который близок к выделению роли профессионализации госслужащих на уровне руководящих кадров. Особый интерес вызывает в исследовании А.Г. Комиссарова целевое назначение компетенций, что сужает представление об умениях, знаниях и навыках госслужащего на рабочем месте [8]. Часть экономических процессов, относящихся к административным расходам в структуре государственной системы, отражена в исследовании М.В. Крыловой, предложившей ввести систему дополнительного профессионального образования как услуги государственной системы для служащих. Впервые госслужащие рассматриваются как потребители благ [9].

Многие исследователи, к примеру, Я.А. Крючкова, А.В. Осташков, Ю.Р. Канеева, М.А. Ходарева, Д.В. СимUTOва, Н.В. Анкидинова, А.В. Чернявский, А.А. Чепель, Е.Т. Гурвич, Н.А. Краснопеева и другие [1, 4, 10, 13, 14, 16] в своих выводах ссылаются на идею о том, что оценочные действия по отношению к компетенциям госслужащих важны, так как качество их вклада в общественные преобразования оказывает влияние на развитие экономики государства. Целесообразность профессионализации в контексте экономических подходов и обоснованности фактически подтверждается многими представителями научной сферы. Между тем, профессионализация госслужащих затрагивает также во-

прос об участии такой категории работников в конкурентной борьбе не только на уровне одной государственной структуры, но также среди отраслевых структур одной ветви власти или отрасли экономики.

Таким образом, госслужащий должен рассматриваться как участник экономики, осуществляющий вклад в национальную экономику и принимающий участие в конкурентной борьбе наравне с другими служащими. Представители научной сферы почти не проводят подобных исследований, за исключением аспектов, затрагивающих этап трудоустройства служащих. Подобный подход прослеживается в работах Н.В. Дмитриевой, Л.Д. Осеева, М.К. Бутаевой, Н.М. Сысоевой, И.А. Денисовой, М.А. Карцевой, Ю.А. Лиджиева и Г.Г. Вуковича [2, 5, 6, 11, 15]. Упомянутые авторы проецируют выводы относительно конкурентоспособности госслужащих лишь на начальном этапе их профессионального пути. Соответственно, в упомянутых исследованиях фактически отсутствует решение, пригодное для реализации в государственном секторе с учетом активной модернизации, необходимости сохранения потенциала служащих в условиях конкуренции и повышенной неопределенности национальной экономики.

Целью исследования является определение кадрового пути оптимизации государственного аппарата с наименьшими организационными и финансовыми потерями как для национальной экономики, так и для руководителей госструктур. Достижение поставленной цели возможно посредством решения следующих задач: 1) произвести оценку теоретической базы на предмет взаимосвязи развития госслужащего с национальной экономикой и государственным сектором; 2) выявить критерий полезности госслужащего в текущих условиях; 3) произвести оценку мотивации госслужащего в профессиональном развитии; 4) раскрыть сущность оптимальной профессионализации госслужащего с учетом приоритетов

национальной экономики и возможностей государственного сектора; 5) определить меры согласования условий оптимальной профессионализации госслужащего в условиях конкуренции и текущей экономической ситуации.

Предполагается, что при оптимизации кадровой политики на фоне модернизации государственного сектора целесообразно внедрить отраслевой принцип профессионализации госслужащего в соответствии с приоритетами и вызовами экономики. Обозначенная целесообразность выступает в качестве гипотезы исследования.

Методы исследования. В ходе исследования использованы методы обобщения имеющейся теоретической базы, конкретизации критериев полезности госслужащего, анализа ключевых аспектов мотивации в государственном секторе, индукции, а также выявления и разрешения противоречий. Материалами исследования выступают результаты научных изысканий других авторов в сфере совершенствования кадровой политики государственного сектора.

Результаты исследования. Аккумулируя теоретические аспекты в научной сфере, необходимо отметить, что главным недостатком во многих работах, несмотря на их качество, является отсутствие учета взаимосвязи госслужащего с национальной экономикой и конкурентной борьбой в структуре государственной системы, также относящейся к экономическим процессам. Подтверждение указанной взаимосвязи приводит к дополнительной необходимости обнаружения условий профессионализации госслужащих, при которых его развитие целесообразно осуществляемыми экономическими процессами, в том числе в отношении объема материального стимулирования.

Одним из ключевых критериев полезности госслужащего выступает способность к личностному и профессиональному развитию. Профильное законодательство не только гарантирует, но и обязывает проходить госслужащим аттестацию либо повышение

квалификации. При этом сотрудникам госструктур предоставляется право осуществить карьерный рост в госструктурах разного профиля, что предполагает вероятность их ротации между организациями. В подобном случае государство несет убытки по причине фактического отсутствия среди госслужащих надлежащей мотивации в погружение в сущность проблем одного экономического направления. С другой стороны, существующая система государственного управления допускает несистемное профессиональное развитие госслужащего по его личному усмотрению, за исключением периодов обязательной аттестации или повышения квалификации, тематика которых может быть не связана с профилем госструктуры, в которой он осуществляет деятельность.

Объединяя два упомянутых фактора, следует отметить, что ни один из них не стимулирует госслужащего стать квалифицированным специалистом в одной сфере экономики. Современные условия и вызовы в национальной экономике свидетельствуют о том, что материальное стимулирование госслужащих в целях усиления их мотивации при решении общественных задач одновременно является недостаточной и не всегда оправданной мерой. Помимо материального стимулирования, в структуру мотивации сотрудника должны быть включены иные компоненты, формирующие усиленную вовлеченность в общественные преобразования. Необходимо внедрение нового решения, усиливающего желание такого сотрудника оставаться полезным длительное время в рамках одной отрасли экономики и стремиться к совершенствованию познавательной, цифровой и иных компетенций.

Таким подходом может стать отраслевая профессионализация госслужащих, сущность которой состоит в том, что сотрудник госструктуры по принципу последовательности и поэтапности участвует в более сложных отраслевых социальных преобразованиях и укрепляет компетентность благодаря новым знаниям, навыкам и умениям в

рамках одного направления. Подход к профессионализации призван уменьшить число случаев, при которых работник, к примеру, таможенной службы по каким-либо причинам переходит на работу в налоговую инспекцию или сотрудник департамента развития сельского хозяйства регионального министерства становится служащим госструктуры социального обеспечения населения. Погружение в одну специализацию способствует тому, что госслужащий на практике прилагает необходимые усилия для решения вопроса, что отражается на самостоятельном получении им дополнительных отраслевых знаний, к примеру, в сфере сельского хозяйства. В свою очередь, госструктура в рамках профессионализации служащих организует специализированное обучение по мере необходимости и строго в рамках отрасли, компетентность в которой для сотрудников является определяющей. Примером выступает организация курсов повышения квалификации в сфере экономики сельского хозяйства или антикризисного управления сельской местностью.

Предлагаемый подход может стать нововведением не только в государственном управлении, но и в национальной экономике, на развитие которой влияют административные расходы и оптимизация госслужбы, в том числе в рамках цифровизации всех уровней власти. В условиях конкурентной борьбы профессионализация госслужащих способна упорядочить механизм управления персоналом в госсекторе. Главенствующим фактором выступает не наличие индивидуальных достижений госслужащего в его личном деле, а его профессиональная пригодность для решения вопросов, относящихся к отдельному направлению экономики.

Профессионализация также призвана упростить оценку конкурентных преимуществ между претендентами на вакантную должность, так как компетентность проявляется на основе достигнутых ими результатов при решении вопросов одного порядка.

Соответственно, кадровая служба ориентируется на профессиональную компетентность претендента, подлежащую реализации в другой местности или на ином уровне власти в рамках идентичной отрасли.

В целях обеспечения объективности предлагаемого решения необходимо выделить преимущества и риски с точки зрения законодательства в сфере государственной службы. К преимуществам можно отнести: соблюдение законодательства путем вариативности стимулирующих мер для госслужащих; соблюдение гарантий возможной реализации мотивационной политики в рамках госструктуры; расширение и коррекцию существующих положений коллективного договора о равных правах сотрудников при достижении ими установленных результатов; соблюдение требований законодательства при закреплении связи между аттестацией госслужащих и карьерными последствиями; учет потребностей госслужащего в процессе ротации, переезда и командировок на фоне стремления организации к отраслевой профессионализации; обеспечение вариативности источников поощрения госслужащего за достигнутые результаты путем создания условий получения новых знаний, навыков и умений в определенной отрасли экономики.

К рискам внедрения профессионализации по отраслевому принципу необходимо отнести: вероятность возникновения признаков профессионального выгорания при длительном погружении в решении социальных вопросов одного порядка; возникновение факторов невозможности профессионального развития по причине отсутствия образовательных ресурсов или соответствующей вакантной позиции в рамках ротации; несоответствие изначальной квалификации и способностей госслужащего к профессионализации в отрасли экономики; необходимость выполнения государственных решений в условиях экстремальной ситуации или объективной невозможности профессионализации на данный момент времени. С учетом выявленных преимуществ и факторов

риска внедрение отраслевой профессионализации в государственном секторе требует создания в национальной экономике необходимых смягчающих условий.

Ввиду того, что государственный сектор относится к направлениям экономики, то первым условием выступает поддержка при погружении госслужащего во все сферы народного хозяйства путем прохождения отраслевого обучения в рамках повышения квалификации. Вторым условием является проведение обучающих и иных профессиональных мероприятий без вмешательства в функционирование других отраслей национальной экономики. Третьим условием целесообразно отметить обязательное знакомство госслужащих с профильным направлением экономики на соответствующем уровне власти в приоритетном порядке.

Четвертым условием выступает внедрение методов оценки потенциала госслужащих на предмет его приверженности к определенной специализации на протяжении длительного периода времени. Пятым, заключительным, условием является обеспечение возможностью повышения отраслевой микроквалификации при невозможности госслужащим осуществить профессионализацию на фоне повышенной неопределенности в национальной экономике.

Сформулированные условия должны быть согласованы с принципом равного доступа служащих к конкурентной борьбе в рамках кадровой политики. В таблице обозначены рекомендуемые меры для согласования смягчающих условий при конкурентной борьбе госслужащих.

Таблица

Меры для согласования смягчающих условий отраслевой профессионализации госслужащих при конкурентной борьбе

№ п/п	Условие профессионализации госслужащего	Меры для согласования с реализацией принципа конкурентной борьбы между служащими
1	Обязательное обеспечение условий погружения во все сферы экономики	Предоставление равного доступа всем служащим организации к прохождению отраслевого обучения в рамках повышения квалификации
2	Проведение мероприятий без вмешательства в другие отрасли национальной экономики	Разработка регламента для служащих о возможности профессионализации исключительно в рамках выполняемых функций в госструктуре
3	Обязательное знакомство с профильным направлением экономики	Предоставление равной между служащими возможности прохождения краткосрочной стажировки в госструктурах идентичного профиля на территории субъекта
4	Внедрение методов оценки потенциала госслужащих в соответствии с отраслью и профессионализацией	Применение методов для идентичной оценки отраслевой компетентности всех служащих организации
5	Возможность отраслевой микроквалификации в условиях повышенной неопределенности в экономике	Предоставление равной возможности для сотрудников при обучении наставником новым навыкам и умениям на рабочем месте, а также для получения консультации по актуальным отраслевым вопросам

Дополнительно к таблице необходимо отметить, что в условиях повышенной неопределенности национальной эконо-

мики выявленные условия представляется возможным выполнить автономно любой госструктурой, так как они предполагают

изменения управленческого подхода к кадровой политике, а не пересмотр финансовой составляющей обеспечения деятельности государственного аппарата.

Выводы и заключение. Изучение имеющейся теоретической базы в сфере кадровой политики, реализуемой в государственном секторе, приводит к выводу о том, что вопрос отраслевой профессионализации не является наглядным объектом внимания. Соответственно, в научной сфере обнаружилось отсутствие предлагаемых решений для нематериального стимулирования госслужащих в целях экономии средств, выделяемых из бюджета государства на обеспечение государственного аппарата. Раскрытие сущности отраслевой профессионализации подтвердило целесообразность внедрения подобного решения в каждой госструктуре по ряду причин. С учетом преимуществ и факторов риска в отношении выявленных обязательных условий при адаптации отраслевой профессионализации следует отметить возможность внедрения такого решения, в том числе в условиях повышенной неопределенности национальной экономики. Впервые не только был рассмотрен феномен отраслевой профессионализации более расширенно, но также установлены условия, позволяющие адаптировать обозначенный подход без необходимости реформирования государственной системы и пересмотра финансовой части ее обеспечения.

Помимо раскрытия сущности отраслевой профессионализации и условий ее адаптации в структуре национальной экономики, также впервые рассмотрены меры, которые позволяют госслужащим участвовать в прозрачной конкурентной борьбе между собой. Представленные меры отличаются гибкостью и демократичностью по отношению ко всем служащим госструктуры и призваны укрепить коммуникативную составляющую между служащими разных структур, специализирующихся на решении проблем в одной отрасли. Данная коммуникативная составляющая выступает сопутствующим

инструментом отраслевой профессионализации ввиду того, что госслужащий может не только совершенствовать компетенции, но также расширить мировоззренческую позицию вариативностью подходов к решению социальных проблем идентичного порядка.

Список литературы

1. Анкидинова, Н. В. Измерение эффективности бюджетных расходов / Н. В. Анкидинова, А. В. Чернявский, А. А. Чепель. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики. – 2024. – № 4. – С. 92–110.
2. Бутаева, М. К. Специфика проявления кадровой деятельности и кадровой политики в системе государственного управления / М. К. Бутаева. – Текст : непосредственный // Вестник науки и творчества. – 2021. – № 6(66). – С. 15–20.
3. В России планируют сократить штат госорганов на 10% // «Коммерсантъ» : [официальный сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7296324?ysclid=m79opjl2tq799792705> (дата обращения: 15.07.2025). – Текст : электронный.
4. Гурвич, Е. Т. Формирование структуры расходов региональных бюджетов / Е. Т. Гурвич, Н. А. Краснопеева. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики. – 2024. – № 1. – С. 5–32.
5. Денисова, И. А. Кадровый вопрос: кризис или окно возможностей? / И. А. Денисова, М. А. Карцева. – Текст : непосредственный // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2024. – № 4(65). – С. 259–266.
6. Дмитриева, Н. В. Карьерные возможности на государственной службе / Н. В. Дмитриева, Л. Д. Осеев. – Текст : непосредственный // Вестник Университета мировых цивилизаций. – 2022. – № 4(37). – С. 90–93.

7. Искусственный интеллект будет нанимать госслужащих: заменит ли технология конкурсную комиссию? // Интернет-портал «Российской газеты» : [официальный сайт]. – URL: <https://rg.ru/2023/08/23/popali-v-kadry.html?ysclid=m79osysie1181331437> (дата обращения: 15.07.2025). – Текст : электронный.

8. **Комиссаров, А. Г.** Управление системой конкурсного отбора руководящих кадров в Российской Федерации : специальность 5.2.6 «Менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Комиссаров Алексей Геннадиевич ; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. – Москва, 2023. – 32 с. – Текст : непосредственный.

9. **Крылова, М. В.** Организационно-экономический механизм инновационного развития организаций сферы дополнительного профессионального образования : специальность 5.2.6 «Менеджмент» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Крылова Марина Викторовна ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2024. – 20 с. – Текст : непосредственный.

10. **Крючкова, Я. А.** Методы оценки эффективности деятельности государственных служащих / Я. А. Крючкова. – Текст : непосредственный // Мировая наука. – 2022. – № 8(65). – С. 92–96.

11. **Лиджиев, Ю. А.** Актуальные вопросы кадровой работы в органах государственного управления / Ю. А., Лиджиев, Г. Г. Вукович. – Текст : непосредственный // Научные известия. – 2021. – № 24. – С. 39–42.

12. **Мирзоян, М. В.** Система поддержки принятия решений для управления компетенциями государственных служащих на основе интеллектуальных технологий : специальность 5.2.2 «Математические, статистические и инструментальные методы в экономике» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мирзоян Мариам Валериковна ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2024. – 26 с. – Текст : непосредственный.

13. **Осташков, А. В.** Повышение результативности дополнительного профессионального образования государственных служащих региона / А. В. Осташков, Ю. Р. Корнеева. – Текст : непосредственный // Регионоведение. – 2011. – № 3(76). – С. 187–196.

14. **СимUTOва, Д. В.** Обновление механизма управления ростом эффективности деятельности государственных гражданских служащих / Д. В. СимUTOва. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 8. – С. 1989–2004.

15. **Сысоева, Н. М.** Укорененный сектор экономики в сибирских регионах / Н. М. Сысоева. – Текст : непосредственный // Регион: экономика и социология. – 2024. – № 4 (124). – С. 171–191.

16. **Ходарева, Д. В.** Инструменты и методы отбора персонала в таможенных органах Российской Федерации / Д. В. Ходарева. – Текст : непосредственный // Вестник науки. – 2024. – № 11(80). – С. 217–222.

Jamaludinova M. Yu.

Dagestan State University, Candidate in Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration

SECTORAL PROFESSIONALIZATION OF CIVIL SERVANTS IN CONDITIONS OF COMPETITION AND INCREASED UNCERTAINTY

Abstract. The purpose of the study is to determine the personnel path of optimizing the state apparatus with the least organizational and financial losses for both the national economy and the heads of government agencies. The research was conducted using methods of generalizing the available theoretical base, specifying criteria for the usefulness of a civil servant, analyzing key aspects of motivation in the public sector, induction, as well as identifying and resolving contradictions. The study of the theoretical framework allowed us to formulate a conclusion about the lack of solutions within the framework of non-financial incentives for civil servants that would simultaneously take into account several factors: the need to maintain motivation among civil servants, increase their competence, strengthen their ability to compete in the context of digitalization and willingness to solve public problems with increased uncertainty of the national economy. As a result, sectoral professionalization is proposed, the essence of which is the comprehensive immersion of a civil servant exclusively in one branch of the economy, which makes it possible to increase his sectoral competence in solving public tasks, taking into account the acquisition of digital and other skills necessary due to the modernization of the public sector. Mitigating conditions for the introduction of sectoral professionalization in the public sector are proposed, taking into account the situation of increased uncertainty in the national economy and competition between civil servants in the process of their professional development. Additionally, measures are proposed to coordinate the mitigating conditions of sectoral professionalization of civil servants with aspects of competition between them.

Keywords: civil servant, national economy, competition, professionalization, industry principle, public sector, labor promotion, professional development.

References

1. Ankinina, N.V., Chernyavsky, A.V. Chepel, A.A. (2024). Izmerenie e'fektivnosti byudzhety'x rasxodov [Measuring the effectiveness of budget expenditures]. *Voprosy' e'konomiki* [Economic Issues], 4, 92-110.
2. Butaeva, M.K. (2021). Specifika proyavleniya kadrovoj deyatel'nosti i kadrovoj politiki v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [The specifics of the manifestation of personnel activity and personnel policy in the public administration system]. *Vestnik nauki i tvorchestva* [Bulletin of Science and Creativity], 6 (66), 15-20.
3. V Rossii planiruyut sokratit' shtat gosorganov na 10% [In Russia, they plan to reduce the staff of government agencies by 10%]. (2024, November 11). Retrieved July 7, 2025, from <https://www.kommersant.ru/doc/7296324?ysclid=m79opj12tq799792705>.
4. Gurvich, E.T., Krasnopeeva, N.A. (2024). Formirovanie struktury' rasxodov regional'ny'x byudzhetrov [Formation of the expenditure structure of regional budgets]. *Voprosy' e'konomiki* [Economic Issues], 1, 5-32.
5. Denisova, I.A., Kartseva M.A. (2024). Kadrovy'j vopros: krizis ili okno vozmozhnostej? [Personnel issue: crisis or window of opportunity?]. *Zhurnal Novoj e'konomicheskoy associacii* [Journal of the New Economic Association], 4 (65), 259-266.
6. Dmitrieva, N.V., Oseev, L.D. (2022). Kar'erny'e vozmozhnosti na gosudarstvennoj

sluzhbe [Career opportunities in public service]. Vestnik Universiteta mirovy`x civilizacij [Bulletin of the University of World Civilizations], 4 (37), 90-93.

7. Iskusstvennyy intellekt budet nanimat' gosslužhashchikh: zamenit li tekhnologiya konkursnuyu komissiyu? [Artificial intelligence will hire civil servants: will technology replace the competition commission?] (2023, August 23). Retrieved July 7, 2025, from <https://rg.ru/2023/08/23/popali-v-kadry.html?ysclid=m79osysiel181331437>.

8. Komissarov, A.G. (2023). Upravleniye sistemoy konkursnogo otbora rukovodyashchikh kadrov v Rossiyskoy Federatsii: spetsial'nost' 5.2.6 «Menedzhment»: avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Management of the system of competitive selection of senior personnel in the Russian Federation]. Moscow, Russia: Lomonosov Moscow State University.

9. Krylova, M.V. (2024). Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm innovatsionnogo razvitiya organizatsiy sfery dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya: spetsial'nost' 5.2.6 «Menedzhment»: avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Organizational and economic mechanism of innovative development of organizations in the field of additional professional education]. Krasnoyarsk, Russia: Siberian Federal University.

10. Kryuchkova, Ya.A. (2022). Metody` ocenki e`ffektivnosti deyatel'nosti gosudarstvenny`x sluzhashhix [Methods of evaluating the effectiveness of civil servants]. Mirovaya nauka [World Science], 8 (65), 92-96.

11. Lidzhiev, Yu.A., Vukovich G.G. (2021). Aktual'ny'e voprosy` kadrovoj raboty` v organax gosudarstvennogo upravleniya [Actual issues of personnel work in public administration]. Nauchny'e izvestiya [Scientific News], 24, 39-42.

12. Mirzoyan, M.V. (2024). Sistema podderzhki prinyatiya resheniy dlya upravleniya kompetentsiyami gosudarstvennykh sluzhashchikh na osnove intellektual'nykh tekhnologiy: spetsial'nost' 5.2.2 «Matematicheskiye, statisticheskiye i instrumental'nyye metody v ekonomike»: avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk [Decision support system for the management of civil servants' competencies based on intelligent technologies]. Moscow, Russia: Financial University under the Government of the Russian Federation.

13. Ostashkov, A.V., Korneeva Yu.R. (2011). Povy'shenie rezul'tativnosti dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya gosudarstvenny`x sluzhashhix regiona [Improving the effectiveness of additional professional education for civil servants in the region]. Regionologiya [Regionology], 3(76), 187-196.

14. Simutova, D.V. (2021) Obnovlenie mexanizma upravleniya rostom e`ffektivnosti deyatel'nosti gosudarstvenny`x grazhdanskix sluzhashhix [Updating the mechanism for managing the growth of efficiency of government civil servants]. E`konomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law], 8, 1989-2004.

15. Sysoeva, N.M. (2024). Ukorenenny`j sektor e`konomiki v sibirskix regionax [The rooted sector of the economy in the Siberian regions]. Region: e`konomika i sociologiya [Region: Economics and Sociology], 4 (124), 171-191.

16. Khodareva, D.V. (2024). Instrumenty` i metody` otbora personala v tamozhenny`x organax Rossijskoj Federacii [Tools and methods of personnel selection in the customs authorities of the Russian Federation]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 11 (80), 217-222.

Сальников И.И.

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

Коптелова Л.В.

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

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОНТОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА ПРИ АВТОМАТИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

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

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

Введение. Современные условия ведения бизнеса требуют от хозяйствующих субъектов, особенно в наиболее динамично функционирующей сфере услуг, постоянной адаптации к изменяющимся рыночным реалиям. Важнейшим направлением адаптации является управление проектами в процессе

внедрения цифровых технологий и автоматизации производственных и хозяйственных процессов, характеризующихся как бизнес-процессы. При внедрении информационной системы для автоматизации бизнес-процессов основной целью хозяйствующего субъекта сферы услуг является достижение пла-

нируемых результатов: повышение качества бизнес-процессов, повышение их автоматизации за счет сокращения степени участия сотрудников должны привести к сокращению трудозатрат или их полному исключению.

В свою очередь, автоматизация деятельности предприятия – это проектная работа, разбитая на фазы, здесь уместно назвать данный процесс как IT-проект, в рамках которого будет проведена работа, построенная по определенным принципам, и ее результатом является уникальное решение.

Проектный подход при управлении предприятиями сферы услуг в течение последнего десятилетия становится наиболее популярным, так, в своих исследованиях А.П. Шихвердиев приводит показатели, подтверждающие целесообразность данного подхода, а именно: руководитель, возглавляющий проект, «способен уменьшить на 15-20% непроизводственные потери и снизить от 15 до 30% затрачиваемого времени» [10].

С учетом исследований, с вовлечением онтологий в процессное управление хозяйствующими субъектами, выделим: ряд отечественных авторов: Е.С. Макарова, И.В. Галанцева, Я.Ф. Наширванова, А.П. Шихвердиев, Т.В. Юрьева и др. – структурировали и переложили в плоскость профессиональные стандарты для накопления, синтеза и распространения актуального опыта проектного управления [1–4; 10].

Целью данного исследования является анализ онтологического подхода к автоматизации деятельности предприятий сферы услуг с целью повышения эффективности управления проектами автоматизации бизнес-процессов.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования необходимо решить следующие задачи:

- анализ и сравнение международных стандартов управления проектами, таких как PMBOK, ISO 21500 и PRINCE 2, с целью выявления их применимости для автоматизации деятельности предприятий сферы услуг;

- разработка методологии и регламента применительно к предприятиям сферы услуг, автоматизации бизнес-процессов, которая будет включать в себя как внедрение новых систем, так и модернизацию существующих.

Рабочая гипотеза. В условиях быстрого изменения технологий и увеличения сложности автоматизации традиционные проектные подходы становятся недостаточными. Применение онтологического подхода в управлении проектами автоматизации хозяйствующих субъектов позволит создать более эффективные структурированные модели, которые обеспечат оптимизацию методов коммуникации и улучшение взаимодействия между командой проекта и стейкхолдерами, что, в свою очередь, улучшит общие результаты реализации IT-проектов в сфере услуг.

Методы исследования. В рамках исследования онтологии при автоматизации деятельности предприятий сферы услуг была использована совокупность различных методов исследования, включая системный подход, логический и сравнительный анализ, метод группировки, обобщения и научной классификации. Вышеперечисленные методы позволили всесторонне проанализировать онтологическую структуру управления IT-проектами и выявить ключевые аспекты, способствующие оптимизации процессов автоматизации.

Результаты исследования. В условиях конкурентной среды успех предприятий сферы услуг зависит от того, насколько хорошо эти хозяйствующие субъекты обеспечивают достижение своих стратегических целей. Важнейшим направлением в рамках этой деятельности в хозяйствующих субъектах является автоматизация бизнес-процессов [2]. И здесь необходимо отметить два пути: внедрение нового программного обеспечения или информационной системы или модернизация уже существующего. Реализация любого из вариантов автоматизации предприятий сферы услуг предполагает раз-

работку методологии и регламентов планирования IT-проекта.

В научной сфере и прикладных направлениях, рассматривающих информационные технологии и их применение, под онтологией подразумевается подход, основанный на описании множества объектов и связей между ними. В рамках разработки и инжиниринга программного обеспечения для автоматизации предприятий сферы услуг под понятием «онтология» следует понимать формальное представление знаний о некоторой предметной области, описывающее ее классы объектов, их свойства и отношения между ними в виде структурированной схемы данных. Учитывая сложность экономических и хозяйственно-технологических процессов в сфере услуг, их формализация на основе представления структурной схемы взаимосвязи элементов бизнес-процесса позволит сформировать четкое видение его реализации, а также создаст основу для оптимизации и реинжиниринга. В настоящее время в сфере услуг, особенно в таких направлениях, как торговля и оказание платных услуг, происходят революционные изменения, оказывающие влияние на саму сущность процесса оказания услуг. Внедрение цифровых технологий, активное использование Интернета привели к тому, что существенным изменениям подверглись процессы выбора товаров и услуг, а также их оплаты, которые в настоящее время осуществляются в значительной степени в цифровой среде. Данный тренд стал основой для широкого использования формализации бизнес-процессов в сфере оказания торговых и прочих услуг. Современный этап цифровой трансформации сферы услуг сформировал условия применения онтологии как важнейшего элемента автоматизации торгово-технологических процессов в интересах достижения экономической эффективности и конкурентоспособности.

В рамках онтологии проектного подхода при управлении IT-проектами в

процессе разработки подходов к автоматизации деятельности предприятий сферы услуг рекомендуется использовать стандарты PMBOK и ISO 21500, PRINCE 2, в которых систематизированы знания, определена терминология и описаны процессы, для построения адекватной онтологической модели с учетом управления IT-проектами [8].

Следует отметить, что стандарты PMBOK и ISO 21500, PRINCE 2 относятся к международным стандартам, так, в стандарте PMBOK (свод знаний по управлению проектами), основанном на теории управления проектами, которая строится на ключевых аспектах процессной модели управления и учитывает основные фазы их жизненного цикла, выделены десять функциональных областей знаний относительно основных управленческих зон воздействия на объект [3].

В условиях ожесточенной борьбы за сферу влияния и стандартизации проектной технологии управления следует выделить линейку стандартов ISO 21500, а именно стандарт ISO 21500:2012 «Руководство по управлению проектами», который освещает концепции и процессы проектного менеджмента, предлагает руководство по управлению проектами, программами и портфелями проектов для повышения их реализации и минимизации проектных рисков [9; 11].

Так, в работе профессора Станислава Гашика представлен сравнительный анализ стандартов ISO 21500:2012 и PMBOK при управлении проектами по 8 критериям (понятие проекта, процессные группы проектного менеджмента, интеграция, заинтересованные лица, границы, ресурсы, риски и взаимосвязь), в результате которого установлено, что стандарт ISO 21500 фокусируется на концепциях и процессах, а в стандарте PMBOK дано детальное описание процессов и инструментов управления проектами [4].

Также отметим английский стандарт PRINCE 2, который имеет узкую направленность (IT-проекты, жилищная сфера, инже-

нерия, общественные отношения), в нем освещена система проектного документооборота, а также даны рекомендации для декомпозиции процессов с пошаговыми инструкциями.

Выделим 5 критериев для сравнения совокупности стандартов управления IT-проектами. Результаты исследования позволили выявить сходства и различия подходов при автоматизации бизнес-процессов (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ международных стандартов управления IT-проектами

Критерии	Международные стандарты управления IT-проектами		
	PMBOK	Серия стандартов ISO 21500	PRINCE 2
Принципы			+
Терминология	+	+	
Отбор проектов под управление	+	+	
Роли, обязанности, вехи, этапы, управление описанием продуктов и процессами			+
Инструменты и методы	+		+

Отметим, что отечественные стандарты ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 16326–2002, ГОСТ Р ИСО 10006–2005 и другие представляют собой реплики международных стандартов, что при этом в результате анализа установлено, что при использовании стандарта PRINCE 2 рекомендуется использовать и другие стандарты

для расширения терминологии и отбора проектов под управление, при этом применение стандартов PMBOK (обширная методология) и ISO 21500 нуждается в адаптации под IT-проекты.

Выделим три основных компонента онтологии IT-проекта: сущность, отношение, свойства (рис. 1).

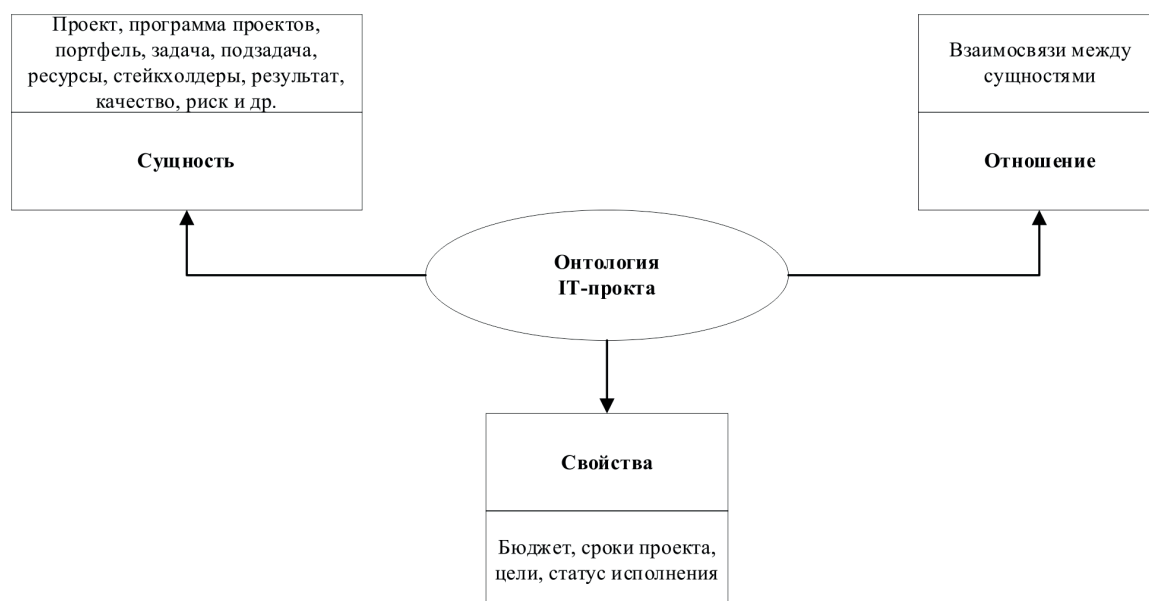


Рис. 1. Компоненты онтологии IT-проекта

Применение онтологического подхода при автоматизации деятельности предприятий сферы услуг направлено на построение объектно-ориентированной модели разрабатываемого программного обеспечения.

Так, на основании основных этапов жизненного цикла программного продукта разработаем методологию и регламент автоматизации бизнес-процессов для предприятия сферы услуг (рис. 2).

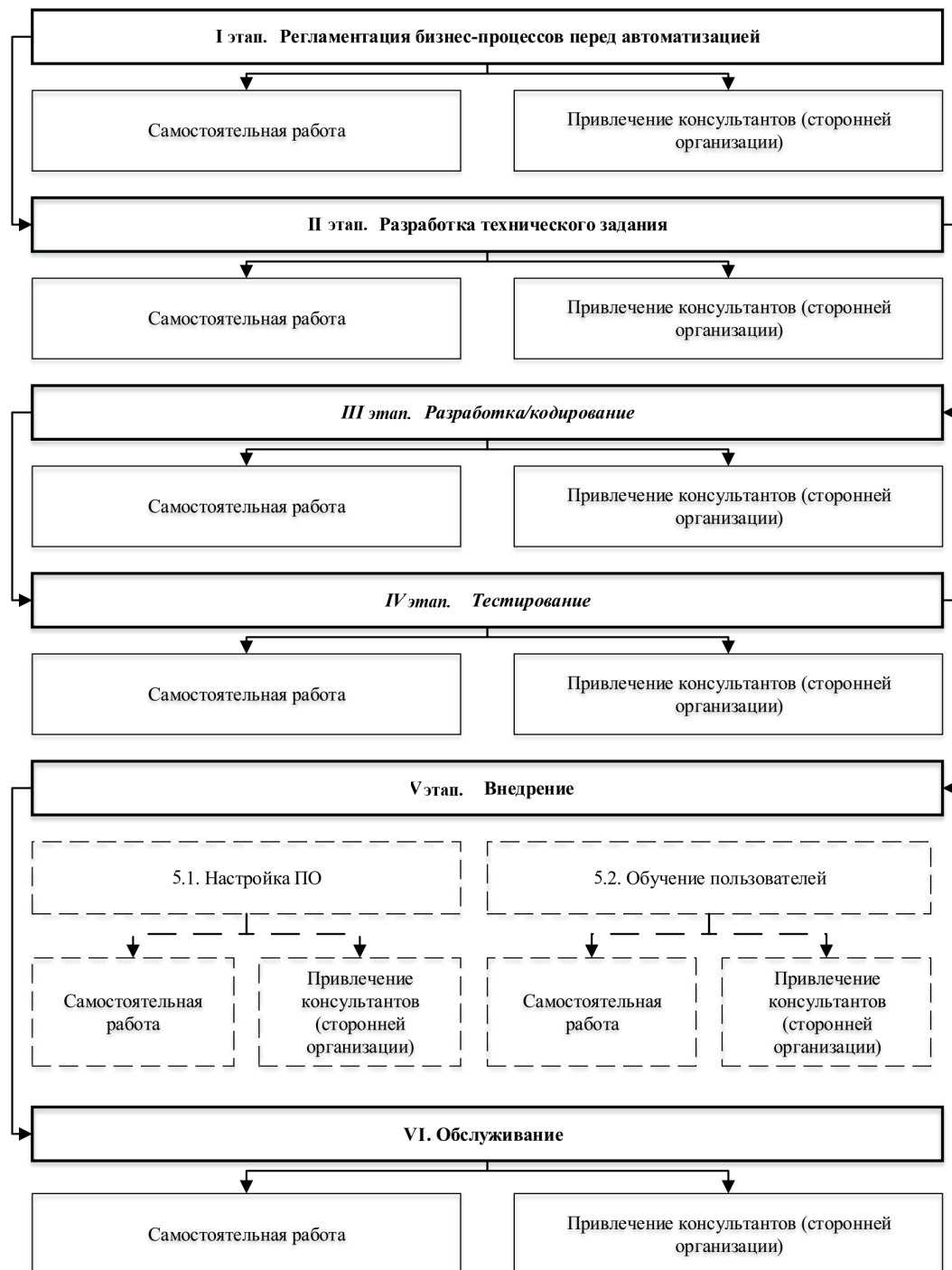


Рис. 2. Методология и регламент автоматизации бизнес-процессов для предприятия сферы услуг

Так, на этапе «Регламентация бизнес-процессов перед автоматизацией» предполагается выполнить опрос стейкхолдеров и определить цели автоматизации, сформули-

ровать требования к программному обеспечению, и провести анализ ресурсов для реализации проекта.

В рамках второго этапа формулируется техническое задание, в котором описывается стратегия автоматизации, будь то выбор новой программного продукта и его внедрение или модернизация уже существующего программного обеспечения с учетом выявленных требований.

Этапы «Разработка/кодирование» и «Тестирование» будут уместны, если хозяйствующий субъект силами сотрудников ИТ-подразделения самостоятельно разрабатывает или модернизирует программное обеспечение. В случае приобретения готового ПО данные этапы следует пропустить и перейти к этапу «Внедрение».

В рамках этапа «Внедрение» выделим 2 подэтапа: настройка программного обеспечения и обучение сотрудников. Суть данного этапа заключается в подготовке как самого ПП, так и пользователей для решения конкретных функциональных задач.

Заключенным этапом является этап «Обслуживание», в рамках которого будет сопровождение внедренного программного продукта, если мы говорим о приобретенном продукте, то данную поддержку, обновление и сопровождение оказывает фирма-разработчик. Если это собственная разработка, то данный функционал выполняется собственными ИТ-сотрудниками предприятия сферы услуг.

На каждом этапе процесса автоматизации бизнес-процессов для предприятия сферы услуг собственник предприятия сферы услуг принимает решение о необходимости привлечения сторонней организации или ИТ-консультантов или выполнения работ собственными ИТ-сотрудниками.

В настоящее время хозяйствующие субъекты сферы услуг часто отказываются от использования программного обеспечения для управления процессом формирования и реализации проектов автоматизации бизнес-процессов, что приводит к ряду серьезных проблем. Учет задач по проекту при автоматизации деятельности и оптимизации информации о статусах исполнения осуществляется вручную с помощью электронных таблиц и бумажных носителей, что создает хаос в организации и затрудняет контроль за их состоянием.

Отсутствие систематизированного учета проектов автоматизации деятельности предприятий сферы услуг и их текущих статусов, а также данных о поступлении финансов может приводить к задержкам и неоправданным расходам.

Выделим ряд критериев, которые могут служить обоснованием необходимости автоматизации управления проектами в рамках автоматизации деятельности предприятий сферы услуг, оформим их в таблице 2.

Таблица 2

Критерии необходимости автоматизации управления проектами в рамках автоматизации деятельности предприятий сферы услуг

№ п/п	Критерий	Обоснование необходимости автоматизации
1	Эффективность процессов	Минимизация временных затрат на выполнение рутинных задач, таких как формирование отчетов и документов, что повышает общую продуктивность сотрудников
2	Точность и надежность данных	Снижение вероятности ошибок, связанных с ручным вводом данных, что обеспечивает более точные расчеты и учет финансовых потоков
3	Упрощение многопользовательской работы	Многопользовательский доступ к актуальной информации, повышение скорости принятия решений

№ п/п	Критерий	Обоснование необходимости автоматизации
4	Контроль за этапами проектного цикла	Автоматизация позволяет установить контрольные точки и отслеживать статус проектов в режиме реального времени, что способствует своевременной корректировке процессов
5	Безопасность данных	Аутентификация пользователей информационной системы, защита от несанкционированного доступа и случайного изменения
6	Аналитические возможности	Автоматизация управления проектами предоставляет инструменты для анализа данных, что позволяет делать более обоснованные управленческие решения на основе актуальной информации
7	Снижение затрат	Оптимизация процессов за счет автоматизации может привести к снижению операционных расходов на выполнение проектов
8	Улучшение коммуникации	Системы управления проектами часто включают инструменты для общения и обмена информацией, что облегчает взаимодействие между членами команды
9	Стандартизация процессов	Автоматизация позволяет внедрить стандартизированные методологии управления проектами, что способствует повышению качества выполнения задач

Выделим ряд этапов для повышения организованности и эффективности управления IT-проектами, что критически важно

в рамках автоматизации деятельности предприятий сферы услуг (рис. 3).

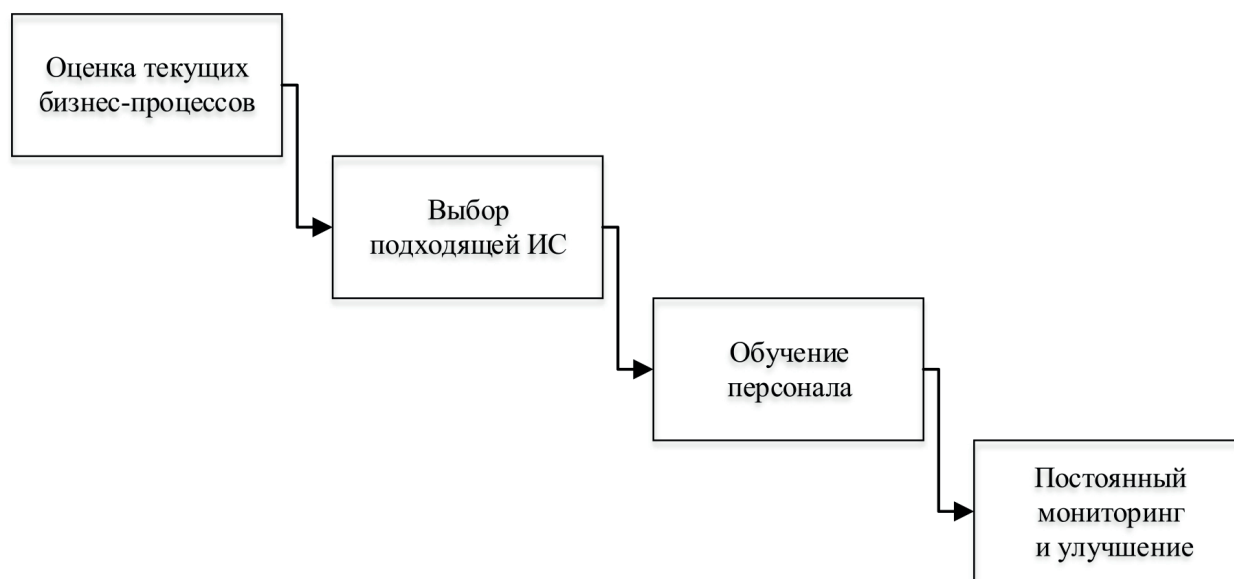


Рис. 3. Этапы повышения организованности и эффективности управления IT-проектами при автоматизации предприятий сферы услуг

В рамках повышения процесса автоматизации предприятий сферы услуг на первоначальном этапе рекомендуется провести полную оценку существующих бизнес-процессов и выявить наиболее проблемные области, сформировать требования для автоматизации бизнес-процессов.

Вторым этапом является выбор информационной системы в соответствии со сформированными требованиями. Выбор между разработкой новой информационной системы (ИС) и доработкой существующей для автоматизации бизнес-процессов предприятия сферы услуг является критически важным шагом, так как он влияет на эффективность, стоимость и время реализации автоматизации. При разработке проекта автоматизации бизнес-процессов предприятия сферы услуг следует учитывать следующие аспекты:

- бюджет проекта (затраты и ресурсы, как правило, разработка новой ИС требует значительно больше временных и финансовых затрат, чем модернизация существующей ИС);

- оценка потребностей бизнеса (необходимо четко сформулировать требования к автоматизации бизнес-процессов, зачастую модернизация существующей ИС готова решить ряд возникающих проблем);

- технологическая современность (ИС должна отвечать требованиям масштабируемости и совместимости);

- управление рисками.

Соблюдение вышеперечисленных критериев направлено на реализацию стратегии развития предприятия сферы услуг в целом.

На следующем этапе важно провести обучение сотрудников, чтобы они могли эффективно использовать новую систему и адаптироваться к изменениям в процессе работы.

Заключительным этапом повышения организованности и эффективности управления ИТ-проектами при автоматизации предприятий сферы услуг является посто-

янный мониторинг и обратная связь с пользователями информационной системы для повышения ее эффективности и корректировки на основе полученных результатов.

Выводы и заключение. Использование онтологий обеспечивает детализированное понимание бизнес-процессов, что помогает организовать эффективное взаимодействие между участниками проекта автоматизации, что особенно важно в сфере услуг, где взаимодействие между сотрудниками и клиентами играет ключевую роль.

Анализ международных стандартов PMBOK и ISO 21500, PRINCE 2 позволил установить ограничения их применения в условиях быстрого технологического прогресса и растущей сложности бизнес-процессов.

Разработка методологии и регламента автоматизации, охватывающих как внедрение нового программного продукта, так и модернизацию существующего, является критически важной в рамках достижения стратегии.

Применение онтологического подхода при автоматизации деятельности хозяйствующих субъектов позволит разработать более структурируемые и эффективные модели управления, способствующие оптимизации коммуникаций и улучшению взаимодействия между командой ИТ-проекта и стейкхолдерами.

Список литературы

1. Головкова, А. С. Анализ проблем бизнес-процессов: выделение проблемных областей / А. С. Головкова, Л. В. Коптелова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы современной науки и практики : материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов : в трех частях. – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2016. – С. 206–211.

2. Головкова, А. С. Процессный подход к управлению деятельностью

предприятия / А. С. Головкова, Г. Г. Шушляпина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 1(57). – С. 177–186.

3. **Гужина, Г. Н.** Системный мониторинг и контроль за исполнением проекта в организации : монография / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин. – Москва : Русайнс, 2025. – 119 с. – ISBN 978-5-466-09208-0. – URL: <https://book.ru/book/958463> (дата обращения: 15.09.2025). – Текст : электронный.

4. **Костылев, А. А.** Проектное управление по стандарту iso 21500:2012: обзор и перспектива использования // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-po-standartu-iso-21500-2012-obzor-i-perspektiva-ispolzovaniya> (дата обращения: 05.09.2025). – Текст : электронный.

5. **Тарасова, Е. Е.** Модели PR-деятельности хозяйствующих субъектов / Е. Е. Тарасова, Л. В. Коптелова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2 (50). – С. 13–20.

6. **Тарасова, Е. Е.** Роль PR-деятельности предприятий АПК в реализации стратегии / Е. Е. Тарасова, А. А. Чалова, Л. В. Коптелова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – № 1 (53). – С. 9–19.

7. **Теплов, В. И.** Стратегические направления развития розничной торговли в сфере маркетингово 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.

8. Трансформация управления проектами в эпоху цифровизации : монография / Е. С. Макарова, И. В. Галанцева, Я. Ф. Наширванова [и др.] ; под ред. А. Р. Набиевой. – Москва : Русайнс, 2025. – 126 с. – ISBN 978-5-466-10459-2. – URL: <https://book.ru/book/960492> (дата обращения: 15.09.2025). – Текст : электронный.

9. Управление проектами в области информационных технологий : учебное пособие / А. В. Лукьянова, И. В. Трифонов, Н. Н. Трифонова [и др.] ; под ред. А. В. Лукьяновой. – Москва : КноРус, 2024. – 235 с. – ISBN 978-5-406-12035-4. – URL: <https://book.ru/book/950307> (дата обращения: 15.09.2025). – Текст : электронный.

10. **Шихвердиев, А. П.** Процессное управление промышленными предприятиями: сущность и реализация задач процессного управления / А. П. Шихвердиев, А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Текст : непосредственный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 55–67.

11. **Юрьева, Т. В.** Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей / Т. В. Юрьева. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2014. – № 11(120). – С. 7–10.

Salnikov I.I.

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

Koptelova L.V.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer of the Department of Information Systems and Technologies

USE OF THE ONTOLOGICAL APPROACH IN SERVICE ENTERPRISES AUTOMATION ACTIVITIES OF

Abstract. The dynamics of competition growth in the service sector, especially in trade and provision of paid services, dictates the need to search for directions to improve the efficiency and competitiveness of economic entities. An important direction in the implementation of these goals is the automation of economic and business processes of enterprises in this industry, which determines the relevance of the use of ontology. In the conditions of the modern market aimed at optimization of business processes, the ontological approach is an important tool in choosing the path of automation of business processes. The implementation of ontologies contributes to the formalization of terminology within structural divisions, which ensures a clear and consistent understanding of the subject area. The purpose of writing the article is to study the approaches and methods of using ontology for automation of service enterprises, as well as to develop ways to improve the organization and effective management of IT projects within the framework of automation of business entities in the service sector. The research methods include the analysis of existing approaches to project management, a comparative analysis of international standards for IT project management. The study considers the theoretical foundations of ontology with involvement in process management of business entities in the service sector. The challenges that may arise when choosing one of the PMBOK, ISO 21500 or PRINCE 2 standards within the software life cycle are also discussed, including personnel training and integration with other systems. The article emphasizes that the implementation of ontologies contributes to the unification of terminology within a service enterprise, which is critically important for the formation of regulations for the automation of business processes for a service enterprise.

Keywords: service sector, ontology, IT project, information systems, system analysis, competitiveness, decision support.

References

1. Golovkova, A.S., Koptelova, L.V. (2016). Analiz problem biznes-protsessov: vydeleniye problemnykh oblastey [Analysis of business process problems: identification of problem areas]. V sbornike: Aktual'nyye voprosy sovremennoy nauki i praktiki. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii professorsko-prepodavatel'skogo sostava i aspirantov: V trekh chastyakh [In the collection: Current issues of modern science and practice. Proceedings of the international scientific and practical conference of faculty and postgraduate students: In three parts]. BUKEP. P. 206-211.
2. Golovkova, A.S., Shushlyapina, G.G. (2016). Protsessnyy podkhod k upravleniyu deyatel'nost'yu predpriyatiya [Process approach to enterprise activity management]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (57), 177-186.

3. Guzhina, G.N., Guzhin, A.A. (2025). *Sistemnyy monitoring i kontrol' za ispolneniyem proyekta v organizatsii: monografiya* [System monitoring and control over project implementation in an organization: monograph]. Moscow: Rusains ISBN 978-5-466-09208-0. Retrieved from: <https://book.ru/book/958463>.
4. Kostylev, A.A. (2014). *Proyektnoye upravleniye po standartu iso 21500:2012: obzor i perspektiva ispol'zovaniya. Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy* [Project management according to ISO 21500:2012: review and prospects of use. Socio-economic phenomena and processes]. 12. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-po-standartu-iso-21500-2012-obzor-i-perspektiva-ispolzovaniya>.
5. Tarasova, E.E., Koptelova, L.V. (2014). Models of PR activities of business entities. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2 (50), 13-20.
6. Tarasova, E.E., Chalova, A. A., Koptelova, L.V. (2015). The role of PR activities of agro-industrial complex enterprises in strategy implementation. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 1 (53), 9-19.
7. Teplov, V.I., Isaenko, E.V. Tarasova, E.E. (2023). Strategic directions for the development of retail trade in the field of marketing promotion based on the use of digital tools. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 3 (100), 175–187.
8. Makarova, E.S., Galantseva, I.V., Nashirvanova, Ya.F. et al. (2025). *Transformatsiya upravleniya proyektami v epokhu tsifrovizatsii: monografiya* [Transformation of project management in the era of digitalization: monograph]. Ed. by A.R. Nabieva. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-466-10459-2. Retrieved from: <https://book.ru/book/960492>.
9. Lukyanova, A.V., Trifonov, I.V., Trifonova, N.N. et al. (2024). *Upravleniye proyektami v oblasti informatsionnykh tekhnologiy: uchebnoye posobiye* [Project management in the field of information technology: a tutorial]. Ed. by A.V. Lukyanova. Moscow: KnoRus. ISBN 978-5-406-12035-4. Retrieved from: <https://book.ru/book/950307>.
10. Blinov, A.O., Shikhverdiyev, A.P., Ugryumova N.V. (2013). *Protsessnoye upravleniye promyshlennymi predpriyatiyami: sushchnost' i realizatsiya zadach protsessnogo upravleniya* [Process management of industrial enterprises: the essence and implementation of process management tasks]. *Korporativnoye upravleniye i innovatsionnoye razvitiye ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate governance and innovative development of the Northern economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University]. 2, 55-67.
11. Yuryeva, T.V. (2014). *Proyektnyy podkhod kak instrument realizatsii strategicheskikh tseley* [Project approach as a tool for implementing strategic goals]. *Ekonomicheskiye nauki* [Economic Sciences]. 11(120), 7–10.

УДК 657.37

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-160-169

Качан Н.А.

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

Тресницкий А.Б.

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

Самойлов А.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОРЯДКА ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ДОХОДАХ В СООТВЕТСТВИИ С ФСБУ 9/2025 «ДОХОДЫ»

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

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

Введение. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы», утвержденный приказом Минфина России от 16.05.2025 года № 56н, призван заменить действовавшее ранее Положение

по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99), утвержденное Приказом Минфина от 06.05.1999 года № 32н [3], а также Положение по бухгалтерскому учету «Учет договоров строительного

го подряда» (ПБУ 2/2008), утвержденное Приказом Минфина от 24.10.2008 года № 116н [4].

Согласно Приказу Минфина России от 16 мая 2025 года № 56н [1], введение нового стандарта планируется осуществлять в следующем порядке:

- переход на обязательное применение стандарта – начиная с бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2027 год. Это означает, что первые отчеты по новым правилам экономические субъекты будут формировать в 2028 году;

- добровольное досрочное применение стандарта – начиная с бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2026 год (т.е. вести учет по новым правилам организации могут начиная с 1 января 2026 года).

Такой поэтапный подход предоставляет организациям время на подготовку: почти два года для анализа изменений, обучения сотрудников, модернизации учетных процессов и программного обеспечения.

Обязательное применение ФСБУ 9/2025 экономическими субъектами варьируется в зависимости от типа организации.

Так, все коммерческие организации обязаны применять стандарт в полном объеме. Это касается всех юридических лиц, основной целью которых является извлечение прибыли (ООО, АО, др.).

На некоммерческие же организации (НКО) правило применения стандарта действует избирательно. Стандарт обязателен к применению только в части доходов, полученных организацией от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности. Доходы, полученные в рамках уставной некоммерческой деятельности (целевые поступления, взносы учредителей), по-прежнему продолжают учитываться по правилам, не предусмотренным ФСБУ 9/2025.

Что же касается субъектов финансового рынка, то можно заметить, что кредит-

ные организации, некредитные финансовые организации (НФО), бюро кредитных историй (БКИ) и кредитные рейтинговые агентства (КРА) будут применять стандарт с учетом особенностей, предусмотренных Центральным банком РФ.

Такое разделение в части применения ФСБУ 9/2025 подчеркивает, что новый стандарт нацелен, прежде всего, на коммерческий сектор экономики, сохраняя при этом гибкость для других ее секторов.

Методы исследования. Методологическую основу работы составили традиционные методы научного познания, такие как анализ, синтез, обобщение, а также специальные методы, направленные на изучение нормативно-правовой базы и научной литературы.

Результаты исследования. Система перехода экономических субъектов на ФСБУ 9/2025 выстроена достаточно гибко:

- для субъектов малого предпринимательства, которые ведут бухгалтерский учет по упрощенной системе, переход на ФСБУ 9/2025 «Доходы» осуществляется перспективным методом;

- для всех остальных организаций обязателен ретроспективный переход, но с правом использования целого ряда практических упрощений, позволяющих не усложнять учет там, где экономический эффект от точных расчетов был бы несущественным [1].

Такого рода сбалансированный подход позволяет плавно внедрить новый, более качественный стандарт без чрезмерной нагрузки на бизнес.

ФСБУ 9/2025 не предусматривает кардинальных изменений в российском учете в части учета доходов. Его главной задачей является систематизация, уточнение и детализация уже сложившихся подходов, приведя их в единый структурированный стандарт. Экономическая сущность дохода (как прирост капитала (активов) или уменьшения обязательств) в новом стандарте сохранена.

Прежней в стандарте осталась и структура доходов, однако некоторые ее составляющие сменили свое название. Так, например, порядок разделения доходов на доходы по обычным видам деятельности и прочие доходы сохранен новым стандартом и более четко прописан, что, в свою очередь, снижает риск различий в понимании.

Одним из фундаментальных принципов нового учетного комплекса предусмотренного новым стандартом является разделение доходов на: включаемые и не включаемые в чистую прибыль (убыток) (п. 5 ФСБУ 9), а также их дальнейшую классификацию (п. 6 ФСБУ 9) (рис. 1).

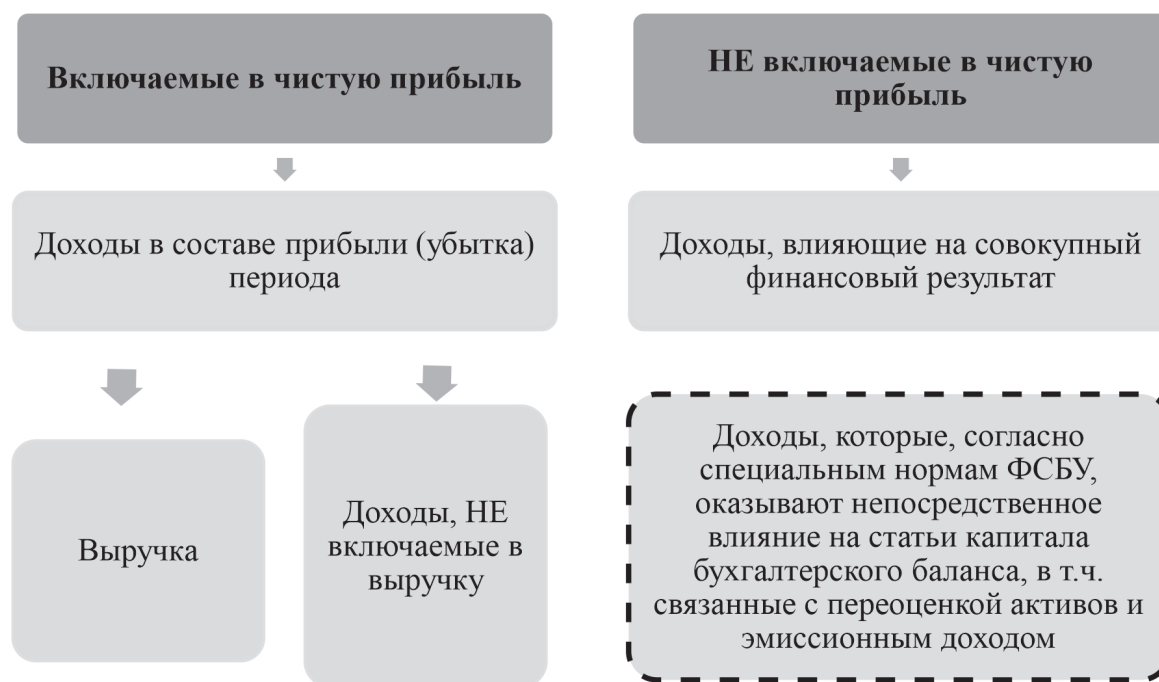


Рис. 1. Структура доходов по ФСБУ 9/2025 «Доходы»

В свою очередь, доходы, включенные в расчет чистой прибыли, делятся на выручку (от основной деятельности) и доходы, отличные от выручки (вспомогательные доходы от обычной деятельности).

Пожалуй, самым фундаментальным изменением ФСБУ 9/2025 в сравнении с действовавшим ранее ПБУ 9/99 явилось появление новой, «Пятишаговой модели» признания и оценки выручки (рис. 2).

Из представленного рисунка видно, что в ПБУ 9/99 «Доходы организации» содержался лишь общий принцип признания выручки, оставляя многое на усмотрение бухгалтера. ФСБУ 9/2025 «Доходы» вводит структурированную пятиэтапную мо-

дель, аналогичную модели МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» [15].

Что же касается категории «прочие доходы» в новом ФСБУ 4/2023, то можно заметить кардинальное изменение их смысла, начиная с применения ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», утвержденного Приказом Минфина России 04.10.2023 № 157н [2].

В соответствии с новым стандартом ФСБУ 9/2025 прочими доходами признаются доходы, не включаемые в выручку (рис. 3).

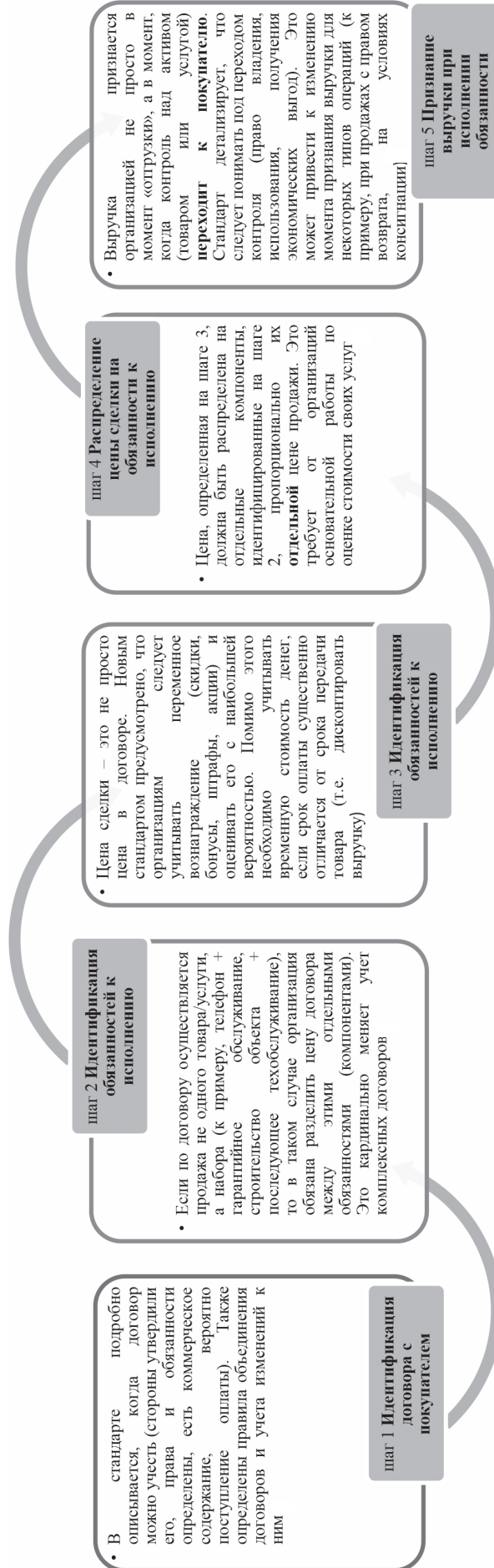


Рис. 2. Модель признания и оценки выручки в соответствии с ФСБУ 9/2025 «Доходы»

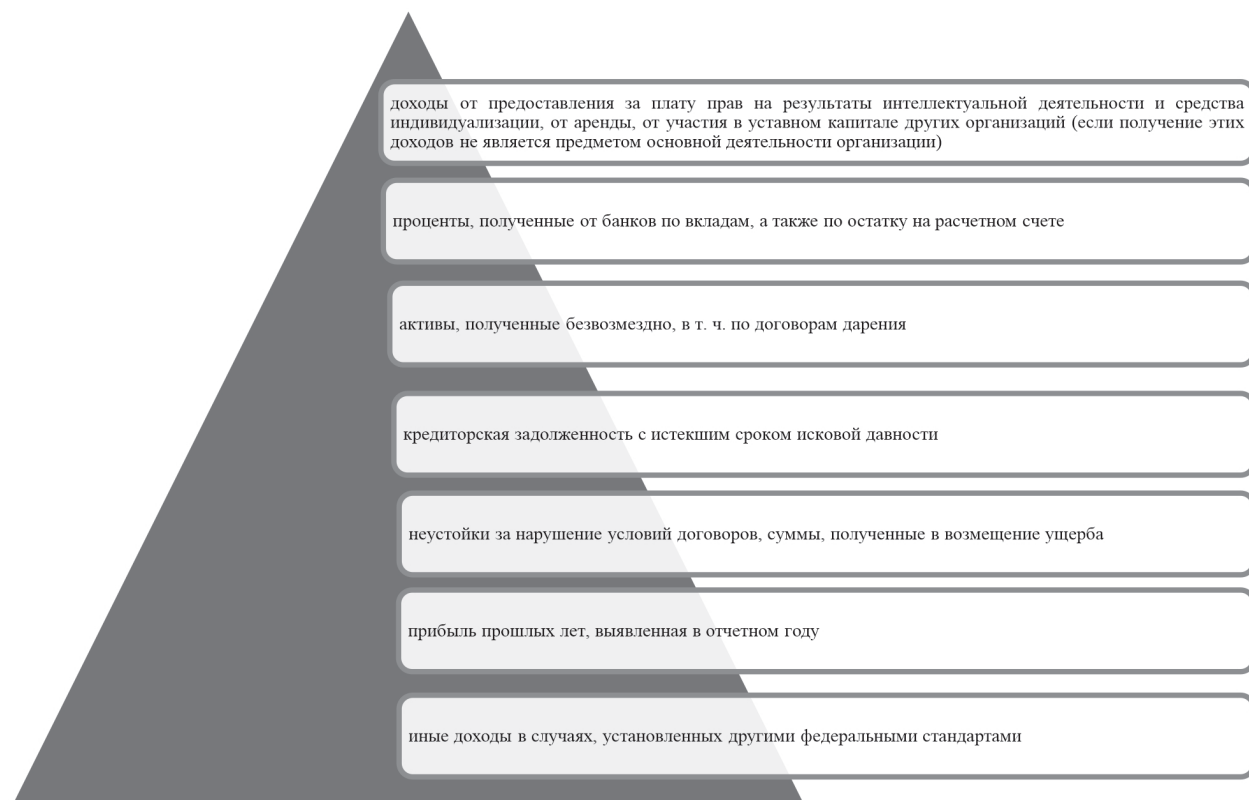


Рис. 3. Классификация прочих доходов в соответствии с ФСБУ 9/2025 «Доходы»

Важно отметить, что базовый порядок признания прочих доходов сохранил преемственность с ПБУ 9/99 «Доходы организации». Однако в новом ФСБУ 9/2025 «Доходы» появились важные уточнения и изменения в деталях. Так, например, как и в ПБУ 9/99, для признания дохода (включая прочий) должны выполняться общие условия (п. 8 ФСБУ 9/2025):

- имеется право на получение дохода, вытекающее из договора или иного документа;
- сумма дохода может быть надежно оценена;
- имеется уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет увеличение экономических выгод организации.

Момент признания для многих видов прочих доходов не изменился.

Принцип допущения временной определенности фактов хозяйственной жизни (метод начисления), согласно которому

доходы признаются в том периоде, когда они возникли, а не когда были получены денежные средства, остался главным принципом учета и в новом ФСБУ 9/2025.

Вместе с тем в новом учетном стандарте предусмотрено, что порядок признания некоторых прочих доходов теперь может регулироваться правилами иных стандартов, такими как ФСБУ 6/2023 «Основные средства». Изменился порядок безвозмездного получения объектов основных средств. Теперь они признаются не как прочий доход сразу, а как доход будущих периодов и равномерно списываются на прочие доходы в течение срока полезного использования актива.

Хотя сам принцип не изменился, в то же время новые стандарты внесли большую конкретику в его применение, особенно для сложных случаев, многие из которых не были прописаны в старых стандартах учета.

Перечень поступлений, не признаваемых доходами по правилам ФСБУ 9/2025

аналогичен перечню, приведенному в п. 3 ПБУ 9/99.

Согласно п. 11 ФСБУ 9/2025 «Доходы», все экономические субъекты, для которых установлены разные объемы, и порядок применения правил стандарта разделяются

на три группы (рис. 4). Это одно из существенных отличий нового стандарта от действовавшего ранее ПБУ 9/99, которое было единым для всех (кроме организаций, применяющих упрощенные способы ведения учета).

Группа 1	Группа 2	Группа 3
<ul style="list-style-type: none"> • Организации, которые обязаны составлять финансовую отчетность в соответствии с МСФО, должны будут использовать МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» 	<ul style="list-style-type: none"> • Организации, у которых отсутствует обязанность составлять финансовую отчетность в соответствии с МСФО и отчетность которых подлежит обязательному аудиту, по своему решению смогут формировать выручку либо в соответствии с МСФО (IFRS) 15, либо в соответствии с ФСБУ 9/2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Все остальные организации будут формировать выручку в соответствии с ФСБУ 9/2025

Рис. 4. Группы экономических субъектов, для которых установлены разные объемы и порядок применения правил ФСБУ 9/2025 «Доходы»

Такое разделение экономических субъектов на группы позволяет применять более сложные и качественные правила учета в тех случаях, где это необходимо (на публичном рынке), и предоставлять значительные льготы тем, для кого затраты на сложный учет были бы непосильны (малый бизнес).

При переходе на новый ФСБУ 9/2025 организации, прежде всего, необходимо определить, к какой группе она относится, чтобы понять объем предстоящих изменений в учетной политике и практике.

Организации, обязанные по закону составлять консолидированную финансовую отчетность, применяют для ее подготовки МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», введенные в действие на территории России Приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н (IFRS15). Для ведения бухгалтерского учета и подготовки бухгалтерской (финансовой) отчетности, по российским правилам, все организации должны при-

менять ФСБУ 9/2025 «Доходы», однако объем применяемых правил внутри данного стандарта различается в зависимости от отнесения организации к одной из трех групп. Для организаций Группы 3 правила ФСБУ 9/2025 предельно сближены с IFRS 15.

Таким образом, выбора «либо МСФО, либо ФСБУ» для ведения бухгалтерского учета в России не существует. Есть параллельное применение двух систем для разных целей и сближение правил для самых крупных компаний.

Что же касается отражения информации о доходах в бухгалтерской (финансовой) отчетности, можно заметить, что, согласно новому ФСБУ 9/2025 «Доходы», информация в отчетных формах представляется по трем ключевым группам доходов организации: выручке; доходах, отличных от выручки; доходах, не включаемых в чистую прибыль (убыток) – приводится обособленно [6, 7].

Доходы от основной деятельности (выручка)	• В Отчете о финансовых результатах по отдельной строке с одноименным названием (стр. 2110)
Иные доходы, влияющие на чистую прибыль	• В Отчете о финансовых результатах по строке «Прочие доходы» (стр. 2340)
Доходы, изменения стоимости активов и обязательств, которые отражаются напрямую в капитале, минуя отчет о финансовых результатах	• В Отчете о финансовых результатах или в Отчете об изменениях капитала

Рис. 5. Императивное разделение доходов на три группы для целей представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с ФСБУ 9/2025 «Доходы»

Можно заметить, что до введения ФСБУ 9/2025 в ПБУ 9/99 не было такого четкого разделения доходов на три группы для целей представления в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Акцент делался лишь на различии выручки и прочих доходов.

Выводы и заключение. Новый порядок раскрытия информации о доходах в бухгалтерской (финансовой) отчетности по правилам ФСБУ 9/2025 «Доходы» стал более сложным, детализированным и аналитичным, что приближает отчетность к международной практике, а также повышает полезность для инвесторов, кредиторов и иных пользователей.

Новый стандарт ФСБУ 9/2025 – это не просто редакция ПБУ 9/99, он меняет концептуальный подход к признанию выручки. Согласно новым правилам учета доходов организация теперь признает выручку не просто по факту подписания акта или отгрузки, а только тогда, когда она выполнила свое конкретное обязательство перед контрагентом и тот получил контроль над активом.

Следовательно, если раньше принимали во внимание документы (акт, накладную), то теперь приоритетом становится суть выполнения договора.

Переход бизнеса на ведение учета доходов по-новому ФСБУ 9/2025 «Доходы» потребует пересмотра сложившихся учетных процессов. Вместе с тем инвесторы и контрагенты получают возможность получения гораздо более полезной и сопоставимой с международной отчетностью информации о доходах экономического субъекта.

Список литературы

1. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы» : Приказ Минфина РФ от 16.05.2025 г. № 56н // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 13.08.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.
2. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» : Приказ Минфина РФ № 157н от 04.10.2023 г. // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 13.08.2025). – Режим доступа:

локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) : Приказ Минфина России от 06.05.1999 г. № 32н (ред. от 27.11.2020 г.) // КонсультантПлюс: Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 13.08.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

4. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет договоров строительного подряда» (ПБУ 2/2008) : Приказ Минфина России от 24.10.2008 г. № 116н (ред. от 27.11.2020 г.) // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 08.08.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

5. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 15. Выручка по договорам с покупателями

(введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 27.06.2016 г. № 98н) (ред. от 04.06.2018 г. // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток. – (Дата обращения: 08.08.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

6. **Тресницкий, А. Б.** Особенности бухгалтерской (финансовой) отчетности на современном этапе: анализ проблем и перспективы совершенствования / А. Б. Тресницкий [и др.]. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 7. – С. 1312 – 1315.

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

Kachan N.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Senior Lecturer, Department of Accounting, Analysis and Statistics

Tresnitsky A.B.

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

Samoylov A.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Postgraduate Student, Department of Accounting, Analysis and Statistics

IMPROVEMENT OF THE PROCEDURE FOR FORMING ACCOUNTING INFORMATION ON INCOME IN ACCORDANCE WITH FASB 9/2025 «INCOME»

Abstract. Accounting in Russia continues its path of integration into international practice. One of the key stages of this process is the introduction of the new Federal Accounting Standard FSBU 9/2025 "Income", which is intended to replace the PBU 9/99 "Revenue of an Organization", which has been in effect for many years. This change is due to the need to adapt to modern economic realities, increase the transparency and information content of accounting (financial) statements for all groups of users. The purpose of the article is to develop scientifically based proposals and recommendations for improving the current procedure for generating accounting information on income in accordance with the requirements of FSBU 9/2025 "Revenue", aimed at increasing the reliability, usefulness and transparency of accounting (financial) statements of economic entities. The methodology of this study is based on logical-structural analysis. In the process of writing the article, a comprehensive analysis of both theoretical data (scientific publications, monographs, textbooks and teaching aids, provisions of FSBU 9/2025 and international accounting (financial) reporting standards) and empirical data presented in the public domain (public financial statements of Russian companies, reviews of the practice of applying standards, analytical materials of consulting and audit firms) was carried out. As a result of the study, the feasibility of the set of actions proposed by the author, aimed at improving the procedure for generating accounting information on income in accordance with FSBU 9/2025 "Income", was convincingly proven.

Keywords: income, FSBU, PBU, IFRS, standard, revenue, income not included in revenue, accounting policy, accounting (financial) reporting.

References

1. Ob utverzhdenii Federal'nogo standarta bukhgalterskogo ucheta FSBU 9/2025 «Dokhody»: Prikaz Minfina RF ot 16.05.2025 g. № 56n. [On approval of the Federal Accounting Standard FSBU 9/2025 "Income": Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 16.05.2025 No. 56n]. Konsul'tantPlyus.

2. Ob utverzhdenii Federal'nogo standarta bukhgalterskogo ucheta FSBU

4/2023 «Bukhgalterskaya (finansovaya) otchetnost'»: Prikaz Minfina RF № 157n ot 04.10.2023 g. [On approval of the Federal Accounting Standard FSBU 4/2023 "Accounting (Financial) Statements": Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 157n dated 04.10.2023]. Konsul'tantPlyus.

3. Ob utverzhdenii Polozheniya po bukhgalterskomu uchetu «Dokhody organizatsii» (PBU 9/99): Prikaz Minfina

Rossii ot 06.05.1999 g. № 32n (red. ot 27.11.2020 g.) [On approval of the Regulation on accounting "Income of the organization" (PBU 9/99): Order of the Ministry of Finance of Russia dated 06.05.1999 No. 32n (as amended on 27.11.2020)]. Konsul'tantPlyus.

4. Ob utverzhdenii Polozheniya po bukhgalterskomu uchetu «Uchet dogovorov stroitel'nogo podryada» (PBU 2/2008): Prikaz Minfina Rossii ot 24.10.2008 g. № 116n (red. ot 27.11.2020 g.) [On approval of the Accounting Regulation "Accounting for Construction Contracts" (PBU 2/2008): Order of the Ministry of Finance of Russia dated October 24, 2008 No. 116n (as amended on November 27, 2020)]. Konsul'tantPlyus.

5. Mezhdunarodnyy standart finansovoy otchetnosti (IFRS) 15. Vyruchka po dogovoram s pokupatelyami" (vveden v deystviye na territorii Rossiyskoy Federatsii Prikazom Minfina Rossii ot 27.06.2016 g. № 98n) (red. ot 04.06.2018 g.) [International Financial Reporting Standard (IFRS) 15. Revenue from Contracts with Customers" (put into effect in the territory of the Russian

Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated 27.06.2016 No. 98n) (as amended on 04.06.2018)Konsul'tantPlyus].

6. Tresnitskiy, A.B., et al. (2024). Osobennosti bukhgalterskoy (finansovoy) otchetnosti na sovremennom etape: analiz problem i perspektivy sovershenstvovaniya [Features of accounting (financial) reporting at the present stage: analysis of problems and prospects for improvement]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 7, 1312 – 1315.

7. Tresnitskiy, A.B., Kachan, N.A., Tresnitskiy, G.B. (2024). Sovershenstvovaniye podkhodov k podgotovke bukhgalterskoy (finansovoy) otchetnosti kommercheskimi organizatsiyami [Improving approaches to the preparation of accounting (financial) statements by commercial organizations]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 6(109), 31-38.

e-mail: kashan359@yandex.ru

Попадюк А.Ю.

консультант ООО «Артур Консалтинг»

Малышева Т.В.

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

НОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РАСХОДОВ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ДАННЫХ О ПЕРЕВОЗОЧНОМ ПРОЦЕССЕ НА БАЗЕ МЕТОДА СТОИМОСТИ КАЧЕСТВА А. ФЕЙГЕНБАУМА

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

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

Введение. В 1951 году известный ученый Арманд Фейгенбаум разработал новый инструмент для оценки стоимости качества продукции, получивший название «Метод стоимости качества» (CoQ) [1]. Он использовался ведущими специалистами того времени для измерения совокупных

издержек, связанных с обеспечением качества продукции. Ключевой особенностью данного метода стало разделение стоимости качества на две компоненты – «хорошую» и «плохую». К стоимости «хорошего» качества Фейгенбаум относил издержки на оценку качества продукции (Appraisal Costs), а так-

же на предупреждение дефектов (Prevention Costs). Иными словами, он подразумевал под ними расходы, которые были бы направлены на недопущение возникновения брака продукции. Что касается «плохого» качества, то сюда ученый относил затраты на исправление дефектов. Он классифицировал их на те, которые достигли конечного потребителя (External Costs), и на те, которые еще не успели оказать влияния на него (Internal Costs).

Следует отметить, что Арманд Фейгенбаум использовал метод стоимости качества применительно к качеству материальных объектов, а также производственных процессов на предприятии. При этом вопросы стоимости «нематериального» качества, в том числе и качества данных, в его исследованиях не поднимались. Впоследствии ряд ученых современной научной школы управления качеством данных успешно применили метод стоимости качества А. Фейгенбаума по отношению к данным как к объекту исследования. Тем не менее использование нового подхода к оценке качества данных в различных сферах требовало адаптации классического алгоритма к специфике конкретной отрасли и даже компании. В России же оценка стоимости качества данных является потенциально новым направлением. В частности, анализ исследований научной школы управления качеством на железнодорожном транспорте показал, что подобные методы оценки до сих пор не применялись в данной отрасли.

Актуальность выбранной темы обуславливается не только отсутствием современных аналогов, но и проблематикой передачи недостоверных данных о перевозочном процессе, доказанной авторами в предыдущем исследовании [2]. В ходе анализа бизнес-процессов ОАО «РЖД» было выявлено, что работники «на линии» имеют возможность передавать >20 типов недостоверных данных. Это привело к возникновению «виртуальной ж/д» (термин введен авторами) – ситуации, при которой данные

не соответствуют фактическим процессам. В ходе анализа авторы выявили, что в ОАО «РЖД» существует большое количество технических устройств, которые используются для решения узко поставленных задач. Было отмечено, что они могут выступать в роли цифровых «оракулов» (термин введен авторами) – устройств, которые способны по косвенным признакам подтвердить или опровергнуть факт совершения операции (отличной от той, под которую «заточено» устройство). В результате авторы описали взаимосвязи и разработали инструмент для выявления искажений данных, которое позволит ОАО «РЖД» дать количественную оценку таким случаям. С учетом достигнутых результатов логическим продолжением научного исследования является разработка методики, на базе которой ОАО «РЖД» сможет рассчитать стоимость качества данных о перевозочном процессе.

Цель исследования заключается в разработке новой методики экономической оценки расходов на обеспечение качества данных о перевозочном процессе на железнодорожном транспорте для ОАО «РЖД». Достижение цели осуществлялось путем решения следующих задач: выявление специфики оценки качества данных ОАО «РЖД», разработка алгоритма экономической оценки качества данных применительно к перевозочному процессу, а также проведение сценарных расчетов для оценки потенциальных потерь от использования некачественных данных о перевозке.

Методы исследования. Научное исследование, представленное в статье, базируется на комплексе общенаучных и специальных методов, в том числе таких, как: анализ, синтез, систематизация и сравнительных подход, методы экономико-математического моделирования, метод сравнительного анализа, а также метод экспертных оценок.

Результаты исследования. При разработке методики использовался метод стоимости качества Фейгенбаума, адаптирован-

ный под специфику научного исследования. Ключевой особенностью данного метода в контексте научной работы является трактовка искажения данных на ж/д транспорте

в терминах брака или дефекта. Кроме того, учитывается не только отраслевая специфика, но и уникальные особенности, присущие ОАО «РЖД» (рис. 1).

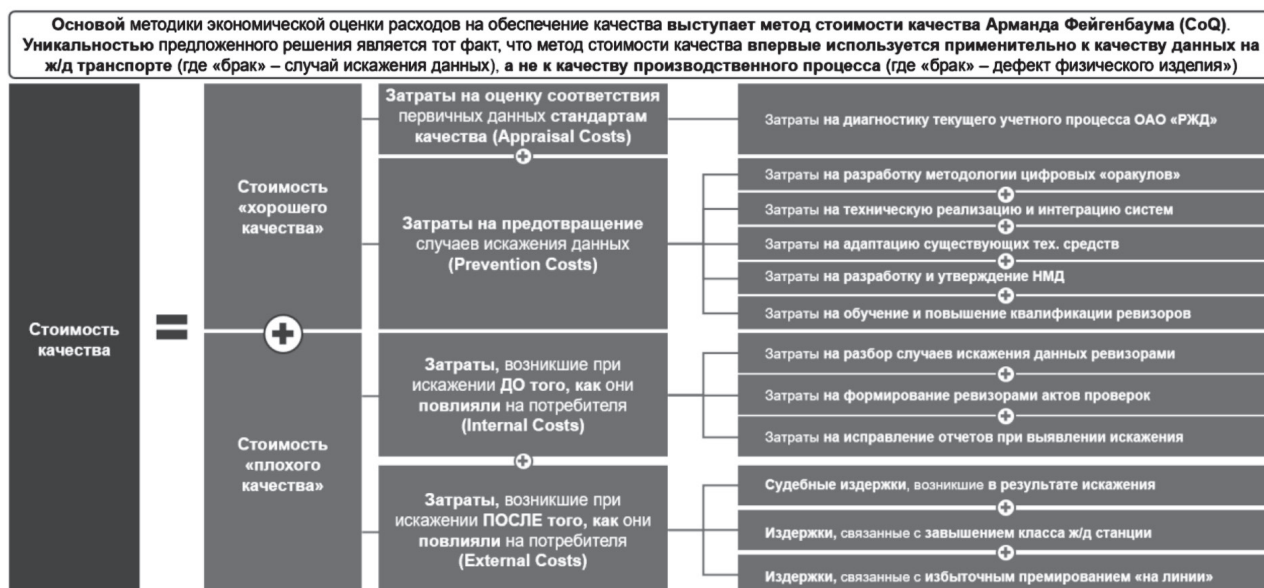


Рис. Укрупненный подход к экономической оценке качества данных ОАО «РЖД»

По результатам исследования определено, что стоимость качества данных (CoQ) о перевозочном процессе представляет собой совокупный объем издержек на «хорошее» и «плохое» качество. Под стоимостью «хорошего» качества понимаются расходы, которые возникают для недопущения случаев передачи недостоверных данных. Они включают в себя затраты на оценку соответствия первичных данных стандартам качества (Appraisal Costs), а также издержки на предотвращение случаев искажения данных (Prevention Costs). В свою очередь «плохое» качество складывается из суммы затрат на устранение последствий искажений. В зависимости от степени влияния на конечного потребителя они подразделяется на внутренние (Internal Costs) и внешние (External Costs).

$CoQ = C_{appraisal} + C_{prevention} + C_{internal} + C_{external}$ (1)
где $C_{appraisal}$ – расходы на оценку соответствия стандартам качества, млн руб.;

$C_{prevention}$ – расходы на предотвращение искажений данных, млн руб.;

$C_{internal}$ – расходы, возникшие в результате

искажения данных до того, как они повлияли на пользователя отчетности, млн руб.;

$C_{external}$ – расходы, возникшие в результате искажения данных после того, как они повлияли на пользователя отчетности, млн руб.

В контексте предлагаемого подхода под затратами на оценку соответствия первичных данных стандартам качества ($C_{appraisal}$) понимаются издержки на диагностику учетного процесса ОАО «РЖД». Иными словами, это те расходы, которые возникают вследствие первичной оценки качества данных как нематериального объекта. Стоимость диагностики учетного процесса включает в себя затраты на привлечение внешних консультантов, на вовлечение рабочей группы ОАО «РЖД», а также упущенную выгоду от отвлечения сотрудников клиента. В рамках исследования сформировано допущение, что затраты на работу внешних консультантов являются фиксированными и определяются коммерческим предложением, включенным в состав договора. При этом расходы на вовлечение рабочей группы, а также упущенная выгода – расчетные величины.

$$C_{appraisal} = C_{consultants,t} + \left(\sum_{i=1}^{N_d} T_{di,t} \cdot C_{i,rate} + \sum T_{di,t} \cdot (R_{di,value} - C_{di,rate}) \right), \quad (2)$$

где $C_{consultants,t}$ – стоимость услуг привлеченных консультантов, млн руб.;

N_d – количество работников ОАО «РЖД», вовлеченных в диагностику, чел.;

$T_{di,t}$ – время, которое работник i затратил на диагностику в периоде t , час.;

$C_{di,rate}$ – стоимость 1 часа работы сотрудника РЖД, руб.;

$R_{di,value}$ – стоимость 1 часа работ по диагностике у сотрудника ОАО «РЖД» в терминах создаваемой им ценности, руб.

Затраты на предотвращение случаев искажения данных ($C_{prevention}$) представляют собой совокупные издержки на формирование концепции цифровых «оракулов», техническую реализацию методологии, в том числе интеграцию ИТ-систем, адаптацию существующих программных комплексов ОАО «РЖД», разработку и актуализацию нормативно-методической документации (НМД), а также обучение и повышение квалификации ревизоров ОАО «РЖД».

Несмотря на то что методология цифровых «оракулов» была разработана в рамках предыдущих исследований, в перспективе рекомендуется адаптировать под конкретные бизнес-процессы ОАО «РЖД» с учетом требований заказчика. Эта работа выполняется внешними консультантами, а значит, стоимость их вовлечения определяется аналогично описанному ранее подходу. По результатам утверждения концепции потребуются ее техническая реализация ($C_{technical,t}$). Она влечет за собой издержки на разработку, тестирование и интеграцию ИТ-системы с учетом затрат на техническую поддержку ее работоспособности с ОАО «РЖД», а также возможное расширение функционала.

$$C_{technical,t} = \sum C_{programmers,t} + \int_{t_{deploy}+1}^{t_{stop}} (C_{support,t} + C_{enhancements,t}) dt, \quad (3)$$

где $C_{programmers,t}$ – издержки на разработку, тестирование и интеграцию ИТ-системы в t -ом году, млн руб.;

$C_{support,t}$ – расходы на поддержку работы системы в t -м году, млн руб.;

$C_{enhancements,t}$ – затраты на расширение функционала в t -м году, млн руб.;

t_{deploy} – год завершения разработки и начала эксплуатации;

t_{stop} – год прекращения поддержки ИТ-системы.

Помимо технической реализации и интеграции систем между собой, целесообразно также учесть издержки на адаптацию существующих технических средств, выступающих в роли цифровых «оракулов» ($C_{adapt,t}$). В данном случае речь идет о необходимости потенциальной доработки таких комплексов со стороны их производителей, связанной с новым функционалом.

$$C_{adapt,t} = \int_{t_0}^{t_{end}} \left(\sum_{i=1}^{N_{types}} C_{producer,i} \cdot A_i \cdot K_i \right) dt, \quad (4)$$

где N_{types} – число типов тех. средств (АСКИН, АСКО ПВ и др.), шт.;

$C_{producer,i}$ – стоимость услуг для адаптации 1 комплекса типа i , млн руб.;

A_i – бинарная переменная, отражающая необходимость адаптации для i -го типа средств (0 – не требуется; 1 – требуется);

K_i – число комплексов i -го типа на сети железных дорог, шт.

Изменение подхода к проверке достоверности данных о перевозочном процессе ОАО «РЖД» непременно повлечет за собой изменение существующей нормативно-методической документации. По этой причине в рамках методики важно учесть соответствующие издержки ($C_{regulation,t}$).

$$C_{regulation,t} = \int_{t_0}^{t_{end}} \left(\sum_{i=1}^{N_{create}} C_{create,i} + \sum_{j=1}^{N_{approve}} C_{approve,j} + \sum_{k=1}^{N_{rework}} C_{rework,k} \right) dt, \quad (5)$$

где $C_{create,i}$ – издержки на НМД в рамках i -й итерации, млн руб.;

N_{create} – число итераций разработки/актуализации НМД, шт.;

$C_{approve,j}$ – расходы на согласование НМД в рамках j -й итерации, млн руб.;

$N_{approve}$ – число итераций согласования НМД, шт.;

$C_{rework,k}$ – издержки на доработку НМД в рамках k -й итерации, млн руб.;

N_{rework} – число итераций доработки НМД, шт.

И, наконец, по результатам выполненных работ потребуется дополнительное обучение и повышение квалификации ревизоров ОАО «РЖД». Подход к оценке этих затрат представлен ниже ($C_{trainings,t}$).

$$C_{trainings,t} = C_{initial,t} + \sum_{i=1}^{N_{years}} C_{repeated,t}, \quad (6)$$

где $C_{initial}$ – расходы на первичное обучение ревизоров, млн руб.;

$C_{repeated,t}$ – расходы на повторное обучение ревизоров, млн руб.;

N_{years} – общее время, в течение которого обучаются ревизоры, лет.

Как было отмечено ранее, стоимость «плохого» качества складывается из расходов, возникших в результате искажения данных. Они подразделяются на две категории – внешние и внутренние. Внутренними ($C_{internal}$) называют затраты, которые были понесены ОАО «РЖД» в процессе устранения последствий искажений данных, но до момента утверждения отчетности. В данном случае речь идет о расходах на разбор случаев передачи недостоверных данных ($C_{check,t}$), формирование актов проверок ($C_{report,t}$), а также исправление отчетных форм ($C_{correction,t}$).

$$C_{check,t} = \sum_{i=1}^{N_{analytics}} T_{ai,t} \cdot C_{ri}, \quad (7)$$

где $N_{analytics}$ – количество ревизоров, участвующих в разборе случаев искажений данных, чел.;

$T_{ai,t}$ – время, затраченное ревизором i на разбор случаев искажения, час.;

C_{ri} – стоимость 1 часа работы ревизора ОАО «РЖД», руб.

$$C_{correction,t} = \sum_{i=1}^{N_{reports}} T_{ri,t} \cdot C_{ri}, \quad (8)$$

где $N_{reports}$ – количество ревизоров, задействованных в формировании актов, чел.;

$T_{ri,t}$ – время, затраченное ревизором i на подготовку актов в t -м периоде, час.

$$C_{correction,t} = \sum_{i=1}^{N_{corrections}} T_{ki} \cdot C_{ki}, \quad (9)$$

где $N_{corrections}$ – число ревизоров, задействованных в корректировке, чел.;

$T_{ki,t}$ – время ревизора i на корректировку отчетных форм в t -м периоде, час.;

C_{ki} – стоимость 1 часа работы ревизора, руб.

В свою очередь внешними ($C_{external}$) называют затраты, возникающие в результате искажения данных после их влияния на конечного потребителя. В контексте предлагаемого подхода к ним относятся три ключевые статьи – судебные издержки (C_{legal}), расходы, связанные с завышением класса ж/д станции (C_{class}), а также издержки на избыточное премирование работников «на линии» ($C_{bonuses}$). В первом случае речь идет о затратах, вызванных судебными разбирательствами, связанными с искажением отчетных форм. Здесь учитываются прямые расходы на суды, юристов, упущенная выгода, а также возможные штрафы и компенсации при неблагоприятном исходе судебного дела.

$$C_{legal} = \int_{t_0}^{T_{end}} [C_{court}(t) + C_{lawyers}(t) + C_{opportunity}(t) + C_{penalties}(t)] dt, \quad (10)$$

где $C_{court}(t)$ – прямые затраты на суды, млн руб.;

$C_{lawyers}(t)$ – затраты на юристов, млн руб.;

$C_{opportunity}(t)$ – упущенная выгода, млн руб.;

$C_{penalties}(t)$ – штрафы и компенсации, млн руб.

Что касается C_{class} , то здесь необходимо описать логику учета статьи более детально. Каждой станции на сети железных дорог присваивается идентификатор, также известный как «Класс станции». Чем он больше, тем выше объем работы и сложность выполняемых на станции операций. Это также применимо и к заработной плате: работники структурных подразделений имеют более высокий оклад и, как следствие, оплату труда. Класс станции определяется

на базе статистической отчетности, которая, в том числе, зависит от первичных данных в рамках перевозочного процесса: объема погрузки, выгрузки, переработанных вагонов и многого другого. В результате любое искажение таких данных может приводить к завышению классности станции, а значит, и фонда оплаты труда. Таким образом, целесообразно учесть эту статью затрат в рамках оценки стоимости качества данных о перевозке.

$$C_{class} = \int_{t_0}^{T_{end}} \left[I(S_{class}(t) \geq S_{critical}) \cdot \left(\sum_{k=1}^{N_{components}} w_{class,k} \cdot C_{potential,k}(t) - \sum_{k=1}^{N_{components}} w_{real,k} \cdot C_{real,k}(t) \right) \right] dt, \quad (11)$$

где $I(S_{class}(t) \geq S_{critical})$ – индикаторная функция, которая принимает значение 1, если совокупный показатель $S_{class}(t)$ пересекает пороговое значение $S_{threshold}$, и 0 в противном случае;

$S_{critical}$ – min значение совокупного показателя $S_{class}(t)$, при котором класс станции повышается;

$C_{potential,k}(t)$ – потенциальные издержки перевозчика при некорректном завышении класса станции, млн руб.;

$C_{real,k}(t)$ – реальные издержки при корректном классе ж/д станции, млн руб.;

$w_{class,k}, w_{real,k}$ – весовые коэффициенты для каждого компонента издержек;

$N_{components}$ – число критериев, используемых для определения класса станции, шт.;

k – показатель, применяющийся для определения класса станции (например, объем выгрузки, местный простой и др.).

И, наконец, следует рассчитать издержки, связанные с избыточным премированием работников «на линии». В данном случае речь идет о ситуациях, когда искажение данных приводит не к системному завышению оклада (как в случае ж/д станций), а к искусственному выполнению месячных и квартальных планов, установленных руководством. Ряд показателей (например, простой местного вагона) является KPI линейных работников ОАО «РЖД», поэтому передача некорректных первичных данных может приводить к формированию недо-

верной отчетности и, как следствие, увеличению затрат на премирование работников.

$$C_{bonuses} = \int_{t=0}^{T_{end}} \left[\sum_{i=1}^{N_{factors}} \cdot I_{impact,i}(t) \cdot \left(\sum_{j=1}^{N_{employees}(t)} \Delta C_{bonuses,j,i}(t) \right) \right] dt, \quad (12)$$

где $N_{factors}$ – число ключевых показателей, влияющих на премирование линейных работников, шт.;

$I_{impact,i}(t)$ – индикаторная функция, отображающая, привело ли искажение данных к выполнению i -го показателя (1 – да, 0 – нет);

$N_{employees,i}$ – число сотрудников, премии которых зависят от i -го показателя в момент времени t , чел.;

$\Delta C_{bonuses,j,i}(t)$ – разница премий для сотрудника j , привязанного к показателю i , в момент времени t , руб.

Несмотря на то что предложенная методика не содержит реальных цифр ОАО «РЖД», авторы предлагают произвести укрупненную оценку стоимости «плохих» данных. Она позволит определить возможный масштаб возможных издержек, которые потенциально несет перевозчик. Авторы отмечают, что цель оценки – не дать точный результат, а иллюстрировать общий масштаб потенциальных потерь. Для этого целесообразно воспользоваться методом экспертных оценок ученых современной научной школы управления качеством данных. Так, Thomas C. Redman, известный эксперт в области качества данных, оценивает стоимость некачественных данных в 15–25% от годовой выручки компаний [3]. Michael Segner определяет возможный ущерб как 31% от годовой выручки [4]. Martin Graf отмечает, что искажение данных может стоить компаниям 12% годовой выручки [5], что также подтверждается аналитическим исследованием Econsultancy [6]. Консалтинговая компания McKinsey оценивает влияние в 30% от операционных затрат компаний, а также в 20% от производительности труда [7]. Larry English указывает на диапазон 15–25% [8], что также соответствует результатам исследования Kotla о стоимости качества данных в авиационной отрасли [9] (табл. 1).

Таблица 1

Бенчмаркинг стоимости «плохого» качества данных для компаний

Источник	Диапазон потерь, %	База для расчета потерь
Thomas C. Redman	15–25	Выручка
Michael Segner	31	Выручка
Martin Graf	12	Выручка
Econsultancy	12	Выручка
McKinsey	30	Операционные затраты
Larry English	15–25	Операционные затраты
Srinivasa Rao Kotla	15–25	Операционные затраты
McKinsey	20	Производительность труда

Приведенные выше диапазоны позволяют произвести укрупненную оценку. Для этого воспользуемся следующими исходными данными:

- операционные расходы РЖД за 2025 г. – 2838,9 млрд руб. [10];
- доля ФОТ в бюджете в 2025 г. – 40% [11];
- Операционные расходы на ФОТ – 1135,6 млрд руб.

Целесообразно рассчитать общий объем издержек как через показатель прямых операционных затрат (без учета упущенной выгоды), так и через скрытые потери, выраженные упущенной производительностью труда (не является отдельной строкой расходов, а отображает упущенную ценность затрат на ФОТ). Предварительные результаты представлены в нижеприведенных таблицах (табл. 2, 3).

Таблица 2

Стоимость «плохого» качества данных через ОРЕХ

Сценарий	Диапазон потерь, %	База, млрд руб.	Потенциальные потери, млрд руб.
Оптимистичный	5–10	2838,9	141,9–283,9
Реалистичный	10–15		283,9–425,8
Пессимистичный	15–25		425,8–709,7

Таблица 3

Стоимость «плохого» качества данных через производительность

Сценарий	Диапазон потерь, %	База, млрд руб.	Потенциальные потери, млрд руб.
Оптимистичный	5–10	1135,6	56,8–113,6
Реалистичный	10–15		113,6–170,3
Пессимистичный	15–25		170,3–283,9

Таким образом, укрупненные расчеты подтверждают высокую значимость вопроса качества данных в контексте создаваемых ими затрат. Для точного расчета предлагается воспользоваться методикой экономической оценки стоимости

качества данных о перевозочном процессе в ОАО «РЖД», разработанной авторами статьи.

Выводы и заключение. По результатам проведенного анализа были сформированы следующие выводы:

1. Определено, что стоимость качества данных на железнодорожном транспорте складывается из двух элементов – «хорошего» (затраты на недопущение искажений) и «плохого» (затраты на устранение последствий искажений) качества.

2. Отмечено, что стоимость «хорошего» качества включает в себя затраты на диагностику учетного процесса ОАО «РЖД» и внедрение авторской концепции цифровых «оракулов», в том числе развитие методологии, техническую реализацию, доработку ИТ-систем, обучение работников и формирование нормативной базы.

3. Указано, что стоимость «плохого» качества состоит из затрат на разборы случаев искажения данных, подготовку актов проверки, исправление отчетных форм, судебные издержки, а также расходов, связанных с искусственным завышением фонда оплаты труда как следствием искажения первичных данных, на базе которых определяется KPI.

4. По результатам сравнительного анализа определено, что укрупненная стоимость «плохого» качества данных в ОАО «РЖД» может составлять от 141,9 до 283,9 млрд руб. в год в оптимистичном сценарии.

5. Выявлено, что скрытые издержки (упущенная ценность от затрат на ФОТ) могут варьироваться от 56,8 до 283,9 млрд руб. в зависимости от сценария.

Список литературы

1. **Фейгенбаум, А.** Контроль качества продукции : сокр. пер. с англ. / А. Фейгенбаум / авт. предисл. и науч. ред. А. В. Гличев. – Москва : Экономика, 1986. – Текст : непосредственный.

2. **Попадюк, А. Ю.** Алгоритмическое обеспечение перевозочного процесса на железнодорожном транспорте / А. Ю. Попадюк, Е. К. Коровяковский, Н. С. Комовкина. – Текст : непосредственный // Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. – 2024. – № 5.

3. Redman, T. C. Seizing Opportunity in Data Quality // MIT Sloan Management Review. – 2017. – Vol. 58, No. 2.

4. Monte Carlo Data. (2025). Data Quality Survey. Monte Carlo Data. URL: https://www.montecarlodata.com/blog-data-quality-survey?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 23.08.2025).

5. Graf M., Laskowski L., Papsdorf F., Sold F., Gremmelspacher R., Naumann F., Panse F. Frost: A Platform for Benchmarking and Exploring Data Matching Results / M. Graf, L. Laskowski, F. Papsdorf, F. Sold, R. Gremmelspacher, F. Naumann, F. Panse. – Proceedings of the VLDB Endowment, 2022. – Vol. 15, No. 12.

6. Econsultancy. (2014). The Cost of Bad Data Stats. Econsultancy. URL: https://econsultancy.com/the-cost-of-bad-data-stats/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 23.08.2025).

7. ESRI. (2024). Data Quality Across the Digital Landscape. ArcNews. Retrieved from ESRI ArcNews. See McKinsey Global Institute data on productivity and cost impacts.

8. Larry P. English. Value of Data Management / USGS. – URL: https://www.usgs.gov/data-management/value-data-management?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 24.08.2025).

9. Kotla S. R. Data Engineering: The Catalyst for Aviation Industry Transformation / S. R. Kotla. – European Journal of Computer Science and Information Technology, 2025. – Vol. 13, No. 41. – P. 51–60.

10. ОАО «РЖД». Информация об операционных расходах холдинга за 2025 г. // Официальный сайт ОАО «РЖД». – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9354/page/2452802?id=312821>. – Текст : электронный.

11. ОАО «Российские железные дороги» (2024). Производительность труда ОАО «РЖД». – Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=221503>. – Текст : электронный.

Popadyuk A. Yu.

Arthur Consulting, Consultant

Malysheva T.V.

Kazan National Research Technological University, Doctor of Sciences, Candidate in Economics,
Professor of the Department of Logistics and Management

A NEW APPROACH TO THE ECONOMIC ASSESSMENT OF EXPENDITURES ON ENSURING DATA QUALITY IN TRANSPORTATION PROCESS BASED ON A. FEIGENBAUM'S COST OF QUALITY METHOD

Abstract. The purpose of this study is to develop a new methodology for the economic assessment of expenditures on ensuring data quality in the railway transportation process for JSC “Russian Railways” (RZD). The research employed A. Feigenbaum’s cost of quality method, economic and mathematical modeling, comparative analysis, and expert evaluation. As a result, a new approach to assessing expenditures on ensuring data quality in the railway transportation process was developed. It was determined that the cost of data quality in railway transport consists of two elements: “good” quality (expenditures aimed at preventing distortions) and “bad” quality (expenditures on eliminating the consequences of distortions). It was noted that the cost of “good” quality includes expenditures on diagnosing the accounting process of RZD and implementing the authors’ concept of digital “oracles,” including methodology development, technical implementation, IT system upgrades, staff training, and regulatory framework formation. The cost of “bad” quality was found to consist of expenditures on investigating cases of data distortion, preparing inspection reports, correcting reporting forms, litigation costs, as well as expenses associated with artificially inflated payroll resulting from distorted primary data used for KPI determination. A comparative analysis revealed an aggregate estimate of the “bad” data quality cost at RZD, as well as hidden losses in the form of lost value from payroll expenditures. The proposed approach makes it possible to calculate the total costs arising from the use of poor-quality data in the railway transportation process at RZD. Based on the new methodology, RZD managers will be able to optimize company budgets and improve the quality of managerial decision-making.

Keywords: quality management theory, data quality, data quality in railway transport.

References

1. Feigenbaum, A. (1986). Kontrol' kachestva produkci: sokr [Product quality control]. Abbr. tr. from English. M.: Ekonomika.
2. Popadyuk, A. Yu., Korovyakovskyy, E. K., Komovkina, N. S. (2024). Algoritmicheskoe obespechenie perevoznochnogo processa na zheleznodorozhnom transporte [Algorithmic support of the transportation process on railway transport]. Transport: nauka, tekhnika, upravleniye. Nauchnyy informatsionnyy sbornik [Transport: science, technology, management. Scientific information collection]. 5, 3–11.
3. Redman, T. C. (2017). Seizing opportunity in data quality. MIT Sloan Management Review. 58(2).
4. Monte Carlo Data. (2025). Data Quality Survey. Monte Carlo Data. Retrieved from: https://www.montecarlodata.com/blog-data-quality-survey?utm_source=chatgpt.com.
5. Graf, M., Laskowski, L., Papsdorf, F. et al. (2022). A platform for benchmarking and exploring data matching

results. Proceedings of the VLDB Endowment, 15(12).

6. Econsultancy. (2014). The cost of bad data stats. Econsultancy. Retrieved from: https://econsultancy.com/the-cost-of-bad-data-stats/?utm_source=chatgpt.com.

7. ESRI. (2024). Data quality across the digital landscape. ArcNews. Retrieved from ESRI ArcNews. See McKinsey Global Institute data on productivity and cost impacts.

8. English, Larry P. Value of data management, USGS. Retrieved from: https://www.usgs.gov/data-management/value-data-management?utm_source=chatgpt.com.

9. Kotla, S.R. (2025). Data engineering: the catalyst for aviation industry

transformation. European Journal of Computer Science and Information Technology, 13(41), 51–60.

10. OAO "RZhD". Informaciya ob operacionnykh raskhodakh kholdinga za 2025 g. [JSC Russian Railways. Information on the holding's operating expenses for 2025]. Retrieved from: <https://company.rzd.ru/ru/9354/page/2452802?id=312821>.

11. OAO "Rossijskie zheleznnye dorogi" (2024). Proizvoditel'nost' truda. OAO "RZhD" [JSC Russian Railways (2024). Labor productivity of JSC Russian Railways]. Retrieved from: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=221503>.

e-mail: antonpopadyuk1997@yandex.ru

Волченко Т.А.

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

Хайруллина Е.Г.

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

ВЛИЯНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ НА РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА

Аннотация. В условиях интенсификации региональной конкуренции возрастающее значение приобретает синергия спорта и туризма как инструмент пространственного развития. Целью представленного исследования стало выявление ключевых направлений интеграции спортивной индустрии в туристскую стратегию субъектов Российской Федерации. В качестве предмета рассмотрено влияние спортивных мероприятий, инфраструктурных преобразований и институциональных механизмов на устойчивость и динамику туристского сектора. Методологическая база включает сравнительный анализ, интерпретацию научных источников и эмпирических данных, отобранных с учетом российской специфики. Научные и практические результаты подтверждают наличие мультипликативного эффекта от спортивных инициатив, способствующих укреплению имиджа региона, активизации туристических потоков и расширению делового туризма. Показано, что формирование спортивно-туристических кластеров, реализация событийных программ и развитие современной инфраструктуры обеспечивают дополнительные точки роста для региональной экономики. Особое внимание уделено барьерам, связанным с институциональной разобщенностью, ограниченными инвестиционными возможностями и несбалансированностью инфраструктурных ресурсов. Исследование выявило, что устойчивое развитие возможно при условии межсекторального партнерства, адаптивного программного планирования и включения спортивного туризма в долгосрочные модели территориального маркетинга. Представленные выводы обладают высоким прикладным потенциалом и могут быть использованы при проектировании стратегий социально-экономического роста, основанных на потенциале спортивной индустрии как катализаторе туристской активности.

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

Введение. В последние годы прослеживается устойчивая тенденция к усилению значимости спортивной индустрии в структуре региональной экономики и социокультурной сферы субъектов Российской Федерации. Усиление ее роли связано с необходимостью повышения туристической привлекательности территорий, что становится особенно актуальным в услови-

ях растущей конкуренции между регионами как внутри страны, так и на международном уровне. Вектор современного социально-экономического развития определяет актуальность комплексного подхода к интеграции спорта и туризма, при этом спортивные события рассматриваются как важный инструмент продвижения территории. Развитие инфраструктуры для проведения

спортивных соревнований, а также рост интереса к активным видам отдыха стимулируют развитие направлений, объединяющих элементы спорта и туристской деятельности. В связи с этим усиливается внимание к спортивному туризму как ресурсу, обладающему потенциалом устойчивого влияния на динамику регионального развития. В этой статье рассматриваются возможные модели и механизмы сопряженного функционирования спортивной индустрии и туризма, позволяющие повысить эффективность социально-экономических процессов в регионах Российской Федерации.

Анализ опирается на понимание спортивной индустрии как сложного многоуровневого сектора, оказывающего влияние не только на физическое благополучие населения, но и на формирование территориальной конкурентоспособности. Объектом проведенного исследования выступает спортивная отрасль, а в качестве предмета рассматривается ее роль в продвижении и укреплении регионального туризма. Авторы акцентируют внимание на трансформации туристских потоков под влиянием спортивных мероприятий и инфраструктурных преобразований, происходящих на региональном уровне. Следует учитывать, что туризм в настоящее время входит в число наиболее развивающихся отраслей мировой экономики. Его вклад в валовой региональный продукт, создание рабочих мест, привлечение инвестиций и укрепление малого и среднего бизнеса делает его стратегически важным для территориального развития. Организация спортивных мероприятий различного масштаба – от локальных до международных – превращается в действенный инструмент имиджевого позиционирования дестинаций, способствующий привлечению новых туристов и инвесторов.

Спортивная активность оказывает положительное воздействие на общественное здоровье и качество жизни населения, одновременно формируя условия для укрепления престижа территории. Включение

спортивного туризма в общую туристскую стратегию позволяет не только диверсифицировать туристский продукт, но и формировать уникальные конкурентные преимущества региона. Сочетание спортивных и рекреационных аспектов становится основой формирования новой парадигмы регионального туризма, ориентированной на устойчивое развитие. Учитывая стремительный рост интереса к спортивным форматам отдыха, можно утверждать, что спортивный туризм занимает все более заметное место в туристской индустрии. Это направление способствует оздоровлению населения, расширяет возможности межрегионального и международного взаимодействия, усиливает привлекательность регионов и формирует благоприятную среду для устойчивого социально-экономического роста.

Современные научные подходы рассматривают спортивный туризм как самостоятельное направление в структуре сервисной экономики, обладающее значительным потенциалом при наличии целенаправленной поддержки (О.О. Сиренко) [1]. Его комплексная природа предполагает междисциплинарный анализ с учетом рекреационных и познавательных компонентов туристской деятельности (Ю.О. Тхамитлокова, З.А. Мустафаева, Р.А. Токмакова, И.А. Карданова; Т.П. Левченко) [2, 3], а также институциональных взаимодействий в рамках мультисекторальной модели, охватывающей смежные отрасли экономики (В.В. Келарев, А.А. Потопурченко; Д.Г. Будаева, З.С. Еремко, А.М. Андреева, С.Б. Дымбрылова) [4, 5]. Расширение отраслевой специализации на основе развития нишевых форм, формирование ресурсной базы и укрепление позиций делового направления, включая сегмент MICE, свидетельствуют о росте значимости спортивного туризма в контексте регионального развития (Ю.В. Долматеня, А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева; М.В. Ивашкин, В.В. Кузнецов; О.Н. Гутникова; А.Ю. Ускова) [6, 7, 8, 9].

Научные публикации подчеркивают, что организация спортивных мероприятий разного масштаба способствует росту туристской активности и укреплению положительного имиджа территорий (И.З. Чхотуа; Е.И. Родионов) [10, 11]. Примеры крупных международных соревнований, включая Олимпийские игры в Сочи и Универсиаду в Казани, а также реализация локальных инициатив демонстрируют значительный потенциал событий как инструмента продвижения региона и катализатора экономических преобразований (А.И. Погорлецкий; Е.И. Баранов, О.А. Степуренко; Пу Баошэн, Гуань Маосэнь, Н.О. Богаревич) [12, 13, 14]. Существенное внимание уделяется формированию событийной географии, способствующей вовлечению населения и развитию экономики впечатлений, особенно в условиях активного взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом (М.А. Кочерьян, Н.Н. Шуралева, Е.В. Давыдова; М.В. Волошинова, А.В. Кучумов) [15, 16].

Исследования выделяют приоритетность инфраструктурной базы и координации институтов в формировании устойчивых моделей развития спортивного туризма (О.Н. Вишнякова; М.И. Ливенец, Е.Л. Андреева; С.Е. Барыкин, Н.П. Вашкевич) [17, 18, 19]. Укрепление кластерных структур, совершенствование логистики, развитие гостиничного и спортивного комплекса, а также реализация программно-целевых механизмов рассматриваются как действенные инструменты повышения эффективности отрасли (Е.В. Бурденко; В.П. Ермакова; О.А. Суранова) [20, 21, 22]. На этом фоне возрастает актуальность преодоления институциональных ограничений, внедрения гибких моделей инвестирования и развития событийной инфраструктуры на базе территориальных ресурсов (Н.Ю. Карабанова, М.С. Акимова, Д.С. Фадеев; Н.А. Восколович; М.А. Здоров; В.В. Самохин) [23, 24, 25, 26].

Цель исследования – выявить и обосновать ключевые направления интеграции

спортивной индустрии в стратегию развития регионального туризма с учетом институциональных, инфраструктурных и событийных факторов, определяющих формирование устойчивой модели территориального роста.

Задачи исследования:

- проанализировать ключевые теоретико-методологические подходы к изучению взаимосвязи между спортивной сферой и туристской деятельностью в контексте регионального развития;

- исследовать роль спортивных мероприятий как инструмента формирования положительного имиджа территорий и повышения их туристической привлекательности;

- определить институциональные и инфраструктурные предпосылки, обеспечивающие развитие спортивного туризма в регионах с учетом их социальноэкономической специфики;

- выявить актуальные барьеры и вызовы, сдерживающие эффективную интеграцию спортивной и туристской отраслей в региональном контексте;

- обосновать перспективные направления и управленческие механизмы, способствующие реализации синергетического потенциала спорта и туризма для устойчивого роста региональной экономики.

Предполагается, что системное развитие спортивной индустрии на региональном уровне, сопровождающееся формированием современной инфраструктуры, организацией событий различного масштаба и межсекторальным взаимодействием, оказывает значимое мультипликативное воздействие на туристскую сферу, способствуя росту ее инвестиционной привлекательности, расширению туристических потоков и повышению конкурентоспособности территорий. При этом наибольший эффект достигается в условиях целенаправленной интеграции спорта и туризма в стратегию пространственного развития региона.

Методы исследования. В исследовании использовался комплексный подход,

сочетающий элементы качественного и количественного анализа. Основу составили методы контент-анализа и сравнительного анализа, позволившие выявить структурные и содержательные характеристики влияния спортивной индустрии на туристскую активность регионов. Применялись также систематизация и интерпретация результатов эмпирических и теоретических работ, опубликованных в научной периодике в 2022–2025 годах. Анализ проводился на основе научных публикаций, отобранных с использованием полнотекстовых баз данных eLIBRARY, КиберЛенинка и Google Scholar. При отборе источников приоритет отдавался работам, отражающим российский контекст и посвященным вопросам спортивного туризма, событийного маркетинга, кластерного развития, инфраструктурного обеспечения и институциональных аспектов. Изучались материалы, касающиеся как отдельных регионов Российской Федерации, так и общероссийских тенденций.

Результаты исследования. Сегмент спортивного туризма в настоящее время рассматривается как составная часть индустрии туризма и сферы гостеприимства, одновременно обладая характеристиками самостоятельного направления в системе услуг [1, с. 48]. Его развитие происходит на фоне усложнения структуры сервисной экономики, в условиях которой он становится важным вектором диверсификации. Под спортивным туризмом понимается широкий набор форм деятельности: от участия в активных маршрутах до присутствия на масштабных международных соревнованиях [2, с. 108]. Такое разнообразие форм определяет необходимость анализа данного явления с междисциплинарных позиций – включая экономику, социологию и географию.

В контексте рекреационной деятельности особое место отводится поездкам, связанным с отдыхом, познавательной деятельностью, физической активностью и осмотром природных или культурных объектов [3, с. 36]. Эти мотивы служат основой

формирования устойчивого спроса на спортивные и оздоровительные услуги. Одновременно в научной литературе закрепилось понятие «туристский мультипликатор», отражающее способность туризма оказывать стимулирующее влияние на смежные сферы экономики за счет активного спроса на услуги, товары и инфраструктуру. Современный туризм трактуется как сложная, многоотраслевая система, в которой пересекаются интересы самых разных секторов: от медицины до ИКТ. В связи с этим получают распространение понятия вроде «туристский сектор экономики» и «туристская технологическая платформа» [4, с. 126, 128], отражающие стремление систематизировать и интегрировать внутренние процессы отрасли. Туризм тесно взаимодействует с другими сферами, включая строительство, транспорт, розничную торговлю, связь, общественное питание, а также с аграрным производством и промышленным выпуском товаров массового потребления [5, с. 222]. Эти связи определяют его уникальный институциональный профиль и обуславливают сложность его регулирования.

Одной из актуальных тенденций становится развитие специализированных (нишевых) направлений туризма, предполагающих акцент на локальных или тематических особенностях территории. Подобные формы позволяют формировать уникальные предложения, повышающие региональную туристскую привлекательность. Нишевые туристические продукты способствуют интеграции культурных, спортивных, производственных и рекреационных ресурсов региона [6, с. 82]. Важным элементом функционирования туристской сферы является ее инфраструктурное наполнение. Под туристской инфраструктурой принято понимать комплекс материальных и организационных компонентов, обеспечивающих базу для предоставления туристических услуг. В этот состав входят транспортные магистрали, информационно-коммуникационные сети, гостиничные комплексы, а также ин-

ституциональные структуры, отвечающие за продвижение туристических продуктов [7, с. 127].

Особый интерес в контексте институционального анализа представляет МІСЕ-туризм, который формируется как сегмент индустрии, ориентированный на деловые поездки, участие в форумах, выставках, конференциях и других корпоративных мероприятиях. Его социально-экономическое значение заключается в создании условий для делового взаимодействия, поддержания корпоративной культуры и равномерного распределения туристских потоков на протяжении года [8, с. 6, 7]. Рассматриваемая область охватывает не только сферу досуга, но и формирует новые возможности для регионального роста. Туризм становится фактором экономического оживления, способствует открытию малых предприятий и стимулирует занятость населения, особенно в регионах с высокой рекреационной или спортивной специализацией [9, с. 42]. Его потенциал требует системного подхода и комплексной поддержки на институциональном и инфраструктурном уровнях.

Организация спортивных мероприятий различного уровня становится действенным механизмом увеличения туристической активности, способствуя улучшению репутации территорий, а также оживлению городской среды и развитию инфраструктурных объектов [10, с. 126]. Такие события позволяют регионам активизировать внутренние и внешние туристские потоки, одновременно становясь фактором территориального маркетинга и визуальной идентификации региона на международной арене [11, с. 55]. На примере Республики Татарстан можно проследить, как проведение крупных спортивных мероприятий – Игр БРИКС 2024 года [27], массовых забегов «Кросс Татарстана – 2024» и «Кросс нации – 2024» [28], мультиспортивного турнира «Игры будущего» 2024 [29] – стало катализатором интеграции спорта и туризма, повысив туристскую и инвестиционную привлекательность

региона. Проведение этих событий повлекло за собой комплексное развитие инфраструктуры, укрепление бренда территории и рост интереса со стороны различных целевых аудиторий, включая иностранных посетителей и инвесторов.

Регулярное проведение соревнований способствует формированию устойчивого положительного образа региона как пространства, открытого для активного отдыха, делового и событийного туризма [12, с. 8]. Подобный стратегический подход способствует увеличению узнаваемости территории, ее репутационного капитала и встраиванию в глобальные туристические и спортивные сети. Казань, принимая Универсиаду и Чемпионат мира по футболу, позиционировала себя как динамичный центр спортивного туризма, что дало значительный эффект не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе [11, с. 57]. Один из наиболее значимых примеров синергии спорта, туризма и инфраструктуры – зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи. Реализация этого масштабного проекта продемонстрировала, как спортивное мероприятие может преобразовать региональный облик, повысить инвестиционную активность и превратить территорию в круглогодичный туристско-рекреационный центр [12, с. 10]. Параллельно происходила модернизация транспортной, гостиничной и спортивной инфраструктуры, что расширило возможности для приема туристов и участников будущих мероприятий.

Спортивные события становятся важным инструментом территориального продвижения и формируют коммуникативный мост между регионом и внешним миром. Через такие мероприятия происходит не только рост узнаваемости, но и закрепление имиджа как инвестиционно привлекательной площадки. Международные соревнования в Казани и Сочи расширили туристическую географию этих городов, включив их в перечень глобальных дестинаций, способных принимать масштабные

мероприятия [13, с. 86, 88]. Подача заявки на проведение значимых мировых соревнований, таких как Олимпийские игры, оказывает мотивационное воздействие на местное сообщество, объединяя усилия различных уровней власти, бизнеса и общественных структур, формируя атмосферу сопричастности и ожидания перемен [14, с. 386]. Успешная реализация этих проектов привлекает внимание на международной арене и способствует закреплению положительного имиджа страны в целом.

Кроме мегасобытий, важную роль в системе регионального развития играют и локальные инициативы: общегородские, районные и квартальные спортивные акции, направленные на вовлечение населения в активные формы досуга. Эти мероприятия не только соответствуют целям государственной стратегии по укреплению человеческого капитала [15, с. 612], но и способствуют консолидации местных сообществ, укреплению идентичности и устойчивому развитию территорий. Концепция «экономики впечатлений» находит свое воплощение в спортивных мероприятиях, создающих уникальные эмоциональные переживания, которые становятся важным фактором в мотивации туристов. Временные пространства – стадионы, фан-зоны, фестивальные площадки – трансформируются в точки притяжения, формируя событийную карту региона и повышая его конкурентоспособность в борьбе за туристский интерес. Организация масштабных спортивных событий требует согласованных действий большого количества заинтересованных сторон: органов власти, бизнеса, спонсоров, общественных организаций, волонтеров [16, с. 23, 24]. Такое партнерство становится основой для успешной реализации проектов, обеспечивая их устойчивость, рентабельность и высокий социальный эффект.

Обеспечение инфраструктурной базы представляет собой один из приоритетных факторов, определяющих динамику развития спортивного туризма в регионах

[1, с. 46]. Устойчивый рост данного сегмента сервисной экономики невозможен без целенаправленного формирования материально-технических условий, способствующих увеличению туристского трафика и организации массовых мероприятий спортивной направленности. Значимость этих аспектов обусловлена потребностью в создании доступных и функциональных пространств, интегрированных в социальную и экономическую структуру территорий.

Под спортивной инфраструктурой в современном понимании подразумевается совокупность объектов, включающая как капитальные здания и сооружения, так и специализированные площадки, временные конструкции, спортивное оборудование и инвентарь. Все они предназначены для функционирования учреждений физической культуры и организации активного отдыха. Такая инфраструктура выполняет не только утилитарную функцию, но и формирует условия для социального взаимодействия, досуговой активности и событийного туризма. Эффективность функционирования спортивной отрасли и ее сопряженность с туристской сферой во многом зависят от способности регионов формировать кластеры и создавать устойчивые формы партнерства между государственными структурами, бизнесом и институтами гражданского общества [17, с. 1440, 1442]. В рамках таких моделей происходит объединение ресурсов, развитие сетевой кооперации и накопление социально-экономических выгод. Это особенно важно в контексте стремления к диверсификации региональной экономики.

Важным фактором в формировании туристской привлекательности региона выступает наличие развитой и многофункциональной инфраструктуры. В ряде субъектов страны уже создана солидная база, включающая международные аэропорты, музеи, лыжные курорты, санатории, базы отдыха [18, с. 15]. Однако потенциал въездного туризма во многом ограничивается неравномерным распределением инфраструктур-

ных ресурсов, особенно в малых и сельских населенных пунктах [9, с. 45], где низкая транспортная доступность и дефицит средств размещения сдерживают рост отрасли [19, с. 13]. Проблема инвестиций в инфраструктурное развитие остается острой, поскольку модернизация и расширение материальной базы требуют существенных финансовых вложений [7, с. 132]. При этом успешность туризма напрямую зависит от наличия современной логистики, удобных маршрутов, качественного сервиса и гостиничного фонда. В условиях ограниченности региональных бюджетов, особенно в дотационных субъектах, возникает необходимость привлечения внебюджетных источников и механизмов государственно-частного партнерства.

Ключевое значение приобретает также наличие современной спортивной инфраструктуры. Такие объекты, как стадионы, крытые арены, многофункциональные комплексы и специализированные площадки, оказывают непосредственное влияние на принятие решений о размещении крупных спортивных событий [11, с. 58]. Они не только способствуют росту турпотока, но и формируют устойчивый имидж региона как площадки для проведения мероприятий международного уровня. Интеграция спортивной и туристской инфраструктуры создает единую платформу для развития событийного туризма [19, с. 76]. При этом обеспечивается неразрывная связь между функциональностью объектов и возможностями их коммерческого и общественного использования. Совместное развитие этих направлений позволяет сформировать стабильную базу для многопрофильного использования территорий: от массового спорта до элитных соревнований и культурных форумов.

Наличие современных транспортных узлов, гостиничной базы, объектов общественного питания и рекреации становится системообразующим фактором при создании конкурентоспособной дестинации [20,

с. 75]. Это требует постоянного расширения спектра инфраструктурных решений и повышения качества предоставляемых услуг. Одновременно с этим необходимо учитывать региональную специфику и адаптировать инфраструктурные проекты под особенности туристского спроса и сезонности [21, с. 14]. Инфраструктурная и институциональная поддержка спортивного туризма должна рассматриваться как приоритетное направление регионального развития, способное не только стимулировать экономическую активность, но и укрепить межотраслевые связи, способствовать социальной интеграции и формированию позитивного имиджа территории на внутреннем и международном уровне.

Современные условия бюджетных ограничений требуют переосмысления подходов к развитию территорий и повышения эффективности использования ресурсов. В этих реалиях программно-целевое планирование и кластеризация становятся ключевыми механизмами интеграции спорта и туризма [9, с. 46]. Опора на межсекторальное взаимодействие позволяет формировать устойчивые модели регионального развития и повышать синергетический эффект от слияния спортивной и туристической активностей.

Внутренние проблемы отрасли остаются системными и многоплановыми. Недостаточный уровень развития инженерной инфраструктуры, отсутствие современных систем продвижения туристских продуктов, а также несоответствие уровня сервиса современным требованиям негативно сказываются на формировании положительного туристского имиджа [18, с. 16]. Низкая адаптация объектов спортивного туризма к круглогодичному использованию усиливает влияние сезонного фактора. Одним из решений в этой плоскости становится формирование событийного календаря с учетом сезонных колебаний, что позволяет частично нивелировать просадки в турпотоке и увеличить загрузку туристических и спортив-

ных объектов в «низкий сезон» [22, с. 210, 214]. Дополнительное давление на отрасль оказывает высокая степень зависимости инфраструктурных объектов от зарубежных поставок материалов, комплектующих и оборудования [1, с. 49]. Это снижает гибкость в проектировании и реализации инфраструктурных решений и ограничивает потенциал для локализации производства, что, в свою очередь, сдерживает развитие рынка спортивного туризма в целом.

Институциональные барьеры также играют сдерживающую роль. Разобщенность нормативно-правовой базы, отсутствие единых отраслевых стандартов и методических рекомендаций для субъектов спортивно-туристской деятельности препятствуют эффективному взаимодействию между ведомствами [19, с. 78]. Кроме того, неравномерное развитие инфраструктуры в пределах субъектов РФ и слабая координация между региональными органами власти и бизнесом ведут к фрагментации усилий и потере ресурсов. Нехватка устойчивых источников финансирования, ограниченные инвестиционные возможности, дефицит квалифицированных кадров и низкий уровень профессиональной подготовки специалистов в смежных сферах дополнительно усиливают дисбаланс между потребностями рынка и его текущими возможностями [2, с. 113]. Недостаток координации между органами управления, спортивными учреждениями и туристическими организациями приводит к дублированию функций и слабой реализации программ комплексного развития территорий.

Анализ региональной специфики согласно исследованию Н.Ю. Карабановой, М.С. Акимовой и Д.С. Фадеева, показывает, что многие субъекты РФ обладают ограниченной туристической известностью на федеральном и международном уровнях. Ярким примером является низкий уровень «брендируемости» отдельных территорий, отсутствие ярко выраженной специализации, а также ограниченный набор ту-

ристских продуктов [23, с. 7]. Это, в свою очередь, снижает инвестиционную привлекательность регионов, ослабляет интерес со стороны частных инвесторов и затрудняет реализацию долгосрочных стратегий роста. Перспективным направлением преодоления указанных ограничений становится развитие спортивно-туристских кластеров, объединяющих на единой территории ресурсы, сервисы и инфраструктуру в рамках комплексных событийных проектов [22, с. 79]. Событийный туризм, интегрированный с крупными спортивными мероприятиями, позволяет сформировать устойчивую деловую и культурную активность, обеспечивающую территориальное развитие [24, с. 17; 25, с. 264]. Особое внимание в современных проектах уделяется использованию потенциала особо охраняемых природных территорий, на основе которых возможно создание устойчивых туристско-рекреационных кластеров с экологической, спортивной и оздоровительной направленностью [26, с. 54]. Эти модели обладают высокой адаптивностью к требованиям устойчивого развития, позволяют бережно использовать природные ресурсы и формировать сбалансированную инфраструктуру, ориентированную на долгосрочное использование.

Стратегическая перспектива интеграции спорта и туризма требует не только устранения барьеров, но и построения новых институциональных механизмов, способных обеспечить координацию участников, аккумулировать ресурсы и продвигать региональные продукты на внешние рынки. При этом важно выстраивать устойчивые управленческие системы, ориентированные на результат, развитие кадрового потенциала и гибкие инвестиционные решения.

Выводы и заключение. Исследование подтвердило, что спортивная индустрия способна выступать одним из ключевых факторов комплексного развития регионального туризма. Ее сопряженное функционирование с туристской сферой не только расширяет спектр социально значимых услуг,

но и формирует стратегически важные преимущества регионов на внутреннем и международном уровнях. Влияние спортивных инициатив проявляется в активизации туристского потока, оживлении локальной экономики и укреплении репутационного капитала территорий, что приобретает особую значимость в условиях межрегиональной конкуренции. Повышение значимости спортивного туризма подтверждается его способностью к мультипликативному воздействию на смежные отрасли экономики: строительство, транспорт, гостиничный бизнес, сферу услуг и событийное управление.

Теоретическая ценность проведенного анализа заключается в комплексной интерпретации спортивного туризма как межотраслевой системы, формирующей новые модели взаимодействия между органами власти, бизнесом и гражданским обществом. Практическая значимость результатов состоит в возможности применения предложенных интеграционных подходов при разработке программ пространственного планирования, а также в оптимизации стратегий территориального маркетинга и формирования событийных кластеров. Комплексное развитие спортивной и туристической инфраструктуры, подкрепленное институциональной поддержкой, способно обеспечить устойчивую трансформацию территорий и задать вектор долгосрочного роста.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости усиления координации между ведомствами, реализации программ государственно-частного партнерства и внедрения кластерных решений на базе межрегионального и трансграничного сотрудничества. Предпосылкой устойчивого роста становится формирование гибкой инфраструктурной среды, включающей современную спортивную, транспортную и гостиничную составляющие. Также целесообразно учитывать потенциал цифровых технологий и платформ продвижения, позволяющих масштабировать влияние собы-

тийного туризма и активизировать интерес целевых аудиторий. Преодоление институциональных барьеров, модернизация нормативной базы, развитие кадрового потенциала и устойчивое инвестиционное обеспечение являются ключевыми условиями для эффективного функционирования отрасли.

Полученные выводы могут быть использованы в последующих исследованиях, направленных на разработку индикаторов эффективности спортивного туризма, оценку вклада в региональный ВРП и построение моделей устойчивого пространственного развития с учетом спортивно-туристических активов. Также представленные подходы открывают перспективы для углубленного анализа влияния спортивных событий на социокультурную динамику территорий и степень вовлеченности населения в процессы региональной идентичности и событийной активности.

Список литературы

1. **Сиренко, О. О.** Сущность и ключевые направления стратегического развития инфраструктуры спортивного туризма в РФ / О. О. Сиренко // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – № 3(23). – С. 46–51. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=72454451>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2024-23-3-46-51. – Текст : электронный.
2. **Тхамитлокова, Ю. О.** Ресурсный потенциал сферы туризма и рекреации: факторы, структура, региональное управление / Ю. О. Тхамитлокова, З. А. Мустафаева, Р. А. Токмакова, И. А. Карданова // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 8(133). – С. 107–119. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68621625>. – DOI: 10.24158/per.2024.8.14. – Текст : электронный.
3. **Левченко, Т. П.** Методический подход к исследованию туристско-рекреационных потребностей / Т. П. Левченко // Профессорский журнал.

Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – № 2(22). – С. 31–40. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67949458>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2024-22-2-31-40. – Текст : электронный.

4. **Келарев, В. В.** Методологические основы исследования стратегии туризма как предмета научного анализа / В. В. Келарев, А. А. Потопурченко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 3. – С. 125–132. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49468182>. – DOI:10.22394/2079-1690-2022-1-3-125-132. – Текст : электронный.

5. **Будаева, Д. Г.** Ледово-снежный туризм: понятие, факторы развития и практические примеры / Д. Г. Будаева, З. С. Еремко, А. М. Андреева, С. Б. Дымбрылова // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 12(137). – С. 110–118. – DOI: 10.24158/per.2024.12.13. – Текст : электронный.

6. **Долматеня, Ю. В.** Сегментация потребителей нишевых туристских услуг / Ю. В. Долматеня, А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева // Экономический вектор. – 2024. – № 1 (36). – С. 79–84. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75219959>. – Текст : электронный.

7. **Ивашкин, М. В.** Туристская дестинация как элемент региональной инфраструктурной системы / М. В. Ивашкин, В. В. Кузнецов // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2023. – № 2(69). – С. 125–134. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54068198>. – Текст : электронный.

8. **Гутникова, О. Н.** MICE-туризм: научная исследованность индустрии, дефиниция терминологии / О. Н. Гутникова // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2025. – № 1(25). – С. 3–9. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80580138>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2025-25-1-3-9. – Текст : электронный.

9. **Ускова, А. Ю.** Влияние креативной экономики на интенсификацию

развития горнолыжных курортов России / А. Ю. Ускова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 1(42). – С. 41–48. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50437390>. – DOI: 10.22394/2304-3385-2023-1-41-48. – Текст : электронный.

10. **Чхотуа, И. З.** Стратегические приоритеты развития горнолыжного туризма в мире и России / И. З. Чхотуа // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 2(72). – С. 123–136. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48700920>. – DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-123-136. – Текст : электронный.

11. **Родионов, Е. И.** Анализ документов стратегического планирования регионального и муниципального уровней с позиций развития туризма (на примере Чувашской Республики) / Е. И. Родионов // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 53–68. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80454291>. – DOI: 10.5281/zenodo.15035241. – Текст : электронный.

12. **Погорлецкий, А. И.** Впечатления как новый продукт развития экономики и общества / А. И. Погорлецкий // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15, № 2. – С. 6–16. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48338730>. – DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-2-6-16. – Текст : электронный.

13. **Баранов, Е. И.** Повышение квалификации персонала спортивных организаций по маркетингу / Е. И. Баранов, О. А. Степуренко // Гуманизация образования. – 2024. – № 4. – С. 85–92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kvalifikatsii-personala-sportivnyh-organizatsiy-po-marketingu>. – Текст : электронный.

14. **Пу, Баошэн** «Эффект перелива» положительного влияния зимних Олимпийских игр в Пекине на развитие индустрии льда и снега в Китае / Пу Баошэн, Гуань Маосэнь, Н. О. Богаревич // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2022. – № 3 (205). – С. 384–388. – URL: <https://elibrary.ru/item>.

asp?id=48281331. – DOI: 10.34835/issn.2308-1961.2022.3.p384-388. – Текст : электронный.

15. **Кочерьян, М. А.** Оценка проведения массовых спортивных мероприятий / М. А. Кочерьян, Н. Н. Шуралева, Е. В. Давыдова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(64). – С. 611–614. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75085053>. – Текст : электронный.

16. **Волошинова, М. В.** Стратегическое управление событиями для маркетинга дестинаций / М. В. Волошинова, А. В. Кучумов // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2022. – № 4(16). – С. 21–28. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50250616>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2022-16-4-21-28. – Текст : электронный.

17. **Вишнякова, О. Н.** Факторы устойчивого развития спортивной инфраструктуры: динамизм взаимодействия и регулируемая самоорганизация / О. Н. Вишнякова // Baikal Research Journal. – 2023. – Т. 14, № 4. – С. 1436–1445. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59999944>. – DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(4).1436-1445. – Текст : электронный.

18. **Ливенец, М. И.** Международный туризм как инструмент развития неоиндустриальной экспортной специализации нефтегазодобывающего региона ХМАО-Югра / М. И. Ливенец, Е. Л. Андреева // Наука Красноярья. – 2022. – Т. 11, № 1-1. – С. 7–23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-turizm-kak-instrument-razvitiya-neoindustrialnoy-eksportnoy-spetsializatsii-neftegazodobyvayuschego-regiona-hmao>. – DOI: 10.12731/2070-7568-2022-11-1-7-23. – Текст : электронный.

19. **Барыкин, С. Е.** Выбор оптимальной стратегии развития экосистемы инклюзивного туризма: экономико-математическая модель / С. Е. Барыкин, Н. П. Вашкевич // Экономический вектор. – 2024. – № 3(38). – С. 69–81. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=69912677>. – DOI: 10.36807/2411-7269-2024-3-38-69-81. – Текст : электронный.

20. **Бурденко, Е. В.** Положительные практики российских МСП в условиях пандемии COVID-19 / Е. В. Бурденко // Постсоветский материк. – 2022. – № 4(36). – С. 67–82. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49806238>. – DOI: 10.48137/23116412_2022_4_67. – Текст : электронный.

21. **Ердакова, В. П.** Вектор на повышение отраслевого кадрового потенциала как условие развития туризма в России / В. П. Ердакова // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – № 1(21). – С. 12–23. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=62496743>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2024-21-1-12-23. – Текст : электронный.

22. **Суранова, О. А.** Меры управления по сглаживанию сезонных колебаний на услуги средств размещения туристов / О. А. Суранова // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 208–220. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54770020>. – Текст : электронный.

23. **Карабанова, Н. Ю.** Землеустроительный подход к формированию туристского кластера Пензенской области / Н. Ю. Карабанова, М. С. Акимова, Д. С. Фадеев // Региональная экономика и управление. – 2024. – № 2(78). – С. 1–10. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=69531978>. – Текст : электронный.

24. **Восколович, Н. А.** Использование цифровых технологий для повышения активности потребителей услуг спортивных мероприятий / Н. А. Восколович // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 6. – С. 10–18. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49814403>. – DOI: 10.25198/2077-7175-2022-6-10. – Текст : электронный.

25. **Здоров, М. А.** Применение модульного метода распределения инвестиций в агротуристском

бизнесе на примере Республики Крым / М. А. Здоров // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 1. – С. 256–265. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-modulnogo-metoda-raspredeleniya-investitsiy-v-agroturistskom-biznese-na-primere-respubliki-krym>. – Текст : электронный.

26. **Самохин, В. В.** Измерение устойчивости развития туристско-рекреационного комплекса юга России / В. В. Самохин // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2023. – № 2(18). – С. 46–55. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54029781>. – DOI: 10.18572/2686-858X-2023-18-2-46-55. – Текст : электронный.

27. **Носанкина, А.** С рекордами и золотыми медалями: каким запомнился

2024 год в спорте Татарстана / А. Носанкина // Kazan First. – 2024. – URL: https://kazanfirst.ru/articles/s-rekordami-i-zolotyami-medalyami-kakim-zapomnilsya-2024-god-v-sporte-tatarstana?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 15.06.2025). – Текст : электронный.

28. Министерство спорта Республики Татарстан. Итоговый отчет за 2024 г. Минспорт РТ. – Казань, 2025. – 32 с. – URL: https://publictasks.tatarstan.ru/sites/default/files/2025-03/Итоговый_отчет_за_2024_г_Минспорт_РТ.pdf (дата обращения: 15.06.2025). – Текст : электронный.

29. Игры будущего // Kazan 2024 GoFuture Games. – URL: <https://kazan2024.gofuture.games/> (дата обращения: 15.06.2025). – Текст : электронный.

Volchenko T.A.

Kazan Cooperative Institute (Affiliation), Russian University of Cooperation, Postgraduate Student
Khairullina E.G.

Kazan Cooperative Institute (Affiliation), Russian University of Cooperation, Postgraduate Student

SPORTS INDUSTRY IMPACT ON REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT

Abstract. In the context of intensifying regional competition, the synergy between sports and tourism is gaining increasing importance as a tool for spatial development. The aim of this study is to identify key directions for integrating the sports industry into the tourism strategies of the Russian Federation's regions. The research focuses on the impact of sporting events, infrastructure transformations, and institutional mechanisms on the resilience and dynamics of the tourism sector. The methodological framework includes comparative analysis and interpretation of scientific sources and empirical data, selected with consideration for the Russian context. Scientific and practical findings confirm the presence of a multiplier effect from sports initiatives, which contribute to enhancing regional image, increasing tourist flows, and expanding business tourism. The study demonstrates that the formation of sports-tourism clusters, implementation of event programs, and development of modern infrastructure provide additional growth opportunities for regional economies. Particular attention is paid to barriers related to institutional fragmentation, limited investment capacity, and the uneven distribution of infrastructure resources. The research shows that sustainable development is achievable through cross-sectoral partnerships, adaptive program planning, and the inclusion of sports tourism in long-term territorial marketing models. The findings have high practical relevance and may serve as a foundation for designing socio-economic growth strategies based on the potential of the sports industry as a catalyst for tourism activity.

Keywords: sports tourism, territorial branding, infrastructure, cluster, investment, regional tourism events, interagency cooperation.

References

1. Sirenko, O.O. (2024). Sushchnost' i klyuchevyye napravleniya strategicheskogo razvitiya infrastruktury sportivnogo turizma v RF [The essence and key directions of strategic development of sports tourism infrastructure in the Russian Federation]. Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]. 3(23), 46-51. DOI 10.18572/2686-858X-2024-23-3-46-51. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=72454451>).
2. Tkhamitloкова, Yu.O., et al. (2024). Resursnyy potentsial sfery turizma i rekreatsii: faktory, struktura, regional'noye upravleniye [Resource potential of tourism and recreation: factors, structure, regional management]. Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo [Society: Politics, Economics, Law]. 8(133), 107-119. DOI 10.24158/pep.2024.8.14. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=68621625>).
3. Levchenko, T.P. (2024). Metodicheskiy podkhod k issledovaniyu turistsko-rekreatsionnykh potrebnostey [Methodological approach to the study of tourist and recreational needs]. Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professorial journal. Series: Recreation and Tourism]. 2(22), 31-40. DOI 10.18572/2686-858X-2024-22-2-31-40. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=67949458>).
4. Kelarev, V.V., Potopurchenko, A.A. (2022). Metodologicheskiye osnovy issledovaniya strategii turizma kak predmeta nauchnogo analiza [Methodological foundations

of tourism strategy research as a subject of scientific analysis]. Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski [State and Municipal Administration. Scientific Notes]. 3, 125-132. DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-3-125-132. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=49468182>).

5. Budaeva D.G. et al. (2024). Ledovosnezhnyy turizm: ponyatiye, faktory razvitiya i prakticheskiye primery [Ice and snow tourism: the concept, development factors and practical examples]. Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo [Society: Politics, Economics, Law]. 12(137), 110-118. DOI 10.24158/pep.2024.12.13. EDN HMMVGN.

6. Dolmatenya Yu.V., Kuchumov, A.V., Eremicheva, P.Yu. (2024). Segmentatsiya potrebiteley nishevyykh turistskikh uslug [Segmentation of consumers of niche tourist services]. Ekonomicheskyy vektor [Economic Vector]. 1 (36), 79-84. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=75219959>).

7. Ivashkin, M.V., Kuznetsov, V.V. (2023). Turistskaya destinatsiya kak element regional'noy infrastruktury sistemy [Tourist destination as an element of the regional infrastructure system]. Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Pacific State University]. 2(69), 125-134. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=54068198>).

8. Gutnikova, O.N. (2025). MICE-turizm: nauchnaya issledovannost' industrii, definitsiya terminologii [MICE-tourism: scientific research of the industry, definition of terminology]. Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]. 1(25), 3-9. DOI 10.18572/2686-858X-2025-25-1-3-9. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=80580138>).

9. Uskova, A.Yu. (2023). Vliyaniye kreativnoy ekonomiki na intensivatsiyu razvitiya gornolyzhnykh kurortov Rossii [Influence of the creative economy on the intensification of the development of ski resorts in Russia]. Munitsipalitet: ekonomika i upravleniye [Municipality: Economics and Management].

1(42), 41-48. DOI 10.22394/2304-3385-2023-1-41-48. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=50437390>).

10. Chkhotua, I.Z. (2022). Strategicheskiye prioritety razvitiya gornolyzhnogo turizma v mire i Rossii [Strategic priorities for the development of ski tourism in the world and Russia]. Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii [Economic Revival of Russia]. 2(72), 123-136. DOI 10.37930/1990-9780-2022-2-72-123-136. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=48700920>).

11. Rodionov, E.I. (2024.) Analiz dokumentov strategicheskogo planirovaniya regional'nogo i munitsipal'nogo urovnespozitsiy razvitiya turizma (na primere Chuvashskoy Respubliki) [Analysis of strategic planning documents at the regional and municipal levels from the perspective of tourism development (the Chuvash Republic as a case study)]. Sovremennyye problemy servisa i turizma [Modern Problems of Service and Tourism]. 18(3), 53-68. DOI 10.5281/zenodo.15035241. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=80454291>).

12. Pogorletsky, A.I. (2022). Vpechatleniya kak novyy produkt razvitiya ekonomiki i obshchestva [Impressions as a new product of economic and social development]. Ekonomika. Nalogi. Pravo [Economy. Taxes. Law]. 15(2), 6-16. DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-2-6-16. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=48338730>).

13. Baranov, E.I., Stepurenko, O.A. (2024). Povysheniye kvalifikatsii personala sportivnykh organizatsiy po marketingu [Advanced training of sports organizations personnel in marketing]. Gumanizatsiya obrazovaniya [Humanization of Education]. 4, 85-92. (<https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kvalifikatsii-personala-sportivnyh-organizatsiy-po-marketingu>).

14. Pu Baosheng, Guan Maosen, Bogarevich, N.O. (2022). «Effekt pereliva» polozhitel'nogo vliyaniya zimnikh Olimpiyskikh igr v Pekine na razvitiye industrii l'da i snega v Kitaye [The "Overflow effect" of the positive

impact of the Winter Olympic Games in Beijing on the development of the ice and snow industry in China]. *Uchenyye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta* [Scientific Notes of the P.F. Lesgaft University]. 3 (205), 384-388. DOI: 10.34835/issn.2308-1961. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=48281331>).

15. Kocheryan, M.A., Shuraleva, N.N., Davydova, E.V. (2024). Otsenka provedeniya massovykh sportivnykh meropriyatiy [Assessment of mass sports events]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 5(64), 611-614. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=75085053>).

16. Voloshinova, M.V., Kuchumov, A.V. (2022). Strategicheskoye upravleniye sobytiyami dlya marketinga destinatsiy [Strategic event management for destination marketing]. *Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm* [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]. 4(16), 21-28. DOI 10.18572/2686-858X-2022-16-4-21-28. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=50250616>).

17. Vishnyakova, O.N. (2023). Faktory ustoychivogo razvitiya sportivnoy infrastruktury: dinamizm vzaimodeystviya i reguliruyemaya samoorganizatsiya [Factors of sustainable development of sports infrastructure: dynamism of interaction and regulated self-organization]. *Baikal Research Journal*. 14(4), 1436-1445. DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(4). 1436-1445. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=59999944>).

18. Livenets, M.I., Andreeva, E.L. (2022). Mezhdunarodnyy turizm kak instrument razvitiya neoindustrial'noy eksportnoy spetsializatsii neftegazodobyvayushchego regiona KHAMAO-Yugra [International tourism as a tool for the development of neo-industrial export specialization of the oil and gas producing region of Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra]. *Nauka Krasnoyarskaya* [Science of Krasnoyarsk Region]. 11(1-1), 7-23. DOI 10.12731/2070-7568-2022-11-1-7-23. (<https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-turizm-kak-instrument-razvitiya-neoindustrialnoy-eksportnoy-spetsializatsii-neftegazodobyvayushchego-regiona-hmao>).

19. Barykin, S.E., Vashkevich, N.P. (2024). Vybór optimal'noy strategii razvitiya ekosistemy inklyuzivnogo turizma: ekonomiko-matematicheskaya model' [Choosing the optimal strategy for the development of an ecosystem of inclusive tourism: an economic and mathematical model]. *Ekonomicheskiy vektor* [Economic Vector]. 3(38), 69-81. DOI 10.36807/2411-7269-2024-3-38-69-81. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=69912677>).

20. Burdenko, E.V. (2022). Polozhitel'nyye praktiki rossiyskikh MSP v usloviyakh pandemii COVID-19 [Positive practices of Russian SMEs in the context of the COVID-19 pandemic]. *PostsovetSKIY materik* [The Post-Soviet Continent]. 4(36), 67-82. DOI 10.48137/23116412_2022_4_67. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=49806238>).

21. Yerdakova, V.P. (2024). Vektor na povysheniye otraslevogo kadrovogo potentsiala, kak usloviye razvitiya turizma v Rossii [Vector for increasing the sectoral human resources potential as a condition for the development of tourism in Russia]. *Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm* [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]. 1(21), 12-23. – DOI 10.18572/2686-858X-2024-21-1-12-23. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=62496743>).

22. Suranova, O.A. (2023). Mery upravleniya po sglazhivaniyu sezonnykh kolebaniy na usluzhi sredstv razmeshcheniya turistov [Management measures to smooth out seasonal fluctuations in tourist accommodation services]. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov* [Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions]. 9(1), 208-220. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=54770020>).

23. Karabanova, N.Y., Akimova, M.S., Fadeev, D.S. (2024). Zemleustroitel'nyy podkhod k formirovaniyu turistskogo klastera Penzenskoy oblasti [Land management approach to the formation of a tourism cluster in the Penza region]. *Regional'naya ekonomika i upravleniye: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Regional economics and management: electronic scientific

journal]. 2(78), 1-10. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=69531978>).

24. Voskolovich, N.A. (2022). Ispol'zovaniye tsifrovyykh tekhnologiy dlya povysheniya aktivnosti potrebiteley uslug sportivnykh meropriyatiy [The use of digital technologies to increase the activity of consumers of sports event services]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intelligence. Innovation. Investment]. 6, 10-18. DOI 10.25198/2077-7175-2022-6-10. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=49814403>).

25. Zdorov, M.A. (2022). Primeneniye modul'nogo metoda raspredeleniya investitsiy v agroturistskom biznese na primere Respubliki Krym [Application of the modular method of investment allocation in the agrotourist business: the Republic of Crimea as a case study]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments]. 1, 256-265. Retrieved from: (<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-modulnogo-metoda-raspredeleniya-investitsiy-v-agroturistskom-biznese-na-primere-respubliki-krym>).

26. Samokhin, V.V. (2023). Izmereniye ustoychivosti razvitiya turistsko-rekreatsionnogo kompleksa yuga Rossii [Measuring the sustainability of the development of the tourist and recreational complex of the South of Russia].

Professorskiy zhurnal. Seriya: Rekreatsiya i turizm [Professorial Journal. Series: Recreation and Tourism]. 2(18), 46-55. DOI 10.18572/2686-858X-2023-18-2-46-55. (<https://elibrary.ru/item.asp?id=54029781>).

27. Nosankina, A. S rekordami i zolotymi medalyami: kakim zapomnitsya 2024 god v sporte Tatarstana [With records and gold medals: how the year 2024 was remembered in Tatarstan sports]. *Kazan First*. 12/29/2024. Retrieved from: https://kazanfirst.ru/articles/s-rekordami-i-zolotymi-medalyami-kakim-zapomnitsya-2024-god-v-sporte-tatarstana?utm_source=chatgpt.com.

28. Ministerstvo sporta Respubliki Tatarstan. Itgovyy otchot za 2024 g. Minsport RT. Ministerstvo sporta Respubliki Tatarstan [Ministry of Sports of the Republic of Tatarstan. Final report for 2024 by the Ministry of Sports of the Republic of Tatarstan. Ministry of Sports of the Republic of Tatarstan]. Kazan, 2025. Retrieved from: https://publictasks.tatarstan.ru/sites/default/files/2025-03/total_report_2024_minsport_rt.pdf.

29. Igry budushchego [Games of the future]. *Kazan 2024 GoFuture Games*. Retrieved from: [https://kazan2024.gofuture .games/](https://kazan2024.gofuture.games/).

e-mail: votak@yandex.ru

Чернуха Е.С.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

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

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

Введение. Проблема оценки эффективности аграрных предприятий является одной из ключевых в современной экономической науке и практике управления.

В условиях глобализации, усиления конкуренции и необходимости обеспечения продовольственной безопасности страны возрастает значимость объективной и всесторонней оценки эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий.

Традиционные подходы к оценке эффективности, основанные преимущественно на экономических показателях, не позволяют в полной мере учесть многоаспектность и специфику аграрного производства, что обуславливает необходимость развития методологических основ оценки эффективности.

Проблема оценки эффективности аграрных предприятий находится в фокусе внимания многих исследователей, предла-

гающих варианты методологического решения проблемы с позиций разных подходов к пониманию и оценке эффективности в аграрной экономике.

Например, Э.А. Фарвазова, Т.Н. Медведева и В.М. Шарапова решающим фактором, определяющим условия деятельности сельхозтоваропроизводителей, эффективность их производства и финансовое состояние, обосновывают организационно-экономический механизм агропромышленного комплекса. Авторы предлагают оценивать эффективность реализации организационно-экономического механизма аграрных предприятий посредством показателей, отражающих эффективность его применения и результаты влияния на производственную, финансовую и организационно-управленческую деятельность [11].

Оценка эффективности управления сельскохозяйственной организацией, по мнению С.П. Дьячковой, Н.Н. Кондратьевой и Н.С. Волостнову, включает три основных направления ее формирования: инвестиционное, организационно-производственное и социально-экономическое. Авторами в методике реализован комплексный подход к оценке эффективности управления, результаты которой позволяют выработать мероприятия по ее повышению [6].

В.Д. Козлов и Т.С. Продан предлагают методику оценки эффективности государственной поддержки развития агропромышленного комплекса, акцентируя внимание на оценке эффективности использования инструментов государственной поддержки сельскохозяйственного производства и поиске направлений их совершенствования. Авторы отмечают, что ключом к устойчивому росту сельского хозяйства является более эффективное использование земли, рабочей силы и других ресурсов за счет технологического прогресса, социальных инноваций и новых бизнес-моделей [7].

В методике расчета экономической эффективности использования сельскохозяйственных земель, разработанной

Т.Н. Медведевой и И.А. Артамоновой, комплексный интегральный показатель позволяет определить место каждого хозяйствующего субъекта региона в использовании земли. Авторы отмечают, что необходимость объективной оценки экономической эффективности землепользования обусловлена существующими различиями специализации сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также площади используемых земельных угодий и их качества [9].

А. Алибекова исследует макроэкономические аспекты оценки эффективности аграрного сектора, выделяя присущие оценочному процессу проблемы, возникающие в сферах формирования эффективности, результативности и экономической целесообразности использования национальных ресурсов в аграрном секторе [1].

Отличиями подхода к оценке эффективности, развиваемого Н.В. Шишкиной, являются систематизация теоретических взглядов на проблему определения ее экономической природы и приоритет количественной оценки эффективности мер и проектов в рамках национальной и региональной поддержки аграрного сектора [12].

Ценность систематизации методических подходов к учету влияния природных и экономических условий на эффективность сельскохозяйственного производства, проведенной А. Сайгановым, обуславливается возможностью учета пространственного фактора ее формирования в аграрных предприятиях различных регионов [10].

И. Кохнович предлагает подходить к решению проблемы оценки эффективности с позиций производственного подхода, для чего разрабатывает методику комплексной оценки эффективности затрат при производстве сельскохозяйственной продукции [8].

А.С. Волченкова аргументирует необходимость совершенствования методики интегральной оценки эффективности аграрного труда посредством учета не только экономических, но и социальных факторов ее формирования [4].

Следуя положениям концепции устойчивого развития, С.П. Бурланков, П.С. Бурланков и О.Н. Губейдуллова систематизируют теоретические модели оценки экономической эффективности устойчивого сельского хозяйства в эколого-экономическом аспекте, отражающем актуальную тенденцию интеграции экологических факторов в оценку эффективности [3].

Ценным для понимания эволюции подходов к решению проблемы оценки эффективности представляется исследование О. Горбатовской, в котором раскрыты современные подходы к пониманию сущности эффективности и ее оценке в рамках сформировавшихся школ экономической мысли, обогащающие теоретическую базу для разработки методологических оснований комплексной оценки эффективности [5].

Я.Н. Бречко придерживается стратегического подхода к решению проблемы, разрабатывает теоретические положения системы бизнес-планирования в сельскохозяйственных предприятиях, выступающие основанием для стратегического управления эффективностью [2].

Приведенные примеры характеризуют различие подходов исследователей к проблеме оценки эффективности функционирования аграрных предприятий и определению способов ее решения, а ведущим трендом научного поиска выступает интеграция различных аспектов формирования эффективности.

Целью настоящего исследования является развитие отдельных методологических положений комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, учитывающих многоаспектность и специфику сельскохозяйственного производства.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- обобщить современные подходы к оценке эффективности в аграрной экономике;
- выявить ключевые принципы комплексной оценки эффективности аграрных предприятий;

- обосновать необходимость интеграции различных аспектов при оценке эффективности;

- предложить концептуальную модель комплексной оценки эффективности аграрных предприятий.

Гипотеза исследования базировалась на положении о необходимости развития методологических оснований комплексной оценки эффективности, учитывающих специфику аграрного производства и современные требования к устойчивому развитию.

Методы исследования. Методологической основой исследования послужили фундаментальные положения общей экономической теории, теории эффективности, системного анализа, концепции устойчивого развития, методологические разработки отечественных и зарубежных ученых в области оценки эффективности аграрных предприятий.

Работа выполнена с использованием общенаучных методов познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование и конкретизация, систематизация), контекстного, хронологического, структурно-функционального, сравнительного анализа.

Результаты исследования. Проведенный нами анализ эволюции подходов к оценке эффективности в аграрной экономике позволил периодизировать этапы их развития и выделить сущностные положения подходов:

- производственный подход (до середины XX века) – оценка эффективности основывалась преимущественно на показателях производительности труда, урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных;

- экономический подход (середина XX века – 1980-е годы) – акцент в оценке на экономических показателях: прибыль, рентабельность, себестоимость продукции;

- социально-экономический подход (1980-е – 1990-е годы) – интеграция экономических и социальных аспектов эффективности;

– эколого-экономический подход (1990-е – 2000-е годы) – учет экологических факторов при оценке эффективности;

– интегральный подход (2000-е годы – настоящее время) – комплексная оценка эффективности, учитывающая экономические, социальные, экологические и организационно-управленческие аспекты.

Таким образом, современный этап развития научного знания в области оценки эффективности функционирования аг-

рарных предприятий характеризуется переходом от узкоэкономического понимания эффективности к комплексному, интегральному подходу, учитывающему многоаспектность и специфику аграрного производства.

Данный подход обеспечивает реализацию принципов комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, ключевые из которых с характеристикой их содержания представлены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые принципы комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий

Наименование принципов	Характеристика содержания принципов
Принцип комплексности	Задаёт направленность оценки эффективности в различных аспектах деятельности аграрных предприятий: экономических, социальных, экологических, организационно-управленческих
Принцип интегральности	Предполагает использование интегральных показателей, объединяющих частные показатели эффективности, для получения обобщённой оценки
Принцип учета специфики аграрного производства	Обосновывает необходимость учета природно-климатических условий, сезонности, биологических особенностей сельскохозяйственного производства
Принцип сравнимости	Обеспечивает возможность сопоставления показателей эффективности различных предприятий, регионов, временных периодов
Принцип системности	Рассматривает аграрное предприятие как систему взаимосвязанных элементов, функционирующих для достижения общих целей
Принцип устойчивости	Требуёт учета долгосрочных перспектив развития и влияния деятельности предприятия на окружающую среду и социальную сферу
Принцип адаптивности	Предусматривает возможность адаптации методики оценки к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним изменениям в предприятии

Поясним, что интегральный подход к комплексной оценке эффективности функционирования аграрных предприятий требует реализации оценочных принципов в формате целостной системы. В противном случае, при несоблюдении какого-либо принципа оценка не будет отвечать критерию комплексности.

Еще одним методологическим положением, требующим, на наш взгляд, развития для достоверной и объективной оценки эффективности функционирования аграр-

ных предприятий, определено конструирование концептуальной модели, учитывающей современные требования к устойчивому развитию сельского хозяйства.

Компоненты данной модели нами сформированы соответственно триаде целей «экономические – социальные – экологические», определяемых концепцией устойчивого развития, с дополнением их организационно-управленческой компонентой и конкретизацией предметных областей оценки эффективности (табл. 2).

Архитектура концептуальной модели комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий

Компоненты модели	Предметные области оценки эффективности	Параметры оценки эффективности
Экономическая компонента	экономические результаты деятельности предприятия	прибыль, рентабельность, производительность труда, фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность и др.
Социальная компонента	социальные аспекты деятельности предприятия	уровень оплаты труда, условия труда, социальная инфраструктура и др.
Экологическая компонента	влияние деятельности предприятия на окружающую среду	использование ресурсов, выбросы загрязняющих веществ, применение экологически чистых технологий и др.
Организационно-управленческая компонента	качество управления предприятием	организационная структура, система планирования, контроля, мотивации и др.

Для каждой компоненты комплексной оценки эффективности функционирования аграрного предприятия нами разработана система частных оценочных параметров (отдельные примеры приведены в таблице 2), учитывающих специфику аграрного производства и современные требования к устойчивому развитию.

Расчет групповых показателей по компонентам оценки мы предлагаем проводить с использованием техники нормирования частных показателей и введением в расчет весовых значений предметных областей оценки эффективности, устанавливаемых экспертами исходя из их влияния на формирование эффективности функционирования аграрных предприятий.

Соответственно указанным дополнениям расчет интегрального показателя эффективности функционирования аграрных предприятий (ИПЭ) производится по следующей формуле:

$$\text{ИПЭ} = \alpha_1 \times \text{ИЭЭ} + \alpha_2 \times \text{ИСЭ} + \alpha_3 \times \text{ИЭКЭ} + \alpha_4 \times \text{ИОУЭ},$$

где ИЭЭ – групповой показатель экономической эффективности;

ИСЭ – групповой показатель социальной эффективности;

ИЭКЭ – групповой показатель экологической эффективности;

ИОУЭ – групповой показатель организационно-управленческой эффективности;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ – весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем ($\sum \alpha_i = 1$).

Полагаем, что предлагаемая нами концептуальная модель может выступать альтернативным вариантом комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий, поскольку в модели учтены различные аспекты их деятельности, обусловливаемые спецификой сельскохозяйственного производства.

Отличие нашей модели от иных вариантов ее построения можно охарактеризовать комплексом преимуществ, раскрываемых следующими положениями:

- модель обеспечивает комплексность оценки, позволяет учитывать различные аспекты деятельности аграрного предприятия, а следовательно, получить более объективную и всестороннюю оценку эффективности;
- модель предусматривает учет специфики деятельности предприятий аграр-

ного сектора экономики, адаптирована к особенностям сельскохозяйственного производства, а следовательно, отражает отраслевой аспект оценки эффективности;

– модель отвечает критериальным требованиям проведения интегральной оценки эффективности, а следовательно, результаты оценки ускоряют формирование информационной основы для принятия управленческих решений;

– модель позволяет оценивать эффективность в концепте устойчивого развития, а следовательно, обеспечивает сбалансированность оценочного процесса в экономическом, социальном и экологическом аспектах с ориентацией на стратегическую перспективу развития аграрных предприятий.

Наряду с выделяемыми преимуществами концептуальной модели комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий мы осознаем, что для ее широкого тиражирования в аналитической практике существуют определенные ограничения.

К таковым ограничениям мы относим: субъективность экспертных оценок, используемых при определении весовых коэффициентов для групповых показателей по компонентам оценки; сложность сбора и обработки большого объема информации, что затруднительно для малых и средних аграрных предприятий; необходимость адаптации к условиям функционирования конкретного предприятия.

Преодоление указанных ограничений использования концептуальной модели комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий на практике мы определяем задачей дальнейших научных исследований в направлениях:

– разработки методики определения весовых коэффициентов для компонент модели на основе объективных критериев;

– формирования состава цифровых инструментов аналитики данных, доступных для малых и средних аграрных предприятий и разработки рекомендаций по использованию программных продуктов для оценки эффективности;

– композиции частных показателей оценки эффективности для аграрных предприятий различной отраслевой специализации.

Выводы и заключение. Методология оценки эффективности функционирования аграрных предприятий характеризуется разнообразием используемых подходов и отсутствием единой общепринятой исследовательской позиции.

В развитие методологических положений комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, учитывающих многоаспектность и специфику сельскохозяйственного производства, в настоящем исследовании:

– обобщены современные подходы к оценке эффективности в аграрной экономике, выявлена тенденция к переходу от узкоэкономического понимания эффективности к комплексному, интегральному подходу;

– выделены ключевые принципы комплексной оценки эффективности аграрных предприятий: комплексность, интегральность, учет специфики аграрного производства, сравнимость, системность, устойчивость, адаптивность;

– обоснована необходимость интеграции экономических, социальных, экологических и организационно-управленческих аспектов при оценке эффективности сельскохозяйственных предприятий;

– сконструирована концептуальная модель комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, архитектура которой представлена экономической, социальной, экологической и организационно-управленческой компонентами эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования концептуальной модели для комплексной оценки эффективности аграрных предприятий, результаты которой выступят основанием для разработки стратегий их устойчивого развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с: разработкой методики определения весовых коэффициентов для компонент модели на основе объективных

критериев; формированием состава цифровых инструментов аналитики данных, доступных для малых и средних аграрных предприятий, и разработкой рекомендаций по использованию программных продуктов для оценки эффективности; композицией частных показателей оценки эффективности для аграрных предприятий различной отраслевой специализации.

Список литературы

1. **Алибекова, А.** Методологические подходы к оценке эффективности использования национальных ресурсов / А. Алибекова. – Текст : непосредственный // Государственный аудит. – 2024. – № 1. – С. 45–52.
2. **Бречко, Я. Н.** Методологические основы оценки эффективности системы бизнес-планирования сельскохозяйственных предприятий / Я. Н. Бречко. – Текст : непосредственный // Аграрная экономика. – 2022. – № 4. – С. 52–61.
3. **Бурланков, С. П.** Теоретические подходы к оценке эффективности устойчивого сельского хозяйства / С. П. Бурланков, П. С. Бурланков, О. Н. Губейдуллова. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – № 3. – С. 124–133.
4. **Волченкова, А. С.** Совершенствование методики интегральной оценки эффективности аграрного труда / А. С. Волченкова. – Текст : непосредственный // Вестник ОрелГАУ. – 2013. – № 4. – С. 157–162.
5. **Горбатовская, О.** Методологические аспекты оценки эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства / О. Горбатовская. – Текст : непосредственный // Аграрная экономика. – 2020. – № 2. – С. 36–45.
6. **Дьячкова, С. П.** Методика оценки эффективности управления сельскохозяйственной организацией / С. П. Дьячкова, Н. Н. Кондратьева, Н. С. Волостнов. – Текст : непосредственный // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 10(113). – С. 73–85.
7. **Козлов, В. Д.** Методика оценки эффективности государственной поддержки развития АПК / В. Д. Козлов, Т. С. Продан. – Текст : непосредственный // Вестник НГИЭИ. – 2023. – № 3(142). – С. 61–70.
8. **Кохнович, И.** Методологические подходы к оценке эффективности затрат при производстве сельскохозяйственной продукции / И. Кохнович. – Текст : непосредственный // Аграрная экономика. – 2024. – № 1. – С. 33–41.
9. **Медведева, Т. Н.** Методика интегральной оценки эффективности использования земель сельскохозяйственного назначения / Т. Н. Медведева, И. А. Артамонова. – Текст : непосредственный // Вестник Курганской ГСХА. – 2015. – № 2. – С. 17–20.
10. **Сайганов, А.** Методические подходы к учету влияния природно-экономических условий на размещение, структуру и специализацию сельскохозяйственного производства / А. Сайганов. – Текст : непосредственный // Аграрная экономика. – 2023. – № 3. – С. 15–22.
11. **Фарвазова, Э. А.** Методические подходы к оценке эффективности организационно-экономического механизма хозяйствования аграрных предприятий / Э. А. Фарвазова, Т. Н. Медведева, В. М. Шарапова. – Текст : непосредственный // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 1(27). – С. 102–111.
12. **Шишкина, Н. В.** Методический подход к оценке эффективности государственной поддержки аграрного сектора / Н. В. Шишкина. – Текст : непосредственный // Международный экономический симпозиум. – 2024. – № 2. – С. 78–86.

Chernukha E.S.

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

METHODOLOGICAL BASES OF COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES' FUNCTIONING EFFICIENCY

Abstract. The relevance of the study is due to the need to improve methodological approaches to assessing the effectiveness of agricultural enterprises in the context of the transition to sustainable development of agriculture. Modern challenges associated with climate change, depletion of natural resources, socio-demographic problems of rural areas require the integration of economic, social and environmental aspects in assessing effectiveness. The purpose of this study is to develop individual methodological provisions for a comprehensive assessment of the effectiveness of agricultural enterprises, taking into account the multifaceted nature and specificity of agricultural production. The methodological basis of the study was the fundamental provisions of general economic theory, efficiency theory, system analysis, sustainable development concept, methodological developments of domestic and foreign scientists in the field of assessing the efficiency of agricultural enterprises. The work was carried out using general scientific methods of cognition (analysis and synthesis, induction and deduction, abstraction and specification, systematization), contextual, chronological, structural and functional, comparative analysis. Modern approaches to assessing efficiency in the agricultural economy are summarized, key principles of a comprehensive assessment are identified. The need to integrate economic, social, environmental and organizational and managerial aspects in assessing the efficiency of agricultural enterprises is substantiated. A conceptual model of a comprehensive assessment of efficiency based on a system of integral indicators is proposed. The results of the study can be used in developing methods for assessing the efficiency of agricultural enterprises and forming strategies for their sustainable development.

Keywords: methodology, comprehensive assessment, efficiency, agricultural enterprises, integral indicators, sustainable development.

References

1. Alibekova, A. (2024). Metodologicheskiye podkhody k otsenke effektivnosti ispol'zovaniya natsional'nykh resursov [Methodological approaches to assessing the effectiveness of using national resources]. Gosudarstvennyy audit [State Audit]. 1, 45-52.
2. Brechko, Ya.N. (2022). Metodologicheskiye osnovy otsenki effektivnosti sistemy biznes-planirovaniya sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy [Methodological bases for assessing the effectiveness of the business planning system of agricultural enterprises]. Agrarnaya ekonomika [Agrarian Economics]. 4, 52-61.
3. Burlankov, S.P., Burlankov, P.S., Gubeydullova, O.N. (2022). Teoreticheskiye podkhody k otsenke effektivnosti ustoychivogo sel'skogo khozyaystva [Theoretical approaches to assessing the effectiveness of sustainable agriculture]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics]. 3, 124-133.
4. Volchenkova, A.S. (2013). Sovershenstvovaniye metodiki integral'noy otsenki effektivnosti agrarnogo truda [Improving the methodology of integrated assessment of agricultural labor efficiency]. Vestnik OrelGAU [OrelSAU]. 4, 157-162.
5. Gorbatovskaya, O. (2020). Metodologicheskiye aspekty otsenki

effektivnosti i konkurentosposobnosti sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva [Methodological aspects of assessing the efficiency and competitiveness of agricultural production]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics]. 2, 36-45.

6. Dyachkova, S.P., Kondrat'yeva, N.N., Volostnov, N.S. (2020). Metodika otsenki effektivnosti upravleniya sel'skokhozyaystvennoy organizatsiyey [Methodology for assessing the effectiveness of management of an agricultural organization]. *Vestnik NGIEI* [Bulletin of NGIEI]. 10(113), 73-85.

7. Kozlov, V.D., Prodan, T.S. (2023). Metodika otsenki effektivnosti gosudarstvennoy podderzhki razvitiya APK [Methodology for assessing the effectiveness of state support for the development of the agro-industrial complex]. *Vestnik NGIEI* [Bulletin of NGIEI]. 3(142), 61-70.

8. Kokhnovich, I. (2024). Metodologicheskiye podkhody k otsenke effektivnosti zatrat pri proizvodstve sel'skokhozyaystvennoy produktsii [Methodological approaches to assessing the efficiency of costs in the production of agricultural products]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics]. 1, 33-41.

9. Medvedeva, T.N., Artamonova, I.A. (2015). Metodika integral'noy otsenki effektivnosti ispol'zovaniya zemel' sel'skokhozyaystvennogo naznacheniya [Methodology of integrated assessment of the

efficiency of agricultural land use]. *Vestnik Kurganskoy GSKHA* [Bulletin of the Kurgan State Agricultural Academy]. 2, 17-20.

10. Sayganov, A. (2023). Metodicheskiye podkhody k uchetu vliyaniya prirodno-ekonomicheskikh usloviy na razmeshcheniye, strukturu i spetsializatsiyu sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva [Methodological approaches to taking into account the influence of natural and economic conditions on the location, structure and specialization of agricultural production]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian Economics]. 3, 15-22.

11. Farvazova, E.A., Medvedeva, T.N., Sharapova, V.M. (2020). Metodicheskiye podkhody k otsenke effektivnosti organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma khozyaystvovaniya agrarnykh predpriyatiy [Methodological approaches to assessing the effectiveness of the organizational and economic mechanism of management of agricultural enterprises]. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Surgut State University]. 1(27), 102-111.

12. Shishkina, N.V. (2024). Metodicheskiy podkhod k otsenke effektivnosti gosudarstvennoy podderzhki agrarnogo sektora [Methodological approach to assessing the effectiveness of state support for the agricultural sector]. *Mezhdunarodnyy ekonomicheskiy simpozium* [International Economic Symposium]. 2, 78-86.

e-mail: 1597534268qwert@gmail.com

Щербакова Е.С.

Казанский национальный исследовательский технологический университет, аспирант

МОДУЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСПЕШНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

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

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

Введение. Реализация инновационного проекта считается одним из самых сложных управленческих процессов, требующих обрабатывать колоссальный объем информации и принимать управленческие решения в условиях неопределенности, имея неполную картину текущего состояния [8, с. 100]. Целью настоящего исследования является формирование комплексной системы показателей для управления эффективностью проектов с технологиями искусственного интеллекта, с решением ряда задач: изучить существующие системы и проанализировать тренды;

разработать мониторинговый комплекс с учетом специфики технологий ИИ и алгоритм подбора метрик; предложить перспективную бизнес-модель компании нового типа. Гипотеза исследования заключается в предположении, что AI-агент может стать полноценным членом любой компании и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Литературный обзор. А.Е. Абрамшина, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова, Е.А. Тихонова, Ю.В. Шленова и Р.А. Фатхутдинова в систему оценки инновационной деятельности включали группы показателей

по видам эффективности: экономической, научно-технической, социальной, экологической; А.В. Фролов добавил еще два вида: ресурсную и бюджетную [16, с. 182]. Т.Ю. Николенко и Е.В. Тарасова разработали трехуровневую систему с учетом силы влияния показателя на проект, где первый уровень – это потребительские и рыночные характеристики, второй уровень – научно-технические характеристики и третий уровень – экономические характеристики [11, с. 230]. А.Г. Олейник и М.Р. Ахмедова дополнили квалиметрию Г.Г. Азгальдова (многокритериальных методик), адаптировав к оценке и отбору стартапов, выделив пять групп базовых показателей: «команда», «продукт», «рынок», «финансирование» и «риски», которые на основе подхода «дерево» подразделяются на подкатегории [12, с. 334].

Тренды. Цифровизация управленческих процессов выступает катализатором в трансформации бизнес-моделей [22] и императивом для достижения стратегических целей. Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) оптимизирует управление, обеспечивая комплексный анализ данных и корректность исполнения алгоритма принятия решений [5, с. 25], а появление проактивных систем ИИ, таких как AI-агенты, позволит реализовать бизнес-модели нового поколения создания персонифицированных инновационных товаров и услуг за счет работы кросс-функциональных смешанных команд, экономя ресурсы и время. Как отмечают специалисты Astera Software, использование AI-агентов в бизнес-процессах – стратегически верный шаг на пути к позиционированию на рынке и быстрой адаптации к изменениям [7].

В июне 2025 г. ПАО Сбербанк анонсировало выход «рассуждающей» модели нейронной сети GigaChat в новой версии, а уже в июле открыло доступ для юридических лиц [2] с возможностью внедрять AI-агентов свои компании.

В рамках выступления на лекционной программе «Будущее технологий: тех-

нологические волны и искусственный интеллект», состоявшейся 31 июля 2025 года в ИТ-парке им. Башира Рамеева в г. Казань, российский научный руководитель проекта «Социософт», директор Центра управления знаниями МНИИПУ, физик, социолог, военный историк, исследователь и теоретик фантастики, а также ведущий эксперт по долгосрочному прогнозированию С.Б. Переслегин представил аналитическую оценку перехода к седьмой технологической волне в рамках теории долгих экономических циклов Н.Д. Кондратьева [13]. В настоящее время в результате интеграции биологии и информатики появилась биология «больших данных» с исследованиями «биологических нейронных сетей на клеточном и сетевом уровне» [4, с. 31]. По прогнозам, с 2060 года будет наблюдаться переход к седьмой технологической волне, характеризующейся глубокой интеграцией биологических, нейротехнологических и квантовых систем с искусственным интеллектом. Особое внимание в выступлении было уделено концепции «шенновского мышления». В отличие от традиционных подходов, где ИИ рассматривается как заменитель человеческой креативности, «шенновское мышление» акцентирует внимание на синергии между искусственным и человеческим интеллектом, где ИИ выступает в роли когнитивного ассистента, способного генерировать новые идеи и подходы.

Методы исследования. Методологической основой исследования послужили публикации зарубежных и отечественных компаний о трендах цифровизации и технологиях ИИ, а также научные труды ученых исследователей по темам развития стартапов и мониторинга состояния компании для достижения успешных результатов. Методы исследования включали в себя обзор литературных источников, системный подход в части анализа мезосистемы показателей, сравнительный анализ работы AI-агента нейронными сетями и техническими специалистами ООО «ТОФЕКТ», контент-анализ

применялся для выявления ключевых понятий и их пояснения, методы эмпирических исследований и верификации применялись для проверки гипотезы и верификации результатов исследования.

Результаты исследования. В стартапах с момента основания возникает проблема с системой показателей успешности.

Для устойчивого развития стартапа необходимо тщательно подбирать и анализировать показатели, что позволит получать прибыль не только с разовых сделок, но и стабильно масштабироваться [3]. Предложенная в работе система учитывает рыночные тренды [2, 5, 7, 13, 22] и включает в себя семь модулей с основными показателями (табл. 1).

Таблица 1

Система показателей успешности проектов с учетом технологий ИИ*

Модуль	Показатель	Расшифровка	Описание расчета
Модуль I. «Оценка экономической эффективности»	NPV	Net Present Value («Чистая приведенная стоимость»)	сумма всех денежных потоков, приведенных к текущему моменту времени
	IRR	Internal Rate of Return («Внутренняя норма доходности»)	максимальная стоимость привлечения внешнего финансирования, при которой проект остается безубыточным
	PP	Payback Period («Период окупаемости»)	период полного возмещения первоначальных инвестиций
	ROI	Return On Investment («Окупаемость инвестиций»)	отношение прибыли от проекта к затратам на проект, умноженное на 100%
Модуль II. «Анализ юнит-экономики»	CAC	Customer Acquisition Cost («Стоимость привлечения одного клиента»)	отношение количества новых клиентов за период к общим затратам на привлечение клиентов
	ARPU	Average Revenue Per User («Средний доход на одного пользователя»)	отношение количества активных пользователей за период к общему доходу за период
	ARPPU	Average Revenue Per Paying User («Выручка от одного платящего пользователя»)	отношение количества платящих пользователей за период к общему доходу за период
	LTV	LifeTime Value («Совокупная прибыль»)	количество активных пользователей за период, умноженное на среднюю продолжительность жизни клиента (в периодах)
Модуль III. «Оценка рисков и неопределенностей»	VCI	Vulnerability Criticality Index («Индекс критичности уязвимостей»)	отношение количества критических уязвимостей к общему количеству выявленных уязвимостей, умноженное на 100%
	BISR	Business Impact of Security Risks («Индекс воздействия рисков на бизнес»)	отношение общих убытков от инцидентов к общему числу инцидентов, умноженное на 100%
	TCI	Threat Coverage Index («Индекс полноты анализа угроз»)	отношение количества рассмотренных сценариев атак к общему количеству известных угроз, умноженное на 100%.
Модуль IV. «Оценка инновационности»	TAT	Turn-Around-Time («Рабочий цикл процесса»)	период от момента создания нового продукта до продаж в расчетных объемах
	CIPU	Coefficient Intellectual Property Union («Стоимостная оценка патентов и технологий»)	отношение интеллектуальной собственности к нематериальным активам

Система показателей успешности проектов с учетом технологий ИИ*

Модуль	Показатель	Расшифровка	Описание расчета
Модуль V. «Внедрение ИИ»	Accuracy	Accuracy («точность»)	доля правильных ответов алгоритма
	F1 score	F1 score («маркер»)	среднее гармоническое соотношение между точностью и полнотой показателей
	HRA	Hallucination to Response Accuracy ratio («Показатель точности реакций»)	отношение количества галлюцинаций к количеству точных ответов
Модуль VI. «Нейропсихологическая эффективность персонала, взаимодействующего с ИИ-агентами»	ECB	Emotional-Cognitive Balance («Эмоционально-когнитивный баланс»)	отношение количества эмоционально-адаптивных решений к количеству когнитивно-оптимальных решений, оцениваемое через анализ коммуникации и самоотчетов сотрудников
	SIA	AI агента и сотрудника Synergy Index of AI Agent and Employee («Синергетический индекс»)	среднее гармоническое между коэффициентом использования возможностей ИИ и уровнем IQ сотрудника, рассчитываемое по формуле: $SIA = 2 / (1 / \text{Использование ИИ} + 1 / IQ \text{ сотрудника})$
Модуль VII. «Клиентская удовлетворенность и эффективность ИИ-сервиса»	AICSI	Customer Satisfaction Index with AI Responses («Индекс удовлетворенности клиентов ответами ИИ-агента»)	отношение количества удовлетворенных клиентов к общему количеству взаимодействий с ИИ-агентом, измеряемое через опросы, анализ отзывов и оценку по шкале от 1 до 5
	AILI	AI Agent Loyalty Index («Индекс лояльности к ИИ-агенту»)	отношение количества лояльных клиентов к ИИ-агенту к количеству detractors
	AIEI	Index of Ease of Interaction with AI Agent («Индекс простоты взаимодействия с ИИ-агентом»)	среднее значение оценки клиентов по шкале от 1 до 5, где 1 означает после каждого взаимодействия с ИИ-агентом «очень легко», а 5 – «очень сложно»

*Составлено по: [3, 9, с. 117, 10] и дополнено автором.

Модуль I. «Оценка экономической эффективности». Для оценки экономической эффективности и целесообразности финансирования проекта базовыми показателями выбраны: чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости (PP) и окупаемость инвестиций (ROI).

Модуль II. «Анализ юнит-экономики». На микроуровне для оценки устойчивости бизнес-модели и проведения сценарного

планирования в качестве базовых показателей предложен инструментарий юнит-экономики: стоимость привлечения одного клиента (CAC), средний доход на одного пользователя (ARPU), выручка от одного платящего пользователя (ARPPU) и совокупная прибыль (LTV). Методология юнит-экономики считается одной из самых эффективных для проектов на ранних стадиях. Учитывая, что целью создания любой коммерческой компании является получение прибыли, по основной

формуле юнит-экономики, бизнес успешен и рентабелен, если маржинальная прибыль превышает сумму постоянных затрат [15].

Модуль III. «Оценка рисков и неопределенностей». Следующий модуль идентифицирует узкие места и латентные угрозы, позволяя сформировать стратегии их хеджирования и митигации по индексу критичности уязвимостей (VCI), индексу воздействия рисков на бизнес (BISR) и индексу полноты анализа угроз (TCI).

Модуль IV. «Оценка инновационности». Данный аналитический модуль позволяет оптимизировать R&D-процессы (Research and Development), показывая скорость разработки инноваций и их стоимость по времени от идеи до внедрения (TAT) и по стоимостной оценке патентов и технологий (CIPU), переводя управление НИОКР из области интуитивных решений в плоскость четкого управления

Модуль V. «Внедрение ИИ». В рамках представленного модуля реализован комплекс метрик, предназначенных для верификации и бенчмаркинга производительности ИИ-агентов в процессе непрерывной оптимизации и итеративного совершенствования алгоритмических систем за счет измерения точности (Accuracy), маркера (F1 score) и показателя точности реакций HRA.

Модуль VI. «Нейропсихологическая эффективность персонала, взаимодействующего с ИИ-агентами».

Модуль оценивает ко-адаптацию сотрудников по показателям эмоционально-когнитивного баланса (ECB) и синергетического индекса (SIA). В компаниях, использующих технологии ИИ, максимизация отдачи от инноваций невозможна без минимизации сопротивления и когнитивного диссонанса сотрудников, проводя диагностику и усиливая синергию в системе «человек–машина».

Модуль VII. «Клиентская удовлетворенность и эффективность ИИ-сервиса». Данный модуль оперирует комплексом специализированных показателей, количественно измеряющих потребительскую полезность от взаимодействия с ИИ-сервисами по индексу удовлетворенности клиентов ответами ИИ-агента (AICSI), индексу лояльности к ИИ-агенту (AII) и индексу простоты взаимодействия с ИИ-агентом (AIEI).

Модули V, VI и VII добавлены автором в связи с эпистемным различием обработки информации человеком через осмысление и ИИ-агентов через кодирование для полноценной диагностики эффекта внедрения технологий ИИ.

Учитывая специфику, под выбранный бизнес разрабатывается уникальная модель и подбираются дополнительные показатели, но алгоритм расчета можно представить в виде последовательных этапов [3] (рис. 1).

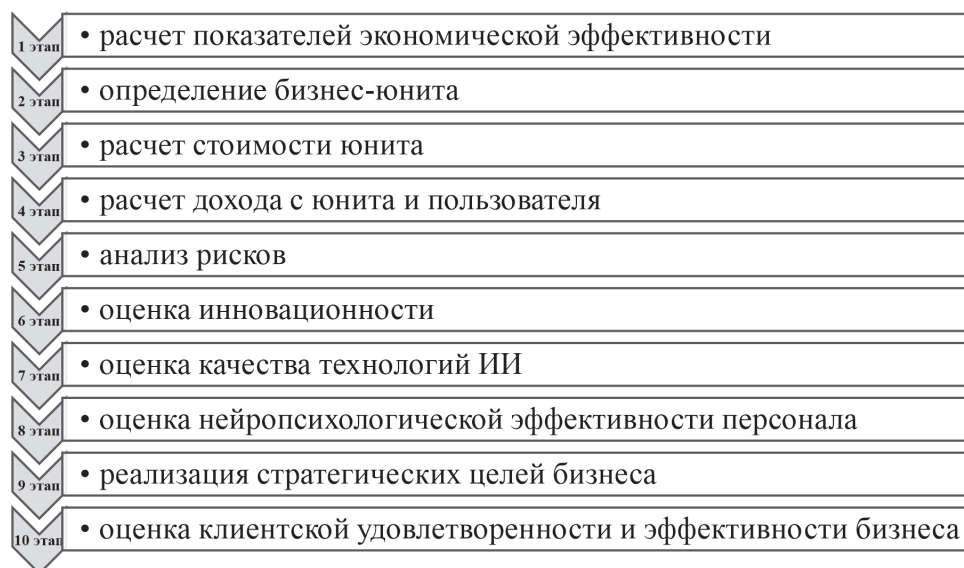


Рис. 1. Алгоритм подбора показателей*

*Составлено по: [3] и дополнено автором.

В ООО «ТОФЕКТ» разработали первую версию AI-агента Imagemaker GrigSo – виртуального имиджмейкера, интегрируясь с GigaChat Сбербанка, используя интерфейс прикладного программирования

API (Application Programming Interface) [6] (табл. 2). Сотрудники компании столкнулись с большим количеством галлюцинаций агента и с психологическими сложностями взаимодействия персонала с ИИ.

Таблица 2

Типы API*

Тип	Описание технологии
REST API	Representational State Transfer («передача состояния представления») – способ взаимодействия сайтов и веб-приложений с сервером
API-интерфейсы SOAP	Simple Object Access Protocol («простой протокол доступа к объектам») – веб-сервис, использующий протокол SOAP для обмена сообщениями между серверами и клиентами.
API-интерфейсы RPC	Remote Procedure Call («удаленный вызов процедур») – протокол, который позволяет программировать переменные функции, файлы на удаленном соединении, как если бы они выполнялись локально на клиенте

*Составлено по: [6].

Для анализа качества решаемых AI-агентом GrigSo задач в ООО «ТОФЕКТ» использовали HRA-показатель V модуля (табл. 3).

HRA-показатель был использован в ООО «ТОФЕКТ» для оценки качества работы ИИ-системы, где точность ответов является критически важной для клиентов компании. Чем меньше количество галлюцинации, тем ниже себестоимость услуг в связи с меньшим

количеством повторных запросов к агенту и списанию токенов нейронной сети, где токены это символы [2].

Результаты ответов AI-агента Imagemaker GrigSo в сервисе GigaChat ООО «СалютДевайсы», дочерней компании ПАО Сбербанк, были загружены в три нейронные сети, имеющие опции «мыслить и рассуждать», а также проанализированы сотрудниками ООО «ТОФЕКТ».

Таблица 3

Показатель HRA AI-агента ООО «ТОФЕКТ» Imagemaker GrigSo в сервисе GigaChat ООО «СалютДевайсы» Сбербанка*

Показатель	Нейронные сети				Эксперты ТОФЕКТ
	Наименование	GigaChat	DeepSeek	Qwen	
	Версия нейронной сети	2.0	V3	3-30B-A3B-2507	
	Модуль	«Рассуждать»	DeepThink	«Мышление»	
HRA		0.125**	0.48**	—	0.75**
**HRA < 0.1: Отличная точность (ИИ-система надежна) 0.1 ≤ HRA ≤ 0.3: Хорошая точность (ИИ-система пригодна для использования) 0.3 < HRA ≤ 0.5: Удовлетворительная точность (требуется доработка) HRA > 0.5: Плохая точность (ИИ-система не рекомендуется к использованию)					

*Составлено автором по результатам работы в сервисах ИИ-систем [19, 20, 21] и отчету сотрудников ООО «ТОФЕКТ».

По данным таблицы видно, что GigaChat преувеличивает результаты своей работы, HRA DeepSeek и сотрудников стартапа свидетельствуют о большом количестве галлюцинаций, а архитектура сервиса Qwen на данный момент не позволяет анализировать подобные задачи.

Анализ HRA в ООО «ТОФЕКТ» подтвердил результаты С. Чена, И. Куликова и других специалистов компании Meta*, опубликованные 8 августа 2025 г., о «рассуждающих» больших языковых моделях (Reasoning Large Language Models, R-LLM),

которые на сегодняшний момент имеют серьезные трудности с генерацией достоверной информации [18].

В ООО «ТОФЕКТ» предусмотрели в административной панели своего сервиса показатели VI и VII модулей для управления процессом интеграции ИИ технологий. В дальнейшем планируется создать целостную клиентоориентированную систему, функционирующую на уровне нейронов (рис. 2), меняя вектор инноваций от мысли потребителя к созданию продукта, обладающего нужными характеристиками.

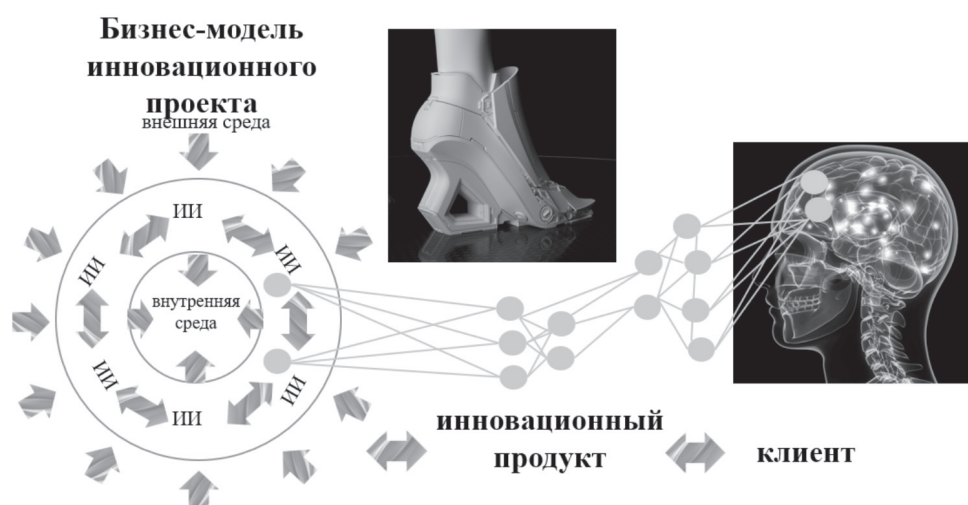


Рис. 2. Нейропластическая модель*

*Составлено автором с учетом [4, 14].

Реалистичность предложенной схемы допустима, учитывая начало концептуально нового периода реализации инновационных проектов с 25 октября 2017 года, от момента резонансного события, по мнению автора, когда гуманоидный робот София компании Hanston Robotics на саммите «Инвестиционная инициатива будущего» в Эр-Рияде получил гражданство Саудовской Аравии. Данный прецедент является индикатором формирования новой эры [14], в рамках которой искусственный интеллект, эволюционируя не только в техническом, но и в правовом измерении, потенциально трансформируется в полноценного экономического агента, способного к участию в бизнес-системах в качестве автономной стороны.

Выводы и заключение. Гипотеза относительно внедрения AI-агентов в качестве полноценного члена команды для решения задач компании и анализа данных на всем процессе трансфера научно-технической разработки от момента создания до фазы коммерциализации не подтвердилась в связи с тем, что на данном этапе развития технологии «рассуждающие» модели галлюцинируют и провоцируют в коллективе возникновение психологических проблем при взаимодействии людей с ИИ-сервисами. В связи с чем сделан вывод о актуальности предложенной системы показателей для мониторинга и разработки агента.

Разработанная система показателей включает семь срезов аналитики с

*Meta Platforms Inc. признана в России экстремистской организацией и запрещена.

апробацией в ООО «ТОФЕКТ»: «оценка экономической эффективности»; «анализ юнит-экономики»; «оценка рисков и неопределенностей»; «оценка инновационности»; «внедрение ИИ»; «нейропсихологическая эффективность персонала, взаимодействующего с ИИ-агентами»; «клиентская удовлетворенность и эффективность ИИ-сервиса».

Предложен алгоритм подбора показателей, состоящий из десяти этапов.

Пользуясь API- и ИИ-сервисами, можно автоматизировать бизнес-процессы и проверять гипотезы. Внедрение новых общедоступных технологий индуцирует процессы структурной оптимизации и повышения производственной эффективности [1, с. 121]. Технологии искусственного интеллекта представляют возможность прогнозировать тренды на основе Big Data, автоматизировать сбор и анализ данных, выявлять скрытые зависимости между параметрами проекта. В результате моделирование процесса реализации инновационного проекта позволяет более точно оценивать результативность проектной деятельности до момента выхода на рынок [17, с. 1552].

Автором визуализирована бизнес-модель компании, работающая на уровне нейронов для реализации клиентоориентированной схемы работы с учетом начала новой эры, когда развитие искусственного интеллекта характеризуется не только экспоненциальным ростом технических возможностей, но и качественным изменением его правосубъектности.

Предложенная семимодульная система показателей позволит внедрять инновации первыми и комплексно анализировать успешность развития компании не только с технической, но и с психологической стороны в смешанных коллективах с AI-агентами с учетом последующего перехода к прогрессивной нейроплатической бизнес-модели.

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. В GigaChat появилась функция рассуждений с доступом к актуальным данным (25.06.2025) // СберПро. Медиаресурс ПАО Сбербанк : [сайт]. – URL: <https://sber.pro/publication/v-gigachat-poyavilas-funktsiya-rassuzhdenii-s-dostupom-k-aktualnim-dannim> (дата обращения: 27.06.2025). – Текст : электронный.

3. Вершинин, О. Юнит-экономика как способ финансовой оценки бизнеса (16.10.2023 г.). – URL: <https://neiros.ru/blog/business/yunit-ehkonomika-kak-sposob-finansovoj-ocenki-biznesa>. (дата обращения: 25.03.2025). – Текст : электронный.

4. Денисов, А. Когнитивные процессы и биологические нейронные сети / А. Денисов, П. Булай, Т. Питлик, С. Черенкевич // Наука и инновации. – 2015. – № 154. – С. 29–32. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-protsessy-i-biologicheskie-neyronnye-seti> (дата обращения: 27.03.2025). – Текст : электронный.

5. Зуева, Е. В. Искусственный интеллект в управлении инновационными процессами и проектами / Е. В. Зуева, В. Д. Чубакова, М. Т. Чобитько. – Текст : непосредственный // Искусственный интеллект в автоматизированных системах управления и обработки данных : сборник статей II Всероссийской научной конференции : в 5-ти томах (27–28 апреля 2023 года). – Москва : Издательский дом КДУ, «Добросвет», 2024. – С. 23–28. – EDN DAQGJK.

6. Интерфейс прикладного программирования (API) // OpenCode.md : [сайт]. – URL: <https://opencode.md/ru/about/>

арі/ (дата обращения: 27.03.2025). – Текст : электронный.

7. Корпоративная стратегия ИИ: почему агенты ИИ должны стать вашим первым шагом (05.05.2025) // Astera Software : [сайт]. – URL: <https://www.astera.com/ru/type/blog/enterprise-ai-strategy> (дата обращения: 25.08.2025). – Текст : электронный.

8. **Куклина, Е. А.** Методологический подход к уровню оценки инновационного развития предприятия (на примере сферы жилищно-коммунального хозяйства) / Е. А. Куклина, О. С. Мицеловская // Управленческое консультирование. – 2020. – № 6 (138). – С. 110–122. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskyy-podhod-k-otsenke-urovnya-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-na-primere-sfery-zhilishchno-kommunalnogo>. – Текст : электронный.

9. **Кульгин, Н. Б.** Искусственный интеллект в управлении инновационными проектами / Н. Б. Кульгин // Инновации. – 2019. – № 12 (254). – С. 99–103. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-innovatsionnymi-proektami> (дата обращения: 27.03.2025). – Текст : электронный.

10. **Михайличенко, А. А.** Аналитический обзор методов оценки качества алгоритмов классификации в задачах машинного обучения / А. А. Михайличенко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 4: Естественно-математические и технические науки. – 2022. – № 4(311). – С. 52–59. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskyy-obzor-metodov-otsenki-kachestva-algoritmov-klassifikatsii-v-zadachah-mashinnogo-obucheniya>. – Текст : электронный.

11. **Николенко, Т. Ю.** Система сбалансированных показателей и инструментарий оценки эффективности инновационных проектов / Т. Ю. Николенко, Е. В. Тарасова // *π-Economy*. – 2016. – № 6(256). – С. 228–235. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-instrumentariy-otsenki-effektivnosti-innovatsionnykh-proektov>

sbalansirovannyh-pokazateley-i-instrumentariy-otsenki-effektivnosti-innovatsionnykh-proektov (дата обращения: 26.08.2025). – Текст : электронный.

12. **Олейник, А. Г.** Квалиметрический подход к рейтингованию стартапов / А. Г. Олейник, М. Р. Ахмедова // НК. – 2020. – № 4. – С. 328–346. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kvalimetricheskiiy-podhod-k-reytingovaniyu-startapov> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст : электронный.

13. **Пискулева, И. В.** Длинные циклы Н.Д. Кондратьева: экономика и геополитика XXI века // *Universum: экономика и юриспруденция* : электрон. научн. журн. – 2022. – № 1(100). – URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/14831> (дата обращения: 22.08.2025). – Текст : электронный.

14. Робот-андроид София стала подданной Саудовской Аравии (26.10.2017 г.) // ТАСС : [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4680400> (дата обращения: 25.03.2025). – Текст : электронный.

15. **Семенов, А.** Юнит-экономика: как оценить успешность бизнеса // *uplab.ru* [сайт]. – URL: <https://www.uplab.ru/blog/unit-economics-how-to-evaluate-the-success-of-the-business> (дата обращения: 25.03.2025). – Текст : электронный.

16. **Фролов, А. Ф.** Формирование системы показателей эффективности инновационной деятельности / А. Ф. Фролов // Вестник ГУУ. – 2013. – № 3. – С. 180–185. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-pokazateley-effektivnosti-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст : электронный.

17. **Шишкина, Д. Н.** Оценка экономической эффективности применения искусственного интеллекта в строительстве: выбор оптимального метода / Д. Н. Шишкина // Вестник МГСУ. – 2024. – № 19(9). – С. 1550–1561. – URL: <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2024.9.1550-1561>.

18. Chen, X. Learning to Reason for Factuality. / X. Chen, I. Kulikov, V.-P. Berges, B. Oguz, R. Shao, G. Ghosh, J. Weston, W.-t. Yih // arXiv:2508.05618v1 [cs.CL] 07 Aug 2025. – URL: <https://arxiv.org/html/2508.05618v1#bib>.

19. DeepSeek – Into the Unknown // DeepSeek : [сайт]. – URL: <https://chat.deepseek.com> (дата обращения: 20.08.2025).

20. GIGACHAT // GIGACHAT : [сайт]. – URL: <https://giga.chat> (дата обращения: 20.08.2025).

21. Qwen : [сайт]. – URL: <https://chat.qwen.ai> (дата обращения: 20.08.2025).

22. Shinkevich, A. I. Ecosystems as an innovative tool for the development of the financial sector in the digital economy / A. I. Shinkevich, S. S. Kudryavtseva, V. P. Samarina // Journal of Risk and Financial Management. – 2023. – Vol. 16. – № 2. – URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020072>.

Shcherbakova E.S.

Kazan National Research Technological University, Postgraduate Student, Chair of Logistics and Management

MODULAR SYSTEM OF SUCCESS INDICATORS FOR INNOVATIVE PROJECTS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Abstract. The article is devoted to the success indicators of innovative projects for rapid response to changes related to the testing of experimental concepts and adaptation to new conditions using neural networks. A hypothesis is formulated regarding the introduction of AI agents as a full-fledged team member to solve the company's tasks and analyze data throughout the process of transferring scientific and technical development from the moment of creation to the commercialization phase. The purpose of the research is to develop an indicator system for the successful development of projects using artificial intelligence technologies, which allows for the rapid implementation of innovative technologies and monitoring of the company's condition in informative cross-sections. Research methods include a review of literary sources and a method for describing trends, a systematic approach to analyzing the mesosystem of indicators, a comparative analysis of the AI agent's work by neural networks and technical specialists, content analysis of key concepts, as well as methods of empirical research and verification. A seven-module analytics system has been proposed with testing in an it startup with the AI agent Imagemaker GrigSo, a virtual image maker based on TOFECT LLC: "economic efficiency assessment"; «unit economics analysis»; «risk and uncertainty assessment»; «innovation assessment»; «AI implementation»; «neuropsychological effectiveness of personnel, interacting with AI agents»; «customer satisfaction and effectiveness of AI service».

Keywords: modular system, success indicators, unit economics, artificial intelligence technologies, AI agents, neural networks, innovative project, startups.

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. SberPro. (2025, June 25). GigaChat predstavil funktsiyu rassuzhdeniy s dostupom k aktualnym dannym [GigaChat has introduced a reasoning feature with access to current data]. Retrieved June 27, 2025, Retrieved from: <https://sber.pro/publication/v-gigachat-poyavilas-funktsiya-rassuzhdenii-s-dostupom-k-aktualnim-dannim>.
3. Vershinin, O. (2023). Yunit-ekonomika kak sposob finansovoy otsenki biznesa [Unit economics as a method of financial business evaluation]. *Marketing Platform*. Retrieved from: <https://neiros.ru/blog/business/yunit-ehkonomika-kak-sposob-finansovoj-ocenki-biznesa>.
4. Denisov, A., Bulay, P., Pitlik, T., Cherenkovich, S. (2015). Kognitivnye protsessy i biologicheskie neyronnye seti [Cognitive processes and biological neural networks]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovations], 154, 29–32. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-protsessy-i-biologicheskie-neyronnye-seti>.
5. Zueva, E.V., Chubakova, V.D., Chobitko, M.T. (2024). Iskusstvennyy intellekt v upravlenii innovatsionnymi protsessami i proektami [Artificial intelligence in the

management of innovative processes and projects]. In Proceedings of the II All-Russian Scientific Conference on Artificial Intelligence in Automated Management and Data Processing Systems (pp. 23–28). Moscow: KDU Publishing House, «Dobrosvet».

6. OpenCode.md. (2025). Interfeys prikladnogo programmirovaniya (API) [Application Programming Interface (API)]. Retrieved from: <https://opencode.md/ru/about/api>.

7. Astera Software. (2025, May 5). Korporativnaya strategiya IAI: pochemu agenty IAI dolzhny stat' vashim pervym shagom [Corporate AI strategy: Why AI agents should be your first step]. Retrieved from: <https://www.astera.com/ru/type/blog/enterprise-ai-strategy>.

8. Kuklina, E.A., Mitzelovskaya, O.S. (2020). Metodologicheskiy podkhod k otsenke urovnya innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya (na primere sfery zhilishchno-kommunalnogo khozyaystva) [Methodological approach to the assessment level of innovative enterprise development (on the example of the housing and communal services sector)]. Upravlyayushchee konsultirovaniye [Management Consulting], 6(138), 110–122. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiy-podhod-k-otsenke-urovnya-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-na-primere-sfery-zhilishchno-kommunalnogo>.

9. Kultin, N.B. (2019). Iskusstvennyy intellekt v upravlenii innovatsionnyimi proektami [Artificial intelligence in the management of innovative projects. Innovatsii [Innovations], 12(254), 99–103. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-upravlenii-innovatsionnyimi-proektami>.

10. Mikhaylichenko, A.A. (2022). Analiticheskiy obzor metodov otsenki kachestva algoritmov klassifikatsii v zadachakh mashinnogo obucheniya [Analytical review of methods for evaluating the quality of classification algorithms in machine learning problems]. Vestnik Adygheskogo

gosudarstvennogo universiteta, Seriya 4: Estestvenno-matematicheskie i tekhnicheskie nauki [Bulletin of Adyghe State University, Series 4: Natural-mathematical and technical sciences], 4(311), 52–59. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskiy-obzor-metodov-otsenki-kachestva-algoritmov-klassifikatsii-v-zadachah-mashinnogo-obucheniya>.

11. Nikolenko, T.Y., Tarasova, E.V. (2016). Sistema sbalansirovannykh pokazateley i instrumentariy otsenki effektivnosti innovatsionnykh proektov [Balanced indicators system and evaluation tools for innovative projects]. π -Economy, 6(256), 228–235. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannykh-pokazateley-i-instrumentariy-otsenki-effektivnosti-innovatsionnykh-proektov>.

12. Oleynik, A.G., Akhmedova, M.R. (2020). Kvalimetricheskiy podkhod k reitingovaniyu startapov [Qualimetric approach to startup rating]. NK, 4, 328–346. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/kvalimetricheskiy-podhod-k-reytingovaniyu-startapov>.

13. Piskuleva, I.V. (2022). Dlinnye tsikly N. D. Kondratyeva: ekonomika i geopolitika XXI veka [Long cycles of N. D. Kondratiev: Economy and geopolitics of the 21st century]. Universum: ekonomika i yurisprudentsiya [Universum: Economics and Jurisprudence], 1(100). Retrieved from: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/14831>.

14. TASS. (2017, October 26). Robot-androïd Sofia stala poddannoy Sahaudovskoy Arabii [Robot-android Sophia became a subject of Saudi Arabia]. Retrieved from: <https://tass.ru/ekonomika/4680400>.

15. Semenov, A. (2025). Yunit-ekonomika: kak otsenit' uspehnost biznesa [Unit economics: How to evaluate business success]. Uplab. Retrieved March 25, 2025, Retrieved from: <https://www.uplab.ru/blog/unit-economics-how-to-evaluate-the-success-of-the-business>.

16. Frolov, A.V. (2013). Formirovanie

sistemy pokazateley effektivnosti innovatsionnoy deyatelnosti [Formation of a system of indicators of the effectiveness of innovative activity]. Bulletin of GUU, 3, 180–185. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-pokazateley-effektivnosti-innovatsionnoy-deyatelnosti>.

17. Shishkina, D.N. (2024). Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti primeneniya iskusstvennogo intellekta v stroitel'stve: vybor optimal'nogo metoda [Assessment of the economic efficiency of applying artificial intelligence in construction: Selection of the optimal method]. Vestnik MGSU [Bulletin of MGSU], 19(9), 1550–1561. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2024.9.1550-1561>.

18. Chen, X., Kulikov, I., Berges, V.-P., Oguz, B., Shao, R., Ghosh, G., Weston, J., & Yih,

W.-t. (2025). Learning to reason for factuality. arXiv:2508.05618v1 [cs.CL]. Retrieved from: <https://arxiv.org/html/2508.05618v1#bib>.

19. DeepSeek. (2025). DeepSeek – Into the Unknown. Retrieved from: <https://chat.deepseek.com>.

20. GIGACHAT. (2025). GIGACHAT. Retrieved from: <https://giga.chat>.

21. Qwen. (2025). Qwen. Retrieved from: <https://chat.qwen.ai>.

22. Shinkevich, A.I., Kudryavtseva, S.S., Samarina, V.P. (2023). Ecosystems as an innovative tool for the development of the financial sector in the digital economy. Journal of Risk and Financial Management, 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020072>.

e-mail: scherbakovaec@mail.ru

Зоров М.Д.

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

ВЗАИМОСВЯЗЬ КЛАСТЕРНОГО И ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА В РАЗВИТИИ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КЛАСТЕРА В РЕГИОНЕ

Аннотация. В исследовании предпринята попытка выявить взаимосвязь кластерного и экосистемного подходов при создании и развитии туристско-рекреационного кластера на определенной территории. Интерес к рассматриваемой проблематике обусловлен необходимостью изыскания внутренних ресурсов и траекторий развития территорий и национальной экономики в целом. Целью данного исследования является определение точек соприкосновения кластерного и экосистемного подхода в развитии туристско-рекреационного сегмента на региональном уровне. Для достижения поставленной цели был выбран ряд научных методов, среди которых логический анализ, сравнительный метод, системный подход, методы обобщения и т.д. В ходе исследования были выявлены особенности кластерного метода при формировании туристско-рекреационного кластера. Кроме того, был описан инновационный туристический продукт, который является основным результатом функционирования кластера. Отмечены отличительные черты экосистемного подхода в сравнении с кластерным, что позволило определить точки соприкосновения двух методов. Акцент сделан на особенности применения цифровых технологий в туристической отрасли и при получении непосредственно туристической услуги. Поэтому рассматривается платформенный подход (цифровых экосистем), его особенности и возможности использования в процессе формирования туристско-рекреационного кластера. Утверждается, что применение отдельных инструментов кластерного, экосистемного и платформенного подходов позволит повысить эффективность функционирования туристско-рекреационных кластеров.

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

Введение. В настоящее время политической и экономической нестабильности формирование условий для преодоления кризисных моментов, вызванных санкционным давлением, и устойчивого развития экономики Российской Федерации является приоритетным направлением. Каждый отдельный регион вносит свой вклад в развитие экономики страны. Поэтому сейчас на федеральном уровне направления и темпы развития каждого отдельного региона России находятся под пристальным вниманием.

Неоднозначность происходящих событий и неопределенность будущего обуславливают необходимость очень точного определения потенциала каждого региона и возможностей его использования для достижения национальных целей. Потенциал региона зависит от большого количества факторов, среди которых и рекреационные ресурсы.

В условиях санкционного давления и его экономических последствий (высокой инфляции, падения курса рубля, сложностей получения визы в некоторые страны и пр.)

резко вырос спрос на внутренний туризм, что положительно влияет на развитие регионов. Импульс к развитию туристической отрасли получила еще в пандемический и постпандемический период из-за закрытых границ. Однако в настоящее время темпы роста внутреннего туризма являются беспрецедентными. Так, по данным Российского союза туриндустрии, в 2024 году количество туристических поездок по стране приблизилось к 96 млн, что на 25% больше в сравнении с 2023 годом. Число турпоездок по России в прошедшем 2024 году стало рекордом за 23 года, на протяжении которых проводится мониторинг данного показателя. Эксперты отрасли отмечают две основные тенденции, которые поспособствовали этому результату. Во-первых, это открытие новых туристических центров по всей стране и разнообразие видов туризма. Во-вторых, зафиксировано существенное повышение интереса к России со стороны иностранных туристов [1].

С этой точки зрения регионы России начали конкурировать между собой в вопросах выявления рекреационного потенциала и экономических возможностей для привлечения туристов. Актуальным является вопрос создания и развития туристических кластеров в регионах. Для этого важно определить инструментальный, подходящий для развития туристической отрасли и не противоречащий комплексному развитию территорий. Традиционным в этом вопросе является кластерный подход. При этом цифровая экономика принесла новые инструменты, которые также могут быть использованы для развития туристско-рекреационной отрасли в регионах в рамках платформенного (экосистемного) подхода.

С учетом вышесказанного целью данного исследования является определение точек соприкосновения кластерного и экосистемного подходов в развитии туристско-рекреационного сегмента на региональном уровне.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд исследовательских задач:

- проанализировать особенности кластерного подхода в развитии туристско-рекреационной отрасли в регионах;
- определить направления использования экосистемного подхода для развития туризма;
- выделить особенности платформенного (цифровых экосистем) подхода в развитии туристско-рекреационных кластеров на территориальном уровне;
- выявить точки соприкосновения кластерного и экосистемного подхода для развития туристической отрасли.

Методы исследования. В ходе проведения исследования применялись такие методы научного познания, как логический анализ, метод сравнения, системный подход, методы обобщения и т.д.

Результаты исследования. Кластерный подход рассматривается экспертами в этой области как инструмент развития территории и обеспечения ее конкурентоспособности. Кластерный подход основан на понятии кластера. В общем смысле кластер представляет собой совокупность связанных между собой объектов, объединенных сходными признаками. Термин «кластер» чаще всего применяется в экономической науке. Ввел в обиход и популяризировал этот термин американский экономист М. Портер. Портер обнаружил, что наиболее конкурентоспособные фирмы, принадлежащие одной отрасли, концентрируются на одной территории и формируют вокруг себя высоко конкурентоспособных контрагентов посредством распространения своего положительного опыта работы на рынках. Таким образом, формируется сообщество компаний из связанных отраслей и способствующих росту друг друга. Согласно Портеру, кластер – это «группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [6]. В настоящее время трактовка этого термина зависит от отрасли, в которой формируется кластер, и ее специфических особенностей.

У кластера присутствуют универсальные характеристики, присущие кластерам в любой отрасли, и специфические.

Универсальные характеристики кластера представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Универсальные характеристики кластера*

*Составлено автором на основе Методических рекомендаций по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации по: [4].

Важно отметить, что кластеры функционируют на добровольной основе и не являются юридическим лицом в качестве отдельного экономического субъекта. Формальные основания для участия в кластерах у хозяйствующих субъектов отсутствуют. Экономические агенты сохраняют свою самостоятельность, могут воспользоваться возможностью войти в кластер и выйти из него в любой момент.

Туристско-рекреационный кластер представляет собой совокупность взаимосвязанных предприятий, организаций и властных структур, расположенных на одной территории, которые предлагают различные виды отдыха и развлечений для туристов [7]. Главной целью туристско-рекреационных кластеров является повышение конкурентоспособности территории для привлечения большего количества туристов.

Специфические признаки туристического кластера представлены на рисунке 2.

Специфические особенности туристско-рекреационных кластеров, с одной стороны, способствуют их развитию. Например, положительные внешние эффекты помогают сделать развитие туризма в регионе более привлекательным для всех стейкхолдеров, среди которых население. С другой стороны, особенности таких кластеров могут тормозить процессы их формирования и развития. Так, если туристический поток становится слишком большим, то это отрицательно влияет на флору и фауну региона (вытаптываются заповедные территории, шум событийного туризма мешает местным жителям и пр.). Это может встретить сопротивление со стороны местного населения. Необходимость государственной поддержки ставит кластер в зависимость от регионального бюджета, который, как правило, ограничен, и т.д. Поэтому специфические особенности туристско-рекреационных кластеров должны быть учтены в кластерном подходе.



Рис. 2. Специфические характеристики туристического кластера*

*Составлено автором.

Структура туристско-рекреационного кластера предполагает наличие ядра, отвечающего за его формирование и развитие, ту-

ристско-рекреационные ресурсы и компании из смежных отраслей, органы власти и местного самоуправления (рис. 3).

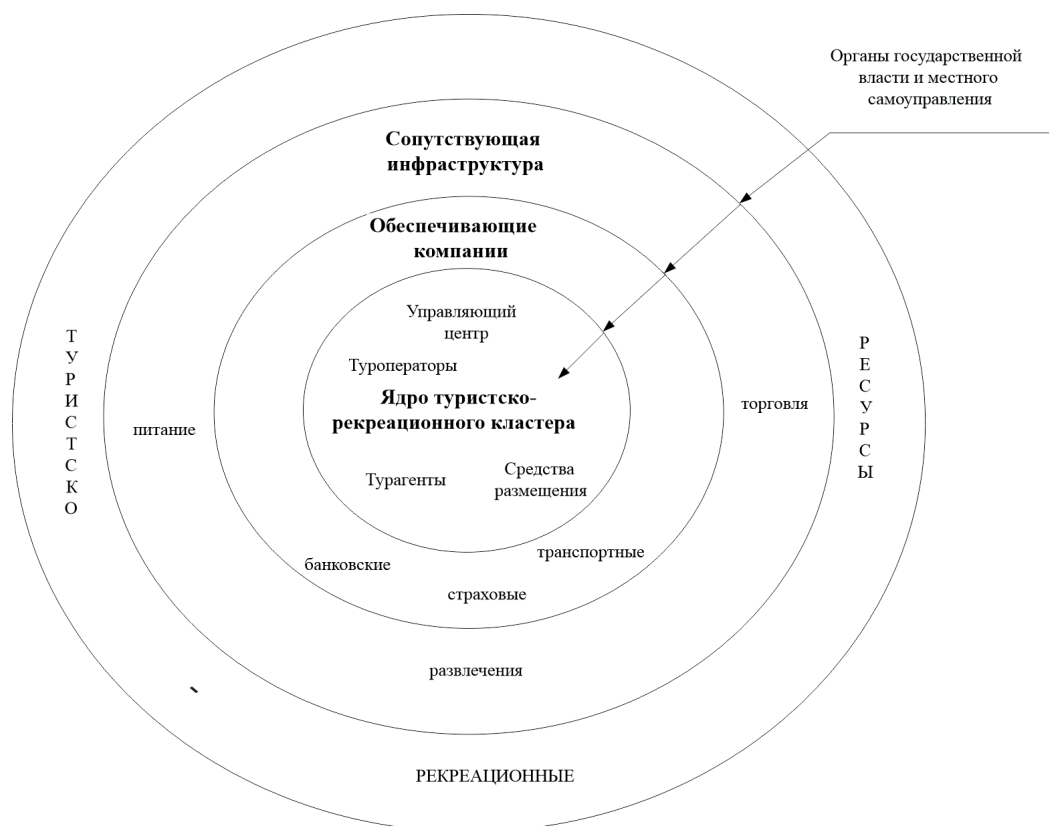


Рис. 3. Структура туристско-рекреационного кластера*

*Составлено автором.

В ядре туристско-рекреационного кластера обязательно должен быть управляющий центр (например, совет по развитию туризма). Также в ядро входят туристические компании (турагенты, туроператоры, средства размещения). Основой для формирования кластера являются туристско-рекреационные ресурсы. К компаниям из смежных отраслей относятся обеспечивающие компании (транспортные, страховые, банковские), инфраструктурные компании (предприятия питания, развлечений, торговли) и образова-

тельные учреждения. Обязательно в структуре таких кластеров присутствуют органы власти и местного самоуправления, которые способствуют их развитию.

Суть кластерного подхода заключается в том, что объединенные общей целью компании в рамках одного кластера достигают своих целей за счет синергетических эффектов через более рациональное использование своих ресурсов и повышение объемов сбыта (рис. 4).

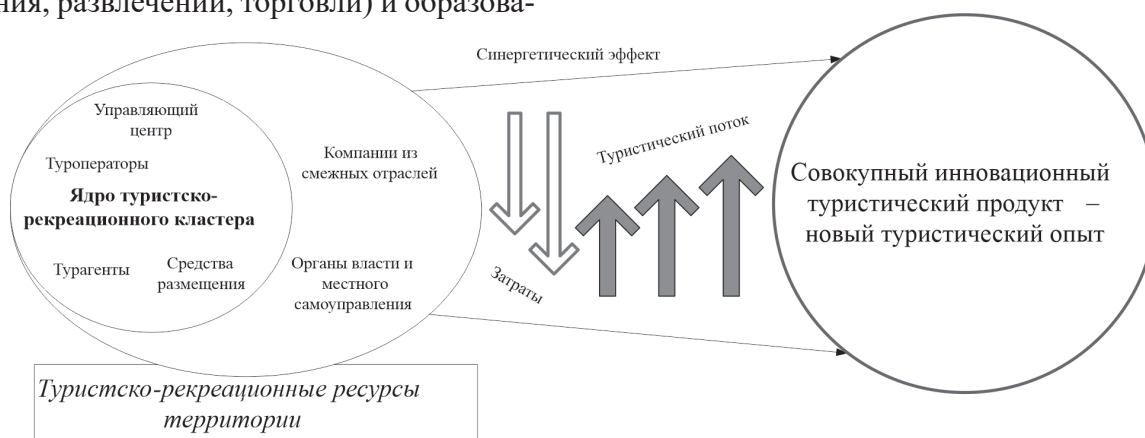


Рис. 4. Суть кластерного подхода*

*Составлено автором.

Рациональное использование ресурсов проявляется в возможности экономии каждой отдельной компании, входящей в кластер, части ресурсов. Например, гостиницы и небольшие хостелы, а также индивидуальные арендодатели могут меньше вкладывать в продвижение своих услуг в случае, если масштабную промоакцию провел туроператор. Для координации этих процессов и требуется управляющий центр. В туристско-рекреационном кластере увеличение объемов сбыта проявляется в росте туристического потока, а также в увеличении объемов услуг, оказываемых одному туристу. Чем больше в рамках одной территории разнообразных туристических поводов и локаций, позволяющих сгладить сезонные колебания, тем выше туристический поток в конкретной территории.

В итоге на выходе объединенный пул туристических компаний позволяет предла-

гать потребителю совокупный инновационный туристический продукт, квинтэссенцией которого является новый туристический опыт: легкость получения не только непосредственно туристической услуги (например, посещение конкретного туристического места), но и транспортная доступность, комфортное проживание, возможности организовать требующееся питание (готовые обеды, система «все включено» или самостоятельное приготовление пищи) и положительные эмоции туристов.

В целом в рамках экосистемного подхода объект исследования (страна, регион, территория) рассматривается в качестве единой экосистемы, состоящей из множества элементов, взаимосвязей между ними и элементами внешней среды, выполняемых им функций, протекающих в нем процессов, а также потоков ресурсов, продуктов, отходов и т. д. [8].

В экономике экосистемный подход проявляется тогда, когда экономику (страны, региона, территории) рассматривают как сложную, динамическую, самоорганизующуюся и саморазвивающуюся систе-

му, состоящую из взаимодействующих на принципах кооперации и/или конкуренции элементов (бизнес, государство, социальные системы, природа) (рис. 5).

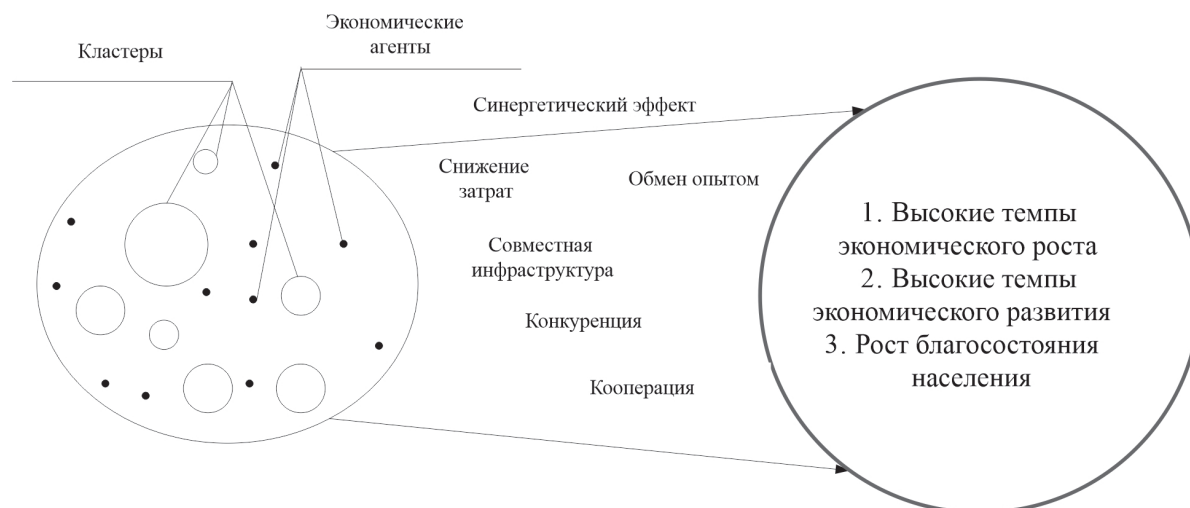


Рис. 5. Концептуальная модель экосистемного подхода*

*Составлено автором.

Экосистемный подход подразумевает учет широкого круга взаимодействий, включающего не только экономические отношения с поставщиками или конкурентами, потребителями, но и отношения с органами власти и местного самоуправления, населением территории, образовательными учреждениями и др. В рамках кластерного подхода также принимаются во внимание как хозяйственные, так и нехозяйственные взаимоотношения всех стейкхолдеров. Важно подчеркнуть, что в рамках экосистемного подхода происходит не просто анализ взаимодействия субъектов, а постепенное согласование интересов всех стейкхолдеров. Как указывалось выше, функционирование туристско-рекреационного кластера может приводить к конфликту интересов между разными группами стейкхолдеров. Поэтому в данном случае экосистемный подход позволит нивелировать недостатки кластерного подхода за счет способности сообществ, акторов, стейкхолдеров преодолевать диа-

лектические противоречия и выстраивать симбиотические отношения.

Отличительной чертой экосистемного подхода является децентрализация. Экономическая экосистема (по аналогии с природной экосистемой) является самоорганизующейся системой. В отличие от экосистемы, кластеры (туристско-рекреационные в том числе) начинают формироваться по инициации хозяйствующих субъектов или регуляторов для решения конкретных задач. Выше отмечалось, что в ядре кластера должен присутствовать управляющий центр. Преодолеть это противоречие можно, снижая роль управляющего центра по мере развития туристско-рекреационного кластера. Изначально кластер является искусственным образованием, поэтому нуждается в координации. По мере его функционирования и развития функционал управляющего центра может быть уменьшен или сведен к нулю.

Еще одной характеристикой экономических экосистем является принцип

экологичности. Экономическая экосистема взаимодействует с окружающей средой. Чтобы избежать отрицательного влияния экономических агентов на природу, разработано экологическое законодательство и принципы устойчивого развития, вписывающиеся в кластерный подход.

Экономические агенты, объединяясь в экосистему, совместно создают некую ценность, проявляющуюся в более высоких темпах экономического роста [5], более высоких темпах экономического развития [3] и роста благосостояния населения за счет эффектов синергии. Для каждого отдельного участника экосистемы ценность формируется за счет более эффективного потребления ресурсов, возможностей совместного использования инфраструктуры, обмена опытом и пр.

Важно отметить, что в настоящее время развивается концепция еще одного подхода, в рамках которого экономические агенты активно взаимодействуют и используют синергетические эффекты. Этот подход только развивается и носит название «платформенный» (или цифровые экосистемы). В рамках этого подхода экономические агенты интегрируют значительное количество цифровых технологий в свою деятельность и на этой базе выращивают новую «цифровую» бизнес-модель. В этом случае все компании объединяются вокруг цифровой платформы, которая взаимодействует с конечным потребителем. Все компании в рамках цифровой экосистемы занимают свое место в цепочке создания ценности и участвуют в подготовке уникального продукта, произвести который каждая компания по отдельности не сможет [2]. Главное преимущество цифровых экосистем – это синергетический эффект, который формируется благодаря доступу участников такой экосистемы к широкой клиентской базе и снижению транзакционных издержек.

Важным минусом экосистемного (платформенного) подхода является силь-

ная зависимость компаний от собственника цифровой платформы.

На современном этапе развития общества формирование кластера (в том числе и туристско-рекреационного) невозможно без использования цифровых технологий. Выше уже упоминалось, что туристический опыт в чистом виде не предполагает (или почти не предполагает) применение онлайн-технологий: для того, чтобы получить услугу, за ней необходимо прийти/приехать. Исключение может составлять VR/AR-туры. Однако в данном случае можно дискутировать о том, насколько это именно туристско-рекреационный опыт. Этот вопрос не является целью данного исследования. Туристско-рекреационный опыт предполагает наличие инструментов получения этого опыта: бронирование проживания, бронирование билетов, составление туристических маршрутов и пр. Цифровые технологии позволяют как туристам, так и компаниям туристско-рекреационного кластера быстрее и удобнее оказывать соответствующие услуги. Цифровая платформа может быть управляющим центром кластера или подчинена ему. Безусловно, компании туристско-рекреационного кластера попадают в зависимость от этой платформы. Для того чтобы избежать негативных последствий монопольного положения цифровой платформы, ее деятельность должна быть подчинена целям создания кластера, а также строгим регламентам, разработанным для решения задач, стоящих перед кластером. Деятельность цифровой платформы для туристско-рекреационного кластера должна координироваться и контролироваться органами власти и местного самоуправления. Это также поможет сократить вероятность дискриминационного отношения со стороны платформы к компаниям кластера.

Взаимосвязь кластерного, экосистемного и цифрового подходов к формированию туристско-рекреационного кластера представлена на рисунке 6.

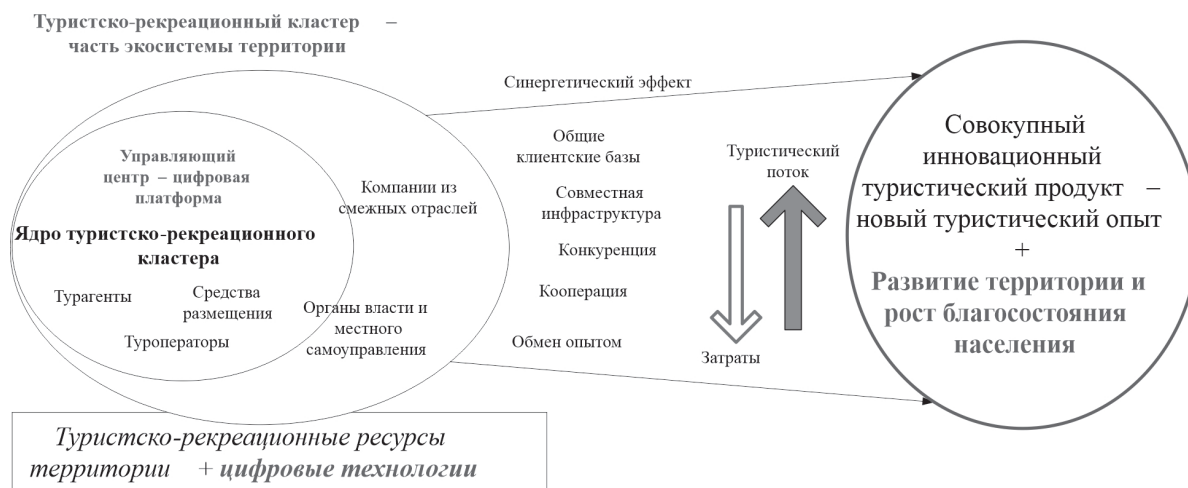


Рис. 6. Взаимосвязь кластерного, экосистемного и цифрового подходов к формированию туристско-рекреационного кластера *

*Составлено автором.

Так, при формировании туристско-рекреационного кластера целесообразно использовать несколько подходов. Непосредственно кластерный подход благодаря здоровой конкуренции и кооперации всех стейкхолдеров в сфере туризма и смежных отраслях позволяет в результате получить инновационный туристический продукт – новый опыт в сфере туризма и оздоровления.

Интеграция в деятельность туристических компаний цифровых технологий способствует упрощению процессов координации между экономическими агентами внутри кластера, повышению эффективности связей компаний с потребителями. Кроме того, трансформируется и сам туристический опыт, который можно разделить на две составляющие. Первая – непосредственно рост разнообразия и качества туристических маршрутов и возможностей рекреации на одной территории. Вторая – это опыт формирования маршрутов и бронирования билетов, отелей и пр. мест проживания и т.д. Именно вторая составляющая инновационного туристического опыта может быть максимально трансформирована при помощи цифровых технологий.

Экосистемный подход позволяет устранять отрицательные экстерналии

и примирять интересы различных групп стейкхолдеров, что в конечном итоге проявляется в росте благосостояния территории и увеличении темпов ее развития.

Выводы и заключение. В рамках кластерного подхода компании из связанных отраслей и способствующих росту друг друга объединяются в сообщество под руководством центра. Для этого должны быть проработаны цели такого объединения и задачи, которые необходимо для этого решить. За счет совместного использования туристско-рекреационной инфраструктуры и экономии каждой отдельной компании на затратах по привлечению туристов начинает формироваться синергетический эффект и новый инновационный туристический продукт. Любой кластер является искусственным образованием, поэтому на первых этапах его формирования и развития его нельзя считать экосистемой. Однако любой кластер, и туристско-рекреационный, является частью большой экосистемы территории и должен в нее интегрироваться. Для кластера критически важной является сформированная в экосистеме инфраструктура. Чем более современной и развитой является инфраструктура, тем более положительным будет туристический опыт. Эффективное

функционирование туристско-рекреационного кластера позволяет привлечь поток туристов на территорию, что способствует созданию новых рабочих мест и снижению безработицы, росту уровня жизни местного населения. Инструменты платформенного подхода позволяют существенно упростить процессы формирования кластера, улучшить связи компаний внутри кластера, ускорить его продвижение и отвечать требованиям современного туриста. В результате использования инструментов и методов трех подходов создается инновационный туристический продукт – новый туристический опыт и появляются положительные экстерналии, проявляющиеся в экономическом росте и развитии территории.

Список литературы

1. Внутренний туризм в России. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> Статья: Внутренний туризм в России (дата обращения: 31.07.2025). – Текст : электронный.
2. Игошин, А. А. Методологическая основа цифровой трансформации бизнеса / А. А. Игошин. – Текст : непосредственный // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 2. – С. 122–129.
3. Климук, В. В. Применение экосистемного подхода при построении модели неоиндустриального развития промышленных предприятий / В. В. Климук. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 37(5). – С. 136–141.
4. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации : [утв. Минэкономразвития РФ 26.12.2008 N 20615-ак/д19]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113283/be165d481138535d134068a73b8307e3fa747a5d (дата обращения: 21.08.2025) – Текст : электронный.
5. Овчинникова, А. В. Оценка связей предпринимательских экосистем с уровнем экономического развития регионов России / А. В. Овчинникова, С. Д. Зимин. – Текст : непосредственный // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – № 3(20).
6. Портер, М. Конкуренция. Москва : Издательский дом «Вильямс». – 2005. – 608 с. – Текст : непосредственный.
7. Разбираемся в терминах: что такое туристско-рекреационные кластеры и какова их роль в развитии туризма? – URL: <https://journal.the2school.com/q-turistko-rekreatsionnye-klastery> (дата обращения: 31.07.2025). – Текст : электронный.
8. Третьякова, Е. А. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях / Е. А. Третьякова, Е. Н. Фрейман. – Текст : непосредственный // Вопросы управления. – 2022. – № 1. – С. 6–20.

Zorov M.D.

Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov, Institute of Economics and Tourism, Postgraduate Student, Department of Management and Marketing

RELATIONSHIP BETWEEN CLUSTER AND ECOSYSTEM APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND RECREATION CLUSTER IN THE REGION

Abstract. An attempt to identify the relationship between the cluster and ecosystem approach in the creation and development of a tourist and recreational cluster in a particular area is undertaken in this study. The interest in the issue under consideration is due to the need to find internal resources and trajectories for the development of territories and the national economy as a whole. The purpose of this study is to identify the points of contact between the cluster and ecosystem approaches in the development of the tourist and recreational segment at the regional level. To achieve this goal, a number of scientific methods were chosen, including logical analysis, comparative method, systematic approach, generalization methods, etc. The study revealed the features of the cluster method in the formation of a tourist and recreational cluster. In addition, an innovative tourism product was described, which is the main result of the cluster's operation. The distinctive features of the ecosystem approach in comparison with the cluster approach are noted, which made it possible to identify the points of contact between the two methods. The emphasis is placed on the specifics of the use of digital technologies in the tourism industry and in obtaining travel services directly. Therefore, the platform approach (digital ecosystems), its features and possibilities of use in the process of forming a tourist and recreational cluster are being considered. It is argued that the use of separate tools of cluster, ecosystem and platform approaches will improve the efficiency of tourist and recreational clusters.

Keywords: tourist and recreational cluster, cluster approach, ecosystem approach, tourist flow, synergetic effect.

References

1. Vnutrennyy turizm v Rossii [Domestic tourism in Russia]. Retrieved from: <https://www.tadviser.ru/index.php/>.
2. Igoshin A.A. (2025). Metodologicheskaya osnova tsifrovoy transformatsii biznesa [Methodological basis of digital business transformation]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics]. 2, 122-129.
3. Klimuk V.V. (2021). Primeneniye ekosistemnogo podkhoda pri postroyenii modeli neoindustrial'nogo razvitiya promyshlennykh predpriyatiy [Application of the ecosystem approach in building a model of neo-industrial development of industrial enterprises]. Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya [Natural Sciences and Humanities Research]. 37 (5), 136-141.
4. Metodicheskiye rekomendatsii po realizatsii klasternoy politiki v sub"yektakh Rossiyskoy Federatsii» (utv. Minekonomrazvitiya RF 26.12.2008 N 20615-ak/d19) ["Methodological recommendations for the implementation of cluster policy in the subjects of the Russian Federation" (approved by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on December 26, 2008 N 20615-ak/d19)]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113283/be165d481138535d134068a73b8307e3fa747a5d.

5. Ovchinnikova, A.V., Zimin, S.D. (2021). Otsenka svyazey predprinimatel'skikh ekosistem s urovnem ekonomicheskogo razvitiya regionov Rossii [Assessment of the links between entrepreneurial ecosystems and the level of economic development of Russian regions]. Journal of Applied Economic Research. 3 (20).

6. Porter, M. (2005). Konkurentsia [Competition]. Moscow: Williams Publishing House.

7. Razbirayemsiya v terminakh: chto takoye turistsko-rekreatsionnyye klastery

i kakova ikh rol' v razvitii turizma? [We understand the terms: what are tourism and recreation clusters and what is their role in the development of tourism?] Retrieved from: <https://journal.the2school.com/q-turistko-rekreatsionnye-klastery>.

8. Tretyakova, E.A., Freiman, E.N. (2022). Ekosistemnyy podkhod v sovremennykh ekonomicheskikh issledovaniyakh [Ecosystem approach in modern economic research]. Voprosy upravleniya [Management Issues]. 1, 6-20.

e-mail: m-zorov@mail.ru

Балинов Л.Н.

Московский университет «Синергия», аспирант

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: АРХИТЕКТУРА, ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК И СЦЕНАРНАЯ АПРОБАЦИЯ НА ОТКРЫТЫХ ДАННЫХ

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

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

Введение. Экономическая неопределенность, вызванная внезапными колебаниями на рынке, кризисы, пандемии, геополитические факторы делают традиционные методы антикризисного управления (стратегии снижения издержек, централизованное принятие решений, ручной контроль рисков и т.д.) недостаточно гибкими и затрудняют проактивное реагирование на кризисы.

В российской практике наблюдается переход от реактивного кризис-менеджмента к проактивной цифровой трансформации, в том числе с использованием данных

Rusprofile и «РБК Компании». Однако интегрированных систем, которые объединяют сбор данных, предиктивную аналитику, интеллектуальное моделирование и автоматизацию исполнения решений в единую цифровую систему, практически не представлено.

М.А. Рублев в своем исследовании рассматривает цифровизацию как ключ к повышению устойчивости бизнеса в период кризиса: платформенные модели бизнеса и инновационные цифровые инструменты позволяют компаниям сохранять конкуренто-

способность даже при волатильности внешней среды [1]. Е.В. Бутрова подчеркивает важность внедрения автоматизированных систем, интеграции ИИ для оперативности предоставления данных и генерации новых моделей реагирования [2]. М.А. Юдинцев и А.Г. Зайцев также делают акцент на эффективных цифровых технологиях. Они подчеркивают важность использования анализа больших данных с помощью ИИ и машинного обучения как основу адаптации компаний к новым вызовам [3]. Е.П. Кочетков указывает на то, что кризисы в цифровую эпоху требуют институциональных сдвигов, пересмотра антикризисной теории, так как причиной является несоответствие развития технологий и адаптации институтов управления [4].

Цель нашего исследования заключается в проектировании референсной цифровой экосистемы антикризисного управления, интегрирующей источники корпоративных данных (на примере Rusprofile и «РБК Компании»), алгоритмы предиктивной аналитики и автоматизацию принятия решений на базе RPA-технологий.

В задачи исследования входят:

- проанализировать теоретические подходы к антикризисному управлению в условиях цифровой трансформации;
- проектирование референсной архитектуры экосистемы;
- провести эмпирическую проверку эффективности системы на кейсе управляющей компании.

Научная гипотеза основывается на возможности интеграции цифровых технологий в единую антикризисную систему, реализованную на корпоративных данных и автоматизированных алгоритмах прогнозирования и реагирования, достоверно снижать управленческие и финансовые риски в условиях высокой турбулентности.

Методы исследования. В процессе исследования применялись общенаучные методы: анализ, синтез, обобщение, дедукция и индукция. Для изучения влияния циф-

ровой трансформации на эффективность антикризисного управления использовались системный и комплексный подходы. Обработка данных проводилась с использованием методов выборочного обследования и сравнения. В эмпирической части исследования использованы методы анализа данных и машинного обучения.

Результаты исследования. На концептуальном уровне цифровизация нарушает институциональное равновесие: компании, не способные встроиться в новый технологический уклад, сталкивающиеся с «проблемой запаздывания», теряют управляемость в условиях кризиса [4, с. 308–309]. Новая парадигма требует постоянной цифровой адаптации, то есть традиционные формы устойчивости бизнеса, ориентированные на стабильные рынки, уже не работают. Адаптация должна включать в себя не только технологии, так как это будет создавать и новые сложности, но и новые формы организационного мышления – каждая цифровая трансформация меняет подход к лидерству, коммуникациям и взаимодействию с внешней средой [3, с. 101].

Цифровизация позволяет находить более интерактивные и гибкие модели. Компания, в зависимости от внутренних потребностей, может выбрать ту или иную стратегию цифровизации: цифровизацию продаж, цифровой аутсорсинг, полную цифровизацию. Все эти стратегии без глубокого рассмотрения их функций и потенциала уже приведут к снижению суммы постоянных издержек за счет сокращения управленческого аппарата и вспомогательных служб [5, с. 429].

В современной литературе цифровая экосистема рассматривается как новая форма организационно-технологической архитектуры, приходящая на смену разрозненным и монолитным корпоративным информационным системам (ERP и набору «точка-точка» интеграций), не обеспечивающим ни требуемой скорости решений, ни гибкости, ни эффективного использования

знаний организации в турбулентной среде. Пример такой системы: может использоваться система 1С, система Тандем на языке программирования Java, система для подготовки нормативных документов, написанная на C#, который входит в систему Microsoft, и т.д. Данные технологии не интегрированы во что-то объединяющее их по разным причинам: начиная с трудностей миграции данных, заканчивая неспособностью субъектов организации выйти из представлений экосистем, как вторичной или обеспечивающей роли [10, с. 73–74].

И, таким образом, цифровизации определенной структуры организации может быть недостаточно, важно создать централизованную систему, включающую и мониторинг, и управление за счет цифровых технологий [6, с. 81]. Так, например, среди банковского сектора зачастую используется big data. Эта технология может служить эффективным инструментом для прогнозирования рисков и анализа поведения потребителей. Она может выявить ранние признаки нестабильности и предоставлять значительный массив информации для принятия решений [7, с. 22–23]. Однако данная система не охватывает следующую фазу управления – автоматическую адаптацию стратегий или реализацию управляющих действий в реальном времени.

Некоторые компании, особенно в которых велика цена ошибки (например, в сфере атомной энергетики), для реализации этой идеи используют цифрового двойника компании. Понятие цифрового двойника используется неоднозначно: множится число определений и трактовок, что затрудняет практическое внедрение решений на предприятиях. Цифровой двойник опирается на компонентную архитектуру: физическую сущность, виртуальную сущность и каналы передачи данных между ними, что и отличает такую систему от статической имитационной модели. Есть научные работы, которые предлагают и 5-ти уровневые модели: физическая сеть, сенсоры, передача данных,

виртуальные модели, прикладные приложения. Цифровой двойник должен детально воспроизводить структуру и динамику состояний объекта на всем жизненном цикле, держать аналитику вблизи реального времени, обладать свойствами самообновления и обеспечивать выработку предписаний для реальной системы [11, с. 139–148].

Это перспективная технология, которая в сочетании с big data может сгенерировать сценарий и создать рекомендательную систему. Не в антикризисном управлении эту технологию используют, например, для создания портрета покупателя и соответствующего ему предложения для повышения среднего чека [8, с. 73].

Но в антикризисном управлении с учетом всех негативных факторов только этих двух технологий может быть недостаточно. Необходима комплексная цифровая экосистема, где big data и цифровой двойник будут лишь узлами для решения более сложных управленческих задач.

Для эмпирической проверки заявленной гипотезы была смоделирована ситуация компании, которая публично позиционируется как федеральная системообразующая УК. При проверке имелись границы и допущения: использовались только открытые источники (Rusprofile [9] и «РБК Компании» [12]) и не было доступа к внутренним данным компании. Поэтому эмпирическая часть – сценарная модуляция на основе реалистичных параметров отрасли ЖКХ и публичных фактов о профиле компании. Все количественные эффекты – результат моделирования в контуре экосистемы. Эмпирическая проверка проводилась как непрерывный управленческий цикл «данные – сценарий – исполнение – мониторинг».

Для начала мы преобразуем цифры из открытых источников в признаки:

- масштаб бизнеса/размер портфеля – 8,209 млрд рублей;
- маржа – 1,44%;
- допустимый буфер ликвидности – 7,093 млрд рублей;

- региональные задержки – 12;
- верхняя планка нагрузки – масштаб в «100+ кварталов»;
- ограничения перераспределения людских ресурсов – 630 персон.

На входе в контур формируется ежедневный поток данных: это могут быть бухгалтерские и платежные движения (план/факт), начисления/оплаты по домам и участкам обслуживания, портфель заявок аварийно-диспетчерской службы, расписания и статусы плановых работ, реестр договоров с подрядчиками и ключевые атрибуты лицевых счетов. В нашем случае признаки из открытых источников, изложенные выше. Apache NiFi (инструмент с исходным кодом для автоматизированного потокового перемещения данных между системами) исполняет конвейер ETL («Extract» – Извлечение, «Transform» – Преобразование, «Load» – Загрузка) ежедневно на протяжении календарного месяца. На выходе мы получаем нормализованное «хранилище признаков»: единое место, где признаки рассчитываются, версионизируются, документируются и одинаково доступны для обучения (offline) и боевого применения (online). Его задача – убрать ре-синхронизацию между обучением и этапом применения обученной модели, обеспечить воспроизводимость и контроль качества признаков. Также для проверки устойчивости решений задается фон внешней среды, характерный для жилищно-коммунального сектора: повышение стоимости подрядных работ на 12% относительно предыдущего года, ухудшение дисциплины оплат со стороны потребителей услуг на 2 процентных пункта, а также сезонный рост числа аварийных заявок на 10% в отопительный период.

Далее, после сбора данных, мы должны оценить риски, и для этого будем использовать XGBoost и LSTM (Long Short-Term Memory). На основе исторических данных и финансовых метрик применяется градиентный бустинг – алгоритм построения «дере-вьев» решений с высокой точностью. Вектор

такого бустинга в нашем случае включает три вышеописанных признака: масштаб бизнеса, маржу и региональные задержки. Это улучшит калибровку вероятностей для объектов с разной нагрузкой. LSTM прогнозирует кассовые разрывы на горизонте 14 дней вперед. Параметры мы адаптируем под региональный разрез (региональные задержки).

Далее создается цифровой двойник – имитационная модель компании, которая в режиме симуляции тестирует десятки сценариев. PRO (Proximal Policy Optimization) оперирует состоянием, действиями (сдвиг графиков оплат, перераспределение бригад, перенос низкокритичных работ, кампании взыскания «молодой» дебиторки) и ограничениями, в которые прямо входят открытые метрики (порог целевого денежного буфера – функция от допустимого буфера ликвидности и низкой маржи; максимальная интенсивность перераспределения ресурсов – функция от ограничения перераспределения людских ресурсов и региональных задержек; приоритизация SLA – ужесточается при низкой марже и большом охвате «100+ кварталов»). Обучение стратегии поведения цифрового двойника проводится методом обучения с подкреплением. Модель многократно проигрывает различные сочетания событий и управленческих действий в имитационной среде, где отражены реальные статистические свойства наблюдаемых рядов и заданы стресс-сценарии. В ходе обучения система находит такую стратегию, которая дает наилучший баланс между финансовой устойчивостью, качеством обслуживания и операционной исполнимостью планов. Сначала цифровой двойник работает в режиме рекомендаций без автоматического исполнения, после проверки качества и управляемости переводится в режим частично автономных предписаний с обязательным подтверждением ответственного сотрудника.

Необходимо реализовать выбранный сценарий. RPA (Robotic Process Automation)

позволяет запускать ботов без участия людей. Был создан бот, который формирует и отправляет уведомления подрядным организациям об изменении графиков оплат и планов работ, заносит корректировки лимитов в систему учета, инициирует кампании мягкого взыскания недавней задолженности через электронную почту, короткие текстовые сообщения и личные кабинеты потребителей, а также готовит отчетность по качеству обслуживания и аварийности для внутреннего контроля и надзорных органов. Каждое действие фиксируется в журнале цифровых следов с указанием времени, инициатора, параметров и статуса выполнения. Разумеется, такие данные, как почты, кабинеты потребителей и т.п., были симулированы для проверки данного бота.

Визуальный контроль всей системы осуществляется через Power BI или Grafana – системы построения дашбордов. Руководители и диспетчеры (симулированные данные) получают доступ к интерактивным панелям, где отображаются карта аварийности, рейтинг риска по адресам, воронка дебиторской задолженности, платежный календарь и статус предписаний цифрового двойника.

На фоне повышения стоимости подрядных работ, ухудшения дисциплины оплат и сезонной нагрузки цифровая экосистема стабильно выбирает комбинированную стратегию: временный перенос оплат неприоритетным подрядчикам с одновременным перераспределением ремонтных бригад, перенос низкоприоритетных плановых работ на менее загруженные недели и ускоренный запуск мягких кампаний по взысканию недавней дебиторской задолженности. В результате потребность в оборотном капитале снижается в диапазоне от 18 до 23%, доля просроченной кредиторской задолженности падает на 15–19%, доля заявок, выполненных в согласованные с потребителями сроки, возрастает на 6–8 процентных пунктов, а длительность управленческого цикла — от появления события до исполненного действия — сокращается с 2–3 календарных дней до 1–2 часов.

Выводы и заключение. Проведенное исследование показывает, что традиционные методы антикризисного управления, основанные на интуитивных решениях и постфактум-реакциях, утрачивают свою эффективность в условиях высокой динамичности современной экономической среды. В условиях цифровой трансформации необходимо создавать целостные и проактивные системы, способные не только анализировать прошлое, но и моделировать будущее. Продемонстрированная цифровая экосистема антикризисного управления обеспечивает замкнутый цикл — от сбора данных до принятия и автоматизации решений, демонстрируя высокий потенциал адаптации даже в условиях предкризисного состояния предприятия.

Теоретически значимым является обоснование необходимости перехода от реактивного АУ к цифровому моделированию, где кризис рассматривается не как катастрофа, а как управляемый сценарий. Предложенный подход дополняет и расширяет существующие модели кризис-менеджмента.

Практическая значимость заключается в разработке воспроизводимой архитектуры цифровой экосистемы, которую можно адаптировать под предприятия, особенно в условиях ограниченных ресурсов. Модульность и открытые технологии делают решение масштабируемым и экономически обоснованным.

Список литературы

1. Рублев, М. А. Использование цифровых технологий в целях антикризисного управления / М. А. Рублев // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – № 5. – С. 633–641. – DOI: 10.35854/1998-1627-2024-5-633-641. – EDN QHWWYUX (дата обращения: 15.06.2025). – Текст : электронный.
2. Бутрова, Е. В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации / Е. В. Бутрова //

Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 579–590. – DOI: 10.18334/ep.11.3.111775. – EDN TCLTNI. (дата обращения: 17.06.2025). – Текст : электронный.

3. Юдинцев, М. А. Эволюция теории антикризисного управления компаний в контексте цифровой трансформации / М. А. Юдинцев, А. Г. Зайцев // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 10. – С. 91–103. – DOI: 10.54861/27131211_2024_10_91. – EDN RTTKZR (дата обращения: 17.06.2025). – Текст : электронный.

4. Кочетков, Е. П. Влияние цифровой технологической революции на развитие теории антикризисного управления / Е. П. Кочетков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2024. – Т. 15. – № 2. – С. 298–314. – DOI: 10.18184/2079-4665.2024.15.2.298-314. – EDN XWRGYU. (дата обращения: 18.06.2025). – Текст : электронный.

5. Антикризисное управление в условиях цифровой трансформации / А. А. Тубалец, А. А. Коробкин, Э. Р. Маркарян [и др.] // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 11. – С. 418–433. – DOI: 1055186/2413046X_2024_9_11_442. – EDN BJOSHM (дата обращения: 25.06.2025). – Текст : электронный.

6. Захматова, Ю. А. Управление рисками в системе антикризисного управления / Ю. А. Захматова, Н. В. Климовских // Вестник науки. – 2025. – № 4(85). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya/viewer> (дата обращения: 26.06.2025). – Текст : электронный.

7. Гобарева, Я. Л. Bigdata: большой потенциал управления рисками / Я. Л. Гобарева, О. Ю. Городецкая, М. С. Николаенкова // ТДР. – 2016. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bigdata-bolshoy-potentsial-upravleniya-riskami/viewer> (дата обращения: 30.06.2025). – Текст : электронный.

bolshoy-potentsial-upravleniya-riskami/viewer (дата обращения: 30.06.2025). – Текст : электронный.

8. Малышева, В. А. Цифровой двойник компании: проблемы и перспективы / В. А. Малышева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: Исследования молодых ученых. – 2022. – № 20. – С. 70–74. – EDN ICFLRY (дата обращения: 01.07.2025). – Текст : электронный.

9. Данные из реестра юридических лиц // Rusprofile. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru>, (дата обращения: 03.08.2025). – Текст : электронный.

10. Зорина, Н. В. Цифровая экосистема как основа и механизм развития организации в условиях цифровой экономики / Н. В. Зорина, Л. Б. Зорин. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы менеджмента в России и за рубежом : межвузовский круглый стол (29 апреля 2023 года). – Москва : МИРЭА – Российский технологический университет, 2023. – С. 72–85. – EDN OVNHX.

11. Лычкина, Н. Н. Концепция цифрового двойника и роль имитационных моделей в архитектуре цифрового двойника / Н. Н. Лычкина, В. В. Павлов. – Текст : непосредственный // Имитационное моделирование. Теория и практика (ИММОД-2023) : сборник трудов одиннадцатой всероссийской научно-практической конференции по имитационному моделированию и его применению в науке и промышленности (18–20 октября 2023 года). – Казань : Издательство АН РТ, 2023. – С. 139–149. – EDN ZAOYZG.

12. РБК Компании. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru> (дата обращения: 03.08.2025). – Текст : электронный.

Balinov L.N.

Moscow University «Synergy», PhD Student

DIGITAL ECOSYSTEM FOR CRISIS MANAGEMENT: ARCHITECTURE, DIGITAL TWIN, AND SCENARIO-BASED VALIDATION USING OPEN DATA

Abstract. The study aims to design and empirically validate a reference digital ecosystem for crisis management that links open corporate data—exemplified by Rusprofile and RBC Companies—with a closed-loop pipeline for data ingestion, forecasting, scenario generation, and automated execution. Methods include an Apache NiFi-based extract-transform-load process, a unified feature store, machine-learning models (eXtreme Gradient Boosting, XGBoost; Long Short-Term Memory, LSTM), a firm-level digital twin trained via Proximal Policy Optimization (PPO), and Robotic Process Automation (UiPath) for execution and audit logging. Using open metrics of a Russian managing company as calibration points, we simulate a revenue shock, liquidity stress, and operational overload; the ecosystem forecasts cash gaps, proposes feasible control actions, and executes approved actions with human-in-the-loop safeguards. Results show a cut in decision latency to 1–2 hours, automation of about 70% of routine tasks, and a 6–8 percentage-point improvement in service-level adherence under stress scenarios. We conclude that crisis response should shift from reactive practices to a proactive, data-driven, digitally orchestrated model; the proposed architecture is reproducible, scalable across sectors, and compatible with legal and data-governance constraints, provided data quality, model monitoring, and accountability mechanisms are assured.

Keywords: crisis management, digital transformation, digital ecosystem, artificial intelligence, big data, digital twin, RPA, automation.

References

1. Rublev, M. A. (2024). Ispol'zovaniye tsifrovoykh tekhnologiy v tselyakh antikrizisnogo upravleniya xThe use of digital technologies for crisis managementъ. *Ekonomika i upravleniye* [Economics and Management], 30 (5), 633-641. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-5-633-641>.
2. Butrova, E.V. (2021). Osobennosti antikrizisnogo upravleniya predpriyatiyem v usloviyakh tsifrovizatsii [Features of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 11(3), 579-590. <https://doi.org/10.18334/epp.11.3.111775>.
3. Yudintsev, M. A. (2024). Evolyutsiya teorii antikrizisnogo upravleniya kompaniy v kontekste tsifrovoy transformatsii [Evolution of the theory of crisis management of companies in the context of digital transformation]. [Progressive economy], (10), 91-103. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_10_91.
4. Kochetkov, E.P. (2024). Vliyaniye tsifrovoy tekhnologicheskoy revolyutsii na razvitiye teorii antikrizisnogo upravleniya [The impact of the digital technological revolution on the development of crisis management theory]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)* [MIR (Modernization. Innovation. Research)], 15(2), 298–314. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.2.298-314>.
5. Tubalets, A.A., Korobkin, A.A., Markaryan, E.R., et al. (2024). Antikrizisnoye upravleniye v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Crisis management in the context of digital transformation]. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic

Journal], 9(11), 418–433. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_11_442.

6. Zakhmatova, Yu.A., Klimovskikh, N.V. (2025). Upravleniye riskami v sisteme antikrizisnogo upravleniya [Risk management in the system of crisis management]. *Vestnik nauki* [Vestnik Nauki], (4)85. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya/viewer>.

7. Gobareva, Y.L., Gorodetskaya, O.Y., Nikolaenkova, M.S. (2016). Bigdata: bol'shoy potentsial upravleniya riskami [Big data: a lot of potential risk management]. *TDR* [Transport Business in Russia], (1). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/bigdata-bolshoy-potentsial-upravleniya-riskami/viewer>.

8. Malysheva, V.A. (2022). Tsifrovoy dvoynik kompanii: problemy i perspektivy [Digital twin of the company: Problems and prospects]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 9: Issledovaniya molodykh uchenykh* [Science Journal of Volgograd State University. Series 9: Young Researchers' Work], (20), 70–74.

9. Rusprofile. (2025). Dannyye iz reyestra yuridicheskikh lits [Data from the register of legal entities]. Retrieved June 2, 2025, from <https://www.rusprofile.ru>.

10. Zorina, N.V., Zorin, L.B. (2023). Tsifrovaya ekosistema kak osnova i mekhanizm razvitiya organizatsii v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Digital ecosystem as

a basis and mechanism for the development of an organization in the digital economy]. *Aktual'nyye problemy menedzhmenta v Rossii i za rubezhom: mezhvuzovskiy kruglyy stol*, Moskva, 29 aprelya 2023 goda [Topical Issues of Management in Russia and Abroad: Interuniversity Round Table, Moscow, 29 April 2023]. P. 72–85. Moscow: MIREA, Russian Technological University. EDN OVNHIX.

11. Lychkina, N.N., Pavlov, V.V. (2023). Kontseptsiya tsifrovogo dvoynika i rol' imitatsionnykh modeley v arkhitekture tsifrovogo dvoynika [The concept of the digital twin and the role of simulation models in the architecture of a digital twin]. *Imitatsionnoye modelirovaniye. Teoriya i praktika (IMMOD-2023)* : Sbornik trudov odinnadtsatoy vs Rossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii po imitatsionnomu modelirovaniyu i yego primeneniyu v nauke i promyshlennosti, Kazan', 18–20 oktyabrya 2023 goda [Simulation Modeling: Theory and Practice (IMMOD-2023): Proceedings of the 11th All-Russian Scientific and Practical Conference on Simulation Modeling and its Application in Science and Industry, Kazan, 18–20 October 2023 (pp. 139–149)]. Publishing House of the Tatarstan Academy of Sciences. EDN ZAOYZG.

12. RBK Kompanii [RBC Companies]. (n.d.). RBC Companies [website; in Russian]. Retrieved August 3, 2025, from <https://companies.rbc.ru>.

e-mail: dearbayron@mail.ru

Пешков М.М.

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, аспирант

НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОТРАСЛИ ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

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

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

Введение. Изучению структурных изменений в различных сферах посвящено значительное число научных трудов. В исследовании Л.В. Маймаковой раскрыта методика оценки структурных изменений в промышленности, а также раскрыт ин-

струментарий управления ими [1]. Проблемы развития регионов, в том числе города Севастополя, регионов Севера и Арктики России раскрыты в работах С.А. Березикова, А.Г. Баранова, О.А. Крючкиной [2, 3].

А.А. Лубниной предложены инновационные модели кооперации и сотрудничества промышленных предприятий, направленные на повышение их конкурентоспособности [4]. Экономические модели устранения институциональных разрывов между наукой и производством изложены в научном труде А.И. Шинкевича и др. [5].

Опыт зарубежных стран при разработке мероприятий промышленного развития предприятий отрасли приборостроения рассмотрен в статье Н.Н. Суздалевой [6]. А.В. Офицеров в своем исследовании раскрывает представление об информационно-инструментальном обеспечении контроллинга инноваций приборостроительного предприятия [7].

Анализ отечественных научных трудов в области развития промышленности позволил выявить отсутствие работ в области оценки структурных изменений в отрасли приборостроения, что обуславливает актуальность тематики статьи.

Целью статьи является апробация организационно-управленческой модели структурных изменений в приборостроительной промышленности посредством решения следующих задач:

- 1) привести обзор отечественных исследований, посвященных изучению структурных сдвигов в отрасли приборостроения, определить проблемы и обосновать актуальность выбранной тематики исследования;

- 2) определить круг показателей оценки технологического развития предприятий приборостроения;

- 3) провести диагностику эффективности технологической деятельности крупнейших предприятий приборостроения и оценить их структурные сдвиги;

- 4) разработать организационно-управленческую модель структурных изменений в отрасли приборостроения;

- 5) сформировать направления апробации организационно-управленческих

инструментов достижения структурных изменений на примере крупнейших приборостроительных предприятий России.

Методы исследования. Для достижения цели исследования и решения поставленных задач был применен комплекс взаимодополняющих методов. Теоретическая основа исследования была сформирована с использованием методов системного анализа, синтеза, сравнительного анализа и обобщения научной литературы и отраслевых отчетов. Диагностика текущего состояния отрасли проведена на основе статистического анализа. Информационную базу исследования составили бухгалтерские балансы крупных приборостроительных предприятий России за 2023 год [8].

Результаты исследования. Рассмотрим крупнейшие предприятия приборостроения России, их географию присутствия, виды производимой продукции, рынки сбыта, объемы выпускаемой продукции, направления стратегического развития инновационных, научно-технологических, цифровых и экологических компонентов.

Крупнейшие предприятия приборостроения России расположены в Барнауле, Новосибирске, Саранске, Москве, Чебоксарах, Ульяновске. Продукция приборостроения широко используется предприятиями машиностроения, добывающими предприятиями, предприятиями энергетического сектора, сельскохозяйственной промышленности, медицинскими учреждениями, авиастроительными предприятиями, военно-морским флотом, в организации логистической инфраструктуры, другими отраслями оборонно-промышленного комплекса [9].

На рисунке 1 структурирован перечень продукции приборостроительных предприятий России по приоритетным направлениям и видам производства.

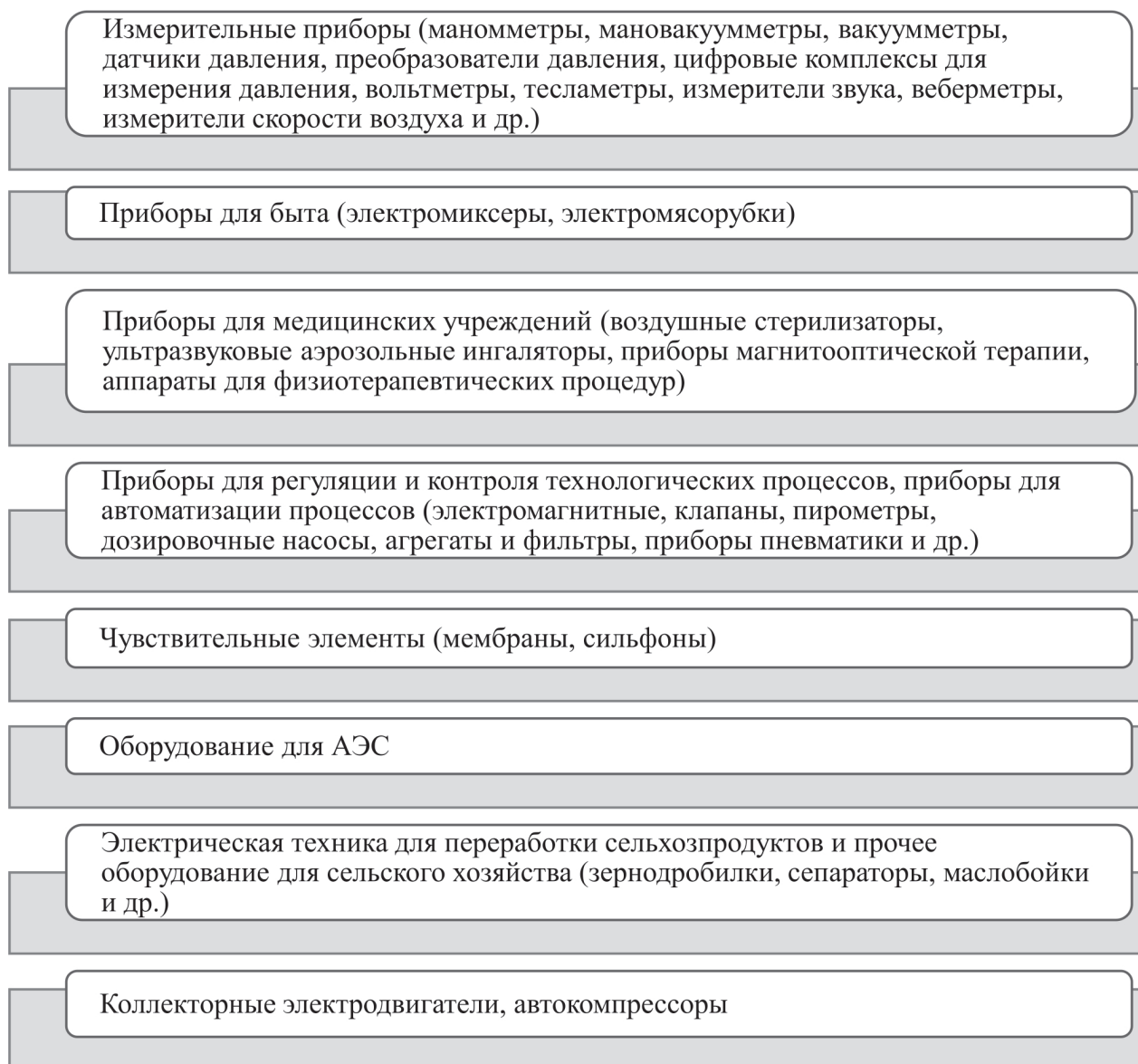


Рис. 1. Перечень видов продукции приборостроительных предприятий России*

*Составлено по: [9].

В 2024 г. в России насчитывалось 57 приборостроительных предприятий и производителей контрольно-измерительного оборудования. Крупнейшие предприятия отрасли: ПАО «Газпром автоматизация» (Москва), филиал ФГУП «НПЦАП имени академика Н.А. Пилюгина» «Сосенский приборостроительный завод» (Сосенский), АО «Научно-производственный комплекс «ЭЛАРА» им. Г.А. Ильенко» (Чебоксары), АО «Ульяновское конструкторское бюро

приборостроения» (Ульяновск), ФГУП «Научно-исследовательский технологический институт имени А.П. Александрова» (Сосновый Бор). За 2024 суммарный доход предприятий 89,1 млрд руб., а чистая прибыль составила 7,3 млрд руб.

На рисунке 2 представлен перечень крупнейших приборостроительных предприятий России с указанием основных видов их экономической деятельности.

АО «Раменский приборостроительный завод» (РПЗ) (г. Раменское)

- Одно из ведущих предприятий по производству современных пилотажно-навигационных приборов, систем и комплексов для самолетов, вертолетов гражданской авиации, а также изделий для космических аппаратов

ОАО «Научно-исследовательский институт технологии, контроля и диагностики железнодорожного транспорта (НИИТКД)» (г. Омск)

- Предприятие специализируется на разработке и производстве современного специализированного оборудования, средств измерения и допускового контроля для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации железнодорожной техники, повышения качества ее ремонта и эксплуатации

Филиал ФГУП «НПЦАП имени академика Н.А. Пилюгина» «Сосенский приборостроительный завод» (г. Сосенский)

- Основная продукция: приборы и системы управления для ракетно-космической техники, медицинское оборудование

АО «Уральский приборостроительный завод (УПЗ)» (г. Екатеринбург)

- Основная продукция: гироскопические приборы, медицинская техника

ФГУП СПО «Аналитприбор» (г. Смоленск)

- Предприятие, обладающее всеми необходимыми ресурсами, техническими возможностями и персоналом для осуществления полного цикла разработки и изготовления средств измерения

ФГУП «Научно-исследовательский технологический институт имени А.П. Александрова (НИТИ)» (г. Сосновый Бор)

- Предприятие производит изделия, инновационные разработки и услуги для гражданского применения: досмотровые системы; технологии обращения с РАО; АСУ ТП ОАЭ; средства и методы вычислений; тренажеры; измерительные средства (расходомеры, уровнемеры); технологии программирования

ПАО «Газпром автоматизация» (г. Москва)

- ПАО «Газпром автоматизация» является одним из ведущих предприятий России по разработке и внедрению средств телемеханики и автоматизации для технологических объектов магистральных газопроводов

АО «Научно-производственный комплекс «ЭЛАРА» им. Г.А. Ильенко» (г. Чебоксары)

- Основная продукция: приборы и системы для железнодорожного транспорта, автомобильная электроника

АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (УКБП) (г. Ульяновск)

- Основная продукция: авиационные информационно-управляющие комплексы и высокоточные измерительные системы параметров полета

Рис. 2. Перечень крупнейших приборостроительных предприятий России*

*Составлено по: [9].

Рассмотрим результаты деятельности крупнейших предприятий приборостроения России, а также их структурные изменения в

2018–2023 гг. на основании открытых данных финансовой и бухгалтерской отчетности предприятий (табл. 1) [8].

Таблица 1

Результаты деятельности крупнейших предприятий приборостроения России в 2018–2023 гг.*

Наименование предприятия	Выручка, тыс. руб., 2018 г.	Выручка, тыс. руб., 2023 г.	Доля в общем объеме выручки в 2018 г., %	Доля в общем объеме выручки в 2023 г., %	Масса структурного сдвига, %	Индекс структурного сдвига, %	Скорость структурного сдвига, %
АО «Раменский приборостроительный завод» (РПЗ)	6671750	8456410	13,1	17,4	4,3	33,1	4,7
ОАО «Научно-исследовательский институт технологии, контроля и диагностики железнодорожного транспорта (НИИТКД)»	763864	859608	1,5	1,8	0,3	18,2	2,6
АО «Уральский приборостроительный завод (УПЗ)»	2213450	5267700	4,3	10,9	6,5	149,9	21,4
ПАО «Газпром автоматизация»	34152834	25902527	67,1	53,4	-13,7	-20,4	-2,9
АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (УКБП)	7132030	8025600	14,0	16,5	2,5	18,1	2,6

*Составлено по: [8].

Самым крупным приборостроительным предприятием по объему выручки в 2023 г. являлось ПАО «Газпром автоматизация» с объемом выручки 25,9 млрд руб., или 53,4% от общего объема выпуска рассматриваемых крупнейших предприятий отрасли. Однако в 2018–2023 гг. на предприятии отмечено снижение выручки на 26%, при этом масса структурного сдвига составила -13,7%, индекс структурного сдвига составил -20,4%, скорость структурного сдвига составила -2,9%. В рассматриваемый период значительно увеличили объемы производст-

ва АО «Раменский приборостроительный завод» (объем выручки в 2023 г. составил 8,5 млрд руб., что на 27% выше уровня 2018 г.) и АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (объем выручки в 2023 г. составил 8,5 млрд руб., что на 27% выше уровня 2018 г.). Результаты положительных структурных сдвигов данных предприятий в 2018–2023 гг. представлены в таблице 1.

Анализ рентабельности продаж показал, что наибольшая доля прибыли от продаж в выручке у АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения», которая в

2023 г. составила 18,4 %, на втором месте ПАО «Газпром автоматизация» – 10,8 %. Самые низкие показатели рентабельности

продаж отмечены на АО «Уральский приборостроительный завод», доля прибыли которого составили 0,2 % (рис. 3).

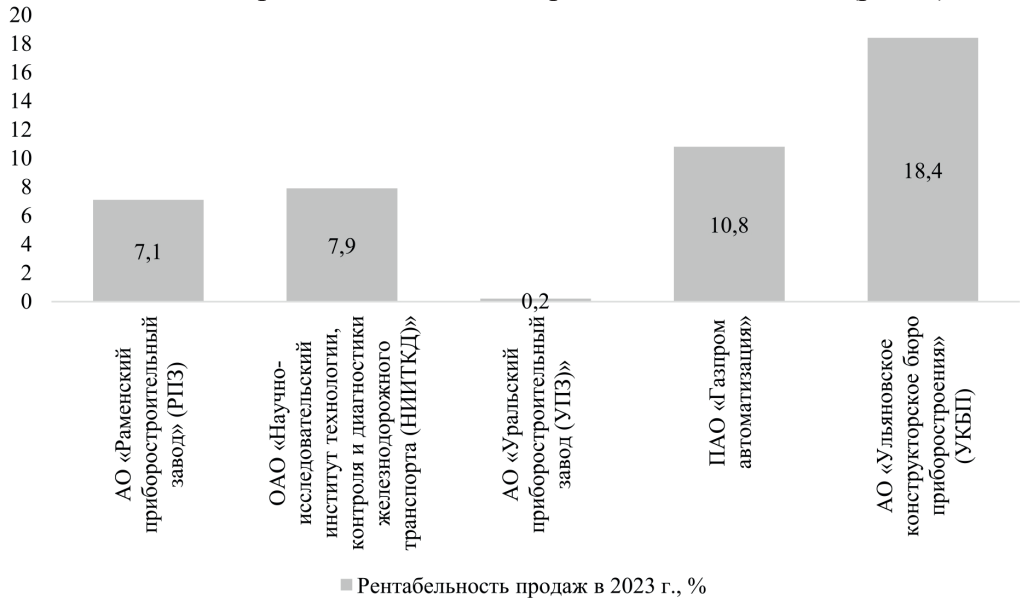


Рис. 3. Рентабельность продаж крупнейших предприятий приборостроения России в 2023 г.*
*Составлено автором.

В контексте рассматриваемого исследования необходима диагностика научно-технологического развития предприятий приборостроения, в связи с чем рассмотрим динамику нематериальных активов, представляющих собой интеллектуальную собственность предприятия, в том числе разработанные компанией компьютерные программы, защищенные базы данных, ноу-хау, товарные знаки, логотипы, патенты на изобретения и другое (табл. 2).

По объемам нематериальных активов среди рассматриваемых предприятий приборостроения лидирует АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения», стоимость интеллектуальной собствен-

сти которого в 2023 г. составила 66,3 млн руб. (43,7% нематериальных активов всех предприятий), что составляет 22% от уровня 2018 г. (300,9 млн руб.). Следовательно, масса структурного сдвига предприятия в 2018–2023 гг. составила -48,7%, индекс структурного сдвига составил -52,7%, скорость структурного сдвига составила -7,5%. Значительно нарастило объекты интеллектуальной собственности в 2023 г. АО «Уральский приборостроительный завод», общая стоимость которых составила 60,0 млн руб., что позволило предприятию занять второе место в структуре нематериальных активов рассматриваемых предприятий (табл. 2).

Таблица 2

Диагностика структурных сдвигов крупнейших предприятий приборостроения России по показателю «Нематериальные активы, тыс. руб.» в 2018–2023 гг.*

Наименование предприятия	Нематериальные активы, тыс. руб., 2018 г.	Нематериальные активы, тыс. руб., 2023 г.	Доля в общем объеме выручки в 2018 г., %	Доля в общем объеме выручки в 2023 г., %	Масса структурного сдвига, %	Индекс структурного сдвига, %	Скорость структурного сдвига, %
АО «Раменский приборостроительный завод» (РПЗ)	260	2264	0,1	1,5	1,4	1769,8	252,8

Окончание табл. 2

Наименование предприятия	Нематериальные активы, тыс. руб., 2018 г.	Нематериальные активы, тыс. руб., 2023 г.	Доля в общем объеме выручки в 2018 г., %	Доля в общем объеме выручки в 2023 г., %	Масса структурного сдвига, %	Индекс структурного сдвига, %	Скорость структурного сдвига, %
ОАО «Научно-исследовательский институт технологии, контроля и диагностики железнодорожного транспорта (НИИТКД)»	7927	9920	2,4	6,5	4,1	168,7	24,1
АО «Уральский приборостроительный завод (УПЗ)»	520	59994	0,2	39,6	39,4	24673,4	3524,8
ПАО «Газпром автоматизация»	16039	13198	4,9	8,7	3,8	76,7	11,0
АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (УКБП)	300879	66272	92,4	43,7	-48,7	-52,7	-7,5

*Составлено автором.

По объемам результатов исследований и разработок крупнейших предприятий приборостроения России в 2023 г. лидирует предприятие АО «Раменский приборостроительный завод» (1063 млн руб.), за ним АО

«Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (548,9 млн руб.) и АО «Уральский приборостроительный завод» (357,2 млн руб.) (рис. 4).

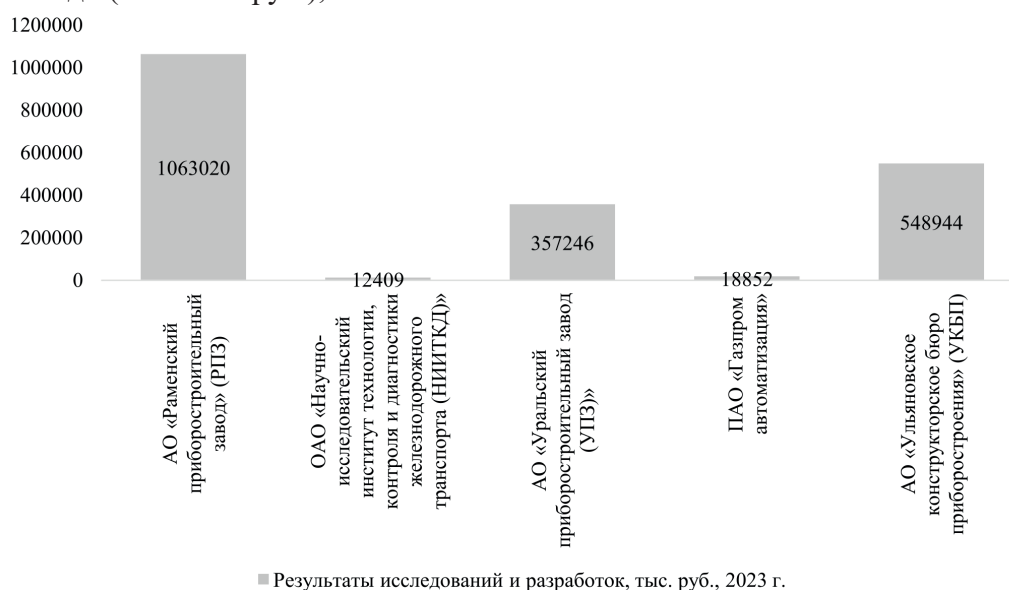


Рис. 4. Результаты исследований и разработок крупнейших предприятий приборостроения России в 2023 г., тыс. руб.*

*Составлено автором.

Рассмотрев показатели научно-технологического развития крупнейших предприятий приборостроения России в контексте

приоритетных направлений исследования, обобщим полученные результаты анализа в таблице 3.

Таблица 3

Обобщенные результаты диагностики структурных сдвигов крупнейших предприятий приборостроения России*

Наименование предприятия	Объемы производства	Уровень инновационного развития	Уровень технологического развития	Уровень цифрового развития	Уровень экологичности
ПАО «Газпром автоматизация»	высокие	низкий	низкий	низкий	низкий
АО «Раменский приборостроительный завод» (РПЗ)	средние	низкий	низкий	высокий	средний
АО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения» (УКБП)	средние	высокий	высокий	средний	средний
АО «Уральский приборостроительный завод (УПЗ)»	низкие	высокий	высокий	средний	высокий
ОАО «Научно-исследовательский институт технологии, контроля и диагностики железнодорожного транспорта (НИИТКД)»	низкие	низкий	низкий	низкий	высокий

*Составлено автором.

На основании результатов диагностики структурных сдвигов по выделенным направлениям деятельности предприятий приборостроения России адаптированы организационно-управленческие инструменты достижения структурных изменений. Таким образом, на рисунке 5 определены объекты и сформированы направления апробации органи-

зационно-управленческих инструментов достижения структурных изменений на примере крупнейших предприятий приборостроения, позволяющие увеличить объемы производства, повысить уровень инновационного, технологического, цифрового и экологического развития предприятий.

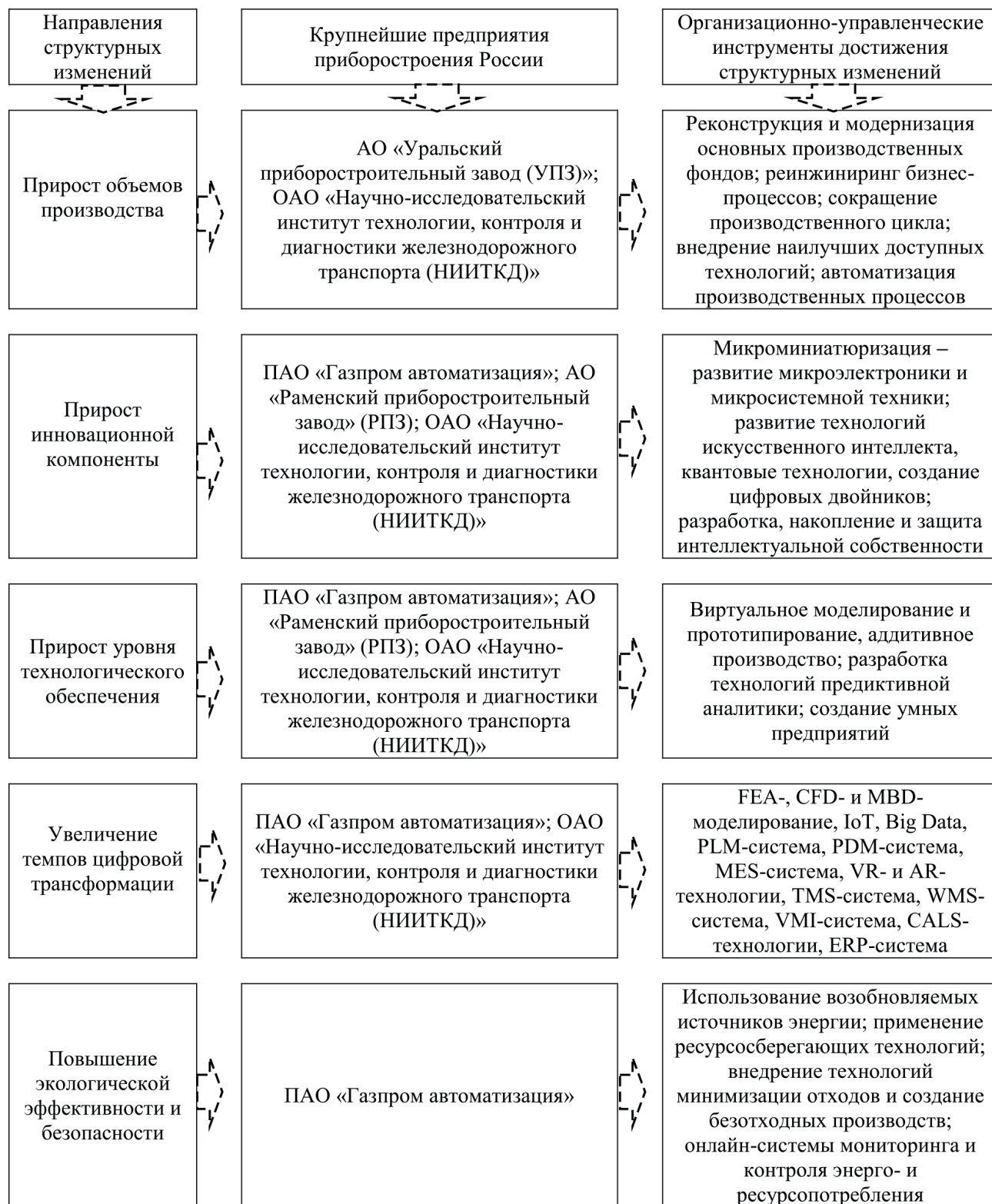


Рис. 5. Организационно-управленческая модель достижения структурных изменений на примере крупнейших предприятий приборостроения*

*Составлено автором.

Выводы и заключение. Таким образом, по результатам исследования, представленным в статье, получены следующие научные выводы:

1. На основе систематизации направлений, инструментов, концепций и информационных технологий совершенствования развития приборостроения в условиях современных вызовов разработана организационно-управленческая модель структурных изменений в отрасли приборостроения. Ключевые направления структурных изменений сформированы по результатам диагностики структурных элементов и процессов современного промышленного развития обрабатывающих отраслей, а также сравнительного анализа развития приборостроения в рамках современных глобальных концепций, таких как Индустрия 5.0, устойчивое развитие, глобализация цепей поставок, цифровая трансформация и другие.

2. На основании результатов диагностики эффективности технологической деятельности крупнейших предприятий приборостроения определены объекты и сформированы направления апробации организационно-управленческих инструментов достижения структурных изменений, позволяющие увеличить объемы производства, повысить уровень инновационного, технологического, цифрового и экологического развития предприятий.

Список литературы

1. **Маймакова, Л. В.** Управление структурными изменениями в промышленности / Л. В. Маймакова, А. А. Дербенева. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 174–177.

2. **Баранов, А. Г.** Промышленность города Севастополя: структурные изменения и тенденции развития / А. Г. Баранов, О. А. Крючкина. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2019. – № 10(40). – С. 21.

3. **Березиков, С. А.** Структурные изменения в промышленности регионов Севера и Арктики России / С. А. Березиков. – Текст : непосредственный // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2017. – № 3(54). – С. 165–178.

4. **Лубнина, А. А.** Инновационное развитие машиностроительного комплекса на основе модели соконкуренции / А. А. Лубнина. – Текст : непосредственный // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2009. – № 3. – С. 104–109.

5. **Шинкевич, А. И.** Экономические модели устранения институциональных разрывов между наукой и производством / А. И. Шинкевич, Ф. Ф. Галимулина, А. А. Лубнина, Ч. А. Мисбахова. – Текст : непосредственный // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2016. – № 3. – С. 36–42.

6. **Суздалева, Н. Н.** Мероприятия промышленного развития предприятий отрасли приборостроения: опыт зарубежных стран / Н. Н. Суздалева, А. А. Егиязарян. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2024. – № 231. – С. 235–239. – DOI: 10.14451/1.231.235.

7. **Офицеров, А. В.** Информационно-инструментальное обеспечение контроллинга инноваций приборостроительного предприятия / А. В. Офицеров. – Текст : непосредственный // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2018. – Т. 17, № 4. – С. 318–324.

8. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. – Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/>. – Текст : электронный.

9. Приборостроительные заводы и производители контрольно-измерительного оборудования. – Режим доступа: <https://www.wiki-prom.ru/48/priborostroitelnye-zavody.html>. – Текст : электронный.

Peshkov M.M.

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Postgraduate Student

DIRECTIONS OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MODEL OF STRUCTURAL CHANGES IMPLEMENTATION IN THE INSTRUMENT-MAKING INDUSTRY

Abstract. Russian instrument-making plants are an important component of mechanical engineering, producing measuring instruments; household and medical devices; devices for monitoring, controlling, and regulating technological processes; equipment for nuclear power plants, electrical equipment, electronics, and others. In this regard, it is necessary to diagnose the technological development of the largest enterprises in the Russian industry in the context of global concepts and trends, to assess the potential for achieving technological sovereignty within the framework of modern development concepts such as Industry 5.0, sustainable development, digital transformation and others. The purpose of the article is to test the organizational and managerial model of structural changes in the instrument industry. The main research methods are the methods of system analysis, synthesis, comparative analysis, and statistical analysis. The study provides an overview of domestic research devoted to the study of structural shifts in the instrument industry; the problems are identified and the relevance of the chosen research topic is substantiated; a range of indicators for assessing the technological development of instrument manufacturing enterprises is determined; the effectiveness of technological activities of the largest instrument manufacturing enterprises is diagnosed and their structural shifts are evaluated; an organizational and managerial model of structural changes in the instrument industry is developed; The directions of testing organizational and managerial tools for achieving structural changes are formed using the example of the largest instrument-making enterprises in Russia. The results obtained can be used to improve the policy of state regulation for the development of the instrument industry. The developed tools for achieving structural changes will increase production volumes, increase the level of innovative, technological, digital and environmental development of enterprises.

Keywords: organizational and managerial models, structural changes, industry, instrument-making enterprises, technological development, global concepts.

References

1. Maimakova, L.V., Derbeneva, A.A. (2024). Upravlenie strukturnymi izmeneniyami v promyshlennosti [Management of structural changes in industry]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural Sciences and Humanities Research]. № 2(52), 174-177.
2. Baranov, A.G., Kryuchkina, O.A. (2019). Promyshlennost' goroda Sevastopolya: strukturnye izmeneniya i tendencii razvitiya [Industry of the city of Sevastopol: structural changes and development trends]. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics]. 10(40), 21.
3. Berezikov, S.A. (2017). Strukturnye izmeneniya v promyshlennosti regionov Severa i Arktiki Rossii [Structural changes in the industry of the regions of the North and the Arctic of Russia]. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriadka* [North and Market: Formation of Economic Order]. 3(54), 165-178.
4. Lubnina, A.A. (2009). Innovacionnoe razvitie mashinostroitel'nogo kompleksa na osnove modeli sokonkurencii [Innovative development of the machine-building complex based on the co-competition model]. *Ekonomicheskij vestnik Respubliki Tatarstan* [Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan]. 3, 104-109.

5. Shinkevich, A.I. et al. (2016). Ekonomicheskie modeli ustraneniya institucional'nyh razryvov mezhdu naukoj i proizvodstvom [Economic models for eliminating institutional gaps between science and production]. Ekonomicheskij vestnik Respubliki Tatarstan [Economic Bulletin of the Republic of Tatarstan]. 3, 36-42.

6. Suzdaleva, N.N., Egiazaryan, A.A. (2024). Meropriyatiya promyshlennogo razvitiya predpriyatij otrasli priborostroeniya: opyt zarubezhnyh stran [Industrial development activities of enterprises in the instrument-making industry: experience of foreign countries]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences]. 231, 235-239. DOI 10.14451/1.231.235.

7. Oficerov, A.V. (2018). Informacionno-instrumental'noe obespechenie kontrollinga innovacij priborostroitel'nogo predpriyatiya

[Information and instrumental support for controlling innovations of an instrument-making enterprise]. Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva [Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship]. 17(4), 318-324.

8. Gosudarstvennyj informacionnyj resurs buhgalterskoj (finansovoj) otchetnosti sluzhba [State information resource of accounting (financial) reporting service]. Retrieved from: <https://bo.nalog.ru/>.

9. Priborostroitel'nye zavody i proizvoditeli kontrol'no-izmeritel'nogo oborudovaniya sluzhba [Instrument-making plants and manufacturers of control and measuring equipment service]. Retrieved from: <https://www.wiki-prom.ru/48/priborostroitelnye-zavody.html>.

e-mail: infmax@inbox.ru

МАРКЕТИНГ, КОММЕРЦИЯ И ЛОГИСТИКА

УДК 339.137:339.138

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-5-249-259

Старикова М.С.

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

Смирнов Е.Ю.

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

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ FMCG С УЧЕТОМ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

Введение. Происходящие в хозяйственных системах трансформации, обусловленные геополитическими процессами, сменой технологических укладов, развитием поведенческих моделей потребителей, изменяют состав и приоритеты конкурентных преимуществ компаний на рынке потреби-

тельских товаров с быстрой оборачиваемостью (FMCG), что обуславливает появление запроса на совершенствование методов анализа их конкурентоспособности. Современные исследователи называют такие конкурентные преимущества компаний на рынке FMCG, как:

– наличие собственного производства для контроля качества и снижения цен; развитие собственных торговых марок как инструмента сокращения издержек; омниканальность, позволяющая объединить онлайн- (мобильные приложения, сайты) и офлайн-магазины для удобства покупателей; региональная экспансия; активные рекламные акции и стратегии дисконтирования для привлечения потребителей (вопреки рискам для рентабельности); локализация поставок, снижающая зависимость от западных санкций [3];

– экспортная ориентация с выходом на крупные внешние рынки, обеспечивающая дополнительный сбыт; качество продукции и отечественного сырья [19];

– эффективное управление издержками и ценовая доступность; развитая онлайн-платформа (собственный эффективный интернет-магазин или активное присутствие на ведущих маркетплейсах), фокус на российских брендах для удовлетворения спроса потребителей, ищущих замену ушедшим международным брендам; гибкость ассортиментной политики для быстрой адаптации к изменяющейся покупательской способности и к региональным особенностям; оптимизация логистики для налаживания эффективных цепочек снабжения после кризиса 2022 года и рационализации работы с малыми заказами; наличие в базе поставщиков предприятий с устойчивым и экологичным производством [13];

– внедрение кластерного подхода к управлению; развитие интегральных систем оценки эффективности торговой цепи и ее функционалов для учета их вклада в общую конкурентоспособность [1];

– акцент на здоровье, натуральность и экологичность; внедрение новых технологий для персонализации предложений, улучшения поиска, прогнозирования спроса; совершенствование программ лояльности, геймификация, упрощенный обмен рекомендациями [2];

– клиентоориентированность и качество сервиса с приоритетом скорости оформления и выполнения заказа, доступности товара, точности оценки сроков доставки, безопасности, чистоты магазинов, удобства навигации и мерчандайзинга; операционная эффективность и способность управлять запасами как в онлайн-, так и в офлайн-каналах для гарантии наличия товара везде, где совершает покупки потребитель; построение экосистем и рыночных альянсов с получением синергии сильных сторон для охвата нескольких рыночных моделей (розница, онлайн, доставка) одновременно; формирование сильного этичного бренда и корпоративной культуры [5];

– необходимость выравнивания уровня цифровизации контрагентов в цепи поставки [18].

Названные конкурентные преимущества коррелируют с трендами маркетинговой деятельности, отмечаемыми исследователями [4, 11, 15, 16, 17] на рынке FMCG, а именно: ускоренный рост онлайн-продаж; рост рынка e-grocery (онлайн-продаж продуктов питания); проявление в спросе потребителей их ценностного восприятия здорового образа жизни и здоровых товаров; рост экологической сознательности; рост привлекательности хард-дискаунтеров; ускоренная цифровизация; фокус на покупательском опыте и развитие инструментов лояльности; активное развитие собственных торговых марок (СТМ) сетей; экспертизация покупательского поведения; оптимизация ассортиментных матриц (SKU-редукция); тренд на снижение глубины скидок; устойчивость базовых производственных процессов и себестоимости производства товаров FMCG; рост покупательской уверенности, трансформация покупательской корзины, увеличение расходов на товары повседневного спроса. Актуализируются такие специфические черты потребительского поведения, как бережливость, приоритет здоровья, ценность удобства, высокая зависимость от социаль-

ного доказательства (отзывов), нетерпимость к отсутствию товара (аут-оф-сток), высокая чувствительность к внешним шокам. При этом сохраняются сезонные паттерны, стабильны каналы приобретения. Ценовая чувствительность (на фоне роста дохода) сопровождается запросом на качество, откуда появляется фокус на покупках по акциям, скидкам, сниженным ценам, которые, между тем, рассматриваются не только через призму рациональности, но и как компонент «игры», приносящей удовольствие. Наблюдается замедление роста потребления, которое сопровождается сдвигом в сторону базовых потребностей и экономии, проявлением компенсаторного потребления в премиум-сегментах. Потребители все чаще делают небольшие заказы (1-5 позиций) через интернет, а не крупные еженедельные закупки. Они становятся гиперсвязанными и информированными, испытывая высокую потребность в персонализации (например, желание получать уведомления о скидках только по регулярно приобретаемым ими товарам).

Среди направлений и параметров оценки конкурентов на рынке FMCG, помимо традиционных показателей концентрации рынка, рентабельности, доступности продукции, удержания клиента, среднего чека, исследователи [1-3, 5, 13, 18-19] выделяют уровень импортозамещения, измеряемый через долю локализованной продукции в ассортименте, эффективность цепочек поставок, измеряемую через снижение зависимости от санкций, способность контролировать издержки, цифровую зрелость и онлайн-стратегии, учитывающие удобство пользовательского опыта, бенчмаркинг цен и программ лояльности, способность к формированию экосистем и альянсов, уровень реализации омниканальной стратегии, сложившиеся в отношении компании потребительские паттерны.

Несмотря на широкий спектр исследований и существующих научных разработок по заявленной проблематике, считаем

необходимым при формировании моделей оценки конкурентов на рынке FMCG учитывать специфические тенденции и отраслевые особенности, складывающиеся в текущей перспективе.

Целью статьи является разработка методики оценки конкурентов в секторе FMCG, учитывающей тренды маркетинговой деятельности, выявленные в процессе обобщения публикаций и рыночных обзоров. Гипотеза исследования состоит в том, что скорость происходящих в маркетинговых процессах изменений в сочетании с нестабильностью и непредсказуемостью экономического развития обуславливают необходимость формализации источников конкурентных преимуществ компаний продуктового ритейла в динамических параметрах, измеряющих не статическую эффективность, а способность к адаптации в рыночной среде.

Методы исследования. В основе настоящей статьи лежит применение методологии, включающей системный, сравнительный, динамический анализ. Посредством систематизации существующих публикаций, рассматривающих тенденции и трансформации рынка товаров повседневного спроса (FMCG), а также путем структурированного обобщения обзоров рынка продовольственного ритейла были выявлены перспективные направления для формирования конкурентных преимуществ. На основании данных направлений предложена методика оценки конкурирующих розничных сетей.

Результаты исследования. В результате обобщения информации, представленной в обзорах российского рынка FMCG [6-10, 12, 14], можно констатировать, что продуктовый ритейл сохраняет статус защитного актива в условиях кризиса, демонстрируя устойчивость, но переживая структурную трансформацию. В 2022 г. рынок FMCG вырос на 13,4% (до 20,4 трлн руб.), в 2023 г. имело место замедление до 5,6% (21,5 трлн руб.), в 2024 г. рост выручки топ-

10 ритейлеров составил 24% (7,9 трлн руб. за 9 мес.), а в I полугодии 2025 г. –15,8% (по данным Nielsen). Доля 10 крупнейших сетей выросла с 38,5% в 2022 г. до 41,9% в 2023 г. с включением маркетплейсов в топ-10 (по

данным INFOLine). Показатели, отражающие конкурентные позиции и стратегические преимущества ключевых компаний рынка, приведены в таблице 1.

Таблица 1

Маркетинговый профиль ключевых FMCG-торговых сетей

Показатель	Лидеры рынка		
	X5 Retail Group	Магнит	Лента
Выручка (2022 г.)	2,605 трлн руб. (+18,2%)	2,352 трлн руб. (+26,7%)	537 млрд руб. (+11,1%)
Доля рынка (2022 г.)	13,2%	9,5%	2,2%
Развитие онлайн-продаж	Лидер e-commerce (Vprok.ru)	Развитие «Магнит Доставка»	Click-and-collect, экспресс-доставка
Направления инвестирования (2024 г.)	Поглощение «Тамерлан» (295 магазинов)	Интеграция «Самбери»	Поглощение «Монетки» (+58,9% выручки)

Следует отметить, что лидером роста в 2024 г. стал «Самокат» с приростом в 70,7% за счет факторов онлайн-продаж и доставки. В качестве аутсайдера рассматривается «Светофор», оборот которого снизился на –2,2% в 2024 г. К важным структурным сдвигам в ритейле относят регионализацию (Юг, Поволжье, Урал, Сибирь и Дальний Восток обеспечили 50,8% роста в 2024 г., опередив Центр и Северо-Западный федеральный округ), которая проявляется, в том числе через экспансию дискаунтеров и онлайн-ПВЗ в малых городах. Доля СТМ достигла 15,3% в 2025 г., в отдельных категориях (орехи, замороженные овощи) она превышает 50%. Происходит смена форматов: упадок традиционных гипермаркетов (рост только через онлайн-заказы) приводит к тому, что роль магазинов трансформируется в логистические хабы и точки выдачи. В потребительском поведении, помимо ранее отмеченной ценовой чувствительности, отмечается осознанность потребления (57% покупателей детально изучают товары перед покупкой) и повышение роли эмоциональных факторов (готовность платить за удобство, например). Важной тенденцией становится внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в мерчандайзинг, прогнозирование спроса, персонализацию; бесшов-

ная интеграция онлайн- и офлайн-торговли. Обобщая данные, представленные в обзорах рынка, можно отметить, что ключевыми драйверами становятся: экспансия дискаунтеров и онлайн-каналов, технологическая интеграция (ИИ, омниканальность), сдвиг в сторону осознанного потребления и локализации. Для сохранения конкурентоспособности компаниям сектора необходимо фокусироваться на адаптации ассортимента к региональным особенностям, развитии СТМ и внедрении клиентоориентированных технологий.

Основными преимуществами компаний, конкурирующих на рынке FMCG, можно считать следующие. Для X5 Group – это лидерство в e-commerce (Vprok.ru), размер (крупнейшая логистическая сеть, включающая 55 ЦОД), экспансия дискаунтеров. Для «Магнита» – это глубокая регионализация (67 регионов), интеграция с «Дикси», высокая доля СТМ (15,3% в 2025 г.). Для «Ленты» – это омниканальная модель (click-and-collect), фокус на гипермаркеты как логистические хабы. Для «Самоката» – это скорость доставки (15-30 мин), низкие операционные издержки. Для «Вкусвилл» – это премиальный ЗОЖ-ассортимент, экологичная упаковка, лояльность к локальным брендам. Можно заключить, что конкурент-

ные преимущества на рынке FMCG формируются за счет технологий, адаптивности, ценностного позиционирования. Именно данные направления оценки предлагается учитывать при анализе конкурентов. Технологии ускоряют цикл создания ценности, что напрямую формирует скорость инноваций. Адаптивность требует синергии с локальными кластерами, что снижает логистические издержки и повышает уровень кастомизации ассортимента. Ценностные факторы повышают устойчивость экосистемы через лояльность и снижение рисков, что обеспечивает стабильный спрос при кризисах.

Предлагаемая ICE-модель (Innovation-Cluster-Ecosystem) оценки конкурентов на рынке FMCG фокусируется на трех измерениях, не учтенных в традиционных подходах (в которых больше внимания уделяется доле рынка, рентабельности):

1) инновационная скорость (Innovation Velocity), измеряемая темпом

внедрения новых технологий (ИИ, AR, автоматизация), способностью генерировать продукты/услуги под быстро меняющиеся запросы;

2) кластерная синергия (Cluster Synergy), определяемая по глубине интеграции с локальными поставщиками, логистическими хабами, региональными экосистемами;

3) устойчивость экосистемы (Ecosystem Resilience) как индикатор адаптивности цепочки создания стоимости к кризисам (санкции, инфляция), сбалансированности онлайн- и офлайн-каналов.

Каждый критерий предлагается оценивать по 10-балльной шкале (10 баллов отражают максимальную эффективность в достижении конкурентного преимущества). Интегральный показатель оценки можно находить простым суммированием полученных трех оценок.

С использованием данных открытых источников проведена оценка конкурентов на рынке FMCG по ICE-модели (табл. 2).

Таблица 2

Оценка конкурентов на российском рынке FMCG по ICE-модели

Компания	Инновационная скорость (I)	Кластерная синергия (C)	Устойчивость экосистемы (E)	Итоговый ICE-индекс (I+C+E)
X5 Group	9,0	7,5	8,0	24,5
	Обоснование: ИИ для мерчандайзинга (GoodsChecker), роботизация ЦОД, генеративный ИИ в Vprok.ru	Обоснование: поглощение «Тамерлан» (региональные сети), партнерство с локальными фермерами	Обоснование: e-commerce (30% онлайн-продаж), диверсификация форматов («Чижик», «Пятерочка»)	
«Магнит»	7,0	9,0	8,5	24,5
	Обоснование: Edge Computing в логистике, мобильное приложение с ИИ-рекомендациями	Обоснование: интеграция «Дикси»/«Самбери», СТМ с локальными производителями (15,3% доли)	Обоснование: сеть ПВЗ в 67 регионах, EDLP-стратегия для ценовой стабильности	
«Лента»	6,5	6,0	7,0	19,5
	Обоснование: Click-and-collect, «умные весы» в гипермаркетах	Обоснование: партнерство с «Монеткой» (ограниченная география)	Обоснование: зависимость от гипермаркетов (80% выручки), слабая экспансия онлайн	

Компания	Инновационная скорость (I)	Кластерная синергия (C)	Устойчивость экосистемы (E)	Итоговый ICE-индекс (I+C+E)
«Самокат»	8,5	5,0	9,0	22,5
	Обоснование: алгоритмы динамического ценообразования, AI для прогноза спроса	Обоснование: фокус на мегаполисах (Москва, СПб)	Обоснование: автономные dark stores, скорость доставки 15 мин.	
«Вкусвилл»	7,5	8,0	6,5	22,0
	Обоснование: AR для проверки состава продуктов, экоупаковка	Обоснование: прямые контракты с органическими фермами	Обоснование: нишевая аудитория (премиум-ЗОЖ), уязвимость при снижении доходов	

В процессе обсуждения полученных результатов приведем авторские интерпретации. Сильной стороной лидеров (X5 и «Магнит») является максимальная сбалансированность ICE-факторов. X5 лидирует в инновациях, «Магнит» – в кластерной интеграции. Возможным риском для X5 является санкционная уязвимость (иностранная юрисдикция); для «Магнита» – замедление цифровизации. Позиция «Самоката» трактуется как «темная лошадка», поскольку высокая экосистемная устойчивость компенсирует слабую кластеризацию. Данной компании необходимо расширять географию. «Узкими» местами «Ленты» является запаздывание в инновациях (отсутствие ИИ в логистике), неразвитость региональных кластеров. Направлением укрепления конкурентных преимуществ нишевого игрока «Вкусвилл» можно считать повышение устойчивости к макроэкономическим шокам. Рекомендуется также развитие СТМ с региональными поставщиками для «X5 Group», партнерство с маркетплейсами для «Ленты», экспансия в регионы через франшизу dark stores (бизнес-модель электронной коммерции с централизованным выполнением заказов, при котором логистическая инфраструктура обеспечивает складирование, сборку заказа,

сформированных в цифровой среде, и их доставку покупателям) для «Самоката». Всем компаниям целесообразно инвестировать в «зеленые» технологии (перерабатываемая упаковка, электродоставка) для роста ER.

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

1. Установлено, что в условиях геополитической нестабильности, смены технологических укладов и эволюции потребительского поведения ключевые конкурентные преимущества на рынке FMCG смещаются от традиционных финансовых показателей к динамическим факторам адаптивности. Доминирующими становятся технологическая оснащенность (омниканальность, ИИ, цифровизация), глубокая интеграция в региональные кластеры (локализация, СТМ с местными производителями) и устойчивость бизнес-экосистем к внешним шокам. Они соответствуют выявленным трендам: росту онлайн-продаж и доли СТМ, смещению спроса в сторону ценовой чувствительности и запросу на качество и экологичность, регионализации и пр.

2. Существующие методики оценки конкурентов, фокусирующиеся преимуще-

ственно на статических показателях (доля рынка, рентабельность, средний чек), не в полной мере отражают динамику современных рыночных процессов и не учитывают критически важные адаптационные способности компаний. Предложенная ICE-модель оценки конкурентов фокусируется на инновационной скорости, кластерной синергии, устойчивости экосистемы как параметрах, отражающих названные выше ключевые конкурентные преимущества торговых сетей.

3. Анализ российского рынка продуктового ритейла позволил выявить конкурентные позиции представленных на нем компаний, дать комплексную оценку ICE-факторов и разработать направления повышения конкурентоспособности производителей. Поскольку конкурентоспособность в FMCG-секторе определяется способностью к быстрой адаптации, можно констатировать, что ICE-модель формализует ключевые динамические преимущества (технологии, кластеры, устойчивость), предлагая релевантный инструмент для стратегического анализа в турбулентной среде.

Список литературы

1. Агеева, Т. Ю. Концепция кластерного механизма обеспечения конкурентоспособности торговой сети в регионе / Т. Ю. Агеева, В. Ф. Лукиных. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 143–148. – DOI: 10.17513/vaael.3252.
2. Денисова, Е. В. Онлайн-ритейл и потребительское поведение: взаимное влияние / Е. В. Денисова, Г. В. Петрова. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 12-3. – С. 395–401. – DOI: 10.17513/vaael.3933.
3. Калугина, Н. Н. Российский рынок FMCG в условиях санкций: аналитический обзор / Н. Н. Калугина. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета кооперации. – 2023. – № 4(54). – С. 52–55.
4. Капкаев, Ю. Ш. Тенденции трансформации российского рынка быстро оборачиваемых потребительских товаров / Ю. Ш. Капкаев, Т. А. Моисейчева. – Текст : непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 8(478). – С. 253–261. – DOI: 10.47475/1994-2796-2023-478-8-253-261.
5. Курилов, М. М. Драйверы роста рынка продуктового ритейла / М. М. Курилов. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 397–403. – DOI: 10.34670/AR.2023.94.28.078.
6. Миллер, Н. Дж. 10 трендов FMCG в 2025 году: кейсы ТОП-компаний/ – URL: <https://goodschecker.com/ru/blog/trendy-fmcg-kejsy-top-kompanij/> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.
7. Обзор FMCG-рынка: итоги первого полугодия 2024. – URL: <https://n-df.ru/trendy-rynka/tpost/73rmusjmm1-obzor-fmcg-rinka-itogi-pervogo-polugodiy> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.
8. Обзор рынка FMCG за 2024 год. – URL: <https://ict.moscow/analytics/obzor-rynka-fmcg-za-2024-god/> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.
9. Обзор рынка продуктового ритейла в России в 2023 году. – URL: <https://generalinvest.ru/analytics/obzor-rinka-produktovogo-riteila-v-rossii-2023.html> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.
10. Показатели FMCG-рынка России по итогам первого полугодия 2025 года. – URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/08/12/336162.phtml> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.
11. Рожков, Р. С. Долгосрочное планирование FMCG-компаний с учетом экономических рисков / Р. С. Рожков,

С. Н. Рожков. – Текст : непосредственный // Бюллетень транспортной информации. – 2022. – № 3(321). – С. 44–50.

12. Российский FMCG-ритейл: итоги 2024 года и ключевые тренды по итогам трех кварталов. – URL: <https://logistics.ru/riteyl-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/rossiyskiy-fmcg-riteyl-itogi-2024-goda-i-klyuchevye-trendy> (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.

13. Степанов, Д. В. Состояние и перспективы развития национального рынка FMCG / Д. В. Степанов, В. В. Демина. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 1. – С. 157–163. – DOI: 10.17513/vaael.3226.

14. Тренды FMCG 2025 в России по данным исследования Nielsen. – URL: https://www.web-canape.ru/business/trendy-fmcg-2025-v-rossii-po-dannym-issledovaniya-nielsen/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f (дата обращения: 12.07.2025). – Текст : электронный.

15. Углов, Д. А. Преимущества омниканальной стратегии развития электронной торговли в продуктовом ритейле / Д. А. Углов. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. –

2023. – Т. 13, № 12. – С. 5563–5580. – DOI: 10.18334/erpp.13.12.120222.

16. Чуриканова, Е. Е. Рынок FMCG: как меняются предпочтения покупателей и что ждет впереди? / Е. Е. Чуриканова. – Текст : непосредственный // Самоуправление. – 2025. – № 2(145). – С. 86–89.

17. Шапошников, А. М. Векторы развития электронной коммерции в секторе FMCG / А. М. Шапошников. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 305–316. – DOI: 10.34670/AR.2023.56.34.068.

18. Шелепина, И. Г. Цифровая трансформация взаимодействия контрагентов в цепях поставок на рынке FMCG / И. Г. Шелепина. – Текст : непосредственный // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 49–53. – DOI: 10.56584/1560-8816-2024-1-49-53.

19. Шинкарева, О. В. Анализ влияния инфляционных процессов на обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации / О. В. Шинкарева, Е. Ю. Алексейчева, Е. Ю. Куломзина. – Текст : непосредственный // Вестник Екатеринбургского института. – 2024. – № 4(68). – С. 96–100.

Starikova M.S.

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

Smirnov E.Yu.

V.G. Shukhov Belgorod State Technological University, Postgraduate Student of the Department of Strategic Management

ASSESSMENT OF COMPETITORS IN THE FMCG MARKET TAKING INTO ACCOUNT MODERN TRENDS IN THE MARKETING ACTIVITIES DEVELOPMENT

Abstract. The authors of the article proceed from the fact that the speed of changes in marketing processes, combined with instability and unpredictability of economic development, necessitate the formalization of sources of competitive advantages of chain retail companies as the main channel for sales of FMCG in dynamic parameters that measure not static efficiency, but the ability to adapt to the market environment. Based on the systematization of current competitive advantages and market trends, an ICE model for assessing competitors in the FMCG market has been developed, highlighting the speed of innovation velocity, cluster synergy, ecosystem resilience as the main arguments for the competitiveness of retail chains. The model has been tested on leading Russian retailers (X5, Magnit, Lenta, Samokat, Vkusvill), identifying the leaders in the integral index (X5 and Magnit) and their vulnerabilities. Practical recommendations include expansion into the regions, investments in green technologies and development of synergies with marketplaces. Further research areas may include an in-depth analysis of dynamic factors with a study of the relationship between them and an assessment of the impact of risks, expanding the scope of the model, integration with the ESG agenda, creating software solutions for automated calculation and monitoring of ICE indices.

Keywords: competitiveness, FMCG retail, competitor assessment, ICE model, dynamic assessment, innovation speed, cluster synergy, ecosystem sustainability, consumer trends, competitive advantages.

References

1. Ageeva, T.Yu., Lukinykh, V.F. (2024). *Koncepciya klasternogo mekhanizma obespecheniya konkurentosposobnosti torgovoj seti v regione* [The concept of a cluster mechanism for ensuring the competitiveness of a retail chain in a region]. *Altajskoj akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2-2, 143-148. <https://doi.org/10.17513/vaael.3252>.
2. Denisova, E.V., Petrova, G.V. (2024). *Onlajn-ritejl i potrebitel'skoe povedenie: vzaimnoe vliyanie* [Online retail and consumer behavior: mutual influence]. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 12-3, 395-401. <https://doi.org/10.17513/vaael.3933>.
3. Kalugina, N.N. (2023). *Rossijskij rynek FMCG v usloviyah sankcij: analiticheskij obzor* [Russian FMCG market under sanctions: an analytical review]. *Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii* [Bulletin of the Russian University of Cooperation], 4 (54), 52-55.
4. Kapkaev, Yu.Sh., Moiseycheva, T.A. (2023). *Tendencii transformacii rossijskogo rynka bystro oborachivaemyh potrebitel'skih tovarov* [Trends in the transformation of the Russian market of fast-moving consumer goods]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 8 (478), 253-261. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2023-478-8-253-261>.

5. Kurilov, M.M. (2023). *Drajvery rosta rynka produktovogo ritejla* [Growth drivers of the grocery retail market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 13(3-1), 397-403. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.94.28.078>.
6. Miller, N.J. 10 trendov FMCG v 2025 godu: kejsy TOP-kompanij [10 FMCG trends in 2025: cases of TOP companies] [Online]. Available at: <https://goodschecker.com/ru/blog/trendy-fmcg-kejsy-top-kompanij/>.
7. Obzor FMCG-rynka: itogi pervogo polugodiya 2024 [FMCG market review: results of the first half of 2024] [Online]. Available at: <https://n-df.ru/trendy-rynka/tpost/73rmusjmm1-obzor-fmcg-rinka-itogi-pervogo-polugodiy>.
8. Obzor rynka FMCG za 2024 god [FMCG market review for 2024] [Online]. Available at: <https://ict.moscow/analytics/obzor-rynka-fmcg-za-2024-god/>.
9. Obzor rynka produktovogo ritejla v Rossii v 2023 godu [Review of the grocery retail market in Russia in 2023] [Online]. Available at: <https://generalinvest.ru/analytics/obzor-rinka-produktovogo-riteila-v-rossii-2023.html>.
10. Pokazateli FMCG-rynka Rossii po itogam pervogo polugodiya 2025 goda [Indicators of the Russian FMCG market based on the results of the first half of 2025] [Online]. Available at: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/08/12/336162.phtml>.
11. Rozhkov, R.S., Rozhkov, S.N. (2022). *Dolgosrochnoe planirovanie FMCG-kompanij s uchetom ekonomicheskikh riskov* [Long-term planning of FMCG companies taking into account economic risks]. *Byulleten' transportnoj informacii* [Bulletin of Transport Information], 3(321), 44-50.
12. Rossijskij FMCG-ritejl: itogi 2024 goda i klyuchevye trendy po itogam trekh kvartalov [Russian FMCG retail: results of 2024 and key trends based on the results of three quarters]. Available at: <https://logistics.ru/riteyl-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/rossiyskiy-fmcg-riteyl-itogi-2024-goda-i-klyuchevye-trendyv>.
13. Stepanov, D.V., Demina, V.V. (2024). *Sostoyanie i perspektivy razvitiya nacional'nogo rynka FMCG* [State and development prospects of the national FMCG market]. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 1, 157-163. <https://doi.org/10.17513/vaael.3226>.
14. Trendy FMCG 2025 v Rossii po dannym issledovaniya Nielsen [FMCG trends 2025 in Russia according to Nielsen research]. Available at: https://www.web-canape.ru/business/trendy-fmcg-2025-v-rossii-po-dannym-issledovaniya-nielsen/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f.
15. Uglov, D.A. (2023). *Preimushchestva omnikanal'noj strategii razvitiya elektronnoj trgovli v produktovom ritejle* [Advantages of an omnichannel strategy for the development of e-commerce in grocery retail]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economy, Entrepreneurship and Law], 13(12), 5563-5580. <https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120222>.
16. Churikanova, E.E. (2025). *Rynok FMCG: kak menyayutsya predpochteniya pokupatelej i chto zhdet vpered?* [FMCG market: how are consumer preferences changing and what lies ahead?]. *Samoupravlenie* [Self-government], 2 (145), 86-89.
17. Shaposhnikov, A.M. (2023). *Vektory razvitiya elektronnoj kommercii v sektore FMCG* [Vectors of e-commerce development in the FMCG sector]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 13(3-1), 305-316. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.56.34.068>.
18. Shelepina, I.G. (2024). *Cifrovaya transformaciya vzaimodejstviya kontragentov v cepyah postavok na rynke FMCG* [Digital transformation of counterparty interactions in supply chains in the FMCG market]. *RISK: Resursy, Informaciya, Snabzhenie, Konkurenciya* [RISK: Resources, Information, Supply, Competition], 1, 49-53. <https://doi.org/10.56584/1560-8816-2024-1-49-53>.
19. Shinkareva, O.V., Aleksejcheva, E.Yu., Kulomzina, E.Yu. (2024). *Analiz*

vliyaniya inflyacionnyh processov na obespechenie prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossijskoj Federacii [Analysis of the impact of inflationary processes on ensuring food

security of the Russian Federation]. Vestnik Ekaterininskogo instituta [Bulletin of the Ekaterininsky Institute], 4(68), 96-100.

e-mail: starikova.ms@bstu.ru

Боровских Н.В.

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

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ ХЛЕБА И ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

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

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

Введение. В условиях быстрого развития информационных технологий маркетинговые коммуникации являются одним из важнейших маркетинговых инструментов, используемых для работы с потребителями на всех видах продовольственных рынков. Цифровая и интерактивная природа новых инструментов маркетинговых коммуникаций приводит к совершенствованию модели взаимодействия с клиентами. Использование новой современной модели маркетин-

говых коммуникаций является действенным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия и увеличения объема продаж, особую актуальность это приобретает для тех рынков, которые характеризуются многолетним постепенным уменьшением рыночного спроса, к таким рынкам относится рынок хлеба и хлебобулочной продукции.

Исследованию вопросов использования цифровых технологий в мар-

кетинговой деятельности современных предприятий посвящены научные труды отечественных и зарубежных ученых. Результаты исследования содержания инструментов интернет-маркетинга представлены в работах И.А. Колосовой и А.М. Сабаева [1, 13], исследователями проанализировано влияние цифровизации на маркетинговую деятельность предприятий реального сектора экономики, охарактеризованы цифровые инструменты поддержки коммуникационной стратегии предприятия. Особое внимание данные авторы уделили в своей научной работе рассмотрению технологии SEO-продвижения веб-сайта компании. В своих работах И.А. Колосова и А.М. Сабаев акцентируют внимание на вопросах осуществления внутренней и внешней оптимизации сайтов. В научной статье В.А. Молчановой и О.П. Ходаковской [5] рассмотрены вопросы методики разработки концепции веб-сайта предприятия как основного инструмента коммуникационной политики. Исследователем Е.В. Курипченко рассмотрены теоретические основы интернет-маркетинга [3], предложен алгоритм продвижения сайта в цифровой среде. Учеными Е.В. Шарко и В.Р. Садченко определены и охарактеризованы этапы развития и становления цифровой экономики [14, 16], также обоснована необходимость формирования маркетинговой стратегии предприятия с учетом новых цифровых концепций и инструментов. В статье представлены результаты анализа выявлений базовых требований, предъявляемых потребителями к сайту предприятия. Авторами обосновано содержание механизма взаимодействия элементов медиапространства внутри мезоокружения.

Специфика развития рынка хлеба и хлебобулочной продукции выявлена в научной статье Г.Н. Львовой [6], исследователь уделяет внимание рассмотрению вопросов роли хлебопекарной промышленности в формировании продовольственной безопасности страны. Г.Н. Львовой выделены отличительные черты хлебопекарной промыш-

ленности, сделан акцент на определении роли малых хлебопекарных предприятий в развитии анализируемого рынка.

Научный интерес представляет работа коллектива авторов – М.Г. Балыхина, М.М. Шайлиевой и А.П. Цыпина [1], в которой приведены результаты статистического анализа потребления хлеба по регионам РФ, сделан вывод о продолжающемся многолетнем постепенном уменьшении емкости рынка хлеба и хлебобулочной продукции в большинстве регионов России. В научной статье Н.С. Обуховой, С. В. Бастрыкина и О.В. Корякиной [7] выделены особенности формирования конкурентной среды рынка хлеба и хлебобулочной продукции. Предложена методика оценки конкурентоспособности продукции, обоснованы мероприятия по повышению конкурентоспособности хлеба и хлебобулочной продукции на крупных и мелких специализированных предприятиях. Региональные аспекты развития производства хлеба и хлебобулочной продукции рассмотрены в работах исследователей Н.Д. Ульяновой, С.Н. Лысенковой [15], З.И. Латышевой, О.В. Власовой [4]. Большинство ученых сходятся во мнении, что основными проблемами функционирования отрасли являются: сужение емкости рынка, старение фондов, низкий уровень государственной поддержки отрасли, невысокая рентабельность отрасли и отсутствие финансовых средств на освоение новых видов продукции.

На основании обзора научных источников, посвященных проблеме использования цифровых маркетинговых коммуникаций на рынке хлеба и хлебобулочной продукции, можно сделать заключение о том, что в научной литературе недостаточно уделено внимание вопросам анализа взаимосвязи специфики рынка с характером использования различных видов маркетинговых коммуникаций, кроме того, нераскрытым остался вопрос о перспективах развития цифровых маркетинговых коммуникаций на данном рынке, что и предопределило выбор темы исследования.

Цель исследования – выявить современные подходы к использованию и определить возможность применения интернет-технологий маркетинговых коммуникаций при взаимодействии с потребителями на рынке хлеба и хлебобулочной продукции.

Методы исследования. При проведении исследования были использованы абстрактно-логические методы, метод контент-анализа и метод группировок. Оценка уровня потребления хлеба и объема его производства в регионе проведена на основе анализа статистических данных [8, 9, 10, 11, 12]. Для анализа динамики статистических показателей были использованы методы анализа динамических рядов, интерполирования и экстраполирования.

Результаты исследования. В каждом регионе формируется свой локальный рынок хлеба и хлебобулочной продукции, имеющий определенные особенности функционирования и тенденции развития. Омская область является индустриально-аграрным регионом, имеющим развитый АПК, наличие развитой сырьевой базы позволяет практически бесперебойно функционировать местной пищевой промышленности. Омская область слабо зависит от импорта продовольствия, при этом регион является импортером некоторых видов сельскохозяйственный и пищевой продукции, в том числе зерна и переработанных молочных продуктов.

Численность, плотность населения 12,88 чел/км, уровень урбанизации в регионе

равен 74,88%. В г. Омске на 1 января 2025 г. проживало 1 104 485 человек, Омск – это третий город по численности населения в Сибирском федеральном округе и тринадцатый по России. Численность населения Омской области на начало 2025 г. составляла 1 818 093 человека. Пищевая промышленность региона представлена 9 подотраслями, включающими свыше 300 организаций, производящих различные виды продовольствия. Хлебопекарная промышленность относится важнейшей подотрасли пищевой промышленности региона, бесперебойно и обеспечивающей жителей хлебобулочной продукцией.

В Омской области потребление хлеба превышает среднероссийский уровень, за период 2010–2023 гг. омичи за год в среднем съедали 127 кг хлеба на душу населения (при норме потребления 96 кг на одного человека). При этом необходимо отметить наличие тенденции уменьшения потребления хлеба в регионе со 140 кг в 2010 г. до 119 кг в 2023 г.

Снижение потребления хлеба соответствует общероссийской тенденции, и основная причина уменьшения потребления состоит в изменении модели питания современных жителей региона, которые ориентируются в настоящее время на потребление мясомолочных продуктов, овощей и фруктов вместо относительно недорогих сортов хлеба, хлебобулочных изделий и круп.

Таблица 1

Среднедушевое потребление хлеба и хлебных продуктов в РФ и Омской области

Год	Российская Федерация	Омская область
2010	120,0	140,0
2011	119,0	138,0
2012	119,0	141,0
2013	118,0	135,0
2014	118,0	137,0
2015	118,0	127,0
2016	117,0	124,0
2017	117,0	124,0

Окончание табл. 1

Год	Российская Федерация	Омская область
2018	116,0	124,0
2019	116,0	124,0
2020	115,0	122,0
2021	115,0	118,0
2022	115,0	118,0
2023	115,0	119,0
2024	115,0	118,0

Особенностями функционирования рынка хлеба и хлебобулочных изделий, которые необходимо учитывать при обосновании маркетинговых коммуникационных стратегий, являются:

- наличие постоянного спроса на продукцию;
- сезонность спроса на продукцию и необходимость учета праздничных дней, максимальный объем потребления приходится на зимний период, минимальный – на летний;
- низкая сохранность продукции, что делает проблематичным выход на соседние регионы со свежей продукцией;
- рынок локализован, т.е. функционирует по принципу территориального охвата и ориентирован, преимущественно, на жителей конкретного региона;
- хлеб и хлебобулочные изделия яв-

ляются неэластичными по цене и доходу в долгосрочном периоде;

- взаимозаменяемость различных сортов хлеба и хлебобулочных изделий, что диктует необходимость постоянного обновления товарного микса и поиска своей ниши на рынке.

Снижение спроса на хлеб и хлебобулочные изделия сопровождается сокращением объемов производства данных видов продукции региональными предприятиями. За пятилетний период (2019–2023 гг.) уменьшение объемов производства произошло на 32,4%, что является существенным для местных хлебопекарных предприятий (табл. 2). В 2024 г. хлебопекарными предприятиями региона было произведено 55,2 тыс. тонн хлеба (67,5% от уровня 2019 г.) и 70,8 тыс. тонн кондитерских изделий (84,6% от уровня 2019 г.).

Таблица 2

Объемы производства хлеба, хлебобулочной продукции и кондитерских изделий специализированными предприятиями Омской области

Вид продукции	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2019 г., %
Хлеб и хлебобулочные изделия, тыс. тонн	81,7	68,8	57,9	59,4	56,9	55,2	67,56
Кондитерские изделия, тыс. тонн	83,6	81,5	77,6	77,2	71,9	70,8	84,68

Для рынка хлеба и хлебобулочных изделий характерна низкая доля зарубежных изделий (в пределах 1% от всей пред-

ставленной продукции). К числу современных тенденций развития регионального рынка можно отнести: сужение емкости

рынка; распространение стандартов диетического питания и здорового образа жизни; ориентацию на производство продуктов быстрого питания (сытной и сладкой выпечки); рост числа мини-пекарен и пекарен при крупных торговых сетях; постепенное снижение потребления традиционных хлебопродуктов в пользу инновационных продуктов.

Важным фактором развития рынка хлеба и хлебобулочной продукции является усиление государственного контроля отдельных механизмов функционирования рынка. Правительство Омской области в январе 2025 г. заключило соглашение с пятью крупными производителями (ООО «Холлифуд», ООО «Формат», СППК «Тюкалинский хлеб», ОАО «Хлебодар», АО «Сибирский хлеб») и торговыми сетями о стабилизации цен на два вида хлеба (хлеб пшеничный формовой и хлеб урожайный формовой). Производственные специализированные компании не будут повышать отпускные цены для розничных сетей, розничные сети – для потребителей. Максимальная наценка на два вида хлеба в торговых сетях составит 10%. Государство регулирует также рынок хлеба и хлебобулочной продукции посредством декларирования соответствия требованиям безопасности и качества. Основные стандарты, регламентирующие производство хлеба и хлебобулочных изделий в России, включают ГОСТ 31805-2018 (для пшеничных изделий), ГОСТ 31807-2018 (для ржаных и смешанных изделий), а также ГОСТ 32677-2014, определяющий термины и определения. Эти стандарты устанавливают требования к качеству, безопасности, упаковке, маркировке, транспортировке и хранению хлебобулочных изделий.

В Омской области, как и в большинстве регионов России, основной объем хлебопекарной продукции, представленной на прилавках магазинов, вырабатывается крупными специализированными предприятиями. В регионе функциониру-

ют шесть крупных хлебозаводов, которые контролируют значительную часть (более 80%) местного рынка. Лидерами по объему выпускаемой продукции являются следующие региональные хлебопекарные предприятия: АО «Хлебодар», ООО «Форнакс», ООО «Сибирский хлеб», ООО «Хлебник», ООО «Хлебопродукт», ООО «Сибирский пекарь». Рыночная доля крупнейшего предприятия отрасли в регионе принадлежит АО «Хлебодар», производственная мощность данной компании составляет 190 тыс. изделий в сутки.

Одной из тенденций регионально-го рынка хлеба и хлебобулочных изделий является рост числа мини-пекарен и расширение сети мини-кондитерских. На 1 января 2025 г. численность пекарен различного вида составляла более 160 единиц. Небольшие по размеру предприятия имеют возможность быстро менять свой товарный микс с учетом запросов потребителей, производить продукцию мелкими партиями с учетом конъюнктуры рынка. В Омской области развиты такие сети мини-пекарен, как «Пекарушка», «Добрыня», «У Ганса» и другие. Активно также развивается такой формат выпуска хлеба и хлебобулочных изделий, как производство этой продукции в мини-пекарнях при крупных торговых региональных и федеральных сетях, таких как «Пятерочка», «Магнит», «Ярче» и других. Анализируя численность и состав участников, можно отметить, что региональному рынку хлеба и хлебобулочных изделий ранее была присуща такая рыночная структура, как жесткая олигополия, но в настоящее время, в связи с выходом на рынок мелких предприятий, анализируемый рынок можно считать рынком совершенной конкуренции.

Уменьшение потребления приводит к сужению емкости рынка, что диктует необходимость региональным предприятиям корректировки маркетинговых стратегий в соответствии с новыми тенденциями развития интернет-среды и использования но-

вых подходов к применению маркетинговых коммуникаций с потребителями продукции.

В настоящее время практически все специализированные региональные хлебопекарные предприятия работают одновременно в разных сферах спроса. Методология современного стратегического управления, в том числе и комплексом маркетинга, основана на выборе в качестве единицы управления отдельного сегмента рынка, т.е. стратегической зоны хозяйствования (СЗХ). Совокупность набора стратегических зон хозяйствования предприятия представляет собой деловой портфель предприятия. Исходя из анализа товарного микса крупных и средних хлебопекарных предприятий региона, а также пекарен различного формата, мы выделили следующие основные стратегические зоны хозяйствования для рынка хлеба и хлебобулочной продукции:

- традиционные сорта хлеба, в том числе формовые и подовые (СЗХ-1);
- «полезная группа» хлеба, которая ориентирована на потребителей, придерживающихся здорового образа жизни (СЗХ-2);
- сорта хлеба со вкусовыми добавками (СЗХ-3);
- батоны и сдоба (СЗХ – 4);

– мелкие кондитерские изделия (СЗХ-5);

– сытные пироги с различными овощными и мясными добавками (СЗХ-6);

– сладкие пироги с различными фруктовыми и творожными добавками (СЗХ-7);

– торты (СЗХ-8).

В условиях роста информатизации среды бизнеса предприятия при работе с потребителями могут использовать целый набор инструментов цифровых маркетинговых коммуникаций, позволяющий осуществлять продвижение продукции и доведение ее до конечного потребителя. С учетом того, что цифровые маркетинговые коммуникации являются элементом комплекса маркетинга, целесообразно, на наш взгляд, формировать и реализовывать маркетинговые коммуникационные стратегии в зависимости от той стратегической зоны хозяйствования, в которой предприятие работает. Наиболее актуальными для работы с покупателями на рынке хлеба и хлебобулочной продукции являются следующие цифровые инструменты: контекстная реклама (контекст), медийная реклама, SMM-продвижение (продвижение в социальных сетях), вирусный маркетинг, рассылки, веб-сайты предприятия (табл. 3).

Таблица 3

Основные цифровые инструменты маркетинговых коммуникаций и рекомендации по их использованию в различных СЗХ на рынке хлеба и хлебобулочной продукции

Название маркетинговых коммуникаций	Характеристика и цель использования маркетинговых коммуникаций	Стратегические зоны хозяйствования*, в которых целесообразно использовать вид маркетинговых коммуникаций
Веб-сайты предприятия	Совокупность логически связанных веб-страниц, размещенных в Интернете под единым доменным именем и принадлежащих одному владельцу. Цель создания веб-сайта – предоставление информации о предприятии, взаимодействие с клиентами, электронная коммерция, ведение блогов и форумов для обмена информацией и общения	СЗХ-1; СЗХ-2; СЗХ-3; СЗХ-4; СЗХ-5; СЗХ-6; СЗХ-7

Название маркетинговых коммуникаций	Характеристика и цель использования маркетинговых коммуникаций	Стратегические зоны хозяйствования*, в которых целесообразно использовать вид маркетинговых коммуникаций
SMM-продвижение	SMM-маркетинг – это совокупность действий по продвижению бренда, товаров или услуг в социальных сетях и мессенджерах с целью привлечения внимания, повышения узнаваемости, формирования лояльности и увеличения продаж. Основные задачи SMM включают разработку стратегии, создание вовлекающего контента, взаимодействие с аудиторией, а также использование платных инструментов, таких как таргетированная реклама и сотрудничество с блогерами	СЗХ-1; СЗХ-2; СЗХ-3; СЗХ-4; СЗХ-5; СЗХ-6; СЗХ-7
Контекстная реклама	Объявления, которые показываются пользователям на основе их предыдущих действий и запросов в Интернете, цель – продажи, заявки, обращения пользователей	СЗХ-2; СЗХ-6; СЗХ-7; СЗХ-8
Медийная реклама	Объявления различного формата, которые формируют лояльное отношение аудитории к бренду или продукту. Цель – повысить заинтересованность пользователей в бренде, поддержать имидж предприятия, познакомить целевую аудиторию с новым продуктом	СЗХ-1; СЗХ-2; СЗХ-3

*Примечание: СЗХ-1 – традиционные сорта хлеба, в том числе формовые и подовые;
СЗХ-2 – «полезная группа» хлеба, которая ориентирована на потребителей, придерживающихся здорового образа жизни;

СЗХ-3 – сорта хлеба со вкусовыми добавками;

СЗХ-4 – батоны и сдоба;

СЗХ-5 – мелкие кондитерские изделия;

СЗХ-6 – сытные пироги с различными овощными и мясными добавками;

СЗХ-7 – сладкие пироги с различными фруктовыми и творожными добавками;

СЗХ-8 – торты.

Веб-сайт является эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций, предназначенным для предоставления информации потребителям о деятельности предприятия, контент веб-сайта доступен пользователям через браузер. Как инструмент маркетинговых коммуникаций веб-сайт является удобным ка-

налом информирования целевой аудитории о текущей деятельности компании и производимой им продукции, кроме того, веб-сайт позволяет собрать статистические данные о пользователях. Веб-сайт является визитной карточкой компании, так как при упоминании организации в сети делает ссылка на его сайт.

Для хлебопекарных предприятий веб-сайт можно рассматривать как основу функционирования системы маркетинговых коммуникаций, создание веб-сайта должно предшествовать использованию остальных инструментов маркетинговых коммуникаций. Веб-сайты могут иметь разный вид и содержание страниц. Региональные крупные хлебопекарные предприятия (АО «Хлебодар», ООО «Форнакс», ООО «Сибирский хлеб», ООО «Хлебник», ООО «Хлебопродукт», ООО «Сибирский пекарь», ООО «Русский хлеб») имеют корпоративные сайты, состоящие из нескольких страниц с полной информацией о бизнесе, производимой продукции, ценах и сервисе, позволяющем сделать заказ.

Сайты-визитки представляют собой небольшие по контенту веб-сайты, предназначенные для представления компании. Сайты такого формата целесообразно использовать предприятиям, изготавливающим эксклюзивную хлебопекарную или кондитерскую продукцию. Такой сайт может содержать образцы выпекаемой продукции и предложения сделать индивидуальный заказ с учетом пожелания клиента.

SMM (Social Media Marketing) – вид маркетинга, направленный на взаимодействие с потенциальными клиентами с помощью социальных сетей и мессенджеров. С помощью SMM можно решать следующие задачи: повышать узнаваемость бренда, развивать коммуникации с потребителями, информировать о проходящих акциях, проводить исследования потребителей и конкурентов, работать с отзывами потребителей. SMM эффективен для осуществления маркетинговых коммуникаций большинства предприятий, работающих с конечными потребителями на рынке продовольствия, поэтому рекомендуется его использовать во всех СЗХ. Крупные предприятия могут вести странички в социальных сетях с целью формирования и поддержания имиджа, работы с отзывами потребителей, анализа конкурентов. Небольшие предприятия могут использовать SMM как

инструмент увеличения числа прямых продаж и формирования лояльности к бренду и предприятию. В России есть несколько популярных социальных медиа, самыми популярными являются «ВКонтакте», «Одноклассники», «Дзен» и др. При работе с социальными сетями предприятия могут использовать пассивную стратегию или активную. При пассивной стратегии бизнес использует социальную сеть как источник информации, при активной – предприятие взаимодействует напрямую с пользователями ресурса.

Контекстная реклама – это рекламные объявления в поисковых системах и на сайтах партнерах-поисковиков. При создании контекстной рекламы необходимо определить целевую аудиторию, указать пол, возраст, географическое положение потенциальных покупателей, тип устройства, которое они используют для выхода в Интернет. Очень важно указать релевантные ключевые фразы, анализировать запросы целевой аудитории. При работе с потребителями хлеба и хлебобулочной продукции контекстную рекламу целесообразно использовать при осуществлении маркетинговых коммуникаций с покупателями различного вида, при этом релевантные запросы потенциальных потребителей могут быть связаны с организацией проведения корпоративных, семейных праздников либо поздравлений к различным датам. Также есть смысл использовать контекстную рекламу при продвижении продукции низкокалорийного «правильного» и здорового питания на соответствующих форумах, рекламе сопутствующих товаров, например спортивной одежды или спортивного снаряжения. Контекстной рекламой компании пользуются для привлечения покупателей со сформированной потребностью, т.е. тех, кто уже знает, что хочет купить или заказать.

Медийная реклама призвана формировать отношение к бренду и создать необходимые ассоциации у потребителей по отношению к предприятию и продукту. Современная медийная реклама позволяет обеспечить необходимый охват целевой аудитории. Использование разнообразных видов

целевых установок позволяет дифференцировать аудиторию и выбирать необходимый целевой сегмент по многим характеристикам, которые важны для рекламной кампании (география, интерес, доход, пол, возраст). Контекстная и медийная реклама различаются по целям (контекстная используется для увеличения объема продаж, медийная – для формирования имиджа), аудитории (контекстная направлена на потребителей с конкретными целевыми запросами, медийная направлена на аудиторию с широким охватом), а также по модели оплаты (контекстная – за клик, медийная – за показы). На рынке хлеба и хлебобулочной продукции медийную рекламу есть смысл использовать при формировании и поддержании имиджа предприятия, или конкретной торговой марки, или группы товаров. Учитывая высокую стоимость рекламы и нацеленность ее на формирование лояльности у большой группы потребителей, целесообразно применять медийную рекламу крупным хлебопекарным предприятиям при работе в сегменте традиционных видов хлеба и видов хлеба с добавками. Данные сегменты рынка характеризуются широким охватом аудитории.

К дополнительным инструментам цифровых маркетинговых коммуникаций, рекомендуемых для работы с потребителями на рынке хлеба и хлебобулочной продукции, можно отнести:

- SEO-маркетинг, представляющий собой комплекс мероприятий по повышению узнаваемости сайта, такой вид маркетинга призван повысить видимость сайта, привлечь больше потенциальных клиентов и превратить их в покупателей, что в конечном итоге приводит к увеличению выручки;

- вирусный маркетинг («сарафанное радио»), т.е. продвижение бизнеса с помощью рекламы, которую потребители распространяют сами и бесплатно, посредством рассылки контента в социальных сетях, мессенджерах (например, информация о новых видах продукции, вкусовом тестировании кондитерских изделий, проводимых акциях);

- маркетинговые рассылки, т.е. способ оповестить клиентов о новинках и акциях, также пригласить на мероприятие (экскурсии, дегустации), таким образом предприятие напоминает о себе и привлекает новых клиентов.

Выводы и заключение. На современном этапе развития рынка хлеба и хлебобулочной продукции основной конкурентоспособности является осуществление эффективных маркетинговых коммуникаций с потребителями. Использование цифровых инструментов маркетинговых коммуникаций при взаимодействии с конечными потребителями следует рассматривать в качестве оперативной маркетинговой стратегии предприятия, направленной на увеличение объема продаж и прибыльности деятельности предприятия. Высокий уровень конкуренции стимулирует участников рынка хлеба и хлебобулочной продукции применять различные инструменты цифрового маркетинга, в том числе веб-сайты предприятия, контекстную рекламу, медийную рекламу, SMM-продвижение продукции, вирусный маркетинг, рассылки. Отсутствие системного подхода к использованию маркетинговых коммуникаций не позволяет оказывать максимальное воздействие на потребителя, что диктует необходимость использования маркетинговых коммуникаций в комплексе для достижения синергетического эффекта. Комплекс маркетинговых коммуникаций должен разрабатываться и применяться на практике с учетом специфики рынка и тенденций развития спроса и предложения на нем.

Список литературы

1. Балыхин, М. Г. Статистическое исследование потребления хлеба и развития хлебопекарной отрасли России / М. Г. Балыхин, М. М. Шайлиева, А. П. Цыпин. – Текст : непосредственный // Продовольственная политика и безопасность. – 2021. – Т. 8, № 1. – С. 97–106. – DOI: 10.18334/ppib.8.1.111813.

2. **Колосова, И. А.** Контекстная реклама как один из эффективных современных каналов рекламы / И. А. Колосова. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2019. – № 20. – С. 79–83.
3. **Курипченко, Е. В.** Теоретические основы интернет-маркетинга / Е. В. Курипченко. – Текст : непосредственный // Торговля и рынок. – 2020. – № 3–2(55). – С. 42–47.
4. **Латышева, З. И.** О направлениях повышения оборачиваемости дебиторской задолженности на предприятиях хлебобулочной промышленности / З. И. Латышева, О. В. Власова. – Текст : непосредственный // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 4. – С. 101–107.
5. **Молчанова, В. А.** Оценка конкурентоспособности веб-сайтов гостиничных предприятий / В. А. Молчанова, О. П. Ходаковская. – Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 52 (5). – С. 208–215.
6. **Львова, Г. Н.** Хлебопекарная промышленность как составляющая продовольственной безопасности страны / Г. Н. Львова. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41). – С. 26–32.
7. **Обухова, Н. С.** Теоретико-методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий хлебопекарной промышленности / Н. С. Обухова, С. В. Бастрыкин, О. В. Корякина. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 6. – № 11. – С. 3–9.
8. Омский областной статистический ежегодник «2019»: крат. стат. сб. / Омскстат. – Омск; 2019. – 43 с. – Текст : непосредственный.
9. Омский областной статистический ежегодник «2021»: крат. стат. сб. / Омскстат. – Омск, 2021. – 47 с. – Текст : непосредственный.
10. Омский областной статистический ежегодник «2022»: стат. сб. / Омскстат. – Омск, 2022. – 159 с. – Текст : непосредственный
11. Омский областной статистический ежегодник «2023»: стат. сб. / Омскстат. – Омск : 2023. – 162 с. – Текст : непосредственный.
12. Омский областной статистический ежегодник «2023»: стат. сб. / Омскстат. – Омск, 2024. – 163 с. – Текст : непосредственный.
13. **Сабаев, А. М.** Контекстная реклама при продвижении товарного предложения / А. М. Сабаев. – Текст : непосредственный // Социальные науки. – 2020. – № 2(29). – С. 34–37.
14. **Садченко, В. Р.** Специфика интернет-маркетинга в России / В. Р. Садченко. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5–3(92). – С. 254–258.
15. **Ульянова, Н. Д.** Перспективы развития производства хлебопродукции в Брянской области / Н. Д. Ульянова, С. Н. Лысенкова. – Текст : непосредственный // Вестник Брянской ГСХА. – 2016. – № 5 (57). – С. 10–18.
16. **Шарко, Е. Р.** Применение цифровых технологий при формировании стратегии отечественных компаний / Е. Р. Шарко. – Текст : непосредственный // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2019. – Т. 11. – № 2(32). – С. 107–121. – Текст : электронный.

DIGITAL TOOLS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE BREAD AND BAKERY PRODUCTS MARKET

Abstract. The article substantiates the need to use digital tools for marketing communications in the bread and bakery market. The features of the market functioning are highlighted, consisting in: the presence of constant demand for products; seasonality of demand for products; low safety of products; interchangeability of various varieties of bread and bakery products. The purpose of the study is to identify modern approaches to use and determine the possibility of using Internet technologies of marketing communications when interacting with consumers in the market of bread and bakery products. During the study, abstract-logical methods, a content analysis method and a grouping method were used. The paper analyzed the composition of market participants, identified the main strategic economic zones for this market. It was concluded that manufacturers, when working with customers, need to differentiate the digital marketing communications used depending on the strategic economic zone in which the enterprise operates. Based on the results of the study, it was concluded that the following digital tools are most relevant for working with customers in the bread and bakery market: contextual advertising, display advertising, SMM - promotion, viral marketing, mailings, enterprise websites. The article describes the main digital marketing communications currently used in the bread and bakery market.

Keywords: bread and bakery market, digital marketing communications, digital marketing, marketing strategy, strategic management area, contextual advertising, website, display advertising, viral marketing.

References

1. Balykhin, M.G., Shayliyeva, M.M., Tsypig, A.P. (2021). Statisticheskoye issledovaniye potrebleniya khleba i razvitiya khlebopekarnoy otrasli Rossii [Prospective management of the bakery industry]. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'* [Food Policy and Security]. 8 (1), 97-106. DOI 10.18334/ppib.8.1.111813.
2. Kolosova, I.A. (2019). Kontekstnaya reklama kak odin iz effektivnykh sovremennykh kanalov reklamy [Contextual advertising as one of the effective modern advertising channels] *Aktual'nyye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt* [Current problems and prospects for economic development: Russian and foreign experience]. 20, 79-83.
3. Kuripchenko, Ye.V. (2020). *Teoreticheskiye osnovy internet-marketinga* [Theoretical foundations of Internet marketing]. *Torgovlya i rynek* [Trade and market]. 3-2 (55), 42-47.
4. Latysheva, Z.I., Vlasova, O.V. (2023). O napravleniyakh povysheniya oborachivayemosti debitorskoy zadolzhennosti na predpriyatiyakh khlebobulochnoy promyshlennosti [On the directions of increasing the turnover of accounts receivable at bakery industry enterprises]. *Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii* [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy]. 4, 101-107.
5. Molchanova, V.A., Khodakovskaya O.P. (2022). Otsenka konkurentosposobnosti veb-saytov gostinichnykh predpriyatiy [Assessment of the competitiveness of hotel companies' websites]. *Vestnik akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge]. 52 (5), 208-215.

6. L'vova G.N. (2022). Khlebopekarnaya promyshlennost' kak sostavlyayushchaya prodovol'stvennoy bezopasnosti strany [Bakery industry as a component of the country's food security]. Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Witte. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye [Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management]. 2 (41), 26-32.
7. Obukhova, N.S., Bastrykin, S.V., Koryakina, O.V. (2017). Teoretiko-metodicheskiye podkhody k otsenke konkurentosposobnosti predpriyatiy khlebopekarnoy promyshlennosti [Theoretical and methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises in the bakery industry]. Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]. 6 (11), 3-9.
8. Omskiy oblastnoy statisticheskiy yezhegodnik «2019» [Omsk regional statistical yearbook “2019”]. Krat. stat. Sat. Omskstat. Omsk, 2019.
9. Omskiy oblastnoy statisticheskiy yezhegodnik «2021» [Omsk regional statistical yearbook “2021”]. Krat. stat. Sat. Omskstat. Omsk, 2021.
10. Omskiy oblastnoy statisticheskiy yezhegodnik «2022» [Omsk regional statistical yearbook “2022”]. Krat. stat. Sat. Omskstat. Omsk, 2022.
11. Omskiy oblastnoy statisticheskiy yezhegodnik «2023» [Omsk regional statistical yearbook “2023”], Krat. stat. Sat. Omskstat. Omsk, 2023.
12. Omskiy oblastnoy statisticheskiy yezhegodnik «2024» [Omsk regional statistical yearbook “2024”]. Krat. stat. Sat. Omskstat. Omsk, 2024.
13. Sabayev, A.M. (2020). Kontekstnaya reklama pri prodvizhenii tovarnogo predlozheniya [Contextual advertising in promoting a product offer]. Sotsial'nyye nauki [Social Sciences]. 2 (29), 34-37.
14. Sadchenko, V.R. (2024). Spetsifika internet-marketinga v Rossii [Specifics of Internet marketing in Russia]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 5-3 (92), 254-258.
15. Ul'yanova, N.D., Lysenkova, S.N. (2016). Perspektivy razvitiya proizvodstva khleboproduktov v Bryanskoy oblasti [Prospects for the development of bread production in the Bryansk region]. Vestnik Bryanskoy GSKHA [Bulletin of the Bryansk State Agricultural Academy]. 5 (57), 10-16.
16. Sharko, E.R. (2019). Primeneniye tsifrovyykh tekhnologiy pri formirovani strategii otechestvennykh kompaniy [Application of digital technologies in the formation of the strategy of domestic companies]. Nauchnyye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal [Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal]. 11-2 (32), 107-121.

e-mail: ninabor_oms@mail.ru

Суворова Т.В.

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

Воинов А.В.

Московский университет «Синергия», аспирант

АДАПТАЦИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГА К РОССИЙСКИМ УСЛОВИЯМ

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

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

Введение. Культура измерения эффективности рекламных инвестиций является ключевым аспектом современного маркетинга. Одна из таких моделей оценки эффективности основывается на достижении конкретных показателей эффективности – будь то число регистраций, загрузок приложений или участие пользователей в различных маркетинговых активностях организации.

Одними из первых о значимости инфлюенс-маркетинга (influencer marketing, то есть маркетинг влияния) и о методах оценки эффективности рекламы в социальных сетях сообщили зарубежные исследователи Дэнни Браун и Сэм Фиорелла [1, 2].

Амбассадоры (the ambassadors – люди, которые продвигают бренд), то есть представители бренда [14], и инфлюенсеры (люди, влияющие на мнение других людей)

могут способствовать увеличению трафика, к примеру «амбассадорство Zoella с брендом Superdrug привело к увеличению трафика в магазинах на 8% после запуска коллекции, продемонстрировав коммерческий успех инфлюенсер-маркетинга» [13, с. 64]. Инфлюенсеры (лидеры мнений) также могут получать процент от прибыли, сгенерированной за определенный срок, что напрямую мотивирует их добиваться ощутимых результатов рекламных кампаний.

Зарубежные исследователи рассуждают о поведенческих факторах, влияющих на выбор пользователей для просмотра тех или иных блогеров [3]. О количественных метриках вовлеченности и влиянии на эти метрики числа подписчиков рассуждают ученые из Германии Симона Вис, Александр Бойер и Александр Эделинг [5]. В одном из наиболее релевантных источников авторы учитывают изменение поведения потребителей и делают акцент на качественных показателях выбора инфлюенсера [4].

Отечественный исследователь Д.Р. Акчурина в качестве одного из методов «для контроля эффективности проведения маркетинговой кампании с помощью сотрудничества с инфлюенсерами рекомендует... применять систему промокодов и реферальных ссылок, которая позволяет отследить количество привлеченных клиентов от рекламы у конкретного блогера» [6, с. 135].

Другие российские авторы к характеристикам оценки рекламы относят «уровень вовлеченности подписчиков, тематическую релевантность и индекс влиятельности» [9]. М. Вебер предлагает «для оценки эффективности как стратегий, так и методов инфлюенс-маркетинга... использовать аналитические инструменты, позволяющие отслеживать ключевые показатели: охват, вовлеченность, переходы, продажи, обратная связь» [8, с. 155].

Мы согласны с вышеупомянутыми точками зрения исследователей, однако полагаем, что для России корректнее было бы применять не только количественные

метрики оценки эффективности инфлюенс-маркетинга, но и качественные показатели.

Дело в том, что, несмотря на широкое распространение количественных метрик: ROI (Return on investment, коэффициент окупаемости инвестиций), CPO (cost per order, стоимость заказа) и CTR (click-through rate, показатель кликабельности), их применение в инфлюенс-маркетинге российского бизнеса зачастую оказывается недостаточным для полноценной оценки эффективности рекламных кампаний с привлечением блогеров.

В условиях российского рынка, где значительную роль играют доверие к блогеру и имидж и известность блогера, близость к аудитории и ценностное соответствие становятся актуальной задачей интеграции количественных и качественных критериев в единую аналитическую модель. Такой подход позволяет учитывать не только прямые конверсии, но и опосредованные эффекты – вовлеченность, формирование лояльности и эмоциональной связи с брендом.

Целью исследования стала разработка гибридной модели оценки инфлюенс-маркетинга в российской практике, сочетающей классические количественные метрики и качественные показатели, такие как доверие к блогеру, соответствие ценностей бренда культурному восприятию мира самого клиента.

Задачи исследования:

- проанализировать современное состояние и тенденции международного и российского рынка инфлюенс-маркетинга;
- представить обзор подходов теоретиков и практиков маркетинга к оценке эффективности инфлюенс-маркетинга в научной отечественной литературе;
- проанализировать известные и активно применяемые в зарубежной практике показатели оценки эффективности в Интернете: оплата за действие, коэффициент кликабельности, конверсия;
- сформулировать этапы процесса адаптации моделей оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российским условиям;

– обосновать методику адаптации гибридной модели оценки инфлюенс-маркетинга, показав на примерах успешных кейсов применимость и адаптивность использования в комплексе количественных и качественных показателей.

Мы предположили, что именно комплексный гибридный подход на основе использования количественных и качественных метрик уместно применять в российской практике при проведении и более точном анализе эффективности инфлюенс-маркетинга.

Методы исследования. В работе применены методы:

– анализ научных источников по вопросу оценки эффективности проведения рекламных кампаний с помощью инфлюенсеров и блогеров;

– анализ вторичной информации, а именно научных статей, отчетов и аналитических данных о состоянии и трендах инфлюенс-маркетинга в мире и России;

– описательный метод при разборе кейсов от компаний Яндекс и Альфа-Банк;

– личное участие одного из авторов при подготовке рекламной кампании Альфа-Банка с помощью блогера;

– синтез существующих количественных метрик оценки инфлюенс-маркетинга с качественными характеристиками выбора блогера (близости блогера к аудитории и соответствие миссии и ценностям бренда) в единую гибридную модель с учетом факторов российского рынка для реализации стратегических планов фирмы.

Материалами работы послужили научные статьи по рассматриваемому вопросу, источники вторичной информации – аналитические материалы и данные мировой статистики по трендам инфлюенс-маркетинга и стоимости рекламы у блогеров; успешные кейсы проведения рекламных кампаний с использованием инфлюенс-маркетинга от компаний-гигантов российского рынка – Яндекс, Альфа-Банк.

Результаты исследования. Мировой рынок инфлюенс-маркетинга продолжает демонстрировать рост, и уже к 2025 году его объем может достичь отметки в 24 млрд долларов, что на 3 млрд долларов больше, чем годом ранее [15]. Согласно отчету агентства Influencer Marketing Hub, инфлюенс-маркетинг стал основным каналом продвижения в социальных сетях в 2024 году, на который компаниями было потрачено 247,3 млн долларов с прогнозным ростом к концу 2025 года затрат до 266,92 млрд долларов [10]; в России наблюдается «использование маркетинга влияния брендами электронной коммерции, при этом 57,6% брендов в этой сфере ведут онлайн-магазины, что является повышением с 51% прошлого года» [11]. Цены на рекламные интеграции зависят от ряда факторов, главным из которых остается численность подписчиков: чем обширнее аудитория блогера, тем выше стоимость его услуг. Также важны: вовлеченность фолловеров (от англ. follower – «последователь», пользователь социальной сети), формат контента и тематика, в которой работает автор. Так, представители сегмента с аудиторией от 1 до 10 тысяч подписчиков обычно устанавливают расценки от 1 до 5 тысяч рублей за пост, тогда как блогеры-миллионники могут запрашивать до миллиона рублей за пост [12].

При формировании стоимости интеграции большое значение имеют такие параметры, как авторитет блогера, доверие со стороны аудитории, степень ее активности и близость к ценностям бренда. Компании активнее сотрудничают с теми, кто обладает высоким уровнем аутентичности и лояльной аудиторией. Микроблогеры, несмотря на меньший масштаб, зачастую обеспечивают более тесный контакт с подписчиками и демонстрируют лучшую конверсию, что делает их особенно привлекательными для брендов, стремящихся к глубокой вовлеченности.

Для анализа эффективности рекламных кампаний с привлечением блогеров все чаще применяются не только метрики охвата, но и показатели конверсии. Охват отража-

ет число пользователей, увидевших публикацию, но сам по себе не всегда говорит об успехе. Более точное представление дает анализ совершенных целевых действий – будь то оформление заказа или регистрация, поскольку они прямо связаны с бизнес-результатом. Сегодня компании все чаще переходят от поверхностных метрик к углубленному анализу, в том числе к оценке ROI – соотношения полученной прибыли к понесенным расходам, выраженного в процентах.

Особой популярностью в инфлюенс-маркетинге, особенно за рубежом, пользуется модель CPA (Cost Per Action – оплата за клик), при которой оплата производится только за конкретные действия пользователей, например, покупки или подписки. Такой подход дает компаниям возможность эффективно управлять бюджетом и четко отслеживать отдачу от вложений. Международный опыт показывает, что CPA-модели особенно эффективны в сочетании с технологиями аналитики, которые помогают отслеживать эффективность кампаний и корректировать стратегии в реальном времени.

Более того, современные рекламные и брендинговые агентства предоставляют услуги по анализу эффективности рекламных кампаний и оптимизации стратегий, что позволяет компаниям-заказчикам лучше оценивать ROI от своих инвестиций в такой нематериальный актив, как бренд. Использование платформ-посредников также упрощает процесс оплаты и отслеживания конверсий, особенно при работе с CPA-моделями.

На российском рынке наблюдается значительный рост отечественных брендов. В 2024 году доля продукции, произведенной в России, увеличилась на 15 процентных пунктов по сравнению с 2023 годом, а продажи отечественных брендов в сегменте масс-маркета выросли в пять раз [7]. Это создает необходимость для российских компаний выстраивать прочные отношения с аудиторией. Соответственно, в России наблюдается растущий интерес к оценке эффективности рекламных инвестиций. Ком-

пании все чаще используют метрики ROI, ROMI и ROAS для оценки экономической эффективности рекламы.

Однако уровень культуры бизнес-планирования и оценки ROI в инфлюенс-маркетинге в России пока отстает от зарубежных стран. Это связано с относительной новизной данного направления и необходимостью адаптации зарубежных практик к российским реалиям. Кроме того, на российском рынке отсутствует единая система ценообразования для рекламы у блогеров. Стоимость рекламного размещения может варьироваться от нескольких тысяч до миллионов рублей, потому что блогеры имеют разный медийный вес, что усложняет расчет ROI и делает его менее репрезентативным для сравнения эффективности различных кампаний.

Один из базовых методов расчета эффективности инфлюенс-маркетинга, метод ROI, в основном фокусируется на краткосрочных результатах, не учитывая долгосрочные эффекты, такие, как повышение узнаваемости бренда и лояльности аудитории. Для российского рынка, где построение отношений с аудиторией часто играет ключевую роль, это является существенным недостатком. Это значит, что образуется временной лаг между просмотром рекламы пользователем и непосредственно покупкой товара.

К одной из важных особенностей инфлюенс-маркетинга в нашей стране, замедляющей процесс адаптации к количественным оценкам эффективности, можно отнести динамичность и непредсказуемость рынка. В контексте инфлюенс-маркетинга количественные методы оценки эффективности действительно становятся менее релевантными. Вместо этого брендам важно фокусироваться на качественных критериях при выборе блогеров: например, чтобы жизненная позиция блогера совпадала с философией бренда, чтобы был высокий уровень доверия целевой аудитории, особенно молодой, к блогеру; чтобы канал блогера отвечал запросам компании.

Правильно подобранный по качественным критериям инфлюенсер способен влиять на поведение потребителя различными способами. Рекомендации такого блогера будут восприниматься как более искренние и достоверные по сравнению с рекламой у блогера, не имеющего к продукту никакого отношения. Аудитория склонна поверить, что блогер пользуется продуктом, что усиливает положительное восприятие бренда.

Для адаптации методов оценки эффективности рекламы у блогеров к специфике российского рынка требуется синтез количественных и качественных подходов, учитывающий локальные особенности. Метод ROI, традиционно ориентированный на краткосрочные финансовые результаты (например, конверсию в продажи или CTR), должен дополняться анализом долгосрочных эффектов, таких, как узнаваемость бренда, вовлеченность аудитории (Engagement Rate (ER) – общий коэффициент вовлеченности) и соответствие контента блогера ценностям бренда. Такой подход позволяет учитывать не только прямые продажи, но и косвенные результаты, например, рост лояльности или эмоциональную связь с аудиторией.

Практика показывает, что универсального набора метрик, одинаково применимого к любому инфлюенсеру и бренду, не существует. В этом контексте особую ценность приобретают гибридные модели, сочетающие в себе как количественные, так и качественные параметры. К ним, помимо

ROI и уровня вовлеченности, все чаще добавляют показатель соответствия блогера ценностям бренда, а также тональность и характер коммуникации с аудиторией.

Предлагаем использовать при адаптации инфлюенс-маркетинга к российским условиям гибридные модели оценки эффективности. Гибридные модели сочетают использование количественных метрик (ROI, CPM, конверсия) с качественными показателями (ER, демографические характеристики аудитории, эмоциональный тон взаимодействия) и контекстными факторами, такими, как сезонность или регуляторные изменения (имеется в виду изменение в российском законодательстве с 1 апреля 2025 года относительно обязательного сбора в размере 3% от дохода от интернет-рекламы, а также невозможность размещать рекламу с 1 сентября 2025 года на заблокированных в нашей стране ресурсах). Например, эффективность рекламной кампании может рассчитываться через взвешенную сумму ROI, ER и соответствия ценностям бренда, где веса определяются стратегическими целями компании. Это позволяет адаптировать оценку под динамичность российского рынка, где законодательные ограничения и региональные различия в поведении аудитории требуют гибкости.

Непосредственно процесс адаптации моделей оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российским условиям рекомендуем проводить в следующем порядке:

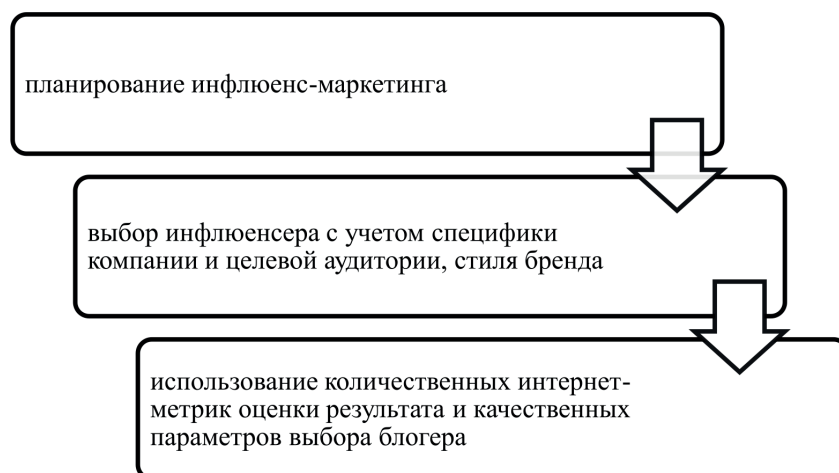


Рис. Этапы процесса адаптации моделей оценки эффективности инфлюенс-маркетинга к российским условиям

Планирование в этом случае включает в себя несколько шагов: сначала формулируются приоритеты кампании – от краткосрочных целей (например, увеличение числа заказов) до долгосрочных (формирование доверия, укрепление имиджа бренда). Далее следует подбор подходящих инфлюенсеров не только по охвату и вовлеченности, но и по стилю общения, визуальному языку и степени совпадения с ценностями бренда.

Затем выстраивается система отслеживания результатов: используются UTM-метки (Urchin Tracking Module – параметр, добавляемый к URL-адресу страницы для отслеживания эффективности онлайн-рекламы), платформы аналитики, данные о взаимодействии с контентом. Полученные метрики анализируются как в отдельности, так и в совокупности. Особенно важно учитывать нюансы: задержки между просмотром и покупкой, «отложенный эффект», сезонные колебания, особенности регионального восприятия.

Такая поэтапная адаптация помогает не просто оценить результаты, но и сделать выводы для корректировки стратегий – будь то формат контента, выбор каналов или характер подачи. Так, в рамках одной кампании ключевыми ориентирами могут выступать прямые продажи, в другой – степень доверия к инфлюенсеру и его способность формировать эмоциональную привязанность к продукту. Именно такая гибкость позволяет адаптировать оценку под конкретную задачу бизнеса, будь то рост узнаваемости, усиление лояльности или стимулирование конверсий.

Итак, адаптация гибридных моделей оценки к российским условиям требует не столько формальных расчетов, сколько внимательного анализа контекста. Все начинается с осознания цели, что именно бренд хочет получить от кампании: узнаваемость, доверие, продажи или все в совокупности. Затем важно выстроить «оптику оценки»: выбрать метрики, которые отражают эти цели не только количественно, но и содер-

жательно. Так, помимо охвата и ROI, может понадобиться учитывать тональность откликов аудитории, повторные взаимодействия с контентом или органическое распространение публикации.

Следующий этап – настройка системы отслеживания, позволяющей уловить как прямой отклик, так и отсроченные последствия. Здесь важно понимать: эффективность инфлюенс-маркетинга не всегда проявляется сразу. Зачастую она раскрывается в изменениях поведенческой динамики аудитории, вовлеченности аудитории и готовности доверять бренду. И, наконец, завершает этот процесс интерпретация: анализ результатов не только количественных, но отчетным цифрам но и выявление реального резонанса между брендом, блогером и аудиторией.

Среди примеров эффективного сотрудничества инфлюенсеров с брендом, качественного подбора и взаимодействия с аудиторией можно отметить рекламный кейс Яндекс Такси. В июле 2023 года Роза Сябитова стала героем кампании «Звезды в такси». Успех этого кейса вдохновил Яндекс на реализацию масштабного проекта с участием известных селебрити (celebrity – знаменитость).

На тот момент перед брендом стояла цель – повысить лояльность не только к бренду, но и к профессии водителя. Важно было привлечь больше водителей в Яндекс Такси. Через несколько месяцев в рамках рекламной кампании звезды на один день стали водителями такси, выполняли реальные заказы в такси, общались с пассажирами и делились своими впечатлениями в формате видеопостов в социальных сетях. В проекте приняли участие блогеры с абсолютно разной аудиторией, что показало зрителям, что услугами такси пользуется каждый человек в стране. Никита Нагорный и Федор Смолов обсуждали с клиентами спортивные новости, Азамат Мусагалиев и Дмитрий Позов веселили обычных пассажиров такси. Кампания привлекла большое внимание интер-

нет-пользователей и получила масштабный охват в медиа благодаря нестандартному лайф-формату (жизненному формату) и стала инфоповодом для множества публикаций в СМИ.

Клип «Альфасамка», выпущенный российской певицей и блогером Инстасамкой в ноябре 2023 года, стал ярким примером успешной интеграции нативной рекламы (native advertising, естественная реклама) в инфлюенс-маркетинг. Проект, созданный по заказу Альфа-Банка, демонстрирует, как современные бренды могут эффективно взаимодействовать с аудиторией через органичное совмещение развлекательного контента и рекламных сообщений.

Основой успеха кампании стала глубокая интеграция рекламного сообщения в творческий продукт исполнительницы. В треке «Альфасамка» ключевая фраза припева «Я Альфа-самка с картой Альфа-Банка, я трачу без тормозов» повторяется 8 раз за 2,5 минуты, формируя устойчивую ассоциацию между образом артистки и банковским продуктом. При этом текст песни полностью соответствует персоне Инстасамки, известной своими экстравагантными заявлениями о роскошном образе жизни, что обеспечивает естественность восприятия рекламного посыла. Кампания показала впечатляющие результаты по ключевым показателям: более 3 млн просмотров в YouTube за месяц; более 1,5 млн прослушиваний на всех музыкальных площадках за месяц.

Таким образом, вместо фокусирования исключительно на ROI российским маркетологам все чаще приходится использовать комплексный подход, включающий анализ не только таких метрик, как охват, вовлеченность (ER), стоимость тысячи показов (CPM), кликабельность (CTR), но и соответствие блогера ценностям бренда, уровень доверия аудитории и потенциал долгосрочного сотрудничества.

Выводы и заключение. В итоге, синтез количественных и качественных методов становится инструментом для адап-

тации к динамичности российского рынка, учета регуляторных рисков и построения долгосрочных отношений с аудиторией. Это требует гибкости в выборе метрик, использования современных инструментов аналитики и глубокого понимания локальных особенностей, что делает гибридные модели анализа незаменимыми для повышения точности оценки эффективности рекламы у блогеров.

Перспективы видим в возможности использования инфлюенс-маркетинга в B2B-сфере на основе искусственного интеллекта и автоматизации с помощью CRM-систем. Теоретическая важность работы заключается в предложении гибкой к российскому рынку гибридной модели оценки эффективности инфлюенс-маркетинга. На основе представленных успешных кейсов рекламных кампаний с привлечением блогеров авторы демонстрируют актуальность и обосновывают практическую применимость предлагаемой комплексной модели.

Список литературы

1. Brown, D., & Fiorella, S. (2013). Influence marketing: How to create, manage, and measure brand influencers in social media marketing. Que Publishing.
2. Brown, D., & Hayes, N. (2008). Influencer marketing. Routledge.
3. Farrell, J. R., Campbell, C., & Sands, S. (2022). What drives consumers to engage with influencers? Segmenting consumer response to influencers: Insights for managing social-media relationships. *Journal of Advertising Research*, 62(1), 35-48.
4. Rachmad, Y. E. (2024). The Future of Influencer Marketing: Evolution of Consumer Behavior in the Digital World. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
5. Wies, S., Bleier, A., & Edeling, A. (2023). Finding goldilocks influencers: How follower count drives social media engagement. *Journal of Marketing*, 87(3), 383–405.
6. Акчурина, Д. Р. Роль инфлюенс-маркетинга в стратегии продвижения

ИТ-компаний / Д. Р. Акчурина. – Текст : непосредственный // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Том 7. – № 5. – С. 133–137.

7. Бум российских брендов: отечественная продукция захватывает рынок в 2024–2025 гг. – URL: <https://selsup.ru/blog/bum-rossijskih-brendov-otechestvennaya-produktsiya-zahvatyvaet-rynok-v-2024-2025-gg/> (дата обращения: 22.07.2025). – Текст : электронный.

8. Вебер, М. Стратегии и Методы инфлюенс-маркетинга: уникальный контент как фактор эффективности / М. Вебер. – Текст : непосредственный // Символ науки. – 2024. – № 10-1-2. – С. 148–161.

9. Нагорная, М. С. Трансформация маркетинговых коммуникаций в цифровую эпоху: нарративные стратегии инфлюенс-маркетинга / М. С. Нагорная. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5 (123). – С. 228–235.

10. Отчет агентства Influencer Marketing Hub. – URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (дата обращения: 22.07.2025). – Текст : электронный.

11. Статистика агентства Qrcode-tiger о рынке инфлюенс-маркетинга в России. – URL: <https://www.qrcode-tiger.com/ru/influencer-marketing-statistics> (дата обращения: 22.07.2025). – Текст : электронный.

12. Стоимость рекламы у блогеров в 2025 году. – URL: <https://rb.ru/story/stoimost-reklamy-u-blogerov/> (дата обращения: 22.07.2025). – Текст : электронный.

13. Суворова, Т. В. Амбассадоринг в качестве эффективной стратегии управления ценностью бренда: эволюция и тренды / Т. В. Суворова, М. В. Филиппов. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2025. – № 4. – С. 59–71.

14. Суворова, Т. В. Исследование отношения целевой аудитории к стратегии бренда – амбассадорингу / Т. В. Суворова, М. В. Филиппов. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 2(111). – С. 184–192.

15. Тренды инфлюенс-маркетинга 2025 года. – URL: https://wowblogger.ru/blog/influencer_marketing_trends_2025 (дата обращения: 22.07.2025). – Текст : электронный.

Suvorova T.V.

Moscow University «Synergy», Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economic Theory and Behavioral Economics

Voinov A.V.

Moscow University «Synergy», Graduate Student

ADAPTATION OF METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INFLUENCER MARKETING TO RUSSIAN CONDITIONS

Abstract. The paper considers the issue of adapting models for evaluating the effectiveness of influencer marketing to Russian practice. In recent years, international approaches to monetization in the field of influencer marketing have significantly transformed. Previously, the main source of income was considered to be a fixed fee for the placement of advertising publications. Today, more flexible and multi-level schemes are coming to the fore: payment for purchases, clicks on links, affiliate programs and other models with variable compensation. The Russian advertising market for bloggers adapts to changes in behavioral patterns, is growing rapidly, and is characterized by high dynamism and unpredictability. However, in relation to the practice of Russian companies, quantitative metrics alone are clearly not enough, since the nature of the blogger, his values, sincerity and compliance with the values of the advertised brand are very important for the consumer. The purpose of the study is to propose a hybrid model for evaluating the effectiveness of influencer marketing in relation to Russian business conditions. The work uses: the method of analyzing scientific sources, the method of studying secondary data and analyzing trends in the global and Russian influencer marketing market, combining quantitative and qualitative approaches into a hybrid model for evaluating the effectiveness of advertising campaigns. The results of the work include: the development of a hybrid and adaptive model of the effectiveness of influencer marketing to the practice of Russian business, as well as the justification of the applicability of the model using the example of cases of Russian companies. The authors outline the main conclusions that, for a more accurate analysis of the effectiveness of advertising campaigns and the further development of brand value, it is recommended to use a hybrid model, which combines quantitative and qualitative methods of evaluation.

Keywords: influencer marketing, advertising campaign, effectiveness assessment model, quantitative and qualitative methods, adaptation, brand value.

References

1. Brown, D., Fiorella, S. (2013). Influence marketing: How to create, manage, and measure brand influencers in social media marketing. Que Publishing.
2. Brown, D., Hayes, N. (2008). Influencer marketing. Routledge.
3. Farrell, J.R., Campbell, C., Sands, S. (2022). What drives consumers to engage with influencers? Segmenting consumer response to influencers: Insights for managing social-media relationships. Journal of Advertising Research, 62(1), 35-48.
4. Rachmad, Y.E. (2024). The future of influencer marketing: evolution of consumer behavior in the digital world. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
5. Wies, S., Bleier, A., Edeling, A. (2023). Finding goldilocks influencers: How follower count drives social media engagement. Journal of Marketing, 87(3), 383–405.
6. Akchurina, D.R. (2024). Rol' influyens-marketinga v strategii prodvizheniya

ITkompaniy [The role of influencer marketing in the promotion strategy of IT companies]. Russian Economic Bulletin. 7(5), 133–137.

7. Bum rossiyskikh brendov: otechestvennaya produktsiya zakhvatyvayet rynek v 2024-2025 gg. [Boom of Russian brands: domestic products capture the market in 2024-2025]. Retrieved from: <https://selsup.ru/blog/bum-rossijskih-brendov-otechestvennaya-produktsiya-zahvatyvaet-rynok-v-2024-2025-gg/>.

8. Veber, M. (2024). Strategii i metody inflyuyens-marketinga: unikal'nyy kontent kak faktor effektivnosti [Strategies and methods of influence marketing: unique content as an efficiency factor]. Simvol nauki [Symbol of Science]. 10 (1,2), 148-161.

9. Nagornaya, M.S. (2025). Transformatsiya marketingovykh kommunikatsiy v tsifrovuyu epokhu: narrativnyye strategii inflyuyens-marketinga [Transformation of marketing communications in the digital age: narrative strategies of influencer marketing]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice]. 5 (123), 228-235.

10. Otchet agentstva Influencer Marketing Hub [Influencer Marketing Hub agency report]. Retrieved from: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>.

11. Statistika agentstva Qrcode-tiger o rynke inflyuyens-marketinga v Rossii. [Statistics

of the Qrcode-tiger agency on the influencer marketing market in Russia]. Retrieved from: <https://www.qrcode-tiger.com/ru/influencer-marketing-statistics>.

12. Stoimost' reklamy u blogerov v 2025 godu [The cost of advertising with bloggers in 2025]. Retrieved from: <https://rb.ru/story/stoimost-reklamy-u-blogerov/>.

13. Suvorova, T.V., Filiptsov, M.V. (2025). Ambassadoring v kachestve effektivnoy strategii upravleniya tsennost'yu brenda: evolyutsiya i trendy [Ambassadoring as an effective strategy for managing brand value: evolution and trends]. Vestnik universiteta [University Bulletin]. 4, 59-71.

14. Suvorova, T.V., Filiptsov, M.V. (2025). Issledovaniye otnosheniya tselevoy auditorii k strategii brenda - ambassadoringu [Research of the attitude of the target audience to the brand strategy – ambassadorship]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2 (111), 184-192.

15. Trendy inflyuyens-marketinga 2025 goda [Influencer Marketing Trends 2025]. Retrieved from: https://wowblogger.ru/blog/influencer_marketing_trends_2025.

e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

ПРАВИЛА НАПРАВЛЕНИЯ И ОПУБЛИКОВАНИЯ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ВЕСТНИК БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

Правила направления научных статей

Статьи представляются в электронном виде через веб-интерфейс издательской системы на сайте <http://vestnik.buker.ru>.

Сведения об авторах располагаются перед названием статьи и должны содержать:

- Ф.И.О. полностью;
- полное название места работы или учебы авторов (для иногородних – город), должность, ученую степень, ученое звание;
- почтовый адрес с индексом, контактный телефон, адрес электронной почты (e-mail).

Все поступающие в редакцию материалы проверяются на наличие заимствований из открытых источников (проверка осуществляется с помощью системы AntiPlagiat.ru).

Правила опубликования научных статей

Статья принимается к опубликованию при условии, что текст статьи является окончательным, сведения, содержащиеся в тексте статьи, не содержат положений, нарушающих нормы действующего законодательства и права третьих лиц. Поправки, исправления и изменения в тексте ранее предоставленной статьи не допускаются.

Авторы, которые публикуются в журнале, соглашаются со следующими условиями:

- авторы сохраняют за собой авторские права на работу и передают журналу право первой публикации вместе с работой, одновременно лицензируя ее на условиях Creative Commons Attribution License, которая позволяет другим распространять данную работу с обязательным указанием авторства данной работы и ссылкой на оригинальную публикацию в этом журнале;
- авторы сохраняют право заключать отдельные, дополнительные контрактные соглашения на неэксклюзивное распространение версии работы, опубликованной этим журналом (например, разместить ее в университетском хранилище или опубликовать ее в книге), со ссылкой на оригинальную публикацию в этом журнале.

Авторам разрешается размещать их работу в сети Интернет (например, в университетском хранилище или на их персональном веб-сайте) до и во время процесса рассмотрения ее данным журналом, так как это может привести к

продуктивному обсуждению, а также к большему количеству ссылок на данную опубликованную работу.

Количество авторов статьи – не более трех.

Авторы, обучающиеся в аспирантурах образовательных организаций, имеют право на бесплатную публикацию материалов своих научных исследований. Аспирант должен предоставить справку из отдела аспирантуры, подтверждающую факт обучения. Статья аспиранта публикуется бесплатно при условии, что он является единственным автором работы.

С авторами заключается договор на оказание редакционно-издательских работ. Договоры в 2-х экземплярах могут быть представлены лично или направлены в редакцию журнала по почте: Россия, 308023, г. Белгород, ул. Садовая, 116 А, к. 214. Копию квитанции об оплате необходимо направить в редакцию по факсу +7 (4722) 26-07-47 или по электронной почте – сканированную копию (e-mail: vestnik@buker.ru).

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 (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/.

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

www.bukep.ru

Научно-исследовательский центр университета

тел.: (4722) 26-07-47

E-mail: pror-nr-pr@bukep.ru