

ISSN 2223-5639

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ



ВЕСТНИК

**БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

№6(115)

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ И ПРИКЛАДНЫЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ**

FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCH

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

2025



ВЕСТНИК

**БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

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

Основные тематические рубрики журнала:

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

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



ВЕСТНИК

БЕЛГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ. ИЗДАЕТСЯ С ДЕКАБРЯ 2002 ГОДА

Выпуск 6(115)

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., доц., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и статистики

Белгородского университета кооперации, экономики и права

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

Российской академии естествознания, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Белгородского

государственного национального исследовательского университета

Хайруллина М.В., д.э.н., профессор, директор 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 20.11.2025.
Формат 60х84 1/8. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 34,87
Тираж 1000 экз. Заказ 6536

СОДЕРЖАНИЕ

Экономика, организация и управление в отраслях и сферах деятельности

<i>Клименко О.И., Чернуха Е.С.</i> Концептуальные подходы к исследованию устойчивости аграрной экономики и перспективы их развития.....	9
<i>Мешечкина Р.П., Швецова М.Д.</i> Совершенствование таможенных процессов на основе клиентоцентричности таможенных услуг.....	21
<i>Исаенко А.В.</i> Основные тенденции потребления продуктов здорового питания в России.....	36
<i>Терновский Д.С.</i> Сезонная компонента в ценах российского аграрного экспорта.....	47
<i>Кононенко Р.В., Кислик Е.А.</i> Молочнопродуктовый подкомплекс АПК: особенности функционирования и роль в обеспечении продовольственной безопасности страны.....	59
<i>Матвеева О.П., Матвеев О.А.</i> Результативность государственных таможенных услуг в контексте формирования показателей деятельности предпринимательского сектора в сфере таможенного дела.....	71
<i>Шалыгина Н.П., Селюков М.В.</i> Повышение результативности проведения таможенного контроля после выпуска товаров на основе взаимодействия таможенных органов с контролирующими органами.....	85
<i>Андросова И.В.</i> Концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах.....	98
<i>Евсеева С.А., Плетнева Н.А., Землякова А.А.</i> Жизненный путь сотрудника ИТ-организации как инструмент влияния на бренд работодателя.....	109
<i>Коптелова Л.В., Цымбал Е.А.</i> Направления совершенствования бизнес-процессов в сфере услуг на основе реинжиниринга и автоматизации.....	120
<i>Панова Е.А.</i> Специфика использования CRM-систем малыми и средними промышленными предприятиями.....	134
<i>Липина О.А.</i> Внешние императивы цифровой трансформации фармацевтической компании: требования регуляторов и ожидания потребителей.....	143
<i>Бекиров М.К., Каджаметова Т.Н., Стефаненко М.Н.</i> Креативные индустрии как фактор развития сферы туристских услуг.....	155
<i>Сергеев Л.С., Суворова Т.В.</i> Сравнительный анализ государственного регулирования малого и среднего предпринимательства в Московской области и других регионах России.....	164
<i>Кравченко А.В.</i> Реализация историко-генетического подхода к познанию экономической природы услуг.....	175
<i>Михонин М.В.</i> Разработка модели системы стандартизации управления российско-китайскими проектами.....	185

Экономика труда и трудовые отношения

<i>Балабанова Г.Г., Чижова Е.Н.</i> Влияние культуры безопасного труда на производительность труда в промышленности.....	195
<i>Джалилзода А.А., Комарова Г.Б.</i> Анализ структурных изменений на рынке труда Республики Таджикистан в условиях трансформации экономики.....	207

Маркетинг, коммерция и логистика

<i>Тарасова Е.Е., Исаенко Е.В., Тарасова К.В.</i> Современные тренды электронной торговли: теоретико-методологический подход.....	220
<i>Понамарева В.Е., Догаева Л.А., Пашенцева Л.П.</i> Качество продовольственных товаров с позиции потребителей.....	231
<i>Тофан А.Л.</i> Антикризисный маркетинг в условиях цифровизации: оценка рисков и алгоритмы устойчивого роста.....	241
<i>Польшакова Н.В., Ананьев В.В.</i> Сравнительная характеристика брендинга в предпринимательских структурах: российский и зарубежный опыт.....	252
<i>Антонова О.В., Чернышев А.И., Кривдина О.А.</i> Анализ маркетинговой деятельности вузов Курской области.....	266
<i>Ордынец А.А.</i> Практическая необходимость оптимального распределения бюджета на рекламные-маркетинговые мероприятия в деятельности предприятия.....	276
<i>Молокова А.А.</i> Детерминанты развития маркетинга территорий.....	286
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	297

ISSN 2223-5639



HERALD

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

INTERNATIONAL RESEARCH AND THEORETICAL JOURNAL. PUBLISHED SINCE 2002

Issue 6(115)

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.ppressa-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

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

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

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

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

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

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

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

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

Khairullina M.V., Doctor of Economics, Professor, 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 20.11.2025.

Format 60x84 1/8. Offset paper. Conditional printed page 34,87
Circulation 1,000 copies. Order 6536

CONTENTS

Economics and Management in Branches and Spheres of Activity

<i>Klimenko O.I., Chernukha E.S.</i> Conceptual approaches to researching the agrarian economy sustainability and their development prospects.....	9
<i>Meshechkina R.P., Shvetsova M.D.</i> Improvement of customs processes based on customer centricity of customs services.....	21
<i>Isaenko A.V.</i> Main trends in healthy food consumption in Russia.....	36
<i>Ternovskiy D.S.</i> Seasonal component in Russian agricultural export prices.....	47
<i>Kononenko R.V., Kislik E.A.</i> Dairy products sub-complex of the agro-industrial complex: functional characteristics and role in ensuring food security in the country.....	59
<i>Matveeva O.P., Matveev O.A.</i> Performance of state customs services in the context of forming performance indicators of the business sector in customs affairs.....	71
<i>Shalygina N.P., Selyukov M.V.</i> Increasing the efficiency of interaction between customs authorities and other control authorities in the process of customs control after the release of goods.....	85
<i>Androsova I.V.</i> Conceptual model for managing the process of integrating entrepreneurial structures in strategic business partnerships.....	98
<i>Evseeva S.A., Pletneva N.A., Zemlyakova A.A.</i> Employee journey map in it organization as a tool to influence an employer brand.....	109
<i>Koptelova L.V., Tsymbal E.A.</i> Areas of business processes improvement in the service sector based on reengineering and automation.....	120
<i>Panova E.A.</i> Specifics of using CRM systems in small and medium-size industrial enterprises.....	134
<i>Lipina O.A.</i> External imperatives for digital transformation of pharmaceutical company: regulatory requirements for consumer expectations.....	143
<i>Bekirov M.K., Kazhametova T.N., Stefanenko M.N.</i> Creative industries as a factor of tourism sector development.....	155
<i>Sergeichev L.S., Suvorova T.V.</i> Comparative analysis of small and medium-sized businesses state regulation in the Moscow region and other regions of Russia.....	164
<i>Kravchenko A.V.</i> Implementation of a historical-genetic approach to understanding the economic nature of services.....	175
<i>Mikhonin M.V.</i> Development of a model system for the standardization of the Russian-Chinese projects management.....	185

Economy of Labor and Labor Relations

<i>Balabanova G.G., Chizhova E.N.</i> Influence of safe work culture on labor productivity in industry.....	195
<i>Jalilzoda A.A., Komarova G.B.</i> Analysis of structural changes in the labor market of the Republic of Tajikistan in the context of economic transformation.....	207

Marketing, Commerce and Logistics

<i>Tarasova E.E., Isaenko E.V., Tarasova K.V.</i> Contemporary trends in e-commerce: theoretical and methodological approach.....	220
<i>Ponomareva V.E., Dogaeva L.A., Pashentseva L.P.</i> Food product quality from a consumer perspective.....	231
<i>Tofan A.L.</i> Anti-crisis marketing in the digitalization era: risk assessment and algorithms for sustainable growth.....	241
<i>Polshakova N.V., Ananiev V.V.</i> Comparative characteristics of branding in entrepreneurial structures: Russian and foreign experience.....	252
<i>Antonova O.V., Chernyshev A.I., Krivdina O.A.</i> Analysis of marketing activities of universities in the Kursk region.....	266
<i>Ordynets A.A.</i> Practical need for optimal budget distribution for advertising and marketing activities in the enterprise's activities.....	276
<i>Molokova A.A.</i> Determinants of territory marketing development.....	286
Правила направления и опубликования научных статей в журнале «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права».....	297

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

УДК 338.43

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-9-20

Клименко О.И.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, руководитель центра дистанционного обучения, профессор кафедры экономики

Чернуха Е.С.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ
УСТОЙЧИВОСТИ АГРАРНОЙ ЭКОНОМИКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ
ИХ РАЗВИТИЯ**

Аннотация. В парадигме устойчивого развития устойчивости аграрной экономики отводится особое место, поскольку в ней органически сочетаются три базовых составляющих понимания устойчивости: экономическая, социальная и экологическая. Существующие подходы к устойчивости аграрной экономики допускают разную расстановку акцентов ее исследования. Целью данной работы определено изучение концептуальных подходов к исследованию устойчивости аграрной экономики, сформировавшихся в отечественной и зарубежной практике, включая обзор понятийного аппарата, методологические основания оценки устойчивости для аргументации перспективных направлений развития исследований. Работа выполнялась с использованием фундаментальных положений теории аграрной экономики и концепции устойчивого развития, применением апробированного методического инструментария оценки устойчивости аграрного сектора экономической системы. В исследовании реализованы методы системного анализа, обзора позиций исследователей, изучения правовых регламентов и результатов аналитических исследований специализированных институтов и структур, сравнительного анализа, идентификации и аргументации ключевых проблем устойчивого развития аграрной экономики, требующих развития исследований. Актуализирована значимость исследуемой проблемы, рассмотрено соотношение понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие». Раскрыты ключевые положения методологических подходов к оценке устойчивости аграрных систем в концепте международных моделей и индикаторов (FAO, OECD, IPCC) и методик, разработанных отечественными исследователями. Определены и аргументированы перспективные направления развития исследований устойчивости аграрной экономики в сферах разработки комплексных индикаторов и стратегий климатической адаптации.

Ключевые слова: аграрная экономика, аграрная система, продовольственная безопасность, сельскохозяйственное производство, устойчивое развитие, резилиентность, климатические изменения.

Введение. Глобальные экономические и геополитические трансформации последних лет – пандемия COVID-19, разрыв внешнеторговых связей из-за беспрецедентных «санкционных войн», развитие кризиса в странах Европы из-за

финансовой поддержки конфликта на Украине – привели к разрушению логистики продовольственного снабжения, нарушению его непрерывности, существенному росту рисков продовольственной безопасности [3, 13].

Нарастающее негативное влияние климатических изменений, участвовавшие экстремальные погодные явления, деградация природных ресурсов и изменение экосистем ставят под угрозу стабильность производства продовольствия во всем мире [19].

Как следствие, в результате указанных потрясений резко возросла численность населения разных стран, испытывающего проблемы дефицита продовольствия и снижения качества продуктов питания [14].

Новые вызовы стабильности развития мирового аграрного рынка актуализировали проблему обеспечения устойчивости национальных аграрных систем, разработки мер поддержки способности сельскохозяйственного производства обеспечивать гарантированное продовольственное снабжение населения, тиражирования лучших практик эффективной адаптации к изменениям климата и экологической среды.

Для обеспечения устойчивости аграрной экономики не менее важны институциональные и рыночные трансформации, происходящие в сельском хозяйстве [2].

Государственная аграрная политика многих стран переориентируется на принципы устойчивого развития, вводятся новые экологические стандарты и требования (ESG-повестка, «зеленые» сделки и т.п.), внедряются новые меры поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей [6].

Усиление волатильности аграрных рынков, проявляющейся в росте цен на продукты питания и продовольственное сырье, изменении структуры спроса, ужесточении конкуренции на глобальном рынке продовольствия, требует от аграрного сектора экономики гибкости и устойчивости к рыночным потрясениям.

В таких условиях, как справедливо утверждают Е.Б. Дворядкина, Г.М. Квон и О.Г. Поздеева, устойчивость аграрной системы становится ключевым фактором обеспечения национальной продовольственной безопасности и стабильного развития сель-

ской экономики [1], что требует активизации проведения научных исследований и расширения их предметного содержания.

Целью данной работы определено изучение концептуальных подходов к исследованию устойчивости аграрной экономики, сформировавшихся в отечественной и зарубежной практике, включая обзор понятийного аппарата, методологические основания оценки устойчивости для аргументации перспективных направлений развития исследований.

Задачи выполнения работы заключались в следующем:

- актуализировать значимость исследуемой проблемы, рассмотреть соотношение понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие»;

- раскрыть ключевые положения методологических подходов к оценке устойчивости аграрных систем в концепте международных моделей и индикаторов (FAO, OECD, IPCC) и методик, разработанных отечественными исследователями;

- определить и аргументировать перспективные направления развития исследований устойчивости аграрной экономики в сферах разработки комплексных индикаторов и стратегий климатической адаптации.

Рабочая гипотеза сформирована исходя из экзистенциальной ценности проблемы устойчивости аграрной экономики, обусловленной необходимостью поиска баланса между ростом сельскохозяйственного производства для удовлетворения потребностей населения, сохранением окружающей среды и ресурсной базы для будущих поколений.

Научный поиск эффективных вариантов решения данной проблемы требует изучения существующих концептуальных подходов к исследованиям устойчивости аграрной экономики и выделения направлений их развития, отвечающих современным реалиям.

Методы исследования. Работа выполнялась с использованием фундаментальных положений теории аграрной экономики

и концепции устойчивого развития, применением апробированного методического инструментария оценки устойчивости аграрного сектора экономической системы.

В исследовании реализованы методы системного анализа, обзора позиций исследователей, изучения правовых регламентов и результатов аналитических исследований специализированных институтов и структур, сравнительного анализа, идентификации и аргументации ключевых проблем устойчивого развития аграрной экономики, требующих развития исследований.

Результаты исследования. Концепция устойчивости аграрных систем базируется на понятии устойчивого развития, получившем широкое признание после доклада Комиссии Брундтланд (1987 г.). В общепринятом понимании под устойчивым развитием понимается такое развитие, которое удовлетворяет потребности нынешнего поколения, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности.

Применительно к сельскому хозяйству устойчивое развитие подразумевает одновременное достижение нескольких групп целей: экономических (обеспечение роста производства и прибыли в отрасли), социальных (улучшение качества жизни сельского населения, обеспечение продовольственной безопасности) и экологических (сохранение земель, водных и биологических ресурсов) [4].

Сущностно близкими понятиями к термину «устойчивость» являются понятия «сбалансированное развитие», «гармоничное развитие» и пр., отражающие многомерный характер данного феномена, раскрывающий способность экономики функционировать и развиваться в длительной перспективе, одновременно повышая продуктивность и удовлетворяя потребности общества, но без истощения природных ресурсов и ущерба для окружающей среды.

При этом важным условием является соблюдение баланса между тремя составля-

ющими — экономической эффективностью, экологической безопасностью и социальным благополучием [9], то есть реализация так называемой тройственной (трехмерной) природы устойчивости, обоснованная П.В. Черданцевым, А.В. Зотовым и А.А. Медведевым [8].

Заметим, что расстановка акцентов в определении устойчивости аграрных систем отечественными и зарубежными исследователями имеет некоторые отличия.

В отечественных исследованиях устойчивое развитие трактуется как экономический рост в сельском хозяйстве, при котором важнейшие проблемы жизнеобеспечения решаются без деградации и загрязнения окружающей среды; обосновывается, что устойчивое развитие отрасли обеспечивает выполнение агропромышленным комплексом своих базовых функций при соблюдении стратегических критериев экономической, социальной и экологической эффективности.

В зарубежных исследованиях подчеркивается, что устойчивое (сбалансированное) развитие достигается посредством обеспечения равновесия между социально-экономическими и природными компонентами системы; отражает способность аграрной экономики обеспечивать собственный рост при соблюдении оптимальных пропорций между экономической результативностью, экологической безопасностью и социальными эффектами.

В нашем исследовании мы исходим из того, что устойчивость аграрной системы — это процесс гармоничного развития сельских территорий и сельскохозяйственных предприятий, предполагающий приоритет экологических ограничений над сиюминутной выгодой и согласованное сосуществование трех сфер: экономики, экологии и социума.

Такое понимание устойчивости означает переход аграрного производства на ресурсосберегающие технологии, экологизацию производства и социально ориен-

тированное управление, что определяем необходимым условием преодоления современных вызовов (истощение почв, утрата биоразнообразия, изменение климата и др.).

Проведенное нами изучение литературных источников показало, что в последние годы в научном дискурсе по сельскому хозяйству, наряду с термином «устойчивость», активно используется понятие резилиентности (от англ. *resilience* – способность к восстановлению, упругость системы).

Резилиентность обычно характеризует способность системы противостоять внешним шокам и стрессорам, адаптироваться к изменениям и сохранять свои базовые функции [16].

В качестве синонима резилиентности исследователи [1] оперируют термином «шокоустойчивость», отражающим «живучесть» аграрной системы при воздействии неблагоприятных факторов.

На наш взгляд, несмотря на то, что понятия устойчивости и резилиентности сущностно близки, между ними все же есть важные отличия.

Устойчивость в большей степени фокусируется на долгосрочном сбалансированном развитии и предотвращении негативных изменений (превентивный аспект), тогда как резилиентность акцентирует умение системы справляться с уже произошедшими возмущениями, приспосабливаться им и восстанавливаться после них (адаптивный аспект).

Например, устойчивое хозяйство должно изначально минимизировать экологические риски (через севооборот, сохранение почв, биологические методы и т.д.), а резилиентное хозяйство – быть готовым быстро реагировать на неожиданные засухи, ценовые обвалы, эпидемии и пр., сохраняя свою работоспособность.

Отсюда резилиентность предстает неотъемлемой составляющей устойчивого развития агропродовольственных систем [13]. В то же время долгосрочная устойчивость создает предпосылки для резилиентности, укрепляя фундамент системы.

Другими словами, резилиентность выступает предпосылкой достижения устойчивости в условиях нарастающей неопределенности. Таким образом, для аграрных систем важно сочетать устойчивые (сбалансированные) практики ведения сельского хозяйства с повышением резилиентности – адаптивного потенциала к природно-климатическим, экономическим и иным шокам.

Подтверждением данного положения является доклад Межправительственной группы экспертов по изменению климата IPCC (2022 г.) [10], в котором отмечается, что построение климатически устойчивого развития требует одновременного прогресса по двум направлениям: снижение негативного влияния на климат (микширование парниковых выбросов) и приспособление к уже неизбежным изменениям, при обязательном учете целей устойчивого развития.

Переходя к рассмотрению методологических подходов к оценке устойчивости аграрной экономики, заметим, что она является сложной междисциплинарной задачей, требующей системы разнородных показателей.

К примеру, Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO) в рамках Целей устойчивого развития ООН использует интегральный показатель SDG 2.4.1 – «доля сельскохозяйственных земель, используемых продуктивно и устойчиво» [12]. Данный индикатор опирается на совокупность суб-индикаторов, охватывающих три ключевых аспекта устойчивости: экологический, экономический и социальный.

Странам FAO рекомендует при сборе данных на основе фермерских опросов выбирать релевантные для себя показатели внутри каждого измерения, однако результатом считается доля площадей и хозяйств, удовлетворяющих критериям устойчивости по всему комплексу суб-индикаторов.

Ранее оценка ведения хозяйства как устойчивого сводилась главным образом к экологическим критериям (например, состояние почвы, воды). Теперь же, согласно

методике FAO, устойчивое сельское хозяйство – это многомерное понятие: ферма должна быть экологически безопасной, экономически жизнеспособной и социально ответственной, иначе ее нельзя считать устойчивой.

Подход FAO к SDG 2.4.1, основанный на 7 тематических блоках показателей (продуктивность, прибыльность, устойчивость к внешним воздействиям, земля и вода, достойный труд, социальное благополучие и др.), отражает важность комплексного мониторинга прогресса в области устойчивости сельского хозяйства [12].

Заметим, что хотя сбор данных по этому индикатору все еще затруднен и многие страны используют приближенные метрики, сама методология стимулирует переход к более целостному учету результатов деятельности аграрного сектора с точки зрения устойчивого развития.

Система агроэкологических индикаторов, разработанная Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) еще в 1990-х гг., применяется для оценки воздействия сельского хозяйства на окружающую среду и эффективности природоохранных мер. Классический подход OECD базируется на модели «Давление – Состояние – Отклик» [5].

«Давление» (движущие силы) отражает интенсивность землепользования, применение удобрений, пестицидов, водопользование и др.; «состояние» – изменения в среде (качество воды, почв, биоразнообразие, уровень выбросов парниковых газов и др.); «отклик» (реакция) – политику и практику управления (экосубсидии, нормы, инновации) в ответ на выявленные проблемы. Такой подход позволяет формировать набор индикаторов для мониторинга экологической устойчивости сельского хозяйства и оценки результатов природоохранной политики.

К примеру, OECD ежегодно публикует сводные данные по трендам аграрных выбросов парниковых газов, изменению площади сельскохозяйственных угодий,

продажам пестицидов, состоянию птиц на сельских территориях как индикатора биоразнообразия и т.п.

Наряду с экологическими индикаторами, для оценки устойчивости аграрной экономики OECD расширяет состав экономических и инновационных индикаторов, отражающих устойчивую продуктивность отрасли. В частности, в отчетах OECD подчеркивается, что повышение устойчивости невозможно без одновременного роста производительности и инноваций в агросекторе, поскольку только экономически устойчивое (рентабельное) хозяйство может внедрять «зеленые» практики в широких масштабах [17].

Межправительственная группа экспертов по изменению климата (IPCC) напрямую не предлагает интегрального показателя устойчивости аграрных систем. Ценность работ исследователей этой группы заключается в разработке методологии оценки уязвимости и адаптивного потенциала сельского хозяйства к климатическим изменениям.

В частности, в Шестом оценочном докладе IPCC (2022 г.) для различных регионов анализируются риски для агропродовольственных систем при разных сценариях потепления, рассматривается эффективность адаптационных мер и барьеры для их внедрения [1, 18].

Экспертами IPCC разработана концепция климатически устойчивого развития, под которым понимается такой путь развития, где меры по адаптации сельского хозяйства и снижению эмиссий интегрируются в общее русло устойчивого развития общества [10].

В рамках концепции реализованы техники сценарного моделирования и интегрированных оценочных моделей, позволяющие количественно оценить, как те или иные стратегии (например, внедрение засухоустойчивых сортов, изменение структуры посевов, орошение, агролесоводство и пр.) повлияют на урожайность, продовольственную безопасность и выбросы к 2050 или 2100 году.

Кроме рассмотренных подходов, в зарубежной практике реализуется совместная инициатива FAO и IPCC в области разработки подхода к оценке резилиентности агросистем, с формированием состава индексов и показателей адаптации [15].

Придерживаясь «резилиентного» подхода, Е.Б. Дворядкина, Г.М. Квон и О.Г. Поздеева [1] для измерения «шокоустойчивости» аграрной экономики предлагают использовать следующие показатели: наличие систем страхования и резервов, диверсификация доходов фермеров, доля устойчивых практик (например, площадь под покровными культурами), уровень продовольственной самостоятельности регионов и т.п.

Авторами построены интегральные индексы для ранжирования сельскохозяйственных организаций и регионов по уровню устойчивости развития. Так, индекс резилиентности сельскохозяйственной сферы региона включает группу индикаторов по динамике производства, доходности, капитальных вложений, государственной поддержки, климатическим факторам и др.

Прикладная ценность индекса доказана результатами оценки резилиентности субъектов РФ Уральского макрорегиона. Результаты показали заметную дифференциацию – одни регионы оказались значительно более шокоустойчивыми, чем другие, что авторы связывают как с природно-климатическими условиями, так и с уровнем экономического развития и диверсификации аграрного производства.

Положительно оценивая оригинальность «резилиентного» подхода к оценке устойчивости аграрной экономики, поскольку он позволяет выявить слабые звенья (наименее устойчивые территории) и сформировать адресные рекомендации для стратегического планирования и мер поддержки на региональном уровне, заметим, что в отечественной практике в диагностике устойчивости аграрных систем разных уровней сохраняется доминирование комплексной оценки устойчивости сельскохозяйственных предприятий.

Комплексная оценка базируется на системе показателей, характеризующих финансовую стабильность, производственную эффективность, земельную отдачу, социальную сферу (занятость, уровень жизни на селе) и экологическое состояние (антропогенная нагрузка на землю, внедрение природосберегающих технологий) [8].

В настоящее время комплексный подход к оценке устойчивости сельскохозяйственных предприятий развивается с учетом цифровых преобразований аграрной экономики [7].

Особое внимание в отечественной литературе уделяется развитию методологии мониторинга устойчивого развития сельских территорий. Предлагается учитывать не только показатели сельскохозяйственного производства, но и качество жизни в сельской местности, уровень развития инфраструктуры, сохранность сельских экосистем.

В контексте национальных приоритетов актуальны показатели, отражающие выполнение Доктрины продовольственной безопасности РФ (доли внутреннего производства по основным видам продовольствия), а также степень реализации государственных программ по устойчивому развитию сельских территорий (например, доступность чистой воды, газификация, обеспечение сельского населения работой и жильем).

Обобщая вышеизложенное, мы приходим к выводу о возможности использования разных подходов к оценке устойчивости аграрной экономики, синтезирующих количественные индикаторы с показателями качественного анализа институциональных условий развития аграрной сферы.

Вместе с тем альтернативность подходов свидетельствует о незавершенном характере их разработки, что обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований в области оценки устойчивости аграрной экономики.

Полагаем, что таковые направления могут быть сведены к следующим.

1. Разработка и валидация интегральных индексов устойчивости. Необходимо продолжить исследования по созданию удобных комплексных показателей, позволяющих количественно измерять уровень устойчивости хозяйств, регионов, отрасли. Здесь предстоит решить проблему весов различных компонентов, собрать репрезентативные данные и протестировать индексы в динамике. Отсутствие консенсуса в определениях и методах оценки устойчивости и резiliентности затрудняет сопоставимость результатов, поэтому научному сообществу важно выработать согласованные подходы, возможно, с дифференциацией под разные контексты (например, отдельные индексы для климатической резiliентности, для социально-экономической устойчивости и т.д.).

2. Адаптация к климатическим изменениям и аграрная резiliентность. Требуются детальные исследования по конкретным адаптационным стратегиям: оценка эффективности различных агроприемов (новые сорта, полив, страхование) в разрезе регионов и культур, разработка математических моделей прогнозирования рисков и оптимизационных моделей для фермеров. Особенно актуально изучение пределов адаптации: при каких сценариях климатических изменений традиционные агросистемы станут неустойчивыми и понадобится кардинальная трансформация (например, уход от определенных культур в отдельных зонах).

3. Социальное измерение устойчивости и развитие сельских сообществ. Разработка индикаторов социальной устойчивости требует проведения дополнительных исследований в сферах: оценки влияния моделей землепользования, используемых экономическими акторами (фермерами, агрохолдингами, сельскохозяйственными кооперативами) на жизнеспособность сельских территорий; изучения возможностей социальных инноваций (сельского туризма, ремесел) диверсифицировать экономику села

и сократить отток населения; разработки индикаторов социальной резiliентности – способности сельских общин самоорганизовываться перед лицом кризисов. Эти вопросы выходят за рамки традиционно агрономических и экономических исследований, требуя междисциплинарного подхода.

4. Институциональная устойчивость и управление. Представляется перспективным сравнение разных моделей аграрного управления (централизованные или децентрализованные системы, степень участия государства) с точки зрения их способности обеспечивать устойчивое развитие. Необходимо исследовать, как локальные инициативы (например, территориальные общественные самоуправления, кооперативы) могут повышать устойчивость «снизу-вверх» и как государству лучше поддерживать такие инициативы. Кроме того, актуален анализ влияния международной обстановки (санкции, торговые войны) на устойчивость национального агропромышленного комплекса для разработки инструментов, нивелирующих внешние риски.

5. Экономические стимулы и рынки экосистемных услуг. Самостоятельной предметной областью исследований выступает анализ рынков на предмет оценки возможностей монетизации экологических услуг фермеров (например, углеродных ферм с продажей углеродных кредитов за сохранение почвенного углерода, платежей за охрану водных ресурсов); изучения влияния подобных механизмов на мотивацию сельскохозяйственных производителей. Пилотные проекты, реализуемые в мировой практике, показывают интересные результаты, для отечественной аграрной экономики представляется полезным изучение возможности и условий их тиражирования.

6. Сценарное прогнозирование и стресс-тесты агросистем. В целях повышения резiliентности ценным направлением исследования выступает проведение регулярных стресс-тестов агропродовольственной системы страны, на основе кото-

рых возможно моделирование вариантов продовольственного обеспечения и состояния экономики села, экспортных поставок продовольственной продукции при тех или иных гипотетических шоках (например, экстремальная засуха, мировая рецессия, новые болезни растений). Это позволит выявить слабые места и разработать планы «на случай X». Научное моделирование таких сценариев – перспективная область исследований на стыке экономики, климатики и продовольственной безопасности.

Подводя итог, подчеркнем, что устойчивость аграрной экономики – динамичная, эволюционирующая область научного знания. По мере изменения внешних условий и появления новых технологий будет изменяться понимание устойчивости, обогащаться ее содержание, а, следовательно, исследования и обмен опытом на национальном и международном уровне должны проводиться на непрерывной основе.

Выводы и заключение. Устойчивость аграрной экономики – многогранная проблема, затрагивающая природу, экономику и общество, требующая решения для обеспечения продовольственной безопасности, социального благополучия нынешних и будущих поколений, сохранения окружающей среды.

Устойчивость аграрной экономики – это одновременно и цель (долгосрочное равновесие аграрной системы), и процесс (ее непрерывная адаптация и совершенствование).

Для исследований устойчивости применяются как международные модели и индикаторы (FAO, OECD, IPCC), так и методики, разработанные отечественными авторами. Однако, несмотря на разнообразие методического инструментария исследований, современная экономическая реальность открывает новые направления их развития.

Список литературы

1. Дворядкина, Е. Б. Оценка резилиентности сельскохозяйственной

сферы Уральского макрорегиона / Е. Б. Дворядкина, Г. М. Квон, О. Г. Поздеева. – Текст : непосредственный // Аграрный вестник Урала. – 2024. – Т. 24. – № 11. – С. 1514–1525.

2. Иванова, В. Н. Новые ориентиры развития АПК России на период до 2030 года / В. Н. Иванова, С. Н. Серегин. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-orientiry-razvitiya-apk-rossii-na-period-do-2030-goda> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

3. Исаенко, Е. В. Проблема продовольственной безопасности в контексте вклада кооперативов стран СНГ в ее решение / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, О. И. Клименко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 5(96). – С. 9–19.

4. Мухаметзянова, Н. Р. Устойчивость аграрной экономики : понятийная сущность категорий / Н. Р. Мухаметзянова, Ф. З. Мичурина // Научный лидер. – 2021. – № 11(13). – URL: <https://scilead.ru/article/161-ustojchivost-agrarnoj-ekonomiki-ponyatijnaya-s> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

5. Основной набор индикаторов ЕАОС – UNECE. – URL: https://unece.org/fileadmin/DAM/env/europe/monitoring/StPetersburg/EEA_core_set_of_indicators_ru.pdf (дата обращения: 10.10.2025). – Текст : электронный.

6. Устойчивое сельское хозяйство: идеи Бразилии и России / WTO. 18.07.2024. – URL: <https://wto.ru/our-blog/ustoychivoe-selskoe-khozyaystvo-idei-brazilii-i-rossii/> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

7. Цифровая трансформация сельского хозяйства / ResearchGate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/378277616_Cifrovaa_transformacia_selskogo_hozajstva (дата обращения: 06.10.2025). – Текст : электронный.

8. **Черданцев, П. В.** Устойчивое развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровизации / П. В. Черданцев, А. В. Зотов, А. А. Медведев. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitiie-agropromyshlennogo-kompleksa-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

9. **Чернуха, Е. С.** Методологические основания комплексной оценки эффективности функционирования аграрных предприятий / Е. С. Чернуха. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 5(114). – С. 196–204.

10. Chapter 18 : Climate Resilient Development Pathways / IPCC. – URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/chapter-18/> (дата обращения: 02.10.2025). – Текст : электронный.

11. Climate Change 2022 : Impacts, Adaptation and Vulnerability / IPCC. – URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/> (дата обращения: 02.10.2025). – Текст : электронный.

12. FAO Indicator 2.4.1 - Proportion of agricultural area under productive and sustainable agriculture / FAO SDG Indicators Data Portal. – URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/Indicator2.4.1>. (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

13. Hassan, R., Di Martino, M., Daher, B. (2025). Quantifying sustainability and resilience in food systems: a systematic analysis of methodologies and metrics. – *Frontiers in Sustainable Food Systems*, Vol. 9. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1479691/>

full (дата обращения: 02.10.2025). – Текст : электронный.

14. Hertel, T. W., Elouafi, I., Ewert, F., Tanticharoen, M. (2021). Building Resilience to Vulnerabilities, Shocks and Stresses : A Paper on Action Track 5 // Scientific Group of the UN Food Systems Summit. 2021. March 8. – URL: https://sc-fss2021.org/wp-content/uploads/2021/04/Action_Track_5_paper_Building_Resilience.pdf (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

15. Increase the resilience of livelihoods / FAO Knowledge Repository. – URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/33481538-9cce-4e21-8dd1-7bb39e5b1163/content> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

16. Malec, R., Santini, G., Halliday, A. (2020). Defining resilience to multiple shocks and stresses in the context of city region food systems. *Urban Agriculture Magazine*. # 38. – URL: <https://edepot.wur.nl/654256> (дата обращения: 12.10.2025). – Текст : электронный.

17. Measuring the Environmental Performance of Agriculture / OECD. – URL: <https://www.oecd.org/en/data/dashboards/measuring-the-environmental-performance-of-agriculture.html> (дата обращения: 01.10.2025). – Текст : электронный.

18. Summary for Policymakers. Climate Change 2022 / IPCC. – URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/summary-for-policymakers/> (дата обращения: 01.10.2025). – Текст : электронный.

19. <https://www.fao.org/sustainability/en#:~:text=Why%20are%20food%20and%20agriculture,systems%20under%20threat%20today> (дата обращения: 12.10.2025).

Klimenko O.I.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Dr. Sc. (Econ.), Professor, Head of the Distance Learning Center, Professor of the Department of Economics

Chernukha E.S.

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

CONCEPTUAL APPROACHES TO RESEARCHING THE AGRARIAN ECONOMY SUSTAINABILITY AND THEIR DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. Sustainability paradigm accords special attention to the sustainability of agricultural economies, as it organically combines three fundamental components of understanding sustainability: economic, social, and environmental. Existing approaches to the sustainability of agricultural economies allow for different research emphases. The purpose of this paper is to examine conceptual approaches to studying the sustainability of the agricultural economy, developed in domestic and international practice, including an overview of the conceptual framework and methodological foundations for assessing sustainability to support promising research directions. The work was carried out using the fundamental tenets of the theory of agricultural economics and the concept of sustainable development, applying proven methodological tools for assessing the sustainability of the agricultural sector of the economic system. The study utilizes methods of system analysis, a review of researchers' positions, an examination of legal regulations and the results of analytical research from specialized institutions and structures, a comparative analysis, and the identification and argumentation of key issues in the sustainable development of the agricultural economy that require further research. The significance of the problem under study is updated, and the relationship between the concepts of "sustainability" and "sustainable development" is considered. The key provisions of methodological approaches to assessing the sustainability of agricultural systems are revealed within the concept of international models and indicators (FAO, OECD, IPCC) and methodologies developed by domestic researchers. Promising areas for research on the sustainability of the agricultural economy in the areas of developing comprehensive indicators and climate adaptation strategies are identified and substantiated.

Keywords: agricultural economy, agricultural system, food security, agricultural production, sustainable development, resilience, climate change.

References

1. Dvoryadkina, E.B., Kvon, G.M., Pozdeyeva, O.G. (2024). Otsenka reziliyentnosti sel'skokhozyaystvennoy sfery Ural'skogo makroregiona [Assessment of the resilience of the agricultural sector of the Ural macroregion]. *Agrarnyy vestnik Urals* [Agrarian Bulletin of the Urals]. 24(1), 1514-1525.
2. Ivanova, V.N., Seregin, S.N. Novyye oriyentiry razvitiya APK Rossii na period do 2030 goda [New guidelines for the development of the Russian agro-industrial complex for the period up to 2030]. Retrieved from: // <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-orientiry-razvitiya-apk-rossii-na-period-do-2030-goda>.
3. Isaenko, E.V., Tarasova, E.E., Klimenko, O.I. (2022). Problema prodovol'stvennoy bezopasnosti v kontekste vklada kooperativov stran SNG v yeye resheniye [Problem of food security in the

context of the contribution of CIS cooperatives to its resolution]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5(96), 9–19.

4. Mukhametzyanova, N.R., Michurina, F.Z. (2021). Ustoychivost' agrarnoy ekonomiki: ponyatiynaya sushchnost' kategoriy [Sustainability of the agricultural economy: the conceptual essence of categories]. Nauchnyy lider [Scientific Leader]. 11 (13). Retrieved from: <https://scilead.ru/article/161-ustojchivost-agrarnoj-ekonomiki-ponyatijnaya-s>.

5. Osnovnoy nabor indikatorov YEAOS [EEA core set of indicators]. UNECE. Retrieved from: https://unece.org/fileadmin/DAM/env/europe/monitoring/StPetersburg/EEA_core_set_of_indicators_ru.pdf.

6. Ustoychivoye sel'skoye khozyaystvo: idei Brazilii i Rossii [Sustainable agriculture: ideas from Brazil and Russia]. WTO. 18.07.2024. Retrieved from: <https://wto.ru/our-blog/ustoychivoe-selskoe-khozyaystvo-idei-brazilii-i-rossii/>.

7. Tsifrovaya transformatsiya sel'skogo khozyaystva [Digital transformation of agriculture]. ResearchGate. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/378277616_Cifrovaa_transformacia_selskogo_hozajstva.

8. Cherdantsev, P.V., Zotov, A.V., Medvedev, A.A. Ustoychivoye razvitiye agropromyshlennogo kompleksa v usloviyakh tsifrovizatsii [Sustainable development of the agro-industrial complex in the context of digitalization]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-v-usloviyah-tsifrovizatsii>.

9. Chernukha, E.S. Metodologicheskiye osnovaniya kompleksnoy otsenki effektivnosti funktsionirovaniya agrarnykh predpriyatiy [Methodological foundations for a comprehensive assessment of the efficiency of agricultural enterprises]. Vestnik

Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2025. 5(114), 196-204.

10. Chapter 18: Climate Resilient Development Pathways. IPCC. Retrieved from: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/chapter-18/>.

11. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. IPCC. Retrieved from: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>.

12. FAO Indicator 2.4.1 - Proportion of agricultural area under productive and sustainable agriculture. FAO SDG Indicators Data Portal. Retrieved from: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/Indicator2.4.1>.

13. Hassan, R., Di Martino, M., Daher, B. (2025). Quantifying sustainability and resilience in food systems: a systematic analysis of methodologies and metrics. Frontiers in Sustainable Food Systems, 9. Retrieved from: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1479691/full>.

14. Hertel, T.W., Elouafi, I., Ewert, F., Tanticharoen, M. (2021). Building Resilience to Vulnerabilities, Shocks and Stresses: A Paper on Action Track 5. Scientific Group of the UN Food Systems Summit. 2021. March 8. Retrieved from: https://sc-fss2021.org/wp-content/uploads/2021/04/Action_Track_5_paper_Building_Resilience.pdf.

15. Increase the resilience of livelihoods. FAO Knowledge Repository. Retrieved from: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/33481538-9cce-4e21-8dd1-7bb39e5b1163/content>.

16. Malec, R., Santini, G., Halliday, A. (2020). Defining resilience to multiple shocks and stresses in the context of city region food systems. Urban Agriculture Magazine. 38. Retrieved from: <https://edepot.wur.nl/654256>.

17. Measuring the Environmental Performance of Agriculture. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/en/data/>

dashboards/measuring-the-environmental-performance-of-agriculture.html.

18. Summary for Policymakers. Climate Change 2022. IPCC. Retrieved from: // <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/summary-for-policymakers/>.

19. <https://www.fao.org/sustainability/en#:~:text=Why%20are%20food%20and%20agriculture,systems%20under%20threat%20today>.

e-mail: institut@bukep.ru.

Мешечкина Р.П.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, декан факультета таможенного дела и информационных технологий, профессор кафедры таможенных операций и таможенного контроля

Швецова М.Д.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. с.-х. наук, доцент кафедры естественнонаучных дисциплин

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ

Аннотация. Обеспечение технологического прорыва России предопределено, наряду с другими факторами, уровнем развития внешнеэкономической деятельности, который в значительной степени зависит от наличия благоприятных условий для ее осуществления, включающих предоставление госуслуг, максимально ориентированных и адаптированных к запросам субъектов предпринимательского сектора экономики, осуществляющих внешнеторговые операции на внешнем рынке. К числу таких условий следует отнести следование таможенных органов принципам клиентоцентричности, стандарты которой активно внедряются в ее деятельность. Цель данного исследования заключается в оценке достигнутых результатов реализации принципов клиентоцентричности, использования проактивных подходов при оказании таможенных услуг, определении направлений повышения качества и востребованности госуслуг, соответствующих принципам клиентоцентричности стандарта «Государство для людей» и обеспечивающих достижение бизнес-структурами, являющимися операторами внешнеторговой деятельности, максимального эффекта. Для достижения заявленной цели были использованы следующие методы исследования и обработки полученной информации: анализа, синтеза, экспертной оценки, социологического опроса, экономико-статистической обработки данных, логического и ретроспективного познания. Использование названных методов позволило выявить динамику и структуру предоставляемых таможенными органами госуслуг, выявить наиболее востребованные бизнес-субъектами услуги, определить тенденции их развития и влияния на процессы таможенного декларирования товаров в контексте клиентоцентричного подхода к совершенствованию таможенной деятельности и развитию внешней торговли. Результаты исследования позволили сформулировать с учетом потребностей и запросов, полученных от участников ВЭД, предложения, направленные на повышение качества предоставляемых госуслуг, снижение операционных расходов, повышение маржинальности внешнеторговых сделок, оптимизацию логистических процессов.

Ключевые слова: госуслуги, таможенные органы, клиентоцентричность, стандарты клиентоцентричности, принципы клиентоцентричности, таможенные услуги, таможенные сервисы.

Введение. Текущий период функционирования таможенных органов характеризуется их нацеленностью на достижение показателей, содержащихся в Стратегии развития таможенных органов до 2023 года и заявленных в Публичной декларации целей и задач на 2025 год. Они включают, наряду с обеспечением устойчивости при динамичном и сбалан-

сированном экономическом развитии всех отраслей и видов деятельности, содействие при достижении национальных целей российского государства и институционального развития таможенных органов России, повышение качества таможенных услуг, предоставляемых таможенными органами участникам внешне-торговой деятельности за счет их активного

развития на принципах клиентоцентричности и совершенствования взаимодействия на основе клиентоориентированного подхода, который ориентирован на формирование наиболее благоприятных условий для развития внешнеторговой деятельности, повышение результативности мер таможенного контроля, сокращение транзакционных расходов бизнес-структур при выполнении контрактных условий. Таможенные услуги, по мнению В.В. Макрусева, это «услуги государству и содействие современному бизнесу (в узком смысле – конкретному участнику ВТД) в форме таможенного регулирования и контроля» [7, с. 164]. Они выступают основополагающим видом деятельности, направленной на совершенствование применяемых в таможенном деле и создаваемых организационно-экономических и цифровых инструментов для эффективной реализации государственной внешнеторговой и инвестиционной политики.

Государственные таможенные услуги выступают в виде некоммерческого продукта, включающего таможенные операции и процедуры, осуществляемые таможенными органами в пределах, определенных их нормативными компетенциями [8, с. 198]. Реализация

государственного проекта «Государство для людей» обусловила необходимость внедрения в деятельность таможенных органов стандартов клиентоцентричности, ориентированных на предоставление таможенных услуг, являющихся важнейшей составной частью сферы государственных услуг, и соответствующих сервисов в виде, необходимом и востребованном участниками ВТД и гражданами РФ [4]. Данный подход обеспечивает соблюдение требований одноименного стандарта, получивших отражение в Декларации ценностей клиентоцентричности. В ней предусмотрено использование клиентоцентричной модели предоставления государственных услуг на основе эффективности и создания комфортных условий при взаимодействии государства и человека на основе результатов анализа его клиентского опыта и актуальных потребностей [4].

При внедрении стандарта клиентоцентричности таможенные органы предусматривают адаптацию предоставляемых государственных услуг и создаваемых сервисов под потребности и запросы субъектов предпринимательского сектора экономики, осуществляющих внешнеторговые операции, на основе следующих принципов (рис. 1):



Рис. 1. Принципы клиентоцентричности, внедряемые в деятельность таможенных органов РФ*

*Составлено по: [4].

При внедрении клиентоцентричности использование изложенных на рисунке 1 принципов предполагает их распространение как на субъекты бизнеса, осуществляющие внешнеэкономические операции, так и на должностных лиц и сотрудников таможенных органов.

Для реализации клиентоцентричного подхода в центральном аппарате ФТС России создана и активно функционирует внутриведомственная рабочая группа, ответственная за внедрение стандартов клиентоцентричности в деятельность таможенных органов, сформирована ведомственная дорож-

ная карта, создан реестр государственных услуг и электронных цифровых сервисов, используемых представителями предпринимательского сообщества и гражданами России в своих жизненных ситуациях, три из которых, наиболее часто вызывающих сложности при их решении, определены в качестве пилотных. Они будут использоваться для формирования базы полученных результатов при взаимодействии в соответствии с принципами клиентоцентричности таможенных органов с бизнес-субъектами и физическими лицами. Такими жизненными ситуациями признаны следующие (рис. 2).



Рис. 2. Жизненные ситуации участников ВЭД, заявленные в качестве пилотных при реализации таможенными органами стандартов клиентоцентричности*

*Составлено по: [6].

Адаптации в соответствии с принципами клиентоцентричности будут подвергнуты предоставляемые таможенными органами государственные услуги, насчитывающие 11 видов, которые используются при совершении таможенных операций и осуществлении таможенной деятельности. При этом будут трансформированы электронные сервисы личного кабинета участника ВЭД, насчитывающие 64 информационных сервиса, обеспечивающих взаимодействие граждан и субъектов предпринимательства, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, с таможенным органом, с момента декларирования товаров до представления документов для проведения таможенной проверки. К числу

наиболее востребованных государственных услуг, оказываемых ФТС России, следует отнести представленные на рисунке 3.

Исследованию проблем внедрения и использования в таможенной деятельности стандартов клиентоцентричности посвящены труды следующих ведущих отечественных ученых: М.В. Байковой, Д.В. Василенко, В.В. Макрусева, С.А. Михайловой, Р.П. Мещечкиной, Е.Н. Пузановой, Д.Е. Романовой и других не менее известных и выдающихся ученых. В них изложены исторические аспекты зарождения и развития клиентоцентричного подхода к оказанию услуг, их классификация и роль клиентоцентричности в органах исполнительной власти, регламентирование

таможенных услуг, внедрение цифровых инструментов в деятельность таможенных органов, однако недостаточно внимания уделено оценке влияния клиентоцентричности на результативность таможенных процессов,

перспективам развития и повышения качества предоставляемых таможенными органами госуслуг, соответствующих клиентоцентричной модели таможенной деятельности.



Рис. 3. Виды государственных услуг, оказываемых ФТС России лицам, осуществляющим внешнеэкономическую деятельность*

*Составлено по: [16].

Методы исследования. При проведении исследования использовались следующие методы обработки полученной информации: анализа, синтеза, экспертной оценки, социологического опроса, экономико-статистической обработки данных, логического и ретроспективного познания, что обеспечило достижение поставленной цели.

Результаты исследования. В результате проведенного исследования установлено, что количество положительных решений, принятых таможенными органами по результатам предоставления государственных услуг в 2021–2024 году, не демонстрирует положительную тенденцию (рис. 4). Так, в 2022 году количество принятых поло-

жительных решений сократилось по сравнению с их значением в 2021 году на 1689 ед., или 4,1%, при этом в 2023 году произошел их количественный рост на 9058 ед., что соответствует 22,6%. В 2024 году оценка тамо-

женной деятельности, направленной на оказание государственных услуг, не превысила 43264 ед., что меньше их численности в аналогичном предыдущем периоде на 12,0%, или 5873 ед.

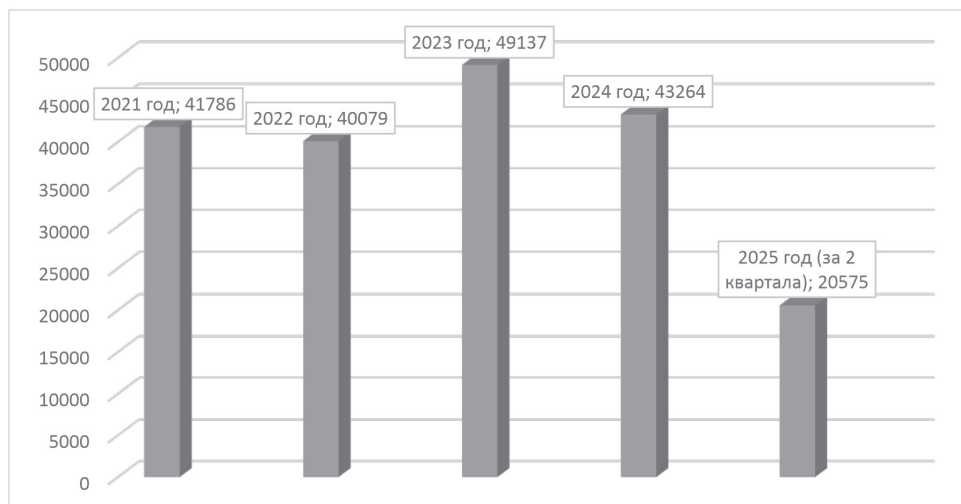


Рис. 4. Результативность положительных решений, принятых таможенными органами, при предоставлении государственных услуг, ед.*

*Составлено по: [16].

Сложившаяся в сфере государственных услуг динамика их предоставления внешнеторговым операторам не коррелируется с развитием в исследуемом периоде внешнеторговой деятельности, осуществление которой не представляется возможным без использования государственных услуг, что подтверждается статистическими данными, представленными на рисунке 5.

Отсутствие положительной динамики в развитии внешней торговли обусловлено проведением санкционной политики европейскими странами и США в отношении России, неблагоприятной внешнеполитической обстановкой на европейском континенте, необходимостью выстраивания новых логистических путей перемещения товаров между торговыми партнерами.

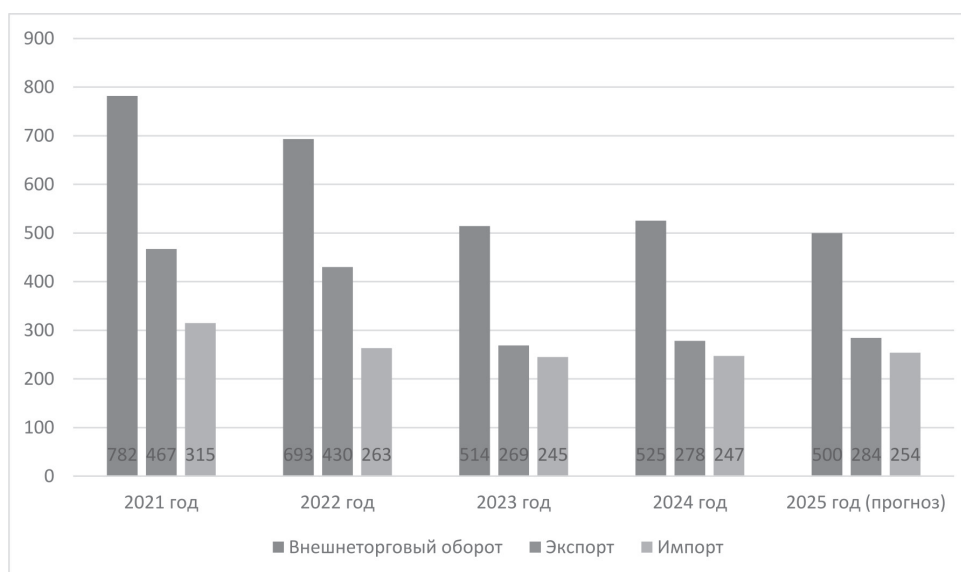


Рис. 5. Тенденция развития внешней торговли РФ за 2021–2024 годы и текущий 2025 год, млрд долл. США*

*Составлено по: [17].

Так, при максимальном значении объема внешнеторгового оборота в 2021 году количество оказанных таможенными органами государственных услуг составило 41786 ед., что значительно меньше их количества в 2023 и 2024 году (на 15,0% и 3,4% соответственно) при снижении товарооборота в 2023 году на 268 млрд долл. США и 257 млрд долл. США в 2024 году. Такое соотношение между количеством госуслуг и объемом внешнеторгового оборота объясняется изменением номенклатуры экспортируемых и импортируемых товаров вследствие обострения внешнетор-

говых отношений России со странами европейского сообщества, поставки которых сопровождались запросами участников ВТД на оказание ряда услуг, указанных в таблице, которые на протяжении всего периода исследования оказались наиболее востребованными в сфере внешнеэкономической деятельности. Это относится, прежде всего, к такому виду госуслуги, как консультирование лиц по вопросам таможенного дела и иным вопросам, входящим в компетенцию таможенных органов, предоставление консультаций по которой возросло в 2 раза (табл.).

Таблица

Динамика и структура основных видов госуслуг за 2022–2024 годы*

№ п/п	Виды госуслуг	Годы						2024 год к 2022 году	
		2022		2023		2024			
		Кол-во, шт.	Уд. вес, %	Кол-во, шт.	Уд. вес, %	Кол-во, шт.	Уд. вес, %	Кол-во, шт. +,-	Темп роста, %
1	Ведение реестра:								
	владельцев таможенных складов	424	1,05	446	0,91	494	1,14	70	116,5
	владельцев складов временного хранения	1143	2,85	1199	2,44	1169	2,70	26	102,3
2	Ведение таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности	941	2,35	997	2,03	1236	2,86	295	131,3
3	Консультирование лиц по вопросам таможенного дела и иным вопросам, входящим в компетенцию таможенных органов	11408	28,46	11194	22,78	11659	26,95	251	202,2
4	Принятие предварительных решений о классификации товаров в соответствии с единой ТН ВЭД ЕАЭС	701	1,75	556	1,13	716	16,55	15	102,1
5	Предоставление информации о выпуске товаров	25040	62,48	32208	69,62	27531	63,63	2491	109,9

*Составлено по: [16].

Иллюстрация полученных расчетным путем значений наглядно свидетельствует о стохастической динамике количества

оказанных таможенных услуг в исследуемом периоде (рис. 6).

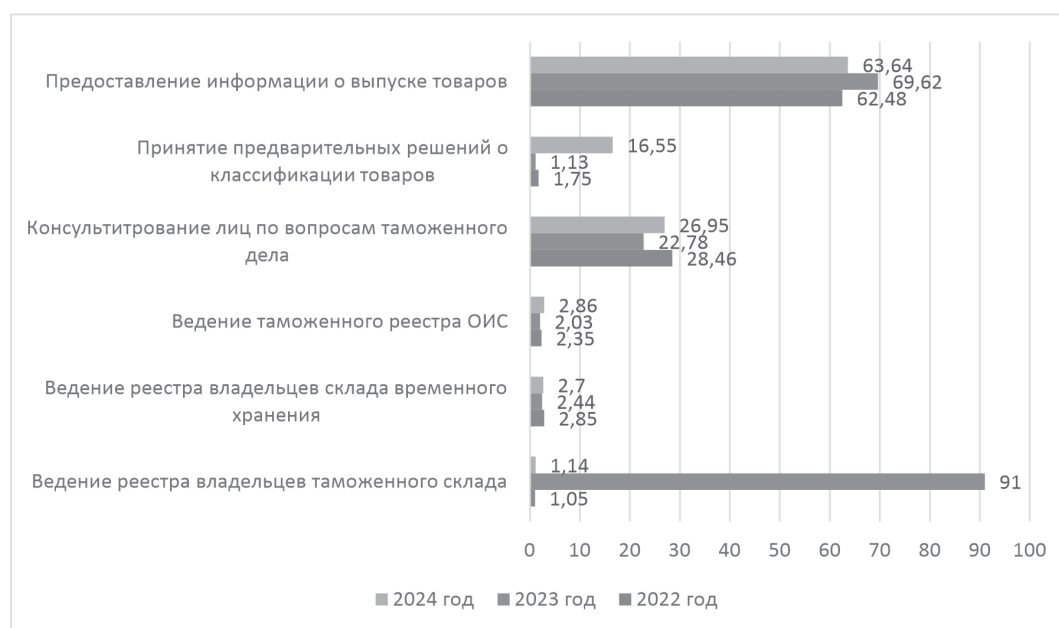


Рис. 6. Тенденция развития наиболее востребованных субъектами бизнеса услуг в 2022–2024 году, млн*

*Составлено по: [16].

Стремление к достижению максимального эффекта бизнес-структурами – потребителями госуслуг, являющегося одним из принципов клиентоцентричности, соответствующего внедряемым в деятельность таможенных органов стандартам, выступает стимулом для активного использования в таможенной деятельности инновационных технологий и электронных сервисов, позволяющих автоматизировать таможенные процессы. Этот концептуальный подход выступает одним из перспективных направлений развития таможенных органов России, предусмотренных стратегическими документами государственного значения. В их числе «автоматизация и информатизация сквозных бизнес-процессов деятельности таможенной службы на основе передовых технологий» (КОНЦ), основным из которых является таможенное декларирование перемещаемых товаров, где активно используется

технология автоматической регистрации (АР) электронных деклараций на товары (ЭДТ) и их автоматического выпуска (АВ). Впоследствии данная технология получила распространение при регистрации транзитных деклараций, подаваемых в электронном виде.

Технологию автоматической регистрации ЭДТ используют 91 116 субъектов предпринимательского сообщества, осуществляющих внешнеторговую деятельность, что соответствует 99,89% их общего количества. В предыдущем аналогичном периоде это соотношение составляло 97 102 и 99,98% соответственно [16]. Динамику количества автоматически зарегистрированных и выпущенных в автоматическом режиме ЭДТ характеризуют сведения, получившие отражение на рисунке 7.

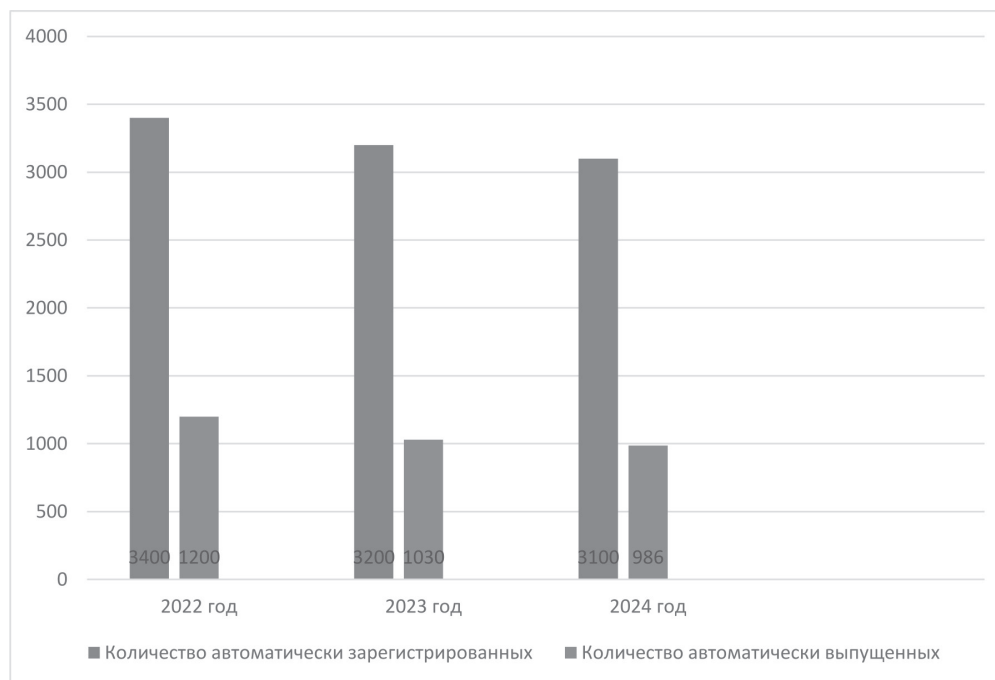


Рис. 7. Численность автоматически зарегистрированных и автоматически выпущенных ЭТД в 2022–2024 году, тыс. шт.*

*Составлено по: [17].

Использование относительных показателей, позволяющих охарактеризовать удельный вес зарегистрированных и выпущенных с применением технологий автоматической регистрации и автоматического

выпуска ЭТД перемещаемых товаров, позволяет наглядно представить их соотношение с общим объемом декларационного массива за прошедший трехлетний период (рис. 8).

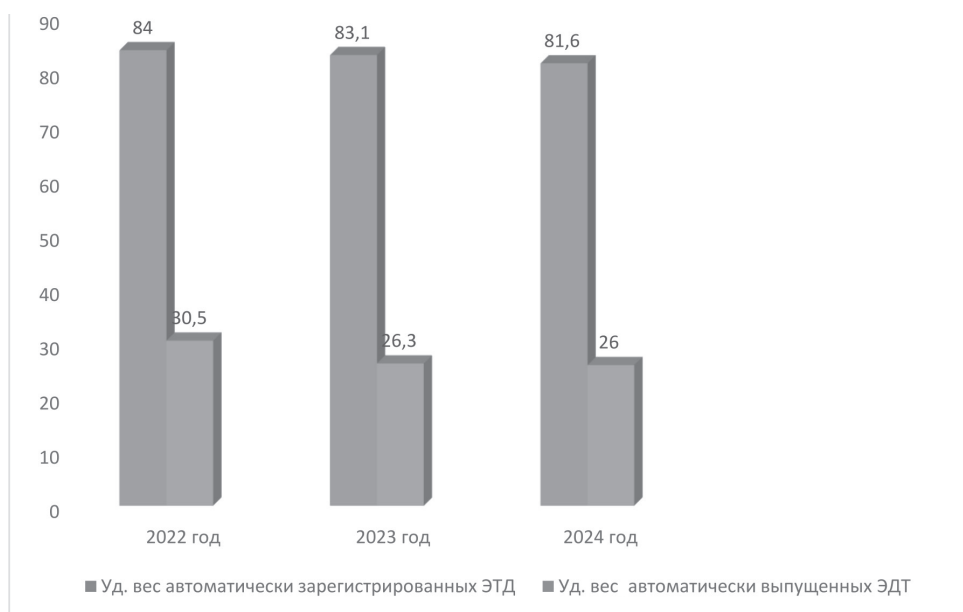


Рис. 8. Тенденция использования технологий автоматической регистрации и автоматического выпуска товаров при подаче ЭТД в 2022–2024 году, %*

*Составлено по: [17].

Реализация принципов и Стандартов клиентоцентричности в таможенных органах предполагает наличие обратной связи с внутренними и внешними клиентами для выявления актуальных проблем и оценки удовлетворенности видами и качеством оказываемых услуг при достижении экономической эффективности операторами внешнеторговой деятельности вследствие предоставления государственных услуг и сервисов при наиболее простом и удобном решении поставленных задач и возникающих вопросов. Обеспечение обратной связи достигается проведением опросов потребителей госуслуг, а также анализа нормативно-правовых актов, на основе которых осуществляется регулирование их предоставления, статистических данных и экспертных оценок. Полученные фактологические результаты послужили основой для актуализации восемнадцати наиболее острых проблемных задач, решение которых предусмотрено «Дорожной картой» внедрения Стандартов клиентоцентричности в деятельность ФТС России, и доработки детальных планов обеспечения достижения критериев их соответствия показателям названных Стандартов. С этой целью усовершенствован «Реестр процессов, реализуемых таможенными органами в рамках предоставления государственных услуг и функционирования сервисов» с ориентацией на внедряемые принципы клиентоцентричности. Для упрощения работы, создания удобств и ускорения взаимодействия граждан и организаций с представителями таможенных органов внесены изменения в соответствующие нормативные документы, подвергается регулярному совершенствованию механизм форматно-логического контроля, внедряется технология автоматизированного контроля, совершенствуется проведение контроля правильности классификации и происхождения перемещаемых товаров вследствие доработки автоматизированной информационной системы «АИСТ-М» и информационной аналитической системы «Тарифы-1», на основе процессного подхода происходит доработка информационных программных средств, предназначенных для совершения таможенных процессов при осуществлении таможенной деятельности. Несмотря на то что по отдельным ви-

дам доля предоставляемых в электронном виде юридическим лицам государственных услуг достигает 99,0%, консультирование лиц по вопросам таможенного дела и иным вопросам, относящимся к компетенции таможенных органов, требует дальнейшего развития и совершенствования электронных сервисов, предназначенных как для юридических, так и для физических лиц. При этом оценка взаимодействия граждан и бизнес-субъектов с таможенными органами должна производиться с учетом их потребностей и запросов, полученных при проведении мониторинга и наличии обратной связи.

В результате реализации принципов клиентоцентричности и проведения ряда других мероприятий ФТС России Аналитическим центром при Правительстве РФ по итогам 2024 года представлена в составе пятерки лидеров рейтинга Федеральных органов исполнительной власти по критерию внедрения принципов и Стандартов клиентоцентричности. При этом 95% лиц, использующих электронные таможенные сервисы, дали положительную оценку их удобству и бесперебойности функционирования, что свидетельствует о наличии резервов для достижения индикаторов, предусмотренных Стратегией-2030 (рис. 9).

Обеспечение максимальной эффективности участниками ВЭД результатов предоставления государственных услуг и сервисов при наиболее простом и удобном достижении целей, выполнении миссии ФТС и решении задач, предусмотренных Публичной декларацией ФТС на 2025 год [13], к числу которых следует отнести обеспечение благоприятных условий для предпринимательского сектора экономики при совершении таможенных операций и осуществлении контрольных процедур, предполагающих, наряду с достижением роста скорости прохождения товаров через пропускные пункты, дальнейшую автоматизацию таможенных операций и таможенного контроля, упрощение процедурных процессов при возврате операторами ВЭД авансовых платежей, развитие транспортно-логистических и торговых путей, предусматривает необходимость реализации следующих процессов (рис. 10).

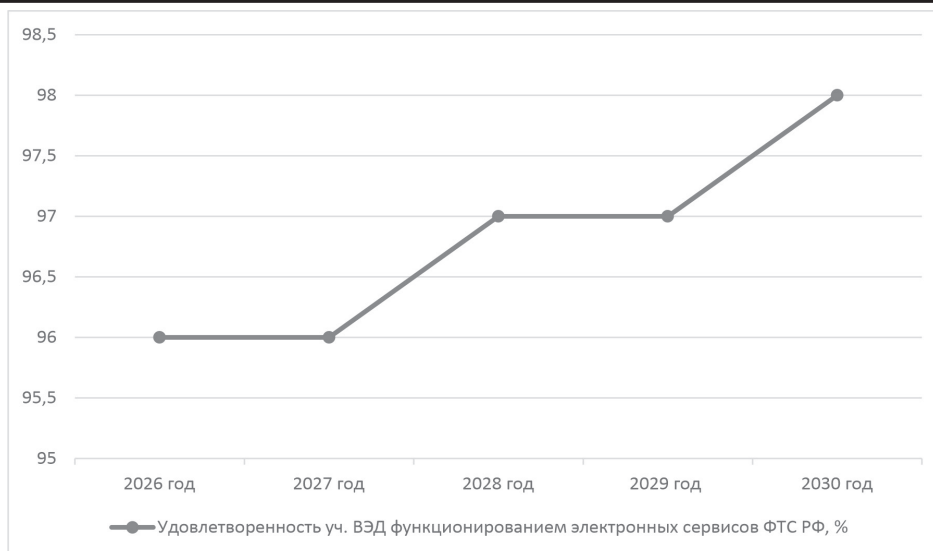


Рис. 9. Достижение целевых показателей развития ФТС России*

*Составлено по: [4].



Рис. 10. Внедрение цифровых решений в международные логистические процессы и расчетные операции*

*Составлено автором.

Предоставляемые при этом таможенными органами в соответствии с принципами клиентоцентричности госуслуги будут способствовать трансформации таможенных процессов и достижению конкурентных преимуществ бизнес-структурами при осуществлении внешней торговли.

Выводы и заключение. Применение клиентоцентричного подхода направлено на выявление и изучение потребностей лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела, постоянное улучшение взаимодействия с ними для достижения максимальной эффективности при предоставлении таможенными органами государственных услуг и в процессе использования электронных таможенных сервисов. Клиентоцентричный подход обеспечит простоту и удобство при получении участниками внешнеэкономической деятельности предоставляемых таможенных услуг, сокращение их расходов вследствие использования цифровых решений при выполнении государственных функций, будет способствовать повышению привлекательности российского государства для ведения бизнеса, трудовой деятельности и проживания на его территории. При этом оценка взаимодействия граждан и бизнес-субъектов с таможенными органами будет производиться с учетом их потребностей и запросов, полученных при проведении мониторинга и наличии обратной связи.

Список литературы

1. **Бойкова, М. В.** Идея клиентоцентричности в системе таможенного администрирования на этапе инновационного развития / М. В. Бойкова, Р. А. Муратов, А. С. Кушнир // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – № 3 (64). – С. 141–152. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ideya-klientotsentrichnosti-v-sisteme-tamozhennogo-administrirovaniya-na-etape-innovatsionnogo-razvitiya?ysclid=mg69fyetqa731221549> (дата обращения: 27.08.2025). – Текст : электронный.

2. **Василенко, Д. В.** Клиентоцентричность в органах исполнительной власти и ее роль в системе публичного управления / Д.В. Василенко // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – 1. – С. 277–281. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnost-v-organah-ispolnitelnoy-vlasti-i-ee-rol-v-sisteme-publichnogo-pravleniya?ysclid=mg69jq0om531284594> (дата обращения: 29.08.2025). – Текст : электронный.

3. Государство для бизнеса : стандарт. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf (дата обращения: 07.09.2025). – Текст : электронный.

4. Государство для людей : федеральный проект // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey (дата обращения: 16.09.2025). – Текст : электронный.

5. Декларация ценностей клиентоцентричности. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentrichnosti.pdf (дата обращения: 07.09.2025). – Текст : электронный.

6. Клиентоцентричность в таможенных органах : интервью Елены Ягодкиной. – URL: <https://customs.gov.ru/press/aktualno/document/366885> (дата обращения: 11.09.2025). – Текст : электронный.

7. **Макрусов, В. В.** Таможенные услуги: маркетинг, регламентирование, управление : учебник / В. В. Макрусов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Проспект, 2021. – 400 с. – ISBN 978-5-9923-3219-7. – Текст : непосредственный.

8. **Михайлова, С. А.** Внедрение инструментов и принципов клиентоцентричности в работу таможенных

органов Российской Федерации / С. А. Михайлова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2023. – № 3 (52). – С. 16–22. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54798114&ysclid=mg68qfh79589307012> (дата обращения: 22.09.2025). – Текст : электронный.

9. Мешечкина, Р. П. Цифровизация таможенных процессов как фактор развития государственных таможенных услуг / Р. П. Мешечкина, О. П. Матвеева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 2. – С. 9–19. – URL: <https://www.elibrary.ru/download/elibrary.pdf> (дата обращения: 10.10.2025). – Текст : электронный.

10. Мешечкина, Р. П. Влияние цифровой трансформации на таможенное администрирование и качество таможенных услуг / Р. П. Мешечкина, А. А. Ворона. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 3(88). – С. 23–32.

11. Мешечкина, Р. П. Цифровизация таможенных процессов как основа совершенствования деятельности Федеральной таможенной службы / Р. П. Мешечкина, А. А. Ворона. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 1(86). – С. 26–36.

12. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года : Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 14.03.2022). – Текст : электронный.

13. Публичная декларация целей и задач Федеральной таможенной службы

на 2025 год: КонсультантПлюс, Профиль: Универсальный. – Обновляется в течение суток. – (дата обращения: 10.09.2025). – Режим доступа: локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

14. Пузанова, Е. Н. Клиентоцентричность и система обратной связи органов власти / Е. Н. Пузанова // сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. – Петропавловск-Камчатский, 2024. – С. 135–139. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82139356&ysclid=mg69hqt7cc119915539> (дата обращения: 09.09.2025). – Текст : электронный.

15. Романова, Д. Е. Внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность таможенных органов / Д. Е. Романова // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. – 2023. – № 3 (25). – С. 69–73 – URL: <https://elibrary.ru/ekfnyg?ysclid=mg69kw7rqj338118108>. (дата обращения: 01.10.2025). – Текст : электронный.

16. Сведения о предоставлении государственных услуг в 2021-2024 годах. – URL: <https://customs.gov.ru/svedeniya-o-kolichestve-predostavlennyy-gosuslug?ysclid=mgagycj62124701376> (дата обращения: 16.09.2025). – Текст : электронный.

17. Таможенная служба РФ : ежегодный сборник. – URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sborniktamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 15.09.2025). – Текст : электронный.

Meshechkina R.P.

Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Dr. Econ. Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Customs Affairs and Information Customs Technologies, Professor of the Department of Customs Operations and Customs Control

Shvetsova M.D.

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

IMPROVEMENT OF CUSTOMS PROCESSES BASED ON CUSTOMER CENTRICITY OF CUSTOMS SERVICES

Abstract. The provision of Russia's technological breakthrough is determined, among other factors, by the level of development of foreign economic activity, which largely depends on the existence of favorable conditions for its implementation, including the provision of state services maximally oriented and adapted to the demanding subjects of the private sector, including carrying out foreign trade operations in the foreign market. Among such conditions should be the adherence of the customs authorities to the principles of client-centricity, the standards of which are actively implemented in its activities. The purpose of this study is to evaluate the achieved results of the implementation of the principles of client-centricity, the use of proactive approaches in the provision of customs services, the identification of directions for improving the quality and demand for public services that correspond to the principles of client-centricity of the standard "State for People" and ensure business achievements which are operators of foreign trade activities, of maximum effect. To achieve the stated purpose, the following methods of research and processing of the obtained information were used: analysis, synthesis, expert evaluation, sociological survey, economic and statistical data processing, logical and retrospective cognition. The use of the above-mentioned methods allowed to identify the dynamics and structure of state services provided by customs authorities, to identify the most demanded services by business entities, to determine the trends of their development and impact on the processes of customs declaration of goods in the context of a client-centric approach. The results of the study allowed to formulate taking into account the needs and requests received from the participants of the VED, proposals aimed at improving the quality of public services provided, reducing operational costs, increasing the marginality of foreign trade transactions, and optimizing logistics processes.

Keywords: public services, customs authorities, client-centricity, client-centric standards, client-centric principles, customs services, customs services.

References

1. Boykova, M.V., Muratov, R.A., Kushnir, A.S. (2023). Ideya kliyentsentrichnosti v sisteme tamozhennogo administrirovaniya na etape innovatsionnogo razvitiya [The idea of client-centricity in the customs administration system at the stage of innovative development]. Vestnik Rossiyskoy tamozhennoy akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy]. 3 (64), 141-152. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ideya-kliyentsentrichnosti-v-sisteme-tamozhennogo-administrirovaniya-na-etape-innovatsionnogo-razvitiya?ysclid=mg69fyetqa731221549>.
2. Vasilenko, D.V. (2025). Kliyentsentrichnost' v organakh ispolnitel'noy vlasti i yeye rol' v sisteme publichnogo upravleniya [Client-centricity in executive bodies and its role in the public

administration system]. Zhurnal monetarnoy ekonomiki i menedzhmenta [Journal of Monetary Economics and Management]. 1, 277-281. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientotsentrichnost-v-organah-ispolnitelnoy-vlasti-i-ee-rol-v-sisteme-publichnogo-pravleniya?ysclid=mg69jq0om531284594>.

3. Gosudarstvo dlya biznesa: Standart [State for business: Standard]. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/file/1c2a46f36cdb6a10d60077df579e12c6/standart_gosudarstvo_dlya_biznesa.pdf.

4. Gosudarstvo dlya lyudey: Federal'nyy proyekt. Ofitsial'nyy sayt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii [State for the People: Federal Project. Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe-upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey.

5. Deklaratsiya tsennostey kliyentotsentrichnosti [Declaration of values of customer centricity]. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_kliyentocentrichnosti.pdf.

6. Kliyentotsentrichnost' v tamozhennykh organakh: interv'yu Yeleny Yagodkinoy [Customer-centricity in customs authorities: an interview with Elena Yagodkina]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/press/aktualno/document/366885>.

7. Makrusev, V.V. (2021). Tamozhennyye uslugi: marketing, reglamentirovaniye, upravleniye: uchebnik [Customs services: marketing, regulation, management: textbook]. 2nd rev. ed. Moscow: Prospekt. ISBN 978-5-9923-3219-7.

8. Mikhailova, S.A. (2023). Vnedreniye instrumentov i printsipov kliyentotsentrichnosti v rabotu tamozhennykh organov Rossiyskoy Federatsii [Implementation of customer-centricity tools and principles in the work of customs authorities of the Russian Federation]. Akademicheskiiy vestnik Rostovskogo filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii [Academic

Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy]. 3 (52), 16-22. Retrieved from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54798114&ysclid=mg68qfh79589307012>.

9. Meshechkina, R.P., Matveyeva, O.P. (2020). Tsifrovizatsiya tamozhennykh protsessov kak faktor razvitiya gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Digitalization of customs processes as a factor in the development of state customs services]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law]. 2, 9-19. Retrieved from: <https://www.elibrary.ru/download/elibrary.pdf>.

10. Meshechkina, R.P., Vorona, A.A. (2021). Vliyaniye tsifrovoy transformatsii na tamozhennoye administrirovaniye i kachestvo tamozhennykh uslug [Impact of digital transformation on customs administration and the quality of customs services]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law]. 3(88), 23-32.

11. Meshechkina, R.P., Vorona, A.A. (2021). Tsifrovizatsiya tamozhennykh protsessov kak osnova sovershenstvovaniya deyatel'nosti Federal'noy tamozhennoy sluzhby [Digitalization of customs processes as a basis for improving the activities of the Federal Customs Service]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law]. 1(86), 26-36.

12. Ob utverzhdenii perechnya initsiativ sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii do 2030 goda: Rasporyazheniye Pravitel'stva RF ot 06.10.2021 № 2816-r (red. ot 14.03.2022) [On approval of the list of initiatives for the socio-economic development of the Russian Federation until 2030: Order of the Government of the Russian Federation of October 6, 2021 No. 2816-r (as amended on March 14, 2022)].

13. Publichnaya deklaratsiya tseley i zadach Federal'noy tamozhennoy sluzhby na

2025 god [Public declaration of the goals and objectives of the Federal Customs Service for 2025]. Konsul'tantPlyus.

14. Puzanova, E.N. (2024). Kliyentotsentrichnost' i sistema obratnoy svyazi organov vlasti [Customer-centricity and the feedback system of government bodies]. Sbornik nauchnykh trudov po materialam V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Collection of scientific papers based on the proceedings of the V International Scientific and Practical Conference]. Petropavlovsk-Kamchatskiy. P. 135-139. Retrieved from: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82139356&ysclid=mg69hqt7cc119915539>.

15. Romanova, D.E. (2023). Vnedreniye printsipov kliyentotsentrichnosti v deyatel'nost' tamozhennykh organov. Zelenyy koridor [Implementing customer-centric principles in

customs operations. Green corridor]. Nauka i obrazovaniye v tamozhennom dele [Science and Education in Customs]. 3 (25), 69-73. Retrieved from: <https://elibrary.ru/ekfnyg?ysclid=mg69kw7rqi338118108>.

16. Svedeniya o predostavlenii gosudarstvennykh uslug v 2021-2024 godakh [Information on the provision of public services in 2021-2024]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/svedeniya-o-kolichestve-predostavlennyyx-gosuslug?ysclid=mgagy62124701376>.

17. Tamozhennaya sluzhba RF: yezhegodnyy sbornik [Customs Service of the Russian Federation: annual collection]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sborniktamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii>.

e-mail: ftd-dekan@bukep.ru

Исаенко А.В.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, декан факультета общественного питания и товароведения, профессор кафедры технологии общественного питания и товароведения

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПОТРЕБЛЕНИЯ ПРОДУКТОВ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ В РОССИИ

Аннотация. Целью работы является выявление тенденций потребления населением продуктов питания. В процессе исследования использованы следующие методы: индукции и дедукции, анализ и синтез, а также статистические методы: сравнения, динамические ряды, индексный метод, относительных и средних величин. Используются статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ за 2020-2024 годы. В ходе исследования на основе статистических данных были выявлены тренды потребления продуктов питания населения страны. В статье проведен анализ здорового питания населения через потребление продуктов питания, определены экономические и социальные выгоды от обеспечения населения продуктами здорового питания и продвижения идей здорового питания, рассмотрена динамика потребления продуктов питания, как по всем категориям домашних хозяйств, так и отдельно по домашним хозяйствам, проживающим в городской и сельской местности, проведен сравнительный анализ потребления отдельных продуктов питания с рекомендуемыми рациональными нормами потребления, выявлены положительные и отрицательные тенденции в потреблении продуктов питания, показано влияние факторов, способствующих или препятствующих здоровому питанию населения, рассмотрена динамика расходов населения на потребление продуктов питания, а также стоимость основных продуктов питания, потребляемых в домашних хозяйствах.

Ключевые слова: потребление, расходы на питание, здоровое питание, рациональные нормы потребления.

Введение. Тема здорового питания населения является актуальной в настоящее время. Вопросами здорового питания населения и вопросами потребления продуктов питания населением занимались как российские, так и зарубежные ученые.

Вопросы здорового питания и потребления населением продуктов питания широко освещены в работах З.У. Абасовой [1], Л.Я. Бухаровой [2], А.Н. Голубевой [3], Е.В. Исаенко [4], А.В. Исаенко [4], С.Н. Мас-теровой [5], Е.Е. Ледовского [4], Е.Н. Новоселовой [7], Т.В. Сирковской [8], Е.Е. Тарасовой [4], М.В. Шабалиной [10], Р. Янушевской [11].

Часто термин «питание» трактуют как объективную физиологическую потребность человека в восстановлении энергетических затрат.

На наш взгляд, это слишком упрощенное понимание питания.

Помимо калорий, продукты питания призваны поставлять для организма человека белки, жиры, углеводы, витамины и минералы, воду.

Кроме того, сбалансированность рациона питания, как соотношение макро- и микронутриентов, должна соответствовать физиологическим потребностям человека и

зависит от возраста, пола, уровня физической активности, состояния здоровья.

Питательные вещества должны не просто присутствовать в пище, но и эффективно усваиваться организмом (биологическая доступность).

Продукты не должны содержать токсичных веществ, патогенных микроорганизмов или антипитательных факторов, препятствующих усвоению полезных компонентов (безопасность и качество продуктов).

Некоторые нутриенты (антиоксиданты, пребиотики, омега-3, жирные кислоты) выполняют специфические защитные и регуляторные функции, выходящие за рамки простого энергообеспечения, и играют функциональную роль.

Таким образом, питание – это не только восполнение энергии, но и комплексное обеспечение организма всеми необходимыми веществами для поддержания гомеостаза, адаптации и долгосрочного здоровья.

Пища человека должна содержать более 600 веществ, необходимых для нормальной жизнедеятельности человека. От того, в каком количестве и в каких соотношениях содержатся эти вещества в рационе, зависит состояние здоровья человека.

В последнее время большой интерес населения России вызывает тема здорового питания. Это вызвано личным интересом граждан, в том числе на фоне повышения цен на медикаменты и на медицинские услуги. На государственном уровне также проявляется интерес к повышению уровня здоровья населения России. Здоровое питание может уменьшить расходы населения на медицинское обслуживание, тем самым снижая нагрузку на систему здравоохранения. Здоровое питание также имеет важное экономическое значение, так как способствует росту производительности труда и сокращению расходов по социальным

выплатам [9]. Также все высвободившиеся финансовые ресурсы в связи с уменьшением расходов на лечение могут быть инвестированы в другие сферы, что будет способствовать росту экономики страны. Таким образом, здоровое питание не только укрепит здравоохранение России, но и косвенно обеспечит экономический рост в стране, увеличит продолжительность жизни человека, снизит нагрузку на здравоохранение страны.

Целью работы является выявление тенденций потребления населением продуктов питания.

Методы исследования. В процессе исследования использованы следующие методы: индукции и дедукции, анализ и синтез, а также статистические методы: сравнения, динамические ряды, индексный метод, относительных и средних величин. Использованы статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ за 2020–2024 годы.

Результаты исследования. В условиях экономической неопределенности, вызванной инфляцией и внешними ограничениями, структура потребления домохозяйств РФ претерпевает существенные изменения.

За 2020–2024 гг. в РФ потребление товаров и услуг существенно возросло на 66,5%, в том числе продовольственных товаров на 60,9%. Доля потребления продовольственных товаров снизилась с 49% до 47,3% (табл. 1), хотя наглядно видно, что в периоды неопределенности население увеличивает расходы на продовольственные товары, создавая запасы.

Потребление продуктов питания населением осуществляется также в предприятиях общественного питания. За исследуемый период потребление в предприятиях питания возросло на 146,7%, хотя объем средств, расходуемых в предприятиях питания, значительно ниже, чем в предприятиях розничной торговли.

Таблица 1

Потребление на душу населения в Российской Федерации*

(руб.)

Год	Всего потребление через розничную торговую сеть	В том числе продовольственных товаров	Доля потребления продовольственных товаров	Потребление в предприятиях общественного питания на душу населения
2020	229 329	112 297	49,0	9799
2021	268 120	126 032	47,0	13119
2022	290 205	143 366	49,4	16019
2023	329 159	157 389	47,8	19606
2024	381 779	180 723	47,3	24170
2024 к 2020, в %	166,5	160,9	96,5	246,7

*Данные рассчитаны с учетом итогов Всероссийской переписи населения 2020 г. Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Потребление населением продуктов питания оказало влияние на динамику оборота розничной торговли и общественного питания в Российской Федерации. Обо-

рот продовольственных товаров возрос на 59,2%, а оборот общественного питания на 44% (табл. 2).

Таблица 2

Оборот розничной торговли и общественного питания в Российской Федерации за 2020–2024 годы

(млн руб.)

Годы	Всего оборот розничной торговли	В том числе продовольственные товары	Оборот общественного питания
2020	33873660,2	16587173,1	1 447 412,8
2021	39472017,6	18554230,3	1931411,1
2022	42577015,9	21033792,6	2350146,5
2023	48155722,4	23025889,0	2868374,5
2024	55791423,3	26410046,7	3532158,1
2024 к 2020, в %	164,7	159,2	244,0

Спрос на продукты питания растет. Этому также способствует новый тренд населения на здоровое питание. Здоровое питание – это набор привычек и процессов, направленных на поддержание общего физического и психического благополучия, предупреждение заболеваний и улучшение качества жизни через качество и режим питания, физическую активность и образ жизни. Также здоровое питание включает соблюдение соответствия энергетической

ценности рациона питания энергозатратам организма, удовлетворение физиологической потребности в пищевых веществах, оптимальный режим питания в течение дня.

Проведенное исследование потребления основных продуктов питания в домашних хозяйствах РФ за 2020–2024 годы выявило рост потребления овощей и бахчевых на 5,8%, мяса и мясoproductов на 8,6%, рыбы и рыбопродуктов на 4,5%, яиц на 0,8% (табл. 3). Это положительная ди-

намика, так как указывает на увеличение потребления более ценных в пищевом отношении продуктов питания. Также положительно можно оценить снижение потребления углеводсодержащих продуктов (хлебных продуктов, картофеля, сахара и кондитерских изделий). Однако к отрицательным тенденциям следует отнести уменьшение потребления фруктов и ягод на 3,9%, молока и молочных продуктов на 3%.

Приказом Минздрава РФ определены рекомендуемые рациональные нормы

потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания [6]. Исследование показало, что по большинству продуктов нормы потребления не достигнуты. Только мясопродукты, сахар и соль потребляются населением сверх рекомендуемой нормы. Если рост потребления продуктов животного происхождения – мясопродуктов – свидетельствует об улучшении структуры питания, то рост потребления соли и сахара следует отнести к отрицательным тенденциям в потреблении.

Таблица 3

Потребление, пищевая и энергетическая ценность продуктов питания в домашних хозяйствах за 2020–2024 годы (все домашние хозяйства)

Потребление основных продуктов питания, в среднем на потребителя в год, кг	Рекомендуемые рациональные нормы потребления	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста 2024 к 2020, %
хлебные продукты	97	96	90	90	87	86	89,6
картофель	90	56	52	52	55	55	98,2
овощи и бахчевые	140	104	101	104	107	110	105,8
фрукты, ягоды	100	77	72	70	72	74	96,1
мясо и мясопродукты	74	92	94	94	98	100	108,6
молоко и молочные продукты	322	271	265	264	261	263	97,0
яйца, шт.	260	239	233	240	237	241	100,8
рыба и рыбопродукты	28	22	22	22	23	23	104,5
сахар и кондитерские изделия	8	31	30	30	29	29	93,5
масло растительное и другие жиры	12	10	10	10	9	9	90
соль пищевая	1,8				3	3	-
Пищевая ценность, г в сутки:							
белки	75	81	80	81	81	82	101,2
жиры		110	108	110	109	110	
углеводы		333	319	319	312	311	93,4
Энергетическая ценность, ккал в сутки	2500	2657	2577	2600	2569	2575	96,9

Подобная тенденция по потреблению основных продуктов питания характерна для домашних хозяйств, проживающих как в городской, так и в сельской

местности. Однако у городских жителей наблюдается снижение потребления яиц за период 2020–2024 годы на 0,4% (табл. 4).

Таблица 4

**Потребление, пищевая и энергетическая ценность продуктов питания
в домашних хозяйствах в городской местности
за 2020–2024 годы**

Потребление основных продуктов питания, в среднем на потребителя в год, кг	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста 2024 к 2020, %
хлебные продукты	90	85	85	83	82	91,1
картофель	54	50	50	51	52	96,3
овощи и бахчевые	104	100	103	106	109	104,8
фрукты, ягоды	79	74	72	73	76	96,2
мясо и мясопродукты	94	96	96	99	101	107,4
молоко и молочные продукты	275	268	266	263	266	96,7
яйца, шт.	242	235	239	238	241	99,6
рыба и рыбопродукты	22	22	22	23	23	104,5
сахар и кондитерские изделия	30	28	28	28	27	90
масло растительное и другие жиры	10	9	9	9	9	90
соль пищевая				3	3	
Пищевая ценность, г в сутки:						
белки	81	80	80	81	82	101,2
жиры	110	107	109	109	110	100
углеводы	320	303	304	299	298	93,1
Энергетическая ценность, ккал в сутки	2605	2511	2532	2509	2519	96,7

Сельские жители, наоборот, увеличили потребление яиц на 4,8% (табл. 5). Также сельские жители увеличили потребление

картофеля на 1,5%. Это связано с ведением личных подсобных хозяйств, выращиванием картофеля и разведением домашней птицы.

Таблица 5

Потребление, пищевая и энергетическая ценность продуктов питания в домашних хозяйствах в сельской местности за 2020–2024 годы

Потребление основных продуктов питания, в среднем на потребителя в год, кг	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста 2024 к 2020, %
хлебные продукты	111	106	105	99	98	88,3
картофель	65	61	61	66	66	101,5
овощи и бахчевые	105	103	106	109	112	106,7
фрукты, ягоды	70	65	64	66	68	97,1
мясо и мясопродукты	85	88	89	94	96	112,9
молоко и молочные продукты	260	254	256	254	254	97,7
яйца, шт.	231	226	240	234	242	104,8
рыба и рыбопродукты	22	22	22	22	23	104,5
сахар и кондитерские изделия	34	35	36	34	34	100
масло растительное и другие жиры	12	11	11	11	11	91,7
соль пищевая				4	3	
Пищевая ценность, г в сутки:						
белки	82	82	83	83	83	101,2
жиры	110	109	112	112	112	101,8
углеводы	370	363	364	351	347	93,8
Энергетическая ценность, ккал в сутки	2811	2771	2803	2749	2743	97,6

За 2020-2023 годы общие расходы населения на потребление возросли на 40,1%, доля расходов на питание также выросла (табл. 6). За данный период структура расходов претерпела изменения, если в 2020 году наибольшая доля расходов приходилась на расходы на питание, то доля расходов на питание в 2023 году на втором месте после доли расходов на оплату услуг, что связано со значительным ростом стои-

мости услуг. Хотя доля расходов на питание практически не изменилась.

Растущий спрос на здоровое питание, рост покупок онлайн приводят к росту расходов на питание. В настоящее время онлайн можно заказать готовые блюда на завтрак, обед и ужин, приготовленные из полезных продуктов с необходимой энергетической и пищевой ценностью.

Таблица 6

**Состав расходов на потребление в домашних хозяйствах
в среднем на одного человека в месяц**

(руб.)

Показатели	2020	2021	2022	2023	Темпы роста 2023 к 2020 г.
Расходы на потребление – всего	19180,8	21154,3	23787,9	26881,0	140,1
в том числе:					
расходы на питание	7101,9	7675,2	8852,7	9639,9	135,7
расходы на непродовольственные товары	6901,0	7418,0	8232,7	9604,9	139,2
расходы на алкогольные напитки	337,7	320,7	379,0	372,5	110,3
расходы на оплату услуг	4785,4	5686,4	6265,3	7205,8	150,6
стоимость услуг, оказанных работодателем бесплатно или по льготным ценам	54,9	54,0	58,2	57,9	105,5

Если рассмотреть стоимостной аспект потребления, то видно, что больше всего население тратит на покупку мяса и мясопродуктов, молока и молочных продуктов, хлеба и хлебных продуктов, а затем овощей и бахчевых (табл. 7). Причем такая тенденция характерна для всех домохозяйств, в том числе проживающих в городской, сельской местности, имеющих 1, 2, 3 и более детей до 16 лет. По остальным продуктам питания картина в разрезе отдельных категорий домашних хозяйств различна. Например, если в целом в стоимостном выражении домохозяйства потребляют

фрукты и ягоды, рыбу и рыбопродукты, а затем сахар и кондитерские изделия, то в отдельных домохозяйствах картина различается. Стоимость потребляемого сахара и кондитерских изделий больше, чем фруктов и ягод в сельской местности, что связано с приобретением сахара для консервирования фруктов и ягод, которые произрастают у них в личных подсобных хозяйствах, что снижает стоимость их потребления. Также у домохозяйств, имеющих 2, 3 и более детей, стоимостное потребление сахара и кондитерских изделий больше, чем потребление рыбы и рыбопродуктов. Это нега-

тивная ситуация, но связана она с необходимостью большого количества калорий

детям, для которых и приобретают кондитерские изделия.

Таблица 7

Стоимость основных продуктов питания, потребленных в домашних хозяйствах за 2024 год (в среднем на члена домашнего хозяйства в месяц)

(руб.)

	Хлебные продукты	Картофель	Овощи и бахчевые	Фрукты и ягоды	Мясо и мясные продукты	Молоко и молочные продукты	Яйца	Рыба и рыбопродукты	Сахар и кондитерские изделия	Масло растительное и другие жиры	Соль пищевая
Все домашние хозяйства	1422,1	246,6	1223,3	973,3	3269,1	1770,2	232,5	864,9	759,0	125,7	9,0
в том числе проживающие: в городской местности	1465,7	238,2	1247,8	1024,2	3377,5	1848,6	232,7	911,9	727,5	124,9	9,3
в сельской местности	1291,3	271,5	1149,8	820,3	2943,1	1534,4	231,7	723,8	853,9	128,3	8,0
Домашние хозяйства, имеющие детей в возрасте до 16 лет:	1229,3	224,1	993,0	854,2	2764,1	1492,0	193,3	682,1	675,8	101,8	7,2
1 ребенка	1287,8	228,5	1070,2	914,1	2959,7	1552,1	202,6	775,4	700,9	108,8	8,0
2 детей	1172,4	219,8	935,8	819,8	2573,3	1440,4	186,8	597,9	647,0	95,7	5,8
3 и более детей	1133,7	217,2	817,0	690,4	2444,5	1374,1	171,5	511,2	647,0	88,8	7,6

Каждое домохозяйство определяет необходимый набор продуктов питания исходя из своих денежных доходов и цен на продукты питания.

Потребление населения формируется из потребительских предпочтений, а политика государства, направленная на сбережение народонаселения, привила понимание необходимости здорового питания. Население старается вести здоровый образ жизни и следит за своим питанием. Ограничением к этому могут быть низкие денежные доходы отдельных категорий населения и быстрый рост цен. Но социальная политика государства направлена на поддержку таких категорий граждан.

Выводы и заключение. Таким образом, исследование показало, что на-

селение продолжает значительную часть своих расходов направлять на потребление продуктов питания, потребление продуктов питания дифференцировано в разрезе отдельных групп продуктов и категорий домашних хозяйств. Тренд на здоровое питание продолжается и поддерживается государством, однако на момент исследования рекомендуемые рациональные нормы потребления достигнуты не по всем продуктам питания.

Список литературы

1. Абасова, З. У. К вопросу о рациональном питании / З. У. Абасова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 12(354). – С. 40–42.

2. **Бухарбаева, Л. Я.** Эконометрическое обоснование концепции здоровья как детерминанты экономического благосостояния / Л. Я. Бухарбаева, Л. А. Каримова, М. В. Франц. – Текст : непосредственный // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2010. – Том 14 (136). – С. 178–182.
3. **Голубева, А. Н.** Правильное питание как основная составляющая здорового образа жизни человека / А. Н. Голубева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 1–4(76). – С. 40–42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravilnoe-pitanie-kak-osnovnaya-sostavlyayuschaya-zdorovogoobraza-zhizni-cheloveka>. – Текст : электронный.
4. **Исаенко, А. В.** Направления стабилизации и развития общественного питания потребительской кооперации / А. В. Исаенко, Е. В. Исаенко. – Белгород : Издательство Белгородского университета потребительской кооперации, 1999. – 285 с. – Текст : непосредственный.
5. **Мастерова, С. Н.** Взаимосвязь здорового питания населения и роста экономики России / С. Н. Мастерова – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2023 – № 10. – С. 160–164.
6. **Мастерова, С. Н.** Экономический аспект важности сбалансированного питания: снижение нагрузки на здравоохранение / С. Н. Мастерова. – URL: <https://www.doi.org/10.17059/udf-2024-6-2>. – Текст : электронный.
7. **Новоселова, Е. Н.** (2023). Рациональное питание как фактор здоровья: реалии и перспективы / Е. Н. Новоселова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2023. – № 29(1). – С. 127–147. – <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-127-147>. – Текст : электронный.
8. **Сирковская, Т. В.** Гендерные аспекты изучения нарушений пищевого поведения / Т. В. Сирковская. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 21(311), 454–458.
9. **Тарасова, Е. Е.** Оценка качества услуг предприятий общественного питания на основе маркетинговых исследований / Е. Е. Тарасова, Ю. Б. Тимошенко. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 1 (37). – С. 13–19.
10. **Шабалина, М. В.** Рациональное питание населения России: состояние и проблемы / М. В. Шабалина, О. В. Касьянова. – Текст : непосредственный // Вестник Национального медико-хирургического центра им. Н.И. Пирогова. – 2015. – № 10(4). – С. 93–98.
11. **Янушевска, Р.** Пересмотр вопросника по выбору продуктов питания в четырех странах. Измеряется ли он по-прежнему так же? / Р. Янушевска, З. Пьениак, У. Вербеке // Аппетит. – 2011. – № 57. – С. 94–98.

Isaenko A.V.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Doctor of Economics, Dean of the Faculty of Public Catering and Commodity Science, Professor of the Department of Public Catering Technology and Commodity Science

MAIN TRENDS IN HEALTHY FOOD CONSUMPTION IN RUSSIA

Abstract. The aim of this study is to identify trends in food consumption by the population. Research Methods. The following methods were used in the study: induction and deduction, analysis and synthesis, as well as statistical methods: comparisons, dynamic series, index method, and relative and average values. Statistical data from the Federal State Statistics Service of the Russian Federation for 2020-2024 were used. The study aims to identify trends in food consumption by the population. This article analyzes the population's healthy diet through food consumption, identifies the economic and social benefits of providing the population with healthy foods and promoting healthy eating ideas, examines the dynamics of food consumption across all household categories and separately for households living in urban and rural areas, conducts a comparative analysis of the consumption of individual food products with recommended rational consumption standards, identifies positive and negative trends in food consumption, demonstrates the influence of factors promoting or hindering healthy eating among the population, examines the dynamics of population expenditure on food consumption, as well as the cost of basic food products consumed in households.

Keywords: consumption, food expenditure, healthy eating, rational consumption standards.

References

1. Abasova, Z.U. (2021). K voprosu o ratsional'nom pitanii [On the issue of rational nutrition]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 12(354), 40–42.

2. Bukharbayeva, L.Ya., Karimova, L.A., Frants, M.V. (2010). *Ekonometricheskoye obosnovaniye kontseptsii zdorov'ya kak determinanty ekonomicheskogo blagosostoyaniya* [Econometric substantiation of the concept of health as a determinant of economic well-being]. *Vestnik Ufmskogo gosudarstvennogo aviatsionnogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Ufa State Aviation Technical University], 14(1(36)), 178–182.

3. Golubeva, A.N. (2023). *Pravil'noye pitaniye kak osnovnaya sostavlyayushchaya zdorovogo obraza zhizni cheloveka* [Proper nutrition as the main component of a healthy human lifestyle]. *Mezhdunarodnyy*

zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences], 1–4(76), 40–42. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravilnoe-pitanie-kak-osnovnaya-sostavlyayushchaya-zdorovogoobraza-zhizni-cheloveka>.

4. Isaenko, A.V., Isaenko, E.V. (1999). *Napravleniya stabilizatsii i razvitiya obshchestvennogo pitaniya potrebitel'skoy kooperatsii* [Directions for stabilization and development of public catering of consumer cooperatives]. Belgorod: Published by Belgorod University of Consumer Cooperatives.

5. Masterova, S.N. *Vzaimosvyaz' zdorovogo pitaniya naseleniya i rosta ekonomiki Rossii* [Relationship between healthy nutrition of the population and economic growth in Russia]. *INNOVATSII I INVESTITSII* [INNOVATIONS AND INVESTMENTS], 10, 160-164. 2023.

6. Masterova, S.N. Ekonomicheskiy aspekt vazhnosti sbalansirovannogo pitaniya: snizheniye nagruzki na zdravookhraneniye [Economic aspect of the importance of balanced nutrition: reducing the burden on healthcare]. Retrieved from: <https://www.doi.org/10.17059/udf-2024-6-2>.

7. Novosolova, E.N. (2023). Ratsional'noye pitaniye kak faktor zdorov'ya: realii i perspektivy [Rational nutrition as a health factor: realities and prospects]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya [Bulletin of Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science], 29(1), 127-147. Retrieved from: <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-127-147>.

8. Sirkovskaya, T.V. (2020). Gendernyye aspekty izucheniya narusheniy pishchevogo povedeniya [Gender aspects of the study of eating disorders]. Molodoy uchenyy [Young Scientist], 21(311), 454–458.

9. Tarasova, E.E. (2020). Zdorovoye pitaniye dlya obshchestvennogo zdorov'ya [Healthy nutrition for public health]. Obshchestvennoye zdorov'ye [Public Health], 1(1), 56–64.

10. Shabalina, M.V., Kas'yanova, O.V. (2015). Ratsional'noye pitaniye naseleniya Rossii: sostoyaniye i problemy [Rational nutrition of the population of Russia: status and problems]. Vestnik Natsional'nogo mediko-khirurgicheskogo tsentra im. N.I. Pirogova [Bulletin of the N.I. Pirogov National Medical and Surgical Center], 10(4), 93-98.

11. Januszewska, R., Pieniak, Z., Verbeke, U. (2011). Peresmotr voprosnika po vyboru produktov pitaniya v chetyrekh stranakh. Izmeryayetsya li on po-prezhnemu tak zhe? [Revision of the food choice questionnaire in four countries. Is it still measured the same way]? Appetit [Appetite], 57, 94-98.

e-mail: aisaenko@bukep.ru

Терновский Д.С.

Фонд экономической политики (г. Москва), д-р экон. наук, ведущий научный сотрудник

СЕЗОННАЯ КОМПОНЕНТА В ЦЕНАХ РОССИЙСКОГО АГРАРНОГО ЭКСПОРТА

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ сезонной компоненты в ценах российского аграрного экспорта с использованием метода X-13-ARIMA-SEATS. Целью исследования является выявление и сравнительный анализ сезонных компонент в ценах ключевых товаров российского аграрного экспорта и их сопоставление с динамикой мировых цен. Исследование охватывает период 2017–2024 годов и фокусируется на ключевых товарах: пшенице, ячмене, подсолнечном, соевом и рапсовом маслах. Сравниваются сезонные компоненты в динамике мировых цен и российских экспортных цен, а также внутренних и экспортных цен. Результаты показывают, что хотя статистически значимая сезонность на мировом рынке подтверждена только для цен на мясо, экономически значимые сезонные колебания наблюдаются для многих товарных групп, особенно для растительных масел и сахара. Российские экспортные цены демонстрируют синхронность с мировыми по фазам, но существенно превосходят их по амплитуде: сезонные колебания цен на зерновые в России в 2–3 раза выше мировых. Выявлена значительная асинхронность внутренних и экспортных цен на пшеницу как по фазе, так и по амплитуде, что свидетельствует о сегментации рынка и действии специфических национальных факторов – регулировании экспорта сезонными квотами, особенностей экспортной инфраструктуры и модели поведения производителей.

Ключевые слова: сезонность цен, аграрный экспорт, X-13-ARIMA-SEATS, сезонная корректировка, экспортные цены, цены на продовольствие, регулирование экспорта.

Введение. Аграрный сектор играет ключевую роль в экономике России, а экспорт сельскохозяйственной продукции является значимым источником валютных поступлений и драйвером роста. Однако цены на сырьевые товары, в том числе аграрные, подвержены значительным колебаниям, одним из источников которых является сезонность. Сезонные колебания цен могут оказывать существенное влияние на доходы производителей, логистические цепочки, бюджетное планирование и в конечном итоге на конкурентоспособность российского экспорта на мировых рынках.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью точного количественного измерения и понимания

природы сезонных компонент в ценах. Это является критически важным для разработки эффективных мер государственной политики, стратегий хеджирования рисков экспортерами и прогнозирования доходной части бюджета. Несмотря на общее признание существования сезонности, ее конкретные проявления в контексте российского аграрного экспорта, особенно в сравнении с мировыми ценами и внутренним рынком, изучены недостаточно глубоко.

Проблема сезонной корректировки динамики экономических показателей и, в частности, цен широко известна в экономической литературе. При этом основное внимание исследователей сосредоточено на внутренних ценах, главным образом потре-

бительских [1–3, 4–9]. Вопросы сезонного сглаживания динамики показателей внешне-экономической деятельности, как правило, сосредоточены на анализе объемов импорта и экспорта [13].

Целью данного исследования является выявление и сравнительный анализ сезонных компонент в ценах ключевых товаров российского аграрного экспорта и их сопоставление с динамикой мировых цен.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить наличие и оценить силу сезонной компоненты в мировых ценах на продовольствие;
- определить наличие и характеристики сезонности в экспортных ценах на основные товары российского аграрного экспорта: зерно и растительные масла;
- провести сравнительный анализ сезонных паттернов цен российского экспорта и соответствующих мировых экспортных цен для выявления степени их синхронизации;
- сопоставить периоды и амплитуду сезонных колебаний во внутренних и экспортных ценах на указанные товары в России;
- установить, в каких ценах (внутренних или экспортных) сезонная компонента является более выраженной.

Методы исследования. Для выделения сезонной компоненты в ценах российского аграрного экспорта проведения процедуры сезонной корректировки соответствующих временных рядов использовался подход X-13-ARIMA-SEATS, реализованный в программном обеспечении JDEMETRA+ [12], рекомендованном Министерством экономического развития России и Министерством сельского хозяйства России для оценки влияния сезонного фактора на динамику цен на продовольственные товары [12].

Выбор между доступными в JDEMETRA+ подходами к сезонной корректировке TRAMO-SEATS и X-13-ARIMA-

SEATS, являющимися по сути отраслевыми стандартами и лидерами в области сезонной корректировки, в пользу последнего обусловлен более четкой содержательной интерпретацией сезонных колебаний в ценах на сельскохозяйственную продукцию при изменении их амплитуды. В отличие от подхода TRAMO-SEATS, в котором рост или снижение моделируемого показателя (например, в урожайные или не урожайные годы) переходят в оценку сезонной компоненты, в подходе X-13-ARIMA-SEATS такие флуктуации отражаются в оценке компоненты тренда и конъюнктуры [13].

По умолчанию использовался автоматический подбор параметров в модели X-13-ARIMA-SEATS [5]. Если качество модели при автоматическом подборе параметров оказывалось неудовлетворительным, параметры подбирались вручную путем корректировки сезонной и несезонной части блока ARIMA. В результате все построенные модели временных рядов были определены в пакете JDEMETRA+ как хорошие («Good»).

В качестве данных, отражающих агрегированную динамику мировых цен на продовольствие, использовались значения Индекса продовольственных цен ФАО в номинальных ценах.

Цены российского экспорта основных видов аграрной продукции определялись на основе данных ФАО, приведенных в системе мониторинга и анализа цен на продовольствие (FPMA, fpma.fao.org), при этом цены на зерно определялись на основе ценовой информации в российских портах, а цены на растительные масла – на основе бенчмарков, включенных в Индекс продовольственных цен ФАО:

– INTERNATIONAL PRICES, EXPORT, Russian Federation, Wheat (milling, 12.5%), USD/tonne;

– INTERNATIONAL PRICES, EXPORT, Black Sea, Barley (feed), USD/tonne;

– INTERNATIONAL PRICES, EXPORT, Unspecified, Rape oil (Dutch, f.o.b. ex-mill), USD/tonne;

– INTERNATIONAL PRICES, EXPORT, Unspecified, Soybean oil (Dutch, f.o.b. ex-mill), USD/tonne;

– INTERNATIONAL PRICES, EXPORT, Unspecified, Sunflower oil (f.o.b. North West European Ports), USD/tonne.

Динамика средних цен мирового рынка на пшеницу и ячмень оценивалась на основе данных индекса по зерну и маслосеменам (GOI) Международного совета по зерну (IGC).

Внутренние цены на сельскохозяйственную продукцию приведены по данным Росстата – средние цены производителей сельскохозяйственной продукции, реализую-

мой сельскохозяйственными организациями с 2017 г.

Все использованные данные имеют месячную периодичность и охватывают период 2017–2024 гг.

Результаты исследования. Наличие сезонной компоненты в мировых ценах на продовольствие оценивалось нами на данных Индекса продовольственных цен ФАО, включая собственно значение индекса и подиндексы, отражающие динамику мировых цен на отдельные товарные группы, – зерно, растительные масла, мясные продукты, молоко и молочные продукты, сахар.

В таблице 1 приведены сводные характеристики сезонной компоненты указанных временных рядов.

Таблица 1

Характеристики сезонной компоненты (СК) в динамике мировых цен на продовольствие в 2017–2024 гг.

Временной ряд	Тесты на наличие СК	Тип СК	Максимум СК	Минимум СК	Отношение амплитуда/тренд
Индекс продовольственных цен ФАО	все $p > 0,1$	МП*	февраль (1,010)	сентябрь (0,992)	2,5%
Индекс цен на зерновые ФАО	все $p > 0,1$	МП	январь (1,025)	июль (0,970)	6,8%
Индекс цен на растительные масла ФАО	все $p > 0,1$	МП	февраль (1,033)	июнь (0,964)	11,6%
Индекс цен на мясо ФАО	все $p < 0,05$, тест Крускала Уоллиса $p < 0,01$	АД**	июль (+2,4)	январь (-2,3)	6,5%
Индекс цен на молочную продукцию ФАО	все $p > 0,1$	АД	март (+2,8)	сентябрь (-2,0)	5,5%
Индекс цен на сахар ФАО	все $p > 0,1$	МП	ноябрь (1,033)	июль (0,977)	9,2%

*МП – мультипликативная сезонная компонента.

**АД – аддитивная сезонная компонента.

Анализ динамики мировых цен на продовольствие по индексам ФАО за период 2017–2024 годов выявил неоднородную картину наличия и интенсивности сезонных колебаний. Статистические тесты показали отсутствие статистически значимой сезонной компоненты для большинства индексов, включая общий индекс продовольственных цен, индексы зерновых, растительных масел, молочной продукции и сахара, где значения p превышали 0,1. Единственным исключением стал индекс цен на мясо, где тесты однозначно подтвердили наличие статистически значимой сезонной компоненты при $p < 0,05$, а тест Крускала-Уоллиса показал высокую значимость при $p < 0,01$.

Для описания сезонных колебаний применялись два типа моделей. Мультипликативная модель использовалась для общего индекса, зерновых, растительных масел и сахара, где сезонная компонента выражается коэффициентами умножения к тренду. Аддитивная модель применялась для индексов мяса и молочной продукции, где сезонность выражается в абсолютных величинах, прибавляемых к тренду.

Несмотря на отсутствие статистической значимости для большинства индексов, экономическая значимость сезонных колебаний проявляется достаточно ярко. Наибольшая амплитуда колебаний наблюдается в ценах на растительные масла (11,6%) и сахар (9,2%), что указывает на существенное влияние сезонных факторов на эти рынки. Умеренная сезонность характерна для зерновых (6,8%), мяса (6,5%) и молочной продукции (5,5%). Наименьшая амплитуда колебаний зафиксирована в общем индексе продовольственных цен ФАО (2,5%), что объясняется его диверсифицированной природой, сглаживающей резкие колебания отдельных компонентов.

Фазы сезонных колебаний различаются по товарным группам. Цены на зерновые достигают пика в январе и минимума в июле. Рынок растительных масел демонстрирует максимальные значения в февра-

ле и минимальные в июне. Для мяса характерны пик цен в июле и спад в январе, в то время как молочная продукция достигает максимума в марте и минимума в сентябре. Цены на сахар показывают противоположную динамику с пиком в ноябре и спадом в июле. Общий индекс продовольственных цен ФАО демонстрирует слабовыраженную сезонность с максимумом в феврале и минимумом в сентябре.

Следует отметить расхождение между результатами статистических тестов на сезонность и высокими уровнями амплитуды тренд для большинства рассмотренных рядов. Тесты на наличие сезонности (статистическая значимость) проверяют гипотезу о том, что сезонная компонента равна нулю. Высокое p -значение (например, $> 0,1$) означает, что у нас недостаточно статистических доказательств, чтобы отклонить гипотезу об отсутствии сезонности. Но это не означает доказательство ее отсутствия. В свою очередь отношение амплитуда/тренд (экономическая значимость) измеряет величину эффекта. Высокое значение говорит о том, что если сезонность все же существует, то ее влияние на цену является экономически существенным. Тесты на сезонность могут не уловить слабый, но устойчивый сигнал на фоне сильной случайной изменчивости, т.е. «зашумливости» данных. Кроме того, сезонность может быть непостоянной. Статистические тесты, рассчитанные на устойчивые и повторяющиеся из года в год паттерны, могут не распознать такую «плавающую» или изменчивую сезонность. Однако усредненная за несколько лет амплитуда колебаний все равно будет показывать, что в определенные периоды года цены в среднем склонны к повышению или понижению.

Результаты по индексам зерновых, растительных масел и сахара ($p > 0,1$, но высокая амплитуда) следует интерпретировать так: мы не можем быть статистически уверены в существовании строгой и устойчивой сезонной компоненты, однако наблюдаемые в данные ценовые колебания носят выра-

женный циклический характер и являются экономически значимыми. Таким образом, хотя статистически значимая сезонная компонента выявлена только в динамике мировых цен на мясо, экономический анализ показывает наличие существенных сезонных

колебаний в нескольких ключевых товарных группах.

На следующем этапе исследования оценивались наличие и характеристики сезонности в экспортных ценах на основные товары российского аграрного экспорта (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики сезонной компоненты (СК) в динамике экспортных цен на основные товары российского аграрного экспорта в 2017–2024 гг.

Временной ряд	Тесты на наличие СК	Тип СК	Максимум СК	Минимум СК	Отношение амплитуда/ тренд
Пшеница	все $p > 0,1$	МП	январь (1,056)	июнь (0,942)	20,1%
Ячмень	все $p > 0,1$ тест Крускала Уоллиса $p < 0,01$ тест Фридмана $p < 0,05$	МП	февраль (1,071)	июль (0,927)	22,4%
Подсолнечное масло	все $p > 0,1$	МП	февраль (1,028)	сентябрь (0,963)	12,6%
Масло соевое	все $p > 0,1$	МП	октябрь (1,021)	май (0,968)	11,1%
Масло рапсовое	все $p > 0,1$	МП	ноябрь (1,033)	март (0,962)	12,2%

Анализ динамики экспортных цен на ключевые товары российского аграрного экспорта в период 2017–2024 годов выявил существенные различия в проявлении сезонности по сравнению с мировыми ценами, а также между отдельными товарными группами.

Результаты статистического тестирования демонстрируют неоднородную картину. Для большинства товаров (пшеница, подсолнечное масло, соевое масло, рапсовое масло) стандартные тесты не выявляют статистически значимой сезонной компоненты ($p > 0,1$), что аналогично результатам для мировых цен на продовольствие. Однако исключением является ячмень, где как параметрические, так и непараметрические тесты (Крускала-Уоллиса $p < 0,01$ и Фридмана $p < 0,05$) однозначно подтверждают наличие статистически значимой сезонности.

Несмотря на отсутствие статистической значимости для большинства товаров, экономическая значимость сезонных коле-

баний оказывается исключительно высокой. Наибольшая амплитуда сезонных колебаний характерна для зерновых: ячмень (22,4%) и пшеница (20,1%). Эти значения существенно превышают аналогичные показатели для мировых цен на зерновые (6,8%), что свидетельствует о более выраженной сезонности в российском экспорте. Для масличной группы амплитуда колебаний также остается значительной: подсолнечное масло (12,6%), рапсовое масло (12,2%) и соевое масло (11,1%), что сопоставимо или превышает показатели мировых цен на растительные масла (11,6%).

Проведенное сравнение выявляет принципиально важную закономерность: сезонная компонента в экспортных ценах России является значительно более выраженной в экономическом смысле, чем в среднем на мировом рынке. Это особенно заметно на примере зерновых, где амплитуда колебаний российских цен в 3 раза превышает мировые показатели. Данное расхождение может

объясняться влиянием специфических для России факторов: климатических условий, определяющих сроки сева и уборки, логистических ограничений, внутренней рыночной политики и структуры экспортных поставок.

Анализ фаз сезонности показывает разнонаправленную динамику: зерновые (пшеница, ячмень) демонстрируют схожий паттерн с пиком цен в зимние месяцы (январь–февраль) и спадом в начале лета (июнь–июль). Схожий паттерн со сдвигом, соответствующим времени уборки урожая семян подсолнечника, демонстрирует и подсолнечное масло. В то же время для соевого и рапсового масел, для которых доля России на мировом рынке не является доминирующей, наблюдается смещение пиков цен на осенне-зимний период (октябрь–ноябрь).

Таким образом, хотя статистические тесты не всегда подтверждают наличие строгой сезонности, экономический анализ выявляет устойчивые и экономически значимые сезонные паттерны в динамике экспортных цен на российскую аграрную продукцию. Сила этих сезонных колебаний существенно превосходит аналогичные показатели на мировом рынке, что указывает на важность учета сезонного фактора при формировании ценовой и экспортной политики российских аграрных компаний.

Вывод о схожих паттернах, но разной силе их проявлений для цен российского экспорта и мировых цен подтверждается на примере конкретной продукции – пшеницы и ячменя (рис. 1).

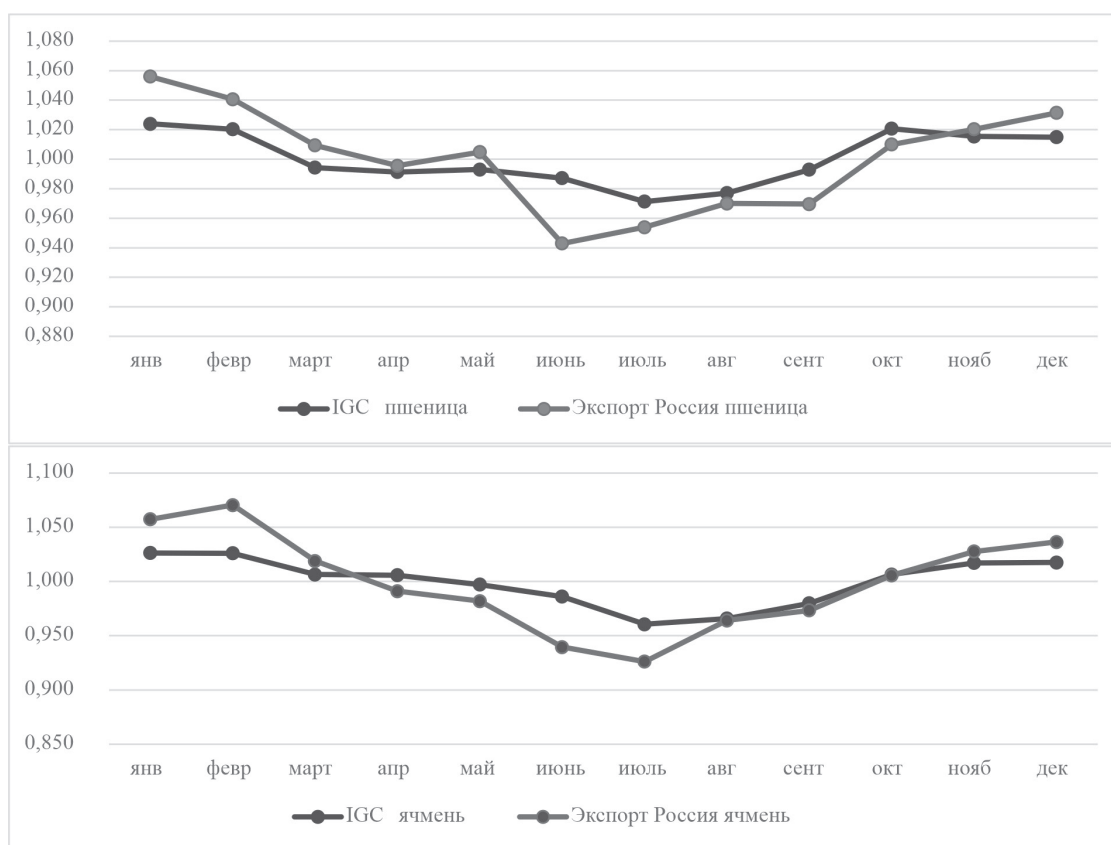


Рис. 1. Мультипликативные сезонные компоненты в ценах мирового рынка и российского экспорта пшеницы и ячменя в среднем в 2017–2024 гг.

Данные, представленные на рисунке, позволяют сделать вывод о наличии общей синхронности в сезонных паттернах миро-

вых и российских экспортных цен на пшеницу и ячмень при существенном различии в амплитуде колебаний. Наблюдается четкое

совпадение фаз сезонности: как на мировом, так и на российском рынке пиковые значения цен приходятся на зимние месяцы (декабрь–февраль), что соответствует периоду между урожаями, когда предложение прошлого урожая сокращается. Минимальные значения на обоих рынках наблюдаются в летние месяцы (июнь–июль), что связано с началом уборочной кампании и выходом на рынок нового урожая.

Однако при общей синхронности фаз отмечается значительное расхождение в амплитуде ценовых колебаний. На мировом рынке амплитуда колебаний остается относительно умеренной: для пшеницы разница между пиковым и минимальным значениями составляет примерно 5,4%, для ячменя – около 6,8%. В отличие от этого, российские экспортные цены демонстрируют исключительно сильные сезонные колебания. Для пшеницы амплитуда между январским максимумом и июньским минимумом достигает 12,0%, а для ячменя разница между февральским пиком и июльским спадом составляет колоссальные 15,6%, что более чем в два раза превышает мировые показатели.

Такое расхождение в амплитуде колебаний объясняется действием специфических для России факторов. В качестве таких факторов могут выступать логистические ограничения, проявляющиеся в пиковых нагрузках на портовую и железнодорожную инфраструктуру в период максимального

экспорта после уборки урожая в условиях ограниченности предложения услуг элеваторов. Кроме того, особенности внутренней рыночной политики, включая систему квотирования экспорта и механизмы закупочных интервенций, часто привязанные к сезонному циклу, также могут усиливать ценовые колебания. Существенное влияние оказывает и структура рынка, в частности, поведение российских аграриев, которые в период действия высоких ставок могут активно продавать зерно сразу после уборки для закрытия финансовых обязательств или размещения полученных средств на депозитах, что создает концентрированное предложение и усугубляет сезонный спад цен.

Таким образом, хотя сезонность цен российского экспорта в целом совпадает по направлению с мировыми тенденциями, ее значительно большая амплитуда отражает влияние национальных особенностей агроэкономического цикла, логистических ограничений и специфики рыночного поведения участников российского зернового рынка.

Важным вопросом в изучении сезонности экспортных цен выступает сопоставление периодов и амплитуд сезонных колебаний во внутренних и экспортных ценах. На рисунке 2 представлена сезонная компонента внутренних и экспортных цен на основной продукт российского аграрного экспорта – пшеницу.

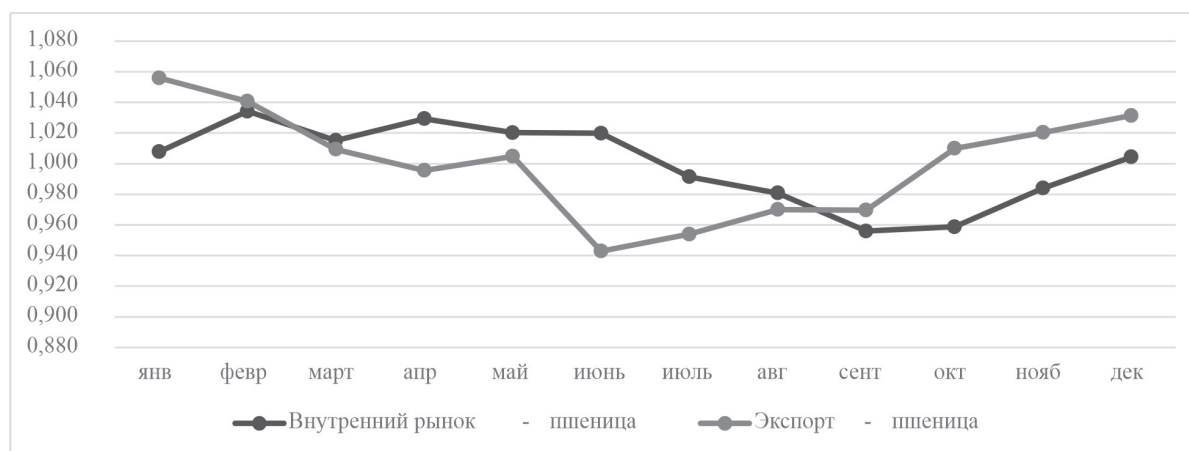


Рис. 2. Мультипликативные сезонные компоненты во внутренних и экспортных ценах российской пшеницы в среднем в 2017–2024 гг.

Анализ данных рисунка выявляет существенные различия в сезонных паттернах внутренних и экспортных цен на пшеницу в России. Наблюдается выраженная асинхронность как по фазе, так и по амплитуде ценовых колебаний. По фазе сезонности отмечается смещение циклов. Пиковые значения внутренних цен приходятся на конец зимы и весенние месяцы – максимумы достигаются в феврале (1,034) и апреле (1,029), тогда как экспортные цены демонстрируют пик в зимний период с максимальным значением в январе (1,056) и нейтральной сезонностью в марте–апреле (1,009 и 0,996 соответственно). Мы полагаем, что это происходит под влиянием устанавливаемой с 2020 г. экспортной квоты, вводимой в действие во второй половине каждого сельскохозяйственного сезона. Минимальные значения также не совпадают: внутренние цены достигают минимальной отметки в сентябре (0,956), в то время как экспортные цены показывают максимальное падение в июне (0,943). В октябре–ноябре вклад сезонной компоненты в динамику внутренних цен по-прежнему остается отрицательным, тогда как для экспортных цен он уже переходит в положительную зону.

Наиболее существенные различия наблюдаются в амплитуде колебаний. Экспортные цены характеризуются исключительно высокой волатильностью с размахом колебаний около 12,0% между январским максимумом и июньским минимумом. Внутренние цены демонстрируют значительно более сглаженную динамику с амплитудой всего 8,2% между февральским пиком и сентябрьским спадом. Важной особенностью является разнонаправленность движений в ключевые месяцы. В период послеуборочного давления (сентябрь–октябрь) внутренние цены находятся на минимальных значениях, тогда как экспортные цены в это время уже начинают восстановление. В зимние месяцы, когда экспортные цены достигают своих максимальных значений, внутренние цены показывают относительно умеренные показатели.

Такая картина свидетельствует о действии различных факторов на внутреннем и экспортном рынках. Более сглаженная динамика внутренних цен может объясняться действием механизмов государственного регулирования и относительно стабильным внутренним спросом. Большая волатильность экспортных цен отражает влияние логистических ограничений, портовых мощностей и глобальной конъюнктуры рынка. Разнонаправленность сезонных движений указывает на определенную сегментацию рынка и различия в ценообразующих факторах для внутреннего потребления и экспортных поставок.

Выводы и заключение. Проведенное исследование сезонных компонент в ценах российского аграрного экспорта позволило выявить сложную картину взаимодействия мировых и внутренних ценовых тенденций, определяемую сочетанием глобальных рыночных механизмов и национальных специфических факторов.

На мировом рынке статистически значимая сезонность была подтверждена лишь для ограниченного круга товаров, в частности для цен на мясо. Однако экономически значимые сезонные колебания наблюдаются для большого числа товарных групп, достигая наибольшей амплитуды на рынках растительных масел и сахара. При этом общий индекс продовольственных цен ФАО демонстрирует сглаженную динамику благодаря своей диверсифицированной природе.

В контексте российского аграрного экспорта было установлено, что сезонные паттерны экспортных цен в целом синхронизированы с мировыми по фазе, но существенно превосходят их по амплитуде. Наиболее ярко это проявляется на рынке зерновых, где сезонные колебания российских экспортных цен в 2–3 раза превышают мировые показатели. Это превышение объясняется действием специфических факторов, включая логистические ограничения, особенности экспортной инфраструктуры

и модель поведения отечественных сельхозпроизводителей.

Сравнительный анализ внутренних и экспортных цен выявил их существенную асинхронность как по фазе, так и по амплитуде. Внутренние цены демонстрируют значительно более сглаженную динамику с пиком в весенние месяцы, тогда как экспортные цены показывают экстремальную волатильность с зимним максимумом и летним минимумом. Данное расхождение свидетельствует о сегментации рынка и различном действии ценообразующих факторов на внутреннем и внешних рынках.

Различия в сезонных паттернах между отдельными категориями масел (подсолнечным против соевого и рапсового) подчеркивают значение отраслевых особенностей, сроков уборки и степени интеграции в мировой рынок. Более тесная связь с мировыми ценами и иные агротехнические циклы обуславливают смещенные и менее выраженные сезонные пики у соевого и рапсового масел в сравнении с подсолнечным.

Полученные результаты имеют практическую значимость для участников рынка и субъектов, ответственных за выработку и реализацию аграрной политики. Выявленные закономерности могут быть использованы для совершенствования системы управления рисками, разработки механизмов хеджирования и оптимизации логистических цепочек. Для производителей важно учитывать выраженную сезонность экспортных цен при планировании продаж и финансовых потоков. Для регулятора полученные данные могут служить основой для разработки более тонких инструментов поддержки, учитывающих отраслевую и сезонную специфику. Таким образом, сезонная компонента является важным фактором ценовой динамики российского аграрного экспорта, требующим учета как при стратегическом планировании, так и в операционной деятельности участников рынка.

Список литературы

1. **Бессонов, В. А.** Проблемы анализа российской макроэкономической динамики переходного периода / В. А. Бессонов. – Москва : ИЭПП, 2005. – Текст : непосредственный.
2. **Бессонов, В. А.** Сезонная корректировка как источник ложных сигналов / В. А. Бессонов, А. В. Петров. – Текст : непосредственный. // Экономический журнал ВШЭ. – 2013. – № 4. – С. 554–584.
3. **Губанов, В. А.** Сравнение методов сезонной корректировки временных рядов / В. А. Губанов. – Текст : непосредственный // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2010. – Т. 8. – С. 149–169.
4. **Лемба, К.** Особенности сезонной корректировки инфляции в Республике Беларусь: непрямой подход / К. Лемба, В. Утешева. – Текст : непосредственный // Банковский вестник. – 2021. – № 7(696). – С. 21–32.
5. **Лемба, К. В.** Особенности сезонной корректировки базового индекса потребительских цен в Республике Беларусь / К. В. Лемба, Г. А. Хацкевич. – Текст : непосредственный // Новая экономика. – 2021. – № 1. – С. 239–248.
6. Методологические рекомендации по формированию системы индексов цен производителей сельскохозяйственной продукции в условиях сезонного производства и использования (переработки) / Статкомитет СНГ. – Москва, 2016. – с. 31. – Текст : непосредственный.
7. Об утверждении Порядка оценки влияния сезонного фактора на динамику цен на продовольственные товары : Приказ Минэкономразвития России № 170, Минсельхоза России № 193 от 07.04.2021. – Текст : непосредственный.

8. Обзор методологических особенностей сезонной корректировки индекса потребительских цен в Банке России / А. К. Сапова [и др.]. – Москва : Центральный банк Российской Федерации, 2018. – Текст : непосредственный.

9. Особенности сезонной корректировки индекса потребительских цен / А. К. Сапова [и др.]. – Текст : непосредственный // Вопросы статистики. – 2018. – Т. 25. – № 5. – С. 42–54.

10. **Пелипась, И.** Парадоксы сезонного сглаживания / И. Пелипась. – Текст : непосредственный // Банкаўскі веснік. – 2013. – № 22(603). – С. 22–31.

11. Практическое пособие по сезонной корректировке программным обеспечением JDemetra+: от исходных рядов до представления пользователю. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. – Женева : Организация Объединенных Наций, 2020. – Текст : непосредственный.

12. Grudkowska S. JDemetra+ User Guide. – Warsaw : Narodowy Bank Polski, 2015. – 141 p.

13. Manna M., Peronaci R. Seasonal Adjustment. – Frankfurt am Main : European Central Bank, 2003.

Ternovskiy D.S.

Foundation of Economic Policy, (Moscow), Dr. Sc. (Econ.), Leading Research Fellow

SEASONAL COMPONENT IN RUSSIAN AGRICULTURAL EXPORT PRICES

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the seasonal component in Russian agricultural export prices using the X-13-ARIMA-SEATS method. The aim of the study is to identify and conduct a comparative analysis of the seasonal components in the prices of key commodities of Russian agricultural exports and to compare them with global price dynamics. The study covers the period from 2017 to 2024 and focuses on key commodities: wheat, barley, sunflower, soybean, and rapeseed oils. A comparison is made between the seasonal components in the dynamics of world prices and Russian export prices, as well as between domestic and export prices. The results indicate that while statistically significant seasonality on the global market is confirmed only for meat prices, economically significant seasonal fluctuations are observed for many commodity groups, particularly for vegetable oils and sugar. Russian export prices exhibit phase synchronization with global prices but significantly exceed them in amplitude: seasonal price fluctuations for grains in Russia are 2–3 times higher than global levels. A significant asynchrony between domestic and export prices for wheat is revealed, both in terms of phase and amplitude, indicating market segmentation and the influence of specific national factors – export regulation through seasonal quotas, peculiarities of export infrastructure, and producer behavioral patterns.

Keywords: price seasonality, agricultural exports, X-13-ARIMA-SEATS, seasonal adjustment, export prices, food prices, export regulation.

References

1. Bessonov, V.A. (2005). Problemy analiza rossiiskoi makroekonomicheskoi dinamiki perekhodnogo perioda [Problems of analyzing Russian macroeconomic dynamics of the transition period]. IEPP.
2. Bessonov, V.A., Petronevich, A.V. (2013). Sezonnaia korrekcirovka kak istochnik lozhnykh signalov [Seasonal adjustment as a source of false signals]. Ekonomicheskii Zhurnal VShE [Economic Journal of Higher School of Economics], 17(4), 554–584.
3. Gubanov, V.A. (2010). Sravnenie metodov sezonnoi korrekcirovki vremennykh riadov [Comparison of time series seasonal adjustment methods]. Nauchnye Trudy: Institut Narodnokhoziaistvennogo Prognozirovaniia RAN [Research Works: Institute of National Economy Prognosis of RUS], 8, 149–169.
4. Evropeiskaia ekonomicheskaiia komissiiia Organizatsii Ob"edinennykh Natsii. (2020). Prakticheskoe posobie po sezonnoi korrekcirovke programmnykh obespecheniem JDemetra+ ot iskhodnykh riadov do predstavleniia pol'zovatel'iu [Practical guide to seasonal adjustment with JDemetra+ software: From raw series to user presentation]. United Nations Organization.
5. Lemba, K., Utesheva, V. (2021). Osobennosti sezonnoi korrekcirovki inflatsii v Respublike Belarus': Nepriamoi podkhod [Features of seasonal adjustment of inflation in the Republic of Belarus: An indirect approach]. Bankovskii Vestnik [Banking Bulletin], 7(696), 21–32.
6. Lemba, K.V., Khatskevich, G.A. (2021). Osobennosti sezonnoi korrekcirovki bazovogo indeksa potrebitel'skikh tsen v Respublike Belarus' [Features of seasonal adjustment of the core consumer price index in

the Republic of Belarus]. *Novaia Ekonomika* [New Economics], 1, 239–248.

7. Pelipas', I. (2013). Paradoksy sezonnogo sglazhivaniia [Paradoxes of seasonal smoothing]. *Bankauski Vesnik* [Banking Bulletin], 22(603), 22–31.

8. Sapova, A.K. et al. (2018). Obzor metodologicheskikh osobennosti sezonnoi korrekcirovki indeksa potrebitel'skikh tsen v Banke Rossii [Review of methodological features of seasonal adjustment of the consumer price index at the Bank of Russia]. Central Bank of the Russian Federation.

9. Sapova, A.K., Porshakov, A.S., Andreev, A.V., Shatilo, E.Iu. (2018). Osobennosti sezonnoi korrekcirovki indeksa potrebitel'skikh tsen [Features of seasonal adjustment of the consumer price index]. *Voprosy Statistiki* [Issues of Statistics], 25(5), 42–54. <https://doi.org/10.34023/2313-6383-2018-25-5-42-54>.

10. Grudkowska, S. (2015). *JDemetra+ user guide*. Narodowy Bank Polski.

11. Manna, M., Peronaci, R. (2003). Seasonal adjustment. European Central Bank.

12. Prikaz Minekonomrazvitiya Rossii N 170, Minsel'khoza Rossii N 193 ot 07.04.2021 «Ob utverzhdenii Poryadka otsenki vliyaniya sezonnogo faktora na dinamiku tsen na prodovol'stvennyye tovary» [Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 170 and the Ministry of Agriculture of the Russian Federation No. 193 of April 7, 2021 “On Approval of the Procedure for Assessing the Impact of the Seasonal Factor on the Dynamics of Prices for Food Products”].

13. Metodologicheskiye rekomendatsii po formirovaniyu sistemy indeksov tsen proizvoditeley sel'skokhozyaystvennoy produktsii v usloviyakh sezonnogo proizvodstva i ispol'zovaniya (pererabotki) [Methodological Guidelines for the Development of a System of Producer Price Indices for Agricultural Products under Conditions of Seasonal Production and Use (Processing)]. CIS Statistical Committee, Moscow.

e-mail: ternovsky@mail.ru

Кононенко Р.В.

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

Кислик Е.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

МОЛОЧНОПРОДУКТОВЫЙ ПОДКОМПЛЕКС АПК: ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РОЛЬ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

Аннотация. Функционирование и развитие молочнопродуктового подкомплекса агропромышленного комплекса Российской Федерации определяются необходимостью удовлетворения внутреннего спроса на высококачественную молочную продукцию. Это, в свою очередь, способствует достижению ключевых целей продовольственной безопасности и импортозамещения. Кроме того, данный подкомплекс играет важную роль в контексте устойчивого развития аграрного сектора и улучшения социально-экономических условий жизни сельского населения. Целью данной статьи является исследование особенностей функционирования молочнопродуктового подкомплекса АПК России и выявление его роли в обеспечении продовольственной безопасности страны. Молочнопродуктовый подкомплекс представляет собой сложную и многофункциональную систему, интегрирующую в себя этапы производства, переработки, распределения и потребления молочной продукции. С экономической точки зрения этот подкомплекс является ключевым элементом агропромышленного комплекса, обеспечивая стабильность и устойчивость национальной продовольственной системы. В социальном аспекте его значимость трудно переоценить, поскольку молочная продукция играет фундаментальную роль в поддержании здоровья, благополучия и качества жизни населения, особенно уязвимых социальных групп. Анализ динамики развития молочнопродуктового подкомплекса России демонстрирует положительные тенденции. Однако для достижения стратегического порога продовольственной безопасности, который по основному виду продукции – молоку – составляет 90%, требуются дополнительные целенаправленные усилия. Ключевыми задачами на пути к этой цели являются преодоление сырьевого дефицита, повышение эффективности производственных процессов и оптимизация экономических взаимоотношений внутри производственно-сбытовой цепи.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, молочнопродуктовый подкомплекс АПК, производство молока и молочных продуктов, переработка молока, сырьевой дефицит.

Введение. Аграрный сектор представляет собой неотъемлемую часть экономической системы государства, при этом он выполняет ряд критически важных функций, включая обеспечение продовольственной безопасности, а также обеспечение промышленных отраслей сырьевыми ресурсами и заказами на продукцию, предназначенную для сельскохозяйственного

производства. В условиях глобализации и урбанизации, а также в свете растущих демографических вызовов обеспечение доступа к качественным продуктам питания становится первоочередной государственной задачей, направленной на устойчивое развитие и поддержание социальной стабильности. Влияние аграрного сектора на экономическую устойчивость и соци-

альное благополучие страны приобретает особую значимость в современных условиях.

Одним из наиболее значимых продуктов для питания человека является молоко и продукты его переработки. Фундаментальная значимость молочного производства в агропродовольственном комплексе обусловлена необходимостью удовлетворения спроса населения на высококачественный и незаменимый продукт питания – молоко. Уникальные физико-химические и биологические свойства молока, включая его высокую биологическую ценность, позволяют отнести его к ключевым источникам белка, занимающим третье место среди всех пищевых продуктов и пятое – среди источников энергии.

Учитывая важность данного продукта для обеспечения населения полноценным и калорийным питанием, его производство должно быть организовано в стране в интересах обеспечения продовольственной безопасности. Молочнопродуктовый подкомплекс аграрного сектора Российской Федерации представляет собой ключевой сегмент агропромышленного комплекса, обладающий высокой социально-экономической значимостью.

Исследованию проблем функционирования молочнопродуктового подкомплекса в рамках обеспечения продовольственной безопасности страны посвящены труды отечественных ученых. Существенный вклад в данном направлении исследований АПК России внесли отечественные ученые И.Г. Ушачев [13], А.В. Колесников [13], В.И. Кундиус [4], А.Н. Семин [12], А.Н. Анищенко [1] и другие.

Функционирование и развитие молочнопродуктового подкомплекса АПК России обусловлены необходимостью удовлетворения внутреннего спроса на высококачественные молочные продукты, что, в свою очередь, способствует решению задач продовольственной безопасности и импортозамещения, а также играет важную роль в контексте устойчивого развития сельского

хозяйства и улучшения социально-экономических условий жизни сельского населения.

Цель – исследовать особенности функционирования молочнопродуктового подкомплекса АПК России и выявить его роль в обеспечении продовольственной безопасности страны.

Для достижения указанной цели сформулированы основные исследовательские задачи:

- охарактеризовать особенности основной продукции молочнопродуктового подкомплекса, определяющие специфику экономических отношений в этой сфере деятельности АПК;

- оценить тенденцию развития молочнопродуктового подкомплекса в России по производству молока и молочной продукции;

- выявить роль в обеспечении продовольственной безопасности страны молочнопродуктового подкомплекса АПК России.

Рабочая гипотеза. Молочнопродуктовый подкомплекс представляет собой значимый элемент АПК страны и обеспечивает продовольственную безопасность по значимой продукции – молоку и продукции его переработки. Молочное производство является стратегически важным элементом агропромышленного комплекса, обеспечивающим продовольственную безопасность и здоровье населения.

Методы исследования. Для достижения поставленной цели был использован комплекс инструментов, включающий общенаучные методы, в том числе наблюдение, обобщение, сравнение, анализ и синтез, что позволило обеспечить научную обоснованность исследования. Методологическая база исследования опиралась на принципы системного и комплексного подходов, которые обеспечили всесторонний и многоаспектный анализ изучаемого объекта, а также интеграцию различных теоретических и эмпирических данных.

Результаты исследования. Молочнопродуктовый подкомплекс агропромышленного комплекса (АПК) России представ-

ляет собой сложный, многоуровневый объект для исследования. Актуальность изучения специфики функционирования этого подкомплекса и его роли в обеспечении продовольственной безопасности многократно возрастает в условиях санкционного давления, обострившего проблему импортозависимости по отдельным видам технологического оборудования, заквасочных культур и упаковочных материалов, а также усилившего волатильность на рынке молока и молочной продукции.

Ключевой особенностью молочно-продуктового подкомплекса, определяющей специфику экономических отношений в этой сфере деятельности АПК, является уникальная природа его основного сырья.

Молоко-сырье представляет собой скоропортящийся продукт биологического происхождения, что накладывает жесткие ограничения на время и условия его хранения, транспортировки и переработки. Данное обстоятельство предопределяет неразрывную технологическую и экономическую связь между сельскохозяйственными производителями (сырьевым звеном) и перерабатывающими предприятиями (промышленным звеном). Невозможность длительного складирования и накопления сырья требует от переработчиков четкой координации логистических потоков и создает высокую зависимость от ритмичности поставок, их объемов и, что крайне важно, качества. Низкое качество сырья (например, высокая бактериальная обсемененность) не только снижает выход готовой продукции, но и напрямую влияет на ее потребительские свойства и сроки годности, нанося ущерб экономическим результатам деятельности перерабатывающего предприятия [3].

Молочнопродуктовый подкомплекс отличается сложной функционально-отраслевой структурой. В его составе можно выделить несколько основных элементов: молочное скотоводство (сфера непосредственного производства молока), перерабатывающие производства (цельномолочное, маслосыродельное и молочноконсервное),

заготовительные предприятия (молокоприемники и сепаратные пункты), а также сферу сбыта и хранения (предприятия по хранению, транспортировке и реализации). Наиболее полно, по нашему мнению, характеризует молочнопродуктовый подкомплекс А.Н. Анищенко, представляя его как «интегрированную систему технологически и экономически взаимосвязанных отраслей, объединенных общими задачами – производством, переработкой и реализацией молока и молочных продуктов в целях удовлетворения потребностей общества с учетом научно обоснованных норм потребления продуктов питания» [2].

Выделение молочнопродуктового подкомплекса в АПК осуществлялось на основе ряда фундаментальных принципов, которые характеризуют его целостность и обеспечивают условия достижения эффективности его функционирования. Во-первых, ключевым аспектом является производство сравнительно однородной конечной продукции, что подразумевает глубокую специализацию на определенных видах сельскохозяйственного сырья. Во-вторых, наличие наиболее тесных технологических и экономических взаимосвязей между различными элементами подкомплекса способствует оптимизации производственных процессов и повышению общей экономической эффективности. Эти принципы обеспечивают синергетический эффект, который позволяет молочнопродуктовому подкомплексу функционировать как единой системе, направленной на достижение высоких показателей качества и объемов производства молочной продукции.

Как показывают результаты исследования статистических данных о производстве молока, в последние годы в РФ происходит наращивание объемов производства сырого коровьего молока. По данным Росстата РФ, в 2023 г. объем производства сырого молока составил 33,8 млн тонн, что на 2,4% больше, чем в 2022 г. Динамика производства молока во всех категориях хозяйств за 1990–2023 гг. представлена на рисунке 1.

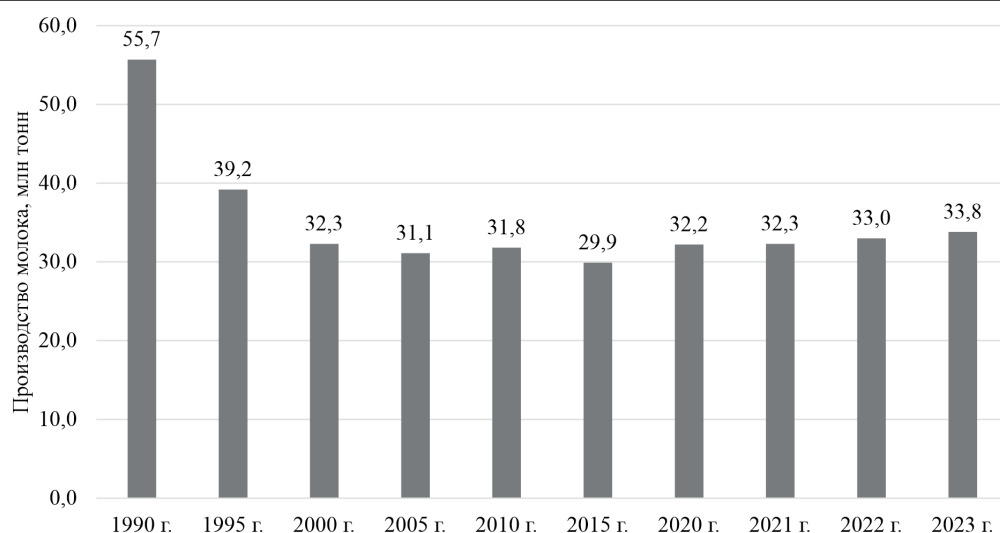


Рис. 1. Динамика производства молока в РФ во всех категориях хозяйства за 1990–2023 гг.*

*Составлено по: [8, 9, 11].

Россия является значимым игроком на рынке молока. В данный момент РФ располагается на 5 месте в мире по этому показателю (после Евросоюза, США, Индии, КНР). В рамках анализа современного состояния молочнопродуктового подкомплекса аграрного сектора экономики следует отметить значительное повышение продуктивности молочного стада в Российской Федерации. Согласно официальной статистической отчетности, наблюдается устойчивый рост среднесуточных удоев на фуражную корову в сельскохозяйственных предприятиях (за исключением субъектов малого и среднего предпринимательства). Так, в 2020 г. среднегодовой надой составил 7 300 кг в расчете на 1 единицу поголовья. В 2021–2022 гг. наблюдалось дальнейшее увеличение значения данного показателя. В 2021 г. его значение достигло 7 700 кг, а в 2022 г. – 8 200 кг. Эти данные свидетельствуют о прогрессе в области селекции и зоотехнического менеджмента, что, в свою очередь, способствует повышению экономической эффективности молочного животноводства.

Необходимо отметить, что Россия является также крупным производителем продукции из молока. По производству сыров и творога Россия находится на 3 месте в мире (объем производства 1,18 млн тонн).

По производству сливочного масла Россия занимает 5 место (314 тыс. тонн), 7 место по производству сухого цельного и 9 место по производству сухого обезжиренного молока.

Важно отметить, что экономический вклад подкомплекса в национальное хозяйство является многогранным. Помимо прямого формирования добавленной стоимости и налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, он создает значительное количество рабочих мест, особенно в сельской местности, выполняя тем самым важнейшую социально-стабилизирующую роль. Косвенный экономический эффект проявляется в стимулировании смежных отраслей: сельскохозяйственного машиностроения, производства кормов, ветеринарных препаратов, пищевого и упаковочного оборудования, логистических услуг [1]. По данным Росстата, доля молочного животноводства в валовой добавленной стоимости сельского хозяйства составляет около 14%, а объем рынка переработки молока устойчиво превышает 1,5 трлн рублей в год [7]. В стране наращивается выпуск молочной продукции. В 2023 г. объем производства молочных продуктов достиг 11,57 млн тонн, что на 2,3% больше, чем в 2022 г.

По данным Росстата и исследовательской компании NeoAnalytics MSc in Social

Management, по итогам 2023 г. произошло наращивание объемов производства в натуральном измерении цельномолочной продукции на 1,4%, кисломолочных продуктов (кроме сметаны) на 3,4%, сметаны на 8,6%, мороженого на 10% [7]. Также в 2023 г. по сравнению с 2022 г. увеличилось производство сливок (прирост 13,9%), масла сливочного (прирост 12,3%), сыров (прирост 5,5%) и сырных продуктов (прирост 13,5%) [10].

Ассортимент молочной продукции, представленной на рынке, характеризуется широкой номенклатурой. Тенденция внедрения новаций в пищевое производство позволяет выделить в номенклатуре молочной продукции традиционные виды продукции (питьевое молоко, сметана, творог и другие), а также современные и нишевые виды (йогурты, мороженое, сливки, глазированные сырки и другие) молочных продуктов. Традиционные молочные продукты в настоящее время в России демонстрируют устойчивый спрос среди потребителей, что можно объяснить реакцией спроса на снижение доходов населения. Однако как только намечается стабилизация доходов или их рост, то наблюдается тенденция к увеличению популярности современных и нишевых молочных продуктов. Этим трендом можно объяснить рост сбыта молочной продукции в 2023 г. современных и нишевых видов молочной продукции.

Однако, несмотря на ежегодное увеличение объемов производства сырого молока вследствие повышения продуктивности молочного животноводства, спрос на сырье для переработки молока продолжает превышать предложение. Дефицит сырого молока представляет собой новый вызов для отрасли. Этот дисбаланс между спросом и предложением обусловлен несколькими факторами, включая рост потребления молочных продуктов и недостаточную эффективность текущих производственных процессов. В условиях ограниченности сырьевых ресурсов увеличение производства сырого молока становится приоритетной задачей, требующей комплексного подхода.

Россия, как и другие страны, осуществляет как импорт, так и экспорт молочной продукции. Недостающие объемы молока его промышленные потребители вынуждены закупать за пределами страны. В настоящее время Россия больше закупает молока и молочной продукции, чем его экспортирует, являясь тем самым нетто-импортером. Необходимо отметить, что за последние 5 лет импорт молока и молочной продукции сокращается, а объем экспорта увеличивается. Сокращение импорта молока и молочной продукции в 2022 г. во многом связано с уходом целого ряда зарубежных компаний, действовавших на рынке молока и молочной продукции. Согласно данным, предоставленным Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), в структуре ассортимента молочных продуктов, реализуемых на российском рынке, доля продукции отечественного производства достигает практически 99%. В частности, в сегменте сливочного масла данный показатель составляет 90%.

В настоящее время основным поставщиком является дружественная Республика Беларусь. По данным «Союзмолоко», доля белорусской молочной продукции в общем объеме импорта в 2023 г. составляла в натуральном выражении 91,4%, а в стоимостном 86,2%.

В последние годы активное развитие получил экспорт молочной продукции из России. При этом если ранее рост поставок происходил в основном в страны ближнего зарубежья (Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, а также Китай и Монголия), то в последние годы молочная продукция активно экспортируется в страны Юго-Восточной Азии (Филиппины, Бангладеш, Вьетнам), Ближнего и Среднего Востока (Ирак, ОАЭ, Саудовская Аравия), а также в Северную Африку (Египет, Тунис). Значимой молочной продукцией, экспортируемой Россией, является сухое молоко, объем экспорта которого за 2023 г. вырос в 6 раз до 20 тыс. тонн. Согласно данным Федеральной таможенной службы Российской Федерации, в

структуре экспорта молочной продукции, выраженного в натуральном измерении, 41,2% составили пахта, йогурт и кефир, что в денежном эквиваленте составляет 31,1%. В контексте стоимостного анализа наибольшую долю в экспорте молочной продукции занимают сыры и творог, занимая 35,5% от совокупной стоимости всех экспортируемых молочных продуктов, в то время как в натуральном выражении этот показатель составляет 14,4% [5].

Решение задачи по достижению самообеспечения страны молоком и молочными продуктами является актуальным и значимым. Результатом должно стать полное обеспечение своей молочной продукцией, в перспективе это может сформировать свободный объем молочной продукции, который будет избыточен для страны. Во многом это объясняется тем, что государство в настоящее время активно поддерживает экспортную деятельность отечественных производителей молочной продукции.

В 2023 г. объем финансирования мер государственной поддержки агропромышленного комплекса достиг беспрецедентного уровня, увеличившись на 19% по сравнению с предыдущим годом и превысив отметку в 62 млрд рублей. Данная динамика свидетельствует о значительном усилении государственной поддержки молочного сектора.

Структура финансирования была распределена следующим образом: 28,7 млрд рублей выделено на программы льготного инвестиционного кредитования и возмещения части затрат, что стимулировало модернизацию производственных мощностей и повышение операционной эффективности предприятий. Оставшиеся 24,3 млрд рублей были направлены на поддержку текущей деятельности, включая льготное краткосрочное кредитование и субсидирование реализованной и переработанной молочной продукции.

Одним из ключевых нововведений в рамках государственной поддержки стало внедрение 100% субсидирования логистических затрат при экспорте молочной продук-

ции, а также отказ от экспортных пошлин. Эти меры существенно повысили конкурентоспособность отечественной молочной продукции на международных рынках и стимулировали экспортные поставки.

Таким образом, в 2023 г. была реализована комплексная стратегия государственной поддержки молочного сектора, направленная на повышение его финансовой устойчивости, модернизацию производственных процессов и стимулирование экспортной деятельности. Планируется расширение поддержки предприятий молочно-продуктового подкомплекса в интересах дальнейшего развития экспортных возможностей данного направления в АПК.

Молочнопродуктовый подкомплекс правомерно рассматривать как один из ключевых элементов системы обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации. Его значимость определяется не только сугубо экономическими показателями, но и выполняемой социальной функцией, заключающейся в снабжении населения жизненно важными продуктами питания, являющимися основным источником животного белка, кальция и других незаменимых питательных веществ в рационе.

Согласно Доктрине продовольственной безопасности, пороговое значение для самообеспечения молоком и молочными продуктами в пересчете на молоко установлено на уровне 90% [5]. Достижение и поддержание этого стратегического ориентира невозможно без эффективного функционирования всех звеньев технологической цепи – от производства сырья до его переработки и реализации конечному потребителю.

Несмотря на очевидные успехи в обеспечении продовольственной безопасности, до настоящего момента не удается достигнуть утвержденного в Доктрине продовольственной безопасности значения самообеспечения молоком и молочными продуктами в пересчете на молоко, что видно из данных, представленных на рисунке 2.

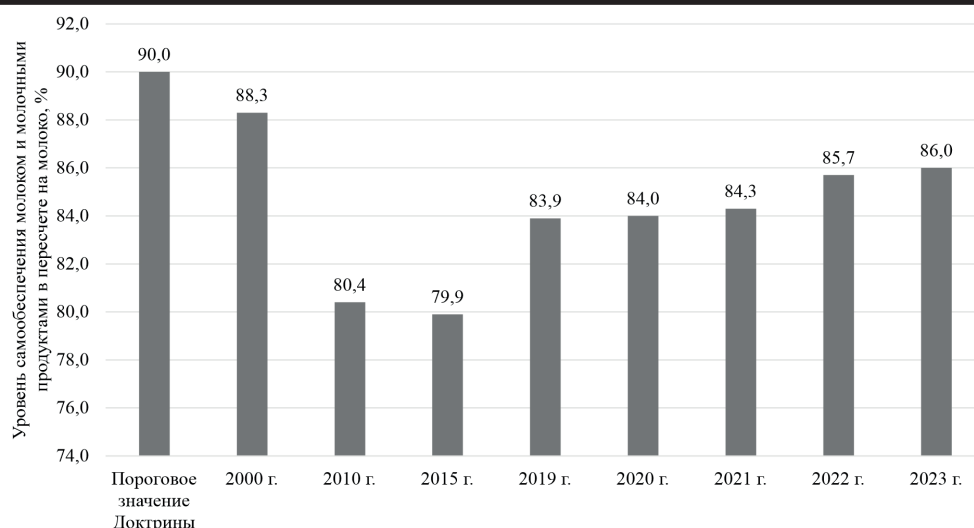


Рис. 2. Динамика уровня самообеспечения молоком и молочными продуктами в пересчете на молоко в России за 2000–2023 гг.*

*Составлено по: [8, 9].

Как видно из представленных данных, за период исследования ярко прослеживаются два вектора. В период с 2000 по 2015 г. наблюдалось существенное сокращение уровня обеспеченности до 80%. После 2015 г. был выявлен тренд на восстановление объема производства и роста уровня обеспеченности. Однако необходимо отметить, что начиная с 2020 г. рост уровня обеспеченности идет достаточно медленно. Если в период с 2015 по 2020 г. прирост значения показателя составил 4 процентных пункта, то за 2020–2023 гг. только 2 процентных пункта.

При этом фактическое потребление молока и молочных продуктов в России в 2024 г. [12] не соответствует рациональным

нормам потребления этого вида продуктов, в соответствии с рекомендациями по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающим современным требованиям здорового питания, утвержденным Приказом Минздрава РФ [6], что видно из данных, представленных на рисунке 3.

Как видно из представленных данных, в целом фактическое потребление молока и молочных продуктов меньше, чем указано в рекомендациях, на 22,6%. При этом если по творогу фактическое потребление в 2024 г. было меньше на 43,75%, то по сыру рекомендуемое нормативное значение было превышено на 8,33%, а по маслу сливочному почти в 2 раза.

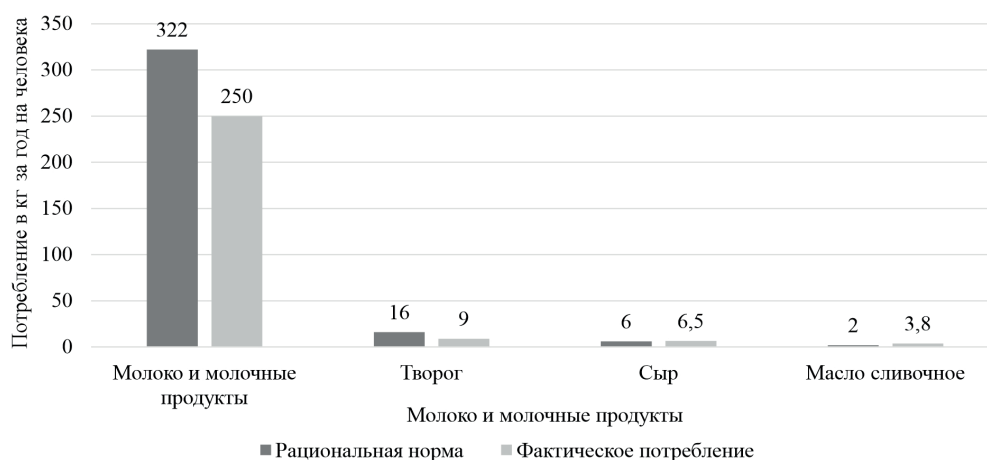


Рис. 3. Потребление молока и молочных продуктов в России в 2024 г. в соответствии с рациональными нормами потребления, кг/год на человека*

*Составлено по: [6, 12].

Необходимо отметить, что динамика потребления молока и молочных продуктов в Российской Федерации характеризуется сложной и многофакторной природой, обусловленной комплексом экономических, социально-демографических и регуляторных аспектов. Анализ данных выявляет тенденцию к трансформации структуры потребительского спроса, что свидетельствует о значительном влиянии изменений в потребительских предпочтениях на молочные продукты.

Также на динамику рынка молочной продукции оказало влияние изменение государственной политики в области поддержки отечественных товаропроизводителей.

Наблюдается рост интереса к премиальным сегментам молочной продукции, включая органическое молоко, обогащенные функциональные продукты и растительные заменители молока. Данный тренд обусловлен повышением уровня информированности населения о принципах здорового питания, а также увеличением числа потребителей, следующих специализированным диетам. В условиях глобальных трансформаций, направленных на индивидуализацию пищевых рационов и оптимизацию качества жизни, данная тенденция приобретает особую значимость. Персонализация питания рассматривается как ключевой фактор, способствующий повышению уровня здоровья и благополучия индивидов, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на демографические и социально-экономические показатели.

Молочнопродуктовый подкомплекс Российской Федерации демонстрирует признаки поступательного развития, однако достигнуть стратегически значимого целевого показателя продовольственной безопасности пока не удастся. Залогом успеха в достижении данной цели является решение ряда задач, в том числе преодоление дефицита сырьевых ресурсов, повышение эффективности производственных процес-

сов и формирование сбалансированных экономических взаимоотношений в рамках производственно-сбытовой цепочки. Велика также роль государства в обеспечении достижения этой цели за счет активного использования инструментов поддержки и стимулирования, что позволит обеспечить необходимый уровень продовольственной безопасности в сегменте молочных продуктов, а также будет основой для формирования условий по стимулированию устойчивого и конкурентоспособного развития отрасли. Это, в свою очередь, окажет положительное влияние на социально-экономическое развитие сельских территорий и повышение качества питания населения

Выводы и заключение. Молочнопродуктовый подкомплекс, как важнейший элемент системы продовольственной безопасности Российской Федерации, требует глубокого и всестороннего анализа с учетом его многофункциональности и значимости. Его роль в обеспечении устойчивого развития национальной экономики и социального благополучия населения трудно переоценить. Этот подкомплекс не только является ключевым источником животного белка и кальция, но и выполняет критически важную функцию в удовлетворении физиологических потребностей граждан в полноценном питании, что особенно актуально в контексте современных демографических и эпидемиологических вызовов.

С экономической точки зрения, молочнопродуктовый подкомплекс представляет собой сложную и взаимосвязанную систему, включающую в себя производство, переработку, распределение и потребление молочной продукции. В социальном аспекте данный подкомплекс играет фундаментальную роль в поддержании здоровья и качества жизни населения, особенно уязвимых групп.

Молочнопродуктовый подкомплекс России демонстрирует позитивную динамику развития, однако для достижения

стратегического порога продовольственной безопасности в 90% необходимы дальнейшие целенаправленные усилия. Преодоление сырьевого дефицита, повышение эффективности производства и выстраивание сбалансированных экономических отношений внутри производственно-сбытовой цепочки являются ключевыми задачами.

Успешная реализация намеченных стратегических направлений при активной и адресной государственной поддержке позволит не только гарантировать продовольственную безопасность страны по молочным продуктам, но и вывести отрасль на траекторию устойчивого, конкурентоспособного и доходного роста, способствующего оживлению сельских территорий и улучшению качества питания нации.

Список литературы

1. **Анищенко, А. Н.** Молочнопродуктовый подкомплекс России в условиях глобальных вызовов и угроз / А. Н. Анищенко. – Текст : непосредственный // Вестник Национального института бизнеса. – 2022. – № 1(45). – С. 64–69.
2. **Анищенко, А. Н.** Роль молочнопродуктового подкомплекса в системе продовольственного обеспечения страны / А. Н. Анищенко // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-molochnoproduktovogo-podkompleksa-v-sisteme-prodovolstvennogo-obespecheniya-strany> (дата обращения: 04.11.2025). – Текст : электронный.
3. **Голубев, А. В.** Экономика молочного скотоводства и переработки молока / А. В. Голубев, И. Г. Шайкин. – Москва : КолосС, 2019. – 248 с. – Текст : непосредственный.
4. **Кундиус, В. А.** Анализ воспроизводственных процессов в молочно-продуктовом подкомплексе региона / В. А. Кундиус, А. А. Ковалев // Вестник АГАУ. – 2016. – № 10(144). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vozproizvodstvennyh-protsessov-v-molochno-produktovom-podkomplekse-regiona> (дата обращения: 04.11.2025). – Текст : электронный.
5. Молочная Россия: экспортеры наращивают поставки. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/molochnaya-rossiya-eksportery-narashchivayut-postavki/>. – Текст : электронный.
6. Об утверждении рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания (в ред. приказов Минздрава РФ от 30.12.2022 № 821) : приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19 августа 2016 г. № 614. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420374878?ysclid=lnuikyo9b5747308835>. – Текст : электронный.
7. Обзор российского рынка молочной продукции. По итогам 2023 года. – Режим доступа: <https://foodmarket.spb.ru/archive/2024/222980/222987/>. – Текст : электронный.
8. Российский статистический ежегодник. 2003 : стат. сб. / Госкомстат России. – Москва, 2003. – 705 с. – Текст : непосредственный.
9. Российский статистический ежегодник. 2024 : стат. сб. / Госкомстат России. – Москва, 2024. – 630 с. – Текст : непосредственный.
10. Рынок производителей молочной продукции в России. – Режим доступа: <https://delprof.ru/upload/iblock/a42/qze3figgdbv6ws15z4m819nfwr6vqnms/Rynok-proizvoditeley-molochnoy-produktsii-v-Rossii-2023.pdf>. – Текст : электронный.
11. Сельское хозяйство в России. 2023 : стат. сб. / Росстат. – Москва, 2023. – 103 с. – Текст : непосредственный.

12. **Семин, А. Н.** Управление продовольственной безопасностью на уровне молочнопродуктового подкомплекса страны / А. Н. Семин, А. Н. Анищенко. – Текст : непосредственный // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 527–544.

13. **Ушачев, И. Г.** Экономическая доступность продовольствия для населения

Российской Федерации / И. Г. Ушачев, А. В. Колесников // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-dostupnost-prodovolstviya-dlya-naseleniya-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 04.11.2025). – Текст : электронный.

Kononenko R.V.

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

Kislik E.A.

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

DAIRY PRODUCTS SUBCOMPLEX OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: FUNCTIONAL CHARACTERISTICS AND ROLE IN ENSURING FOOD SECURITY IN THE COUNTRY

Abstract. The functioning and development of the dairy products subcomplex of the Russian Federation's agro-industrial complex is determined by the need to meet domestic demand for high-quality dairy products. This, in turn, contributes to the achievement of key food security and import substitution goals. Furthermore, this subcomplex plays an important role in the sustainable development of the agricultural sector and the improvement of the socioeconomic conditions of the rural population. The purpose of this article is to examine the functioning of the dairy subcomplex of the Russian agro-industrial complex and identify its role in ensuring the country's food security. The dairy subcomplex is a complex and multifunctional system integrating the production, processing, distribution, and consumption of dairy products. From an economic perspective, this subcomplex is a key element of the agro-industrial complex, ensuring the stability and sustainability of the national food system. From a social perspective, its importance is difficult to overestimate, as dairy products play a fundamental role in maintaining the health, well-being, and quality of life of the population, especially vulnerable social groups. An analysis of the development dynamics of the dairy subcomplex in Russia reveals positive trends. However, achieving the strategic threshold of food security, which for the main product—milk—is 90%, requires additional targeted efforts. Key tasks in achieving this goal include overcoming raw material shortages, improving the efficiency of production processes, and optimizing economic relationships within the supply chain.

Keywords: food security, dairy subcomplex of the agro-industrial complex, production of milk and dairy products, milk processing, raw material shortage.

References

1. Anishchenko, A.N. (2022). Molochno-produktovyy podkompleks Rossii v usloviyakh global'nykh vyzovov i ugroz [Russia's dairy and food sub-complex in the context of global challenges and threats]. *Vestnik Natsional'nogo Instituta Biznesa* [Bulletin of the National Institute of Business]. 1(45), 64-69.

2. Anishchenko, A.N. (2025). Rol' molochno-produktovogo podkompleksa v sisteme prodovol'stvennogo obespecheniya strany [Role of the dairy and food sub-complex in the country's food supply system].

Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost' [Food Policy and Security]. 1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-molochno-produktovogo-podkompleksa-v-sisteme-prodovol'stvennogo-obespecheniya-strany>.

3. Golubev A.V., Shaykin I.G. (2019). *Ekonomika molochnogo skotovodstva i pererabotki moloka* [Economics of dairy cattle breeding and milk processing]. M.: KolosS.

4. Kundius, V.A., Kovalev, A.A. (2016). *Analiz vosproizvodstvennykh protsessov v molochno-produktovom podkomplekse regiona* [Analysis of reproduction processes

in the dairy subcomplex of the region]. Vestnik AGAU [Bulletin of the Altai State Agrarian University]. 10 (144). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-voisproizvodstvennyh-protseessov-v-molochno-produktovom-podkomplekse-regiona>.

5. Molochnaya Rossiya: eksportery narashchivayut postavki [Dairy Russia: Exporters are increasing supplies]. Retrieved from: <https://национальныепроекты.рф/news/molochnaya-rossiya-eksportery-narashchivayut-postavki/>.

6. Ob utverzhdenii rekomendatsiy po ratsional'nyim normam potrebleniya pishchevykh produktov, otvechayushchikh sovremennym trebovaniyam zdorovogo pitaniya (v red. Prikazov Minzdrava RF ot 30.12.2022 № 821). Prikaz Ministerstva zdravookhraneniya Rossiyskoy Federatsii ot 19 avgusta 2016 g. № 614 [On approval of recommendations for rational consumption standards for food products that meet modern healthy eating requirements (as amended by Orders of the Ministry of Health of the Russian Federation dated December 30, 2022, No. 821). Order of the Ministry of Health of the Russian Federation dated August 19, 2016, No. 614]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/420374878?ysclid=lnuikyo9b5747308835>.

7. Obzor rossiyskogo rynka molochnoy produktsii. Po itogam 2023 goda [Russian dairy market overview. Based on 2023 results]. Retrieved from: <https://foodmarket.spb.ru/archive/2024/222980/222987/>.

8. Rossiyskiy statisticheskiy yezhegodnik. 2003: Stat.sb. Goskomstat Rossii

[Russian statistical yearbook. 2003: Stat.sb. Goskomstat of Russia]. M., 2003.

9. Rossiyskiy statisticheskiy yezhegodnik. 2024: Stat.sb. Goskomstat Rossii [Russian statistical yearbook. 2024: Stat.sb. Goskomstat of Russia]. M., 2024.

10. Rynok proizvoditeley molochnoy produktsii v Rossii [The market of dairy producers in Russia]. Retrieved from: <https://delprof.ru/upload/iblock/a42/qze3figgdbv6ws15z4m8l9nfwr6vqnms/Rynok-proizvoditeley-molochnoy-produktsii-v-Rossii-2023.pdf>.

11. Sel'skoye khozyaystvo v Rossii. 2023: Stat.sb. Rosstat [Agriculture in Russia. 2023: Rosstat Statistical Collection]. M., 2023.

12. Semin, A.N., Anishchenko, A.N. (2025). Upravleniye prodovol'stvennoy bezopasnost'yu na urovne molochno-produktovogo podkompleksa strany [Food security management at the level of the country's dairy sub-complex]. Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost' [Food Policy and Security]. 12(2), 527–544.

13. Ushachev, I.G., Kolesnikov, A.V. (2021). Ekonomicheskaya dostupnost' prodovol'stviya dlya naseleniya Rossiyskoy Federatsii [Economic accessibility of food for the population of the Russian Federation]. Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences]. 4. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-dostupnost-prodovol'stviya-dlya-naseleniya-rossiyskoy-federatsii>.

Матвеева О.П.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры таможенных операций и таможенного контроля

Матвеев О.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ТАМОЖЕННЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СЕКТОРА В СФЕРЕ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА

Аннотация. Целью исследования является обоснование показателей деятельности хозяйствующих субъектов в сфере таможенного дела, являющихся потребителями определенных видов государственных таможенных услуг (ГТУ) и выступающих гарантами мер наднационального и государственного регулирования внешней торговли товарами в Российской Федерации (РФ), как субъектами предпринимательского сектора в сфере таможенного дела, так и в целом лицами, являющимися участниками международного товарного обмена; выявление внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результативность предоставления ГТУ; целесообразность определения и оценки значения показателей результативности деятельности таможенными представителями и банками, которые выступают в качестве потребителей соответствующих видов ГТУ и в большей степени сопряжены с основными показателями таможенной деятельности в части таможенного декларирования товара и гарантированного обеспечения уплаты таможенных платежей внешнеторговыми операторами, которая позволит при предоставлении ими услуг участникам внешнеторговой деятельности выявить проблемы, оказывающие существенное влияние на результативность и качество таможенной деятельности в целом; определение роли предпринимательского сектора в сфере таможенного дела в повышении устойчивого развития российской экономики. Проведение исследования видов и результатов предоставления ГТУ и определения перечня показателей результативности деятельности некоторых субъектов предпринимательского сектора в сфере таможенного дела осуществлялось с применением теоретических и эмпирических методов исследования.

Ключевые слова: государственная таможенная услуга, классификация, происхождение и выпуск товара, реестр, ведение реестра, владельцы, консультирование, таможенные перевозчики и представители, таможенные органы.

Введение. Предоставление ГТУ как одно из направлений деятельности таможенной службы РФ призвано обеспечить, с одной стороны, выполнение процедуры оказания потребителю конкретного вида ГТУ в срок и качественно, а с другой – способствовать развитию предпринимательского

сектора в сфере таможенного дела страны посредством ведения следующих реестров [16]:

- банков, обладающих правом выдачи банковских гарантий (ВР БК);
- владельцев магазинов беспошлинной торговли (ВРВ МБТ);

- владельцев складов временного хранения (ВРВ СВХ);
- владельцев таможенных складов (ВРВ ТС);
- таможенных перевозчиков (ВРТПВ);
- таможенных представителей (ВРТПД).

А также:

- ведения таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности (ВТРОИС);
- консультирования лиц по вопросам таможенного дела и иным вопросам, входящим в компетенцию таможенных органов (консультирование);
- предоставления информации о выпуске товаров (выпуск товара);

– принятия предварительного решения о происхождении товара (происхождение товара);

– принятия предварительных решений о классификации товаров в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ЕАЭС) (классификация товара).

В целом из числа регламентированных в настоящее время одиннадцати ГТУ таможенной службой РФ наиболее востребованными являются ГТУ: консультирование у физических лиц, а у юридических – выпуск товаров (табл. 1).

Таблица 1

Предоставление ГТУ таможенной службой РФ за 2018–2024 годы*

(ед.)

№ п/п	Наименование ГТУ	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	ВР БК	48	23	5	8	8	12	11
2	ВРВ МБТ	122	112	111	146	117	136	175
3	ВРВ СВХ	697	594	607	1 124	1 143	1 199	1 169
4	ВРВ ТС	115	121	176	370	424	446	494
5	ВРТПВ	57	24	37	30	26	32	20
6	ВРТПД	382	320	379	298	271	357	253
7	ВТРОИС	733	997	1 068	1 183	941	997	1 236
8	Выпуск товара	–	–	–	31 528	25 040	34 208	27 531
9	Классификация товара	1 112	900	1 934	801	701	556	716
10	Консультирование	14 638	15 185	6 814	6 298	11 408	11 194	11 659
11	Происхождение товара	0	0	0	0	0	0	0
Итого		17 904	18 276	11 131	41 786	40 079	49 137	43 264

*Составлено по: [16].

В целом в течение 2018–2024 годов и 2021–2024 годов (начало оказания ГТУ выпуска товаров) по каждому виду ГТУ не установлен их рост. При этом среднее ежегодное значение в течение указанного периода по конкретному виду ГТУ сложилось на уровне:

– 17 ГТУ по ВР БК, или варьирование от 5 (2020 г.) до 48 (2018 г.) ед.;

– 132 ГТУ по ВРВ МБТ, или варьирование от 111 (2020 г.) до 175 (2024 г.) ед.;

– 934 ГТУ по ВРВ СВХ, или варьирование от 594 (2019 г.) до 1 199 (2023 г.) ед.;

– 307 ГТУ по ВРВ ТС, или варьирование от 115 (2018 г.) до 494 (2024 г.) ед.;

– 33 ГТУ по ВРТПВ, или варьирование от 20 (2022 г.) до 57 (2018 г.) ед.;

- 329 ГТУ по ВР ТПД, или варьирование от 253 (2024 г.) до 382 (2018 г.) ед.;
- 1 023 ГТУ по ВТР ОИС, или варьирование от 773 (2018 г.) до 1 236 (2024 г.) ед.;
- 29 577 ГТУ по выпуску товара, или варьирование от 25 040 (2020 г.) до 34 208 (2023 г.) ед.;
- 960 ГТУ по классификации товара, или варьирование от 556 (2023 г.) до 1 934 (2020 г.) ед.;
- 11 028 ГТУ по консультированию, или варьирование от 6 298 (2021 г.) до 14 638 (2018 г.) ед.;
- 0 ГТУ по происхождению товара, или варьирование от 0 (2018 г.) до 0 (2024 г.) ед.

Безусловно, на развитие предоставления ГТУ как одного из видов деятельности таможенной службы РФ оказывают значительное влияние как внутренние факторы, так и внешние, к числу которых можно отнести:

- изменения, вносимые таможенным законодательством ЕАЭС и законодательством РФ о таможенном регулировании;
- ковидный период и его последствия, в результате которых произошло сокращение объемов внешнеторговой деятельности страны;
- санкционное давление со стороны отдельных стран в части запрета и ограничения экспорта и импорта отдельных видов товара, которое внесло существенные изменения в их транспортную логистику;
- переориентация части российских экспортных товарных потоков на страны Азии, Африки и Латинской Америки и, соответственно, импорт из этих стран как равноценная замена товаров, в частности западноевропейского происхождения.

Однако по имеющейся официальной статистике таможенной службы РФ невозможно дать оценку развития предоставления ГТУ с учетом выявленных факторов в части включения в реестр новых субъектов хозяйствования по таким видам ГТУ, как: ВР Б, ВРВ МБТ, ВРВ СВХ, ВРВ ТС, ВР ТПВ,

так как здесь учитываются не только включения, но и исключения из соответствующего реестра, и внесения изменения в него.

Таким образом, несмотря на нестабильность востребованности ГТУ со стороны потребителей, в частности, появление новых субъектов хозяйствования в соответствующих реестрах таможенной службы РФ, ведение которых возложено на нее и которые предоставляют, в свою очередь, коммерческие таможенные услуги, и соответственно, потребности всех участников внешнеторгового обмена в таких видах ГТУ, как: ВТР ОИС, выпуск товара, классификация товара, консультирование, происхождение товара с целью повышения результативности деятельности субъектов отечественного рынка, на наш взгляд, не в полной мере оценено участниками внешнеторговой деятельности.

В связи с этим полагаем, что направление таможенной деятельности посредством предоставления ГТУ имеет потенциал для своего развития, в частности, это относится к консультированию, классификации товара, происхождению товара, подтверждением данного нашего утверждения является то, что в 2024 году результатом таможенного контроля [16]:

- таможенной стоимости импортных товаров стало внесение изменений в сведения 212 459 деклараций на товары (ДТ), что позволило дополнительно взыскать в доход федерального бюджета 38,04 млрд руб. таможенных платежей;
- классификации товаров явилось принятие 45 468 решений и дополнительное взыскание 8,52 млрд руб.;
- происхождения товаров принятие 8 650 решений и дополнительное взыскание по ним в размере 3 298,51 млн руб.

На наш взгляд, с одной стороны, исключить ошибки при заполнении ДТ в части определения таможенной стоимости, кода и происхождения товара, а с другой – минимизировать срок выпуска товара, то есть сократить издержки участника внешнеторговой деятельности и таможенного

органа, позволяет своевременное получение соответствующих видов ГТУ.

Различные аспекты развития предоставления ГТУ как одного из потенциальных и устойчивых направлений развития таможенной деятельности и его влияние на повышение результативности деятельности как отдельных субъектов хозяйствования в сфере таможенного дела, так и в целом внешней торговли товарами РФ и экономики страны являлись научным интересом таких авторов, как: Ю.Е. Гупанова [1], А.К. Ибрагимов [2], А.С. Кушнир [3], Д.М. Макарова [14], В.В. Макрусов [12], О.А. Матвеев [4–10], О.П. Матвеева [4–10], А.В. Моисеева [11], А.А. Насибуллин [12], М.Н. Протасов [13], Л.Ф. Степулева [14], Л.И. Тарарышкина [15], Р.С. Чернев [17] и др.

Целью исследования является обоснование показателей деятельности хозяйствующих субъектов в сфере таможенного дела, являющихся потребителями определенных видов ГТУ, и выступающими гарантами мер наднационального и государственного регулирования внешней торговли товарами в РФ.

Достижение цели исследования об-

условило систематизацию, анализ и оценку одиннадцати видов ГТУ, предоставляемых таможенными органами РФ, и их результата в виде хозяйствующих субъектов в сфере таможенного дела, показатели деятельности которых сопряжены с основными показателями деятельности таможенной службы страны.

Методы исследования. Проведение исследования видов и результатов предоставления ГТУ и определения перечня показателей результативности деятельности некоторых субъектов предпринимательского сектора в сфере таможенного дела осуществлялось с применением теоретических и эмпирических методов исследования.

Результаты исследования. В течение первого полугодия 2025 года в целом численное значение предоставленных ГТУ потребителям сократилось относительно как значения данного показателя 2024 года, так и 2023 года, но возросло по сравнению с 2021 и 2022 годами (табл. 2), безусловно, продолжают оказывать существенное влияние ранее нами отмеченные внешние факторы.

Таблица 2

Предоставление ГТУ таможенной службой РФ за I–II кварталы 2019–2025 годы*

№ п/п	Наименование ГТУ	Результаты предоставления ГТУ, ед.													
		II квартал:							I–II кварталы:						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	ВР БК	3	1	4	2	3	0	1	15	2	4	3	5	3	2
2	ВР ВМБТ	28	48	30	28	21	17	64	58	76	59	71	47	73	163
3	ВР ВСВХ	154	145	301	272	284	274	289	320	278	563	544	558	548	536
4	ВР ВТС	22	35	90	91	116	96	117	52	63	130	210	217	218	254
5	ВР ТПВ	10	10	12	4	13	5	6	14	22	30	9	18	9	15
6	ВР ТПД	79	80	82	70	91	78	79	148	208	146	117	170	162	136
7	ВТР ОИС	217	228	252	179	215	299	252	446	458	494	485	397	652	514
9	Выпуск товара	–	–	9 216	7 483	8 746	6 092	6 389	–	–	15 577	14 015	18 399	14 742	14 438

№ п/п	Наименование ГТУ	Результаты предоставления ГТУ, ед.													
		II квартал:							I-II кварталы:						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
11	Классификация товара	214	177	266	191	134	222	336	413	381	456	428	194	364	495
8	Консультирование	3950	805	1 610	2 804	2 378	3 078	2 119	7 541	3 926	2 908	4 051	5 090	6 409	3 857
10	Произхождение товара	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого		4 677	1 529	11 863	11 124	12 001	10 161	9 652	9 007	5 414	20 367	19 930	25 095	23 180	20 410

*Составлено по: [16].

Следует отметить следующие сложившиеся результаты ведения реестров таможенной службой РФ по состоянию на 11.10.2025 [16]:

– 1 056 действующих таможенных представителей (ТПД) – (ВР ТПД) из 1 440 включенных в реестр таможенных представителей;

– 131 банк (БК) – (ВР БК), который в 2024 году предоставил почти 2,5 тыс. банковских гарантий (в 2023 году – около 2 тыс.) на сумму 117, млрд руб. (в 2023 году – 89,6 млрд руб.), из которых максимальную сумму одной банковской гарантии / всех одновременно действующих банковских гарантий имеют такие банки, как: ПАО Сбербанк (359 201 464 950,00 руб. / 1 436 805 859 800,00 руб.); Банк ВТБ (ПАО) (105 815 663 750,00 руб. / 423 262 655 000,00 руб.); Банк ГПБ (АО) (69 809 061 850,00 руб. / 279 236 247 400,00 руб.); АО «АЛЬФА-БАНК» (48 642 783 450,00 руб. / 194 571 133 800,00 руб.); АО «Райффайзенбанк» (28 395 131 450,00 руб. / 113 580 525 800,00 руб.); АО «Россельхозбанк» (27 575 390 400,00 руб. / 110 301 561 600,00 руб.); АО «ТБанк» (25 281 991 000,00 руб. / 101 127 964 000,00 руб.); АО «БМ-Банк» (19 616 185 650,00 руб. / 78

464 742 600,00 руб.); ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» (18 072 520 600,00 руб. / 72 290 082 400,00 руб.); АО «Банк ДОМ.РФ» (17 658 156 450,00 руб. / 70 632 625 800,00 руб.); ПАО «Совкомбанк» (17 398 467 350,00 руб. / 69 593 869 400,00 руб.); АО «ЮниКредит Банк» (16 576 531 300,00 руб. / 66 306 125 200,00 руб.); ПАО «Банк «Санкт-Петербург» (10 553 318 600,00 руб. / 42 213 274 400,00 руб.); Банк «ВБРР» (АО) (9 148 702 400,00 руб. / 36 594 809 600,00 руб.); АО «АБ «РОССИЯ» (6 516 906 300,00 руб. / 20 752 163 400,00 руб.); АО КБ «Ситибанк» (6 143 877 950,00 / 24 575 511 800,00 руб.); АО АКБ «НОВИКОМБАНК» (6 088 988 300,00 руб. / 24 355 953 200,00 руб.); ПАО «АК БАРС» БАНК (5 188 040 850,00 руб. / 20 752 163 400,00 руб.); ПАО «БАНК УРАЛСИБ» (5 106 683 800,00 руб. / 20 426 735 200,00 руб.); ПАО «МТС-Банк» (4 899 466 200,00 руб. / 19 597 864 800,00 руб.); АйСиБиСи Банк (АО) (4 146 517 250,00 руб. / 16 586 069 000,00 руб.);

– 149 магазинов беспошлинной торговли (МБТ) – (ВРВ МБТ), из них в таможенных управлениях (ТУ): 37 имеются в Северо-Западном (код 102); 13 – в Дальневосточном (107); 11 – в Приволжском (104); 10 – в Цен-

тральном (101); 9 – в Южном (103); 7 – в Северо-Кавказском (108); 5 – в Сибирском (106); 5 – в Уральском (105); в таможах: 23 – во Внуковской (10001); 16 – в Домодедовской (10002), 13 – в Шереметьевской;

– 588 складов временного хранения (СВХ) – (ВРВ СВХ), из них в зоне деятельности ТУ: 102 имеется в Центральном (101); 91 – в Приволжском (104); 88 – в Дальневосточном (107); 67 – в Северо-Западном (102); 65 – в Южном (103); 51 – в Сибирском (106); 45 – в Уральском (105); 19 – в Северо-Кавказском (108); в таможах: 25 – в Центральной акцизной таможне (10009); 12 – в Шереметьевской (10005); 11 – во Внуковской (10001); 5 – в Центральной почтовой (10014); 4 – в Московской (10013); 2 – в Домодедовской (10002);

– 253 таможенных склада (ТС) – (ВРВ ТС), из них в зоне деятельности ТУ: 95 находятся в Центральном (101); 19 – в Приволжском (104); 25 – в Дальневосточном (107); 25 – в Северо-Западном (102); 19 – в Южном (103); 10 – в Сибирском (106); 10 – в Уральском (105); в таможах: 41 – в Центральной акцизной таможне (10009); 5 – в Шереметьевской (10005); 2 – во Внуковской (10001); 1 – в Центральной почтовой (10014); 1 – в Домодедовской (10002);

– 4 192 таможенных перевозчика (ТПВ) – (ВР ТПВ), из которых 1717 действующие, в том числе 17 имеют место регистрации в таможенных органах Республики Армения, из которых один действующий; 436 – в Республике Беларусь, из которых 473 действующие; 59 – в Киргизской Республике, из которых 59 действующие; 160 – в Республике Казахстан, из которых 144 действующие; 2 520 – в РФ, из которых 1 040 действующие;

– 1 876 объектов интеллектуальной собственности (ОИС) (ВТР ОИС), из которых 1 839 товарных знаков, 36 объектов авторского права и 1 наименование места происхождения товара, что позволило выявить в 2024 году 5,8 млн единиц контрафактных товаров, или предотвратить ущерб в размере 3,4 млрд руб.

С позиции нашего исследования целесообразно определять результативность деятельности субъектов рынка, предоставляющих коммерческие таможенные услуги, используя для этого таможенную статистику как официальный открытый источник информации, которая формируется на основе содержания граф ДТ.

Предлагаем определять и оценивать значения показателей результативности деятельности двух субъектов рынка коммерческих таможенных услуг в сфере таможенного дела, выступающих в качестве потребителей ГТУ, которые, на наш взгляд, в большей степени сопряжены с основными показателями таможенной деятельности, а именно в части таможенного декларирования товара и гарантированного обеспечения уплаты таможенных платежей внешнеторговыми операторами.

1. Таможенные представители (ТПД):

– численность, ед.: абсолютное (Δ) изменение, среднее значение, индекс (I) роста, изменение I роста (54 ДТ);

– экспорт, млн руб.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (1, 46 ДТ);

– импорт, млн руб.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (1, 46 ДТ);

– таможенные платежи в целом и по видам (таможенный сбор за совершение таможенных операций, таможенная пошлина, акциз, налог на добавленную стоимость), тыс. руб.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (44, 47, В ДТ);

– количество ДТ, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (А ДТ);

– количество автоматически зарегистрированных экспортных ДТ, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (А, D ДТ);

– количество автоматически зарегистрированных импортных ДТ, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (А, D ДТ);

– количество автоматически выпущенных экспортных ДТ, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (А, D ДТ);

– количество автоматически выпущенных импортных ДТ, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (А, D ДТ);

– количество ДТ, по которым выявлены контрафактные товары, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (31, 33, 44, А, D ДТ);

– количество ДТ, товары которых содержат ОИС, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (31, 33, 44, А ДТ);

– количество ДТ, в отношении товаров которых приняты решения о классификации товаров, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (31, 33, 44 А, D ДТ);

– количество ДТ, в отношении товаров которых приняты решения о корректировке сведений о происхождении товаров, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (16, 34, 44, А, D ДТ);

– количество ДТ, в отношении товаров которых осуществлены корректировки по отмене тарифных преференций, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (36, 44, А, D ДТ);

– количество импортных ДТ, в которые внесены изменения в сведения о таможенной стоимости товаров, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (43, 44, 45, А, D ДТ);

– количество ДТ, имеющих банковские гарантии, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (44, 52, А ДТ);

– доля ТПД в общей численности лиц, совершающих таможенные операции по таможенному декларированию (дТПД) (формула 1), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dT_{ПД} = \frac{Ч \text{ ТПД}}{Ч}, \quad (1)$$

где Ч ТПД – численность ТПД, ед.;

Ч – общая численность лиц, совершающих таможенные операции по таможенному декларированию, ед.;

– доля экспорта товара, декларируемого ТПД (дЭТ) (формула 2), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dЭТ = \frac{ЭТ \text{ ТПД}}{Э}, \quad (2)$$

где ЭТ ТПД – экспорт товара ТПД, млн руб.;

Э – экспорт товара РФ, млн руб.;

– доля импорта товара, декларируемого ТПД (дИТ) (формула 3), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dИТ = \frac{ИТ \text{ ТПД}}{И}, \quad (3)$$

где ИТ ТПД – импорт товара ТПД, млн руб.;

И – импорт товара РФ, млн руб.;

– доля таможенных платежей, уплаченных ТПД (дТП) (формула 4), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dT_{П} = \frac{ТП \text{ ТПД}}{ТП}, \quad (4)$$

где ТП ТПД – таможенные платежи, уплаченные ТПД, тыс. руб.;

ТП – всего уплачено таможенных платежей, тыс. руб.;

– доля ДТ, поданных ТПД таможенным органам (дДТ) (формула 5), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dДТ = \frac{ДТ \text{ ТПД}}{ДТ}, \quad (5)$$

где ДТ ТПД – ДТ, поданные ТПД таможенным органам, ед.;

ДТ – всего ДТ, поданных таможенным органам, ед.;

– доля автоматически зарегистрированных экспортных ДТ, поданных ТПД (дАРЭ ДТ) (формула 6), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$dАРЭ \text{ ДТ} = \frac{АРЭ \text{ ТПД}}{ДТЭ \text{ ТПД}}, \quad (6)$$

где АРЭ ТПД – автоматически зарегистрированные экспортные ДТ, поданные ТПД, ед.;

ДТЭ ТПД – экспортные ДТ, поданные ТПД таможенным органам, ед.;

– доля автоматически зарегистрированных импортных ДТ, поданных ТПД (дАРИ ДТ) (формула 7), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дАРИ ДТ} = \frac{\text{АРИ ТПД}}{\text{ДТИ ТПД}}, \quad (7)$$

где АРИ ТПД – автоматически зарегистрированные импортные ДТ, поданные ТПД, ед.;

ДТИ ТПД – импортные ДТ, поданные ТПД таможенным органам, ед.;

– доля автоматически выпущенных экспортных ДТ, поданных ТПД (дАРЭВ ДТ) (формула 8), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дАРЭВ ДТ} = \frac{\text{АРЭВ ТПД}}{\text{ДТЭВ ТПД}}, \quad (8)$$

где АРЭВ ТПД – автоматически выпущенных экспортных ДТ, поданных ТПД, ед.;

ДТЭВ ТПД – экспортные ДТ, поданные ТПД таможенным органам, ед.;

– доля автоматически выпущенных импортных ДТ, поданных ТПД (дАРИВ ДТ) (формула 9), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дАРИВ ДТ} = \frac{\text{АРИВ ТПД}}{\text{ДТИВ ТПД}}, \quad (9)$$

где АРИВ ТПД – автоматически выпущенных импортных ДТ, поданных ТПД, ед.;

ДТИВ ТПД – импортные ДТ, поданные ТПД таможенным органам, ед.;

– доля ДТ, поданных ТПД, по которым выявлены контрафактные товары (дДТК) (формула 10), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТК} = \frac{\text{ДТК ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (10)$$

где ДТК ТПД – ДТ, по которым выявлены контрафактные товары, ед.;

– доля ДТ, поданных ТПД, товары которых содержат ОИС (дДТО) (формула 11), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТО} = \frac{\text{ДТО ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (11)$$

где ДТО ТПД – ДТ, товары которых содержат ОИС, ед.;

– доля ДТ, поданных ТПД, в отношении товаров которых приняты решения о классификации товаров (дДТКЛ) (формула 12), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТКЛ} = \frac{\text{ДТКЛ ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (12)$$

где ДТКЛ ТПД – ДТ, в отношении товаров которых приняты решения о классификации товаров, ед.;

– доля ДТ, по которым приняты решения о корректировке сведений о происхождении товаров (дДТКП) (формула 13), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТКП} = \frac{\text{ДТКП ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (13)$$

где ДТКП ТПД – ДТ, по которым приняты решения о классификации товаров, ед.;

– доля ДТ, в отношении товаров которых осуществлена корректировка по отмене тарифных преференций (дДТТП) (формула 14), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТТП} = \frac{\text{ДТТП ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (14)$$

где ДТТП ТПД – ДТ, по которым осуществлена корректировка по отмене тарифных преференций, ед.;

– доля ДТ, по которым внесены изменения в сведения о таможенной стоимости товаров (дДТТС) (формула 15), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТТС} = \frac{\text{ДТТС ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (15)$$

где ДТТС ТПД – ДТ, по которым внесены изменения в сведения о таможенной стоимости товаров, ед.;

– доля ДТ, которые имеют банковские гарантии (дДТБГ) (формула 16), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТБГ} = \frac{\text{ДТБГ ТПД}}{\text{ДТ ТПД}}, \quad (16)$$

где ДТБГ ТПД – ДТ, которые имеют банковские гарантии, ед.

2. Банк (БК):

– численность БК, предоставляющих банковские гарантии, ед.: Δ изменение, среднее значение, I роста, изменение I роста (графа А ДТ);

– доля банковских гарантий в обеспечении таможенных платежей, (дДТБГ) (формула 17), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дДТБГ} = \frac{\text{ДТБГ}}{\text{ДТ}}, \quad (17)$$

где ДТБГ – ДТ, которые имеют банковские гарантии, ед.;

– доля суммы банковских гарантий в обеспечении таможенных платежей, (дСБГ) (формула 18), среднее значение, I роста, изменение I роста:

$$\text{дСБГ} = \frac{\text{ДТБГ } \Sigma \text{БГ}}{\Sigma \text{ОТП}}, \quad (18)$$

где $\Sigma \text{БГ}$ – сумма банковских гарантий в обеспечении таможенных платежей ТПД, тыс. руб.;

$\Sigma \text{ОТП}$ – общая сумма обеспечения таможенных платежей ТПД, тыс. руб.

Следует отметить, что деятельность ТПД как одного из представителей сферы таможенного дела направлена на обеспечение мер наднационального и государственного регулирования экспортно-импортных операций в силу договорных отношений с внешнеторговым оператором, предоставляя ему комплекс коммерческих таможенных услуг.

При этом БК гарантирует своевременное поступление таможенных платежей в доход федерального бюджета, что не менее значимо для развития российской экономики и обеспечения выполнения плановых заданий таможенных органов страны.

Безусловно, на примере ведения двух реестров таможенной службой РФ можно сделать вывод, что и ТПД, и БК являются,

с одной стороны, потребителями ГТУ, а с другой – они предоставляют услуги внешнеторговым операторам, повышая тем самым результативность их деятельности.

Таким образом, и ТПД, и БК, с одной стороны, нацелены на эффект своей хозяйственной деятельности, а с другой – способствуют устойчивому развитию российской экономики, в частности развитию внешней торговли товарами.

Выводы и заключение. Результаты систематизации, анализа и оценки количественной результативности предоставления ГТУ таможенной службой РФ как основы ведения реестров субъектов предпринимательского сектора в сфере таможенного дела позволили сделать следующие выводы:

– во-первых, востребованность одиннадцати ГТУ как субъектами предпринимательского сектора в сфере таможенного дела, так и в целом лицами, являющимися участниками международного товарного обмена;

– во-вторых, характерной особенностью предоставления ГТУ является ежегодная их неравномерность, обусловленная влиянием ряда выявленных факторов, отдельные из которых ежегодно усиливают свое влияние на исследуемый процесс в силу геоэкономической нестабильности;

– в-третьих, результатом ведения реестров таможенной службой РФ явилось появление на рынке коммерческих таможенных услуг: 1 056 ТПД, предоставляющих услуги внешнеторговым операторам; 131 БК, предоставляющий банковские гарантии; 149 МБТ, предоставляющих розничные услуги физическим лицам; 588 СВХ, оказывающих услуги временного хранения; 253 ТС, обеспечивающих хранение товаров, помещаемых под таможенную процедуру ТС; 1 040 ТПВ, оказывающих транспортные услуги внешнеторговым операторам;

– в-четвертых, целесообразно определять и оценивать значения показателей результативности деятельности ТПД и БК, которые выступают в качестве потребителей

соответствующих ГТУ и в большей степени сопряжены с основными показателями таможенной деятельности в части таможенного декларирования товара и гарантированного обеспечения уплаты таможенных платежей внешнеторговыми операторами;

– в-пятых, предлагаемый перечень показателей оценки результативности деятельности ТПД и БК позволит выявить проблемы при предоставлении ими услуг участникам внешнеторговой деятельности, которые оказывают влияние на результативность и качество в целом таможенной деятельности, и определить их роль в повышении устойчивого развития российской экономики.

Таким образом, для определения значимости предоставления ГТУ с целью повышения результативности и повышения качества таможенной деятельности требуется разработка не только комплекса мер по совершенствованию их организации и оказания, но и обоснования перечня показателей оценки с учетом результатов предпринимательского сектора в таможенном деле в условиях изменившейся геополитической ситуации для обеспечения устойчивого роста экономики РФ.

Список литературы

1. **Гупанова, Ю. Е.** Оценка роли таможенных услуг в развитии экономики таможенного дела / Ю. Е. Гупанова. – Текст : непосредственный // Вестник Российской таможенной академии. – 2024. – № 2 (67). – С. 62–72.
2. **Ибрагимов, А. К.** Классификация и показатели качества государственных таможенных услуг по защите прав на объекты интеллектуальной собственности / А. К. Ибрагимов. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 3. – С. 1331–1344.
3. **Кушнир, А. С.** Организационно-экономический механизм управления системой таможенных услуг / А. С. Кушнир. – Текст : непосредственный // Вестник Российской таможенной академии. – 2024. – № 1 (66). – С. 165–173.
4. **Матвеев, О. А.** Государственные таможенные услуги: теория и практика / О. А. Матвеев, О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1 (104). – С. 124–141.
5. **Матвеев, О. А.** Сравнительный анализ показателей качества государственных таможенных услуг / О. А. Матвеев, О. П. Матвеева. – Текст : непосредственный // Перспективы развития таможенного регулирования в условиях цифровизации и автоматизации : материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Новосибирск, 2024. – С. 95–107.
6. **Матвеева, О. П.** Качество ведения таможенного реестра таможенных представителей: состояние и показатели / О. П. Матвеева, О. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Потребительский рынок: проблемы качества и безопасности товаров и услуг : материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Орел, 2024. – С. 319–323.
7. **Матвеева, О. П.** Объекты интеллектуальной собственности в контексте развития государственных таможенных услуг / О. П. Матвеева, О. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 6 (109). – С. 39–56.
8. **Матвеева, О. П.** Показатели качества государственных таможенных услуг: теория и практика / О. П. Матвеева, О. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3 (106). – С. 83–95.
9. **Матвеева, О. П.** Предварительные решения как фактор

правильности классификации товаров в контексте количественного роста государственных таможенных услуг / О. П. Матвеева, О. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 1 (104). – С. 55–67.

10. **Матвеева, О. П.** Развитие государственных таможенных услуг: ведение таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности / О. П. Матвеева, О. А. Матвеев. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 2 (105). – С. 67–81.

11. **Моисеева, А. В.** Государственные услуги в сфере таможенного дела и их функции в региональной экономике / А. В. Моисеева. – Текст : непосредственный // Потребительский рынок: проблемы качества и безопасности товаров и услуг : материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Орел, 2024. – С. 323–327.

12. **Насибуллин, А. А.** Информационно-аналитическая платформа «таможенные услуги» с элементами искусственного интеллекта / А. А. Насибуллин, В. В. Макрусов. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3. – № 1 (154). – С. 145–157.

13. **Протасов, М. Н.** Состояние и перспективы развития современной

системы показателей оценки процесса оказания государственных таможенных услуг / М. Н. Протасов. – Текст : непосредственный // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 2.

14. **Степулева, Л. Ф.** Алгоритм оценки конкурентоспособности таможенной услуги коммерческого предприятия / Л. Ф. Степулева, Д. М. Макарова. – Текст : непосредственный // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 4. – С. 79–89.

15. **Тарарышкина, Л. И.** Развитие предпринимательства в таможенной сфере в условиях таможенной территории ЕАЭС / Л. И. Тарарышкина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы теории и практики таможенного дела в условиях международной экономической интеграции : материалы V Международной научно-практической конференции. – Минск, 2025. – С. 92–98.

16. Федеральная таможенная служба : [сайт]. – URL: <https://customs.gov.ru> (дата обращения: 11.10.2025). – Текст : электронный.

17. **Чернев, Р. С.** Направления развития системы предоставления электронных таможенных услуг в Российской Федерации / Р. С. Чернев. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 6-3 (93). – С. 60–64.

Matveeva O.P.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Candidate in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Operations and Customs Control

Matveev O.A.

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

PERFORMANCE OF STATE CUSTOMS SERVICES IN THE CONTEXT OF FORMING PERFORMANCE INDICATORS OF THE BUSINESS SECTOR IN CUSTOMS AFFAIRS

Abstract. The aim of this study is to substantiate the performance indicators of business entities in the customs sector that are consumers of certain types of state customs services (SCS) and act as guarantors of supranational and state regulation of foreign trade in goods in the Russian Federation (RF). The study's objectives were achieved through: determining the demand for eleven customs clearance standards by both business entities involved in customs matters and by those participating in international trade; identifying internal and external factors influencing the effectiveness of customs clearance standards; and assessing the feasibility of defining and evaluating the performance indicators of customs representatives and banks, which act as consumers of the relevant types of customs clearance standards and are largely related to key customs performance indicators related to the customs declaration of goods and guaranteed payment of customs duties by foreign trade operators. This will enable them to identify issues that significantly impact the overall effectiveness and quality of customs activities when providing services to foreign trade participants; and determining the role of the business sector in customs matters in enhancing the sustainable development of the Russian economy. The study of the types and results of customs clearance standards and the identification of a list of performance indicators for certain business entities involved in customs matters were conducted using theoretical and empirical research methods.

Keywords: state customs service, classification, origin and release of goods, register, register maintenance, owners, consulting, customs carriers and representatives, customs authorities.

References

1. Gupanova, Yu.E. (2024). Otsenka roli tamozhennykh uslug v razvitii ekonomiki tamozhennogo dela [Assessing the role of customs services in the development of the customs economy]. *Vestnik Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Bulletin of the Russian Customs Academy]. 2 (67), 62-72.

2. Ibragimov, A.K. (2025). Klassifikatsiya i pokazateli kachestva gosudarstvennykh tamozhennykh uslug po zashchite prav na ob'yekty intellektual'noy sobstvennosti [Classification and quality indicators of state customs services for the protection of intellectual property rights].

Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo [Economics, Entrepreneurship, and Law]. 15(3), 1331-1344.

3. Kushnir, A.S. (2024). Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm upravleniya sistemoy tamozhennykh uslug [Organizational and economic mechanism for managing the customs services system]. *Vestnik Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Bulletin of the Russian Customs Academy]. 1 (66), 165-173.

4. Matveev, O.A., Matveeva, O.P. (2024). Gosudarstvennyye tamozhennyye uslugi: teoriya i praktika [State customs services: theory and practice]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii,*

ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (104), 124-141.

5. Matveev, O.A., Matveeva, O.P. (2024). Sravnitel'nyy analiz pokazateley kachestva gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Comparative analysis of quality indicators of state customs services]. Perspektivy razvitiya tamozhennogo regulirovaniya v usloviyakh tsifrovizatsii i avtomatizatsii: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Prospects for the Development of Customs Regulation in the Context of Digitalization and Automation: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Novosibirsk. P 95-107.

6. Matveeva, O.P., Matveev, O.A. (2024). Kachestvo vedeniya tamozhennogo reyestra tamozhennykh predstaviteley: sostoyaniye i pokazateli [Quality of maintenance of the Customs Register of Customs Representatives: status and indicators]. Potrebitel'skiy rynek: problemy kachestva i bezopasnosti tovarov i uslug: materialy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem [Consumer Market: Issues of Quality and Safety of Goods and Services: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation]. Orel. P. 319-323.

7. Matveeva, O.P., Matveev, O.A. (2024). Ob"yekty intellektual'noy sobstvennosti v kontekste razvitiya gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Objects of intellectual property in the context of the development of state customs services]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (109), 39-56.

8. Matveeva, O.P., Matveev, O.A. (2024). Pokazateli kachestva gosudarstvennykh tamozhennykh uslug: teoriya i praktika [Indicators of the quality of state customs services: theory and practice]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod

University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (106), 83-95.

9. Matveeva, O.P., Matveev, O.A. (2024). Predvaritel'nyye resheniya kak faktor pravil'nosti klassifikatsii tovarov v kontekste kolichestvennogo rosta gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Preliminary decisions as a factor in the correctness of goods classification in the context of quantitative growth of state customs services]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (104), 55-67.

10. Matveeva, O.P., Matveev, O.A. (2024). Razvitiye gosudarstvennykh tamozhennykh uslug: vedeniye tamozhennogo reyestra ob"yektov intellektual'noy sobstvennosti [Development of state customs services: maintaining a customs register of intellectual property objects]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2 (105), 67-81.

11. Moiseyeva, A.V. (2024). Gosudarstvennyye uslugi v sfere tamozhennogo dela i ikh funktsii v regional'noy ekonomike [State services in the field of customs and their functions in the regional economy]. Potrebitel'skiy rynek: problemy kachestva i bezopasnosti tovarov i uslug: materialy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem [Consumer market: issues of quality and safety of goods and services: Proceedings of the III All-Russian scientific and practical conference with international participation]. Orel. P. 323-327.

12. Nasibullin, A.A., Makrusev, V.V. (2025). Informatsionno-analiticheskaya platforma «tamozhennyye uslugi» selementami iskusstvennogo intellekta [Customs services information and analytical platform with elements of artificial intelligence. Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems and Solutions]. 3-1 (154), 145-157.

13. Protasov, M.N. (2024). Sostoyaniye i perspektivy razvitiya sovremennoy sistemy pokazateley otsenki protsessa okazaniya gosudarstvennykh tamozhennykh uslug [Current state and development prospects of the modern system of indicators for assessing the process of providing state customs services]. Vestnik yevraziyskoy nauki [Bulletin of Eurasian Science]. 16(2).

14. Stepulova, L.F., Makarova, D.M. (2024). Algoritm otsenki konkurentosposobnosti tamozhennoy uslugi kommercheskogo predpriyatiya [Algorithm for assessing the competitiveness of a commercial enterprise's customs service]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics]. 4, 79-89.

15. Tararyshkina, L.I. (2025). Razvitiye predprinimatel'stva v tamozhennoy sfere v usloviyakh tamozhennoy territorii YEAEs [Development of entrepreneurship

in the customs sphere in the context of the customs territory of the Eurasian Economic Union]. Aktual'nyye problemy teorii i praktiki tamozhennogo dela v usloviyakh mezhdunarodnoy ekonomicheskoy integratsii: materialy V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Current Issues in the Theory and Practice of Customs in the Context of International Economic Integration: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference]. Minsk. P. 92-98.

16. Federal'naya tamozhennaya sluzhba [Federal Customs Service]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru>.

17. Chernev, R.S. (2024). Napravleniya razvitiya sistemy predostavleniya elektronnykh tamozhennykh uslug v Rossiyskoy Federatsii [Directions for the development of the electronic customs services system in the Russian Federation]. Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. 6-3 (93), 60-64.

e-mail: MatveevaOP@bukep.ru

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

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ТАМОЖЕННОГО КОНТРОЛЯ ПОСЛЕ ВЫПУСКА ТОВАРОВ НА ОСНОВЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ С КОНТРОЛИРУЮЩИМИ ОРГАНАМИ

Аннотация. В современных условиях развития внешнеторгового потенциала Российской Федерации (РФ) повышается значимость деятельности таможенных органов, организации таможенного контроля и внедрения эффективных цифровых технологий в деятельность таможенных органов (ТО). Таможенный контроль после выпуска товаров (ТКПВТ) всегда ассоциировали с повышением результативности таможенного регулирования, что отражалось в сокращении сроков совершения таможенных операций, переноса внимания на аналитическую работу, усиления борьбы с недобросовестными участниками внешнеторговой деятельности (ВТД). Данный вид таможенного контроля позволяет выявлять нарушения, которые не были обнаружены на этапе документального контроля, за счет углубленного анализа документации, проверок на местах и использования современных информационных технологий. Обеспечивает более гибкий подход к выявлению рисков, снижает нагрузку на Центры электронного декларирования, а также позволяет минимизировать задержки в процессе перемещения товаров. Во многом результативность проведения ТКПВТ зависит от взаимодействия таможенных органов с другими контролирующими органами РФ, что отражается в обмене информацией, совместном проведении проверок и использовании общих баз данных. Однако в настоящее время прослеживается ряд проблем, характерных для этого взаимодействия, например, достаточно большие сроки передачи информации между контролирующими органами, остаются сложности с внедрением новых технологий, сохраняющийся бумажный формат передачи сведений, ограниченный характер предоставляемых данных, особенно со стороны Федеральной налоговой службы (ФНС России), отсутствие открытости взаимодействия Федеральной таможенной службы (ФТС России) с другими контролирующими органами. Таким образом, в представленной работе рассмотрены ключевые проблемы взаимодействия таможенных органов с другими контролирующими органами в процессе ТКПВТ и определены основные пути их решения.

Ключевые слова: таможенная деятельность, таможенное дело, таможенный контроль после выпуска товаров, таможенные органы, межведомственное взаимодействие.

Введение. В настоящее время одной из важнейших задач, стоящих перед таможенными органами РФ, становится макси-

мально возможное содействие развитию ВТД. В контексте ТКПВТ автоматизация и информатизация совершения таможенных

операций являются наиболее эффективным инструментом, позволяющим содействовать выполнению поставленной задачи.

Затрагивая исторический аспект исследуемой проблематики, отметим, что в РФ ТКПВТ начал формироваться в 1993 году с принятием Таможенного кодекса РФ (ТК РФ). В целом, до введения в действие Таможенного кодекса Таможенного союза (ТК ТС) контроль в основном осуществлялся в форме таможенной ревизии – общей и специальной, принципиальная разница между ними состояла в сроках проведения и объеме предоставленных должностным лицам таможенных органов полномочий. В 2010 году ТК РФ был заменен ТК ТС, который увеличил полномочия таможенных органов в области контроля. Был установлен трехлетний срок для проведения ТКПВТ, что соответствует общему сроку исковой давности, предусмотренному Гражданским кодексом РФ, а также сроку, указанному в Налоговом кодексе РФ для налоговых проверок. Это и способствует более результативному вза-

имодействию между таможенными органами и налоговыми органами в рамках проверочных мероприятий. ТК ТС также подробно описывал права и обязанности как должностных лиц таможенных органов, так и проверяемых лиц при осуществлении таможенной проверки.

Начиная с 01.01.2018 г. ТКПВТ продолжил свое совершенствование в рамках нового Таможенного кодекса Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС). В сравнении с ТК ТС существенных правок не было внесено, однако данный нормативно-правовой акт позволил упростить и усовершенствовать порядок проведения ТКПВТ, а также ввел термин «таможенной проверки» как основной формы проведения ТКПВТ, проводимой таможенными органами после выпуска товаров в целях проверки соблюдения лицами международных договоров и актов в сфере таможенного регулирования. Таким образом, формирование ТКПВТ в РФ на сегодняшний день имеет следующую структуру (рис. 1).

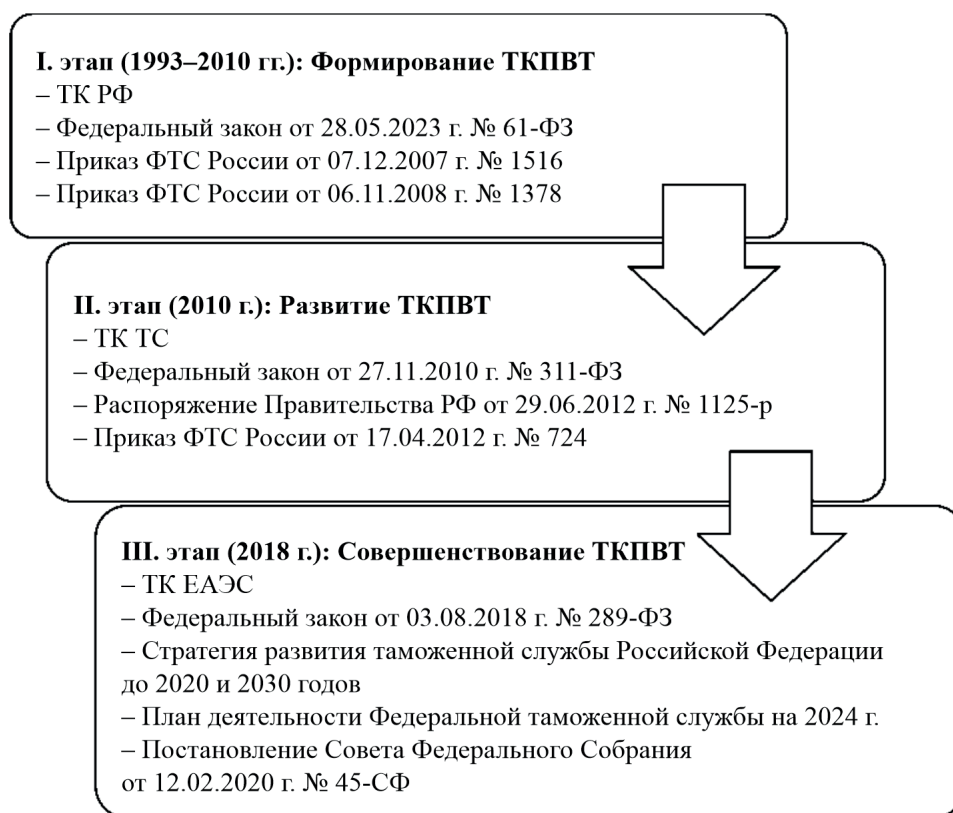


Рис. 1. Этапы формирования ТКПВТ в РФ

В условиях цифровизации и интеграции на пространстве ЕАЭС ТКПВТ приобретает особую актуальность как инструмент повышения результативности таможенного администрирования. Вследствие этого усиливается значимость разработки направлений по совершенствованию ТКПВТ в современных реалиях ведения ВТД. К числу приоритетных направлений, по мнению экспертного сообщества [1, 7], необходимо отнести повышение результативности взаимодействия ТО с другими контролирующими органами при проведении ТКПВТ.

Взаимодействие ТО с другими контролирующими органами в РФ играет важную роль в обеспечении законности ВТД, защите экономических интересов страны и поддержании общественной безопасности. Такое взаимодействие направлено на оптимизацию проведения таможенного контроля, минимизацию рисков и повышение прозрачности перемещения товаров через таможенную границу.

Схематически взаимодействие ТО РФ с другими федеральными органами исполнительной власти (ФОИВ) при проведении ТКПВТ можно представить в виде следующего рисунка 2.



Рис. 2. Особенности взаимодействия ТО с ФОИВ при проведении ТКПВТ

Отметим, что на этапе ТКПВТ основным контролирующим органом, с которым взаимодействует ТО, является ФНС России. В настоящее время основой для взаимодействия этих двух структур является Соглашение о сотрудничестве, которое предусматривает взаимодействие как на федеральном, так и на территориальном уровнях, в рамках которого информационный обмен между ФТС России и ФНС России осуществляется:

- на плановой основе (с разработкой технических условий информационного взаимодействия с ФОИВ);
- по запросам и в инициативном порядке.

Само взаимодействие реализуется в нескольких формах следующим образом: начинается с обработки информации, посту-

пающей от правоохранительных органов в ФНС России. Далее эта информация, после анализа, направляется в соответствующие правоохранительные органы в зависимости от их компетенции, например, в ФТС России или иные структуры, участвующие в контроле ВТД. Завершающей формой взаимодействия является проведение скоординированных контрольных мероприятий, которые осуществляются совместно с целью выявления и пресечения нарушений законодательства в сфере ВТД. Такая модель взаимодействия обеспечивает комплексный подход к контролю и повышает результативность совместных действий ТО и ФНС России.

В целом взаимодействие ТО с другими контролирующими структурами играет ключевую роль в обеспечении результатив-

ности проведения ТКПВТ и требует определения направлений его развития.

Отметим, что проблемы, затрагивающие проблемные вопросы развития ТКПВТ, являлись предметом научных исследований многих авторов, в числе которых М.А. Зиманова [3], Н.Б. Куроптев и М.А. Муниципа [7], О.П. Матвеева [8], М.В. Селюков и Н.П. Шалыгина [10, 11, 13]. Особенности взаимодействия ТО с другими контролирующими структурами при проведении ТКПВТ и разработки предложений по их совершенствованию представлены в трудах: Н.Е. Акимова [1], Е.В. Жеребина [2], Н.Б. Куроптева [6], И.В. Никулиной и А.С. Колядко [9] и др.

Целью исследования является анализ проблем и определение направлений повышения результативности взаимодействия ТО с другими контролирующими органами в процесс ТКПВТ в РФ.

Методы исследования. Анализ, оценка и выявление проблем взаимодействия ТО с другими ФОИВ в процессе проведения ТКПВТ в РФ обусловили применение как общенаучных методов теоретического (анализ, индукция, обобщение, сравнение), так и эмпирического уровней (экспертный опрос, сбор и анализ статистических данных, оценка, описание). Перечисленные методы были использованы в различных комбинациях на разных этапах исследования в зависимости от цели и задач.

Результаты исследования. Современная система ТКПВТ в РФ характеризуется стратегическим подходом к ее развитию [12], внедрением информационных технологий и, бесспорно, активным взаимодействием ФТС России с другими ФОИВ, осуществляющими контрольные и надзорные функции. Это позволяет ТО РФ более полно и точно оценивать риски, выявлять нарушения и обеспечивать соблюдение законодательства в сфере ВТД.

Как уже отмечалось выше, одним из основных партнеров ТО является ФНС России. Сотрудничество между этими федеральными службами направлено на обмен информацией о налогоплательщиках, выявление случаев занижения таможенной стоимости и недостоверного декларирования товаров. Помимо этого, ФТС России и ФНС России задействованы в реализации программы обязательной маркировки товаров с использованием контрольных и идентификационных знаков, координируемой на уровне Евразийской экономической комиссии. Основная цель этой инициативы – ограничение оборота отдельных категорий товаров на рынках государств ЕАЭС и противодействие распространению контрафактной продукции. В целом, объекты контроля ФТС России и ФНС России на этапе после выпуска товаров представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Объекты ТКПВТ со стороны ФТС России и ФНС России*

*Составлено по: [7].

Такие объекты контроля, как достоверность сведений и соблюдение установленных требований, имеют свои направления. В свою очередь достоверность сведений включает в себя заявленные таможенную стоимость, код товара в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС, сведения в декларации на товары и иное, тогда как соблюдение установленных требований подразумевает под собой включение в различные реестры юридических лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела, использование и распоряжение условно выпущенными товарами, помещение товаров под таможенные процедуры и иное.

Соответственно, как можно видеть в части контрольной деятельности ФТС России и ФНС России, на этапе проведения ТКПВТ прослеживаются сильные различия, что может негативно отразиться на выборе объектов скоординированных контрольных мероприятий. Как налоговые органы, так и ТО при планировании скоординированных контрольных мероприятий ориентируются, прежде всего, на их экономическую целесообразность и потенциаль-

ную результативность. Однако стоит учитывать, что проверка, которая может быть результативной с точки зрения налогового контроля, не обязательно принесет аналогичный результат для ТО. Более того, вероятность выявления налогового правонарушения вовсе не означает автоматическое наличие таможенного нарушения, и наоборот – нарушение норм таможенного законодательства не всегда связано с интересами налогового надзора.

Такая ситуация значительно усложняет процесс отбора участников ВТД для проведения скоординированных контрольных мероприятий. Ошибочный выбор проверяемого лица может привести к тому, что мероприятие окажется нерезультативным. Поэтому основным условием результативности совместных проверок является точность предварительного анализа и обоснованность включения конкретного субъекта в план контрольных мероприятий.

Отметим, что за последние годы (2022–2024 годы) прослеживается положительная тенденция к увеличению количества скоординированных контрольных мероприятий (рис. 4).

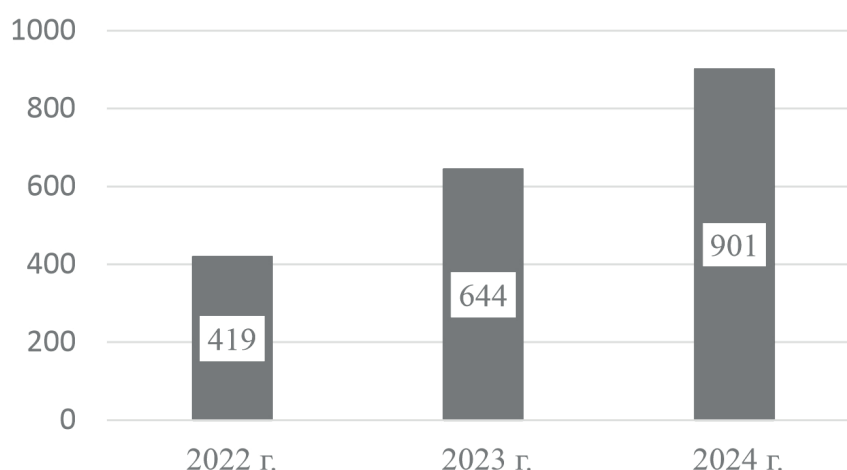


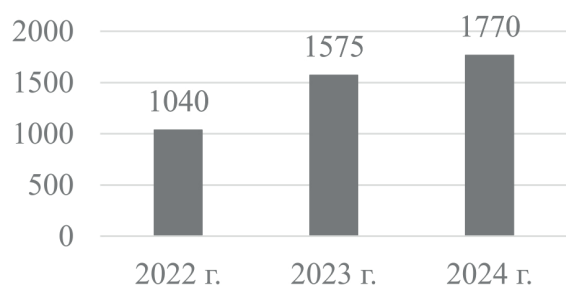
Рис. 4. Динамика проводимых скоординированных контрольных мероприятий ФТС России и ФНС России за 2022–2024 годы*

*Составлено по: [4, 5].

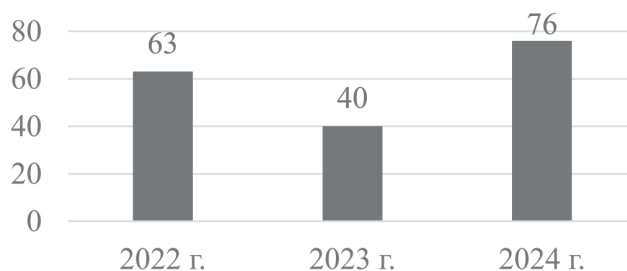
Прирост составил около 115% за три года, другими словами, количество совместных контрольных мероприятий увеличилось более чем в 2 раза. Это подтверждает рост значимости проведения ТКПВТ и его развитие. С другой стороны, данный прирост может свидетельствовать об отрицательной динамике в части совершаемых правонарушений и преступлений участниками ВТД. Соответственно, данная тенденция положительно отразилась на сумме дополнительно взысканных денежных

средств. В 2024 году эта сумма увеличилась на 7 млрд руб. по сравнению с 2022 годом и составила более 12 млрд руб. (при начисленных 14 млрд руб.).

Отметить следует также и рост возбуждаемых дел об административных правонарушениях, а также уголовных дел по результатам проводимых скоординированных контрольных мероприятий, осуществляемых таможенными и налоговыми органами РФ. На рисунке 5 представлена динамика этих показателей.



а) дела об административных правонарушениях



б) уголовные дела

Рис. 5. Динамика возбуждаемых дел об административных правонарушениях и уголовных дел по результатам скоординированных контрольных мероприятий ФТС России и ФНС России за 2022-2024 годы*

*Составлено по: [4, 5].

Прирост дел об административных правонарушениях за период исследования составил около 70%. В отличие от возбуждаемых дел об административных правонарушениях по результатам проводимых скоординированных контрольных мероприятий в части динамики возбуждаемых уголовных дел наблюдались определенные колебания: сокращение в 2023 году (на 37%) и увеличение в 2024 году (на 90%). Однако в целом также прослеживается рост за 2022–2024 годы. Такая динамика подтверждает рост совершаемых правонарушений участниками ВТД, что создает определенные риски, но и в то же время может свидетельствовать о результативности взаимодействия ФТС России и ФНС России.

Важно отметить, что ФТС России и ФНС России тесно взаимодействуют с другими контролирующими органами, в том

числе с Роспотребнадзором. Такое сотрудничество направлено на комплексное обеспечение легальности и безопасности товаров, поступающих на внутренний рынок РФ и государств – членов ЕАЭС.

Взаимодействие между ФТС России и Роспотребнадзором особенно актуально на этапе проведения ТКПВТ, когда осуществляется проверка качества, соответствия продукции санитарным нормам и требованиям технического регулирования. Одной из форм взаимодействия является санитарно-карантинный контроль, который проводится в пунктах пропуска через государственную границу РФ. При этом Роспотребнадзор осуществляет контроль за соблюдением санитарных требований, а ФТС России обеспечивает документальную и фактическую проверку перемещаемых товаров.

Обмен информацией между службами регламентирован соответствующими соглашениями и приказами, в рамках которых ФТС России передает данные о перемещаемых товарах, подлежащих санитарному контролю, а Роспотребнадзор предоставляет заключения о возможности ввоза той или иной продукции. Совместные действия

позволяют выявлять продукцию, не соответствующую установленным санитарным нормам, а также предотвращать ее реализацию на территории РФ и государств – членов ЕАЭС.

Порядок обмена информацией между ФТС России и Роспотребнадзором представлен в таблице.

Таблица

Порядок обмена информацией между ФТС России и Роспотребнадзором

№ п/п	Сведения	Отправитель сведений	Получатель сведений
1	Сведения о результатах санитарно-карантинного контроля	ДЛ ТО таможенного поста, расположенного в пункте пропуска	ДЛ* санитарно-карантинных пунктов, расположенных в пунктах пропуска
2	Сведения о выданных свидетельствах о государственной регистрации	Роспотребнадзор	ФТС России

*ДЛ – должностные лица.

Взаимодействие ФТС России и Роспотребнадзора строится на основе оперативного информационного обмена и направлено на обеспечение санитарно-карантинного контроля за товарами, пересекающими государственную границу РФ. Основная цель такого сотрудничества – предупреждение ввоза опасной продукции, которая может представлять угрозу общественному здоровью и привести к возникновению чрезвычайных ситуаций в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения.

В рамках взаимодействия ФТС России и Роспотребнадзор обмениваются информацией по нескольким ключевым направлениям: о наличии угроз или фактах ввоза на территорию РФ опасной продукции, о выявлении таких товаров в процессе проведения ТКПВТ, о принятых санитарных мерах для защиты территории РФ, а также об участниках ВТД, осуществляющих ввоз продукции, признанной опасной.

Характер взаимодействия между службами предусматривает, с одной стороны, оперативность обмена информацией, что особенно важно в условиях возможных рисков возникновения чрезвычайных ситу-

аций; с другой – достоверность и своевременность передачи данных, необходимых для принятия мер в рамках задач, решаемых Роспотребнадзором и ФТС России. Это обеспечивает результативную координацию действий, своевременное реагирование на угрозы и защиту потребителей от недоброкачественной или опасной продукции, поступающей на внутренний рынок страны.

Продолжая рассмотрение межведомственного взаимодействия в рамках ТКПВТ, важно отметить и тесное сотрудничество ФТС России с Россельхознадзором. Это взаимодействие имеет стратегическое значение, поскольку направлено на обеспечение биологической и продовольственной безопасности страны, а также на предотвращение ввоза на территорию РФ небезопасной сельскохозяйственной продукции.

Так, ФТС России и Россельхознадзор взаимодействуют, прежде всего, в сфере контроля за ввозом и перемещением товаров, подпадающих под ветеринарный, карантинный фитосанитарный и санитарно-карантинный контроли. ТО осуществляют таможенный досмотр, проверку документов и сведений, а также идентификацию подкон-

трольной продукции, а Россельхознадзор отвечает за проведение соответствующих экспертиз, выдачу разрешений, сертификатов.

Как и в случае с налоговыми органами, взаимодействие ТО с Россельхознадзором и Роспотребнадзором на этапе проведения ТКПВТ имеет свои сложности, которые обусловлены низкой скоростью передачи данных, а также сбоями в прикреплении документов.

Проведенный анализ практики взаимодействия ТО с другими контролирующими органами в РФ наглядно показал, что главным и наиболее структурированным направлением межведомственного сотрудничества на этапе проведения ТКПВТ является взаимодействие между ФТС России и ФНС России.

Несмотря на наличие и других форм межведомственной координации, именно совместная работа ТО и налоговых органов отличается высокой степенью правового и организационного оформления, активным применением цифровых инструментов, а также существенным вкладом в достижение целей проведения ТКПВТ.

Особое значение приобретает механизм проведения скоординированных контрольных мероприятий, в рамках которого выявляются и пресекаются схемы ухода от уплаты налоговых и таможенных платежей. Анализ также выявил, что успешность взаимодействия с ФНС России напрямую влияет на результативность проведения ТКПВТ, поскольку именно налоговые органы располагают значительным массивом данных о хозяйственной деятельности участников ВТД.

Тем не менее выявленные различия в приоритетах контрольной деятельности, ограниченный характер передаваемой информации указывают на сохраняющиеся проблемы в координации двух федеральных служб. Это требует детальной оценки результативности совместных мероприятий и обоснования необходимости дальнейшего

совершенствования механизмов взаимодействия.

В целом проведенный анализ практики взаимодействия ТО с другими контролирующими органами, в первую очередь с ФНС России, позволяет сделать вывод о формировании устойчивой и достаточно результативно функционирующей системы межведомственного сотрудничества при проведении ТКПВТ. На практике данное взаимодействие реализуется через информационный обмен, сопряжение систем управления рисками, реализацию механизма прослеживаемости товаров, а также проведение скоординированных контрольных мероприятий.

Полученные данные подтверждают, что взаимодействие ТО и налоговых органов не только укрепляет контроль за соблюдением законодательства, но и способствует профилактике правонарушений, повышению собираемости таможенных платежей и защите экономических интересов государства. Однако сохранение определенных рисков и нарушений со стороны участников ВТД свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования механизмов такого взаимодействия.

Выводы и заключение. Совершенствование взаимодействия ТО с другими контролирующими органами, несомненно, является одним из важнейших направлений по повышению результативности проведения ТКПВТ. Современные реалии, включая цифровизацию и развитие интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, диктуют необходимость разработки предложений по повышению результативности межведомственного взаимодействия между данными контролирующими органами.

Особого внимания требует межведомственное сотрудничество между таможенными и налоговыми органами РФ, так как они являются основными в процессе проведения ТКПВТ. Несмотря на наличие и других форм межведомственной координации, именно совместная работа ФТС России и ФНС России отличается высокой степенью

правового и организационного оформления, активным применением цифровых инструментов, а также существенным вкладом в достижение целей таможенного контроля.

Важное значение приобретает механизм скоординированных контрольных мероприятий, в рамках которых выявляются и пресекаются схемы ухода от уплаты налоговых и таможенных платежей. Успешность взаимодействия ТО с ФНС России напрямую влияет на результативность проведения ТКПВТ, поскольку именно налоговые органы располагают значительным массивом данных о хозяйственной деятельности участников ВТД. Тем не менее выявленные различия в приоритетах контрольной деятельности, ограниченный характер передаваемой информации указывают на сохраняющиеся проблемы в координации двух федеральных служб. Это требует детальной оценки результативности совместных мероприятий и обоснования необходимости дальнейшего совершенствования механизма взаимодействия.

Исследование практики взаимодействия ТО с налоговыми органами на этапе проведения ТКПВТ позволило выявить как положительные тенденции, так и сохраняющиеся проблемы. Рассматривая данный вопрос в масштабах ЕАЭС, нельзя не отметить, что проведение ТКПВТ в государствах – членах ЕАЭС характеризуется наличием единой наднациональной нормативно-правовой базы. Однако еще остаются существенные различия в подходах к его организации, срокам проведения, формам и процедурам на национальном уровне, что может затруднять унификацию механизмов проведения ТКПВТ.

Акцентируя внимание на отечественном опыте, отметим, что взаимодействие ФТС России и ФНС России в части проведения контрольных мероприятий после выпуска товаров демонстрирует на сегодняшний день достаточную устойчивую положительную динамику. Это выражается в росте количества совместных проверок, увеличении объема взысканных денежных средств и

числа выявленных нарушений. Применение механизма скоординированных контрольных мероприятиях и активный обмен информацией позволили усилить контроль за соблюдением требований таможенного и налогового законодательства. Однако помимо положительных аспектов следует обратить внимание и на ряд негативных, а именно: фрагментарность информационного обмена, устаревшие форматы документооборота (в том числе использование бумажных носителей), а также ограниченность доступа ТО, в лице ФТС России, к данным ФНС России, необходимым для полноценного проведения ТКПВТ. Как и в случае с налоговыми органами, взаимодействие ТО РФ с Россельхознадзором и Роспотребнадзором на этапе ТКПВТ имеет свои сложности, которые обусловлены низкой скоростью передачи данных, а также сбоями в прикреплении документов.

Таким образом, с целью повышения результативности взаимодействия ТО РФ с другими контролирующими органами в процессе проведения ТКПВТ следует сконцентрировать внимание на отдельных направлениях.

Во-первых, необходимо инициировать интеграцию системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), обеспечивающей прямой и защищенный доступ между основными информационными системами ФТС России и ФНС России. Предполагается, что такая платформа будет включать возможность автоматической загрузки, структурирования и анализа данных, необходимых для проведения как аналитической, так и проверочной работы. Технологически данная интеграция должна быть совместима с Единой автоматизированной информационной системой ТО (ЕАИС ТО), «Налог-3», «Постконтроль», автоматизированной информационной системой «ЦРСВЭД» и иными системами, находящимися в эксплуатации. Это обеспечит синхронизацию данных в режиме реального времени, исключит дублирование и снизит нагрузку на должностных лиц ТО при сборе документов (рис. 6).

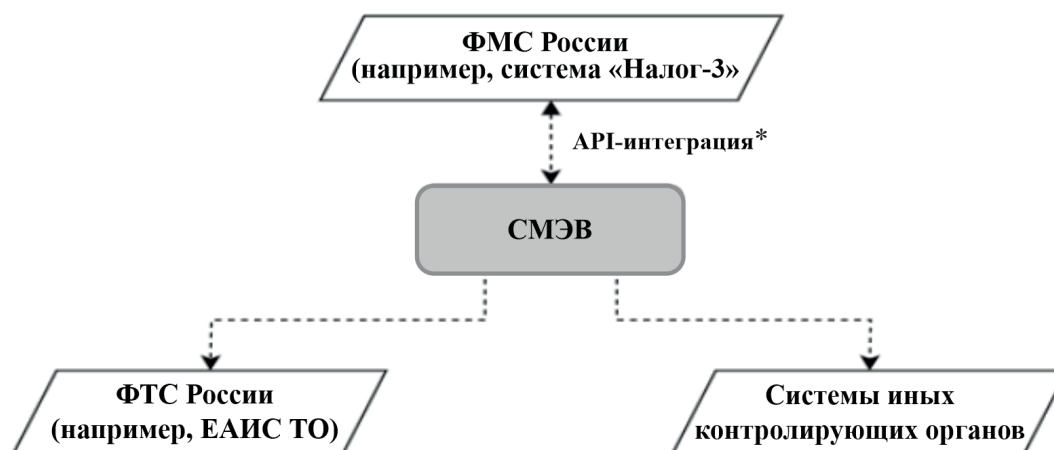


Рис. 6. Интеграция системы ФНС России с системами ФТС России для целей проведения ТКПВТ

*API-интеграция – процесс соединения двух или более приложений или систем с помощью интерфейсов программирования приложений.

Как можно видеть, СМЭВ позволит интегрировать как системы ФНС России, так и информационные ресурсы ФТС России (прежде всего, ЕАИС ТО), а также обеспечит учет всех совершаемых таможенных операций, применяемых для проведения аналитических мероприятий в рамках ТКПВТ. В результате ТО смогут получать автоматизированный доступ к расширенному массиву налоговых данных, что позволит проводить взаимную верификацию сведений, своевременно выявлять нарушения и более эффективно формировать профили рисков участников ВТД.

Внедрение СМЭВ как связующего элемента между ФТС России и ФНС России обеспечит не просто техническую возможность автоматизировать процессы, но и качественно новый уровень цифрового взаимодействия, нацеленный на повышение прозрачности и результативности контрольной деятельности обеих служб.

Во-вторых, необходимо внести изменения в нормативно-правовые акты, регулирующие сроки проведения ТКПВТ. Следует расширить сроки аналитической работы ФТС России до 90 дней с возможностью однократного продления по мотивированному решению начальника регионального таможенного управления, особенно в случае на-

личия обстоятельств, выявленных по линии ФНС России. Это позволит учесть дополнительные сведения в процессе проведения ТКПВТ и оперативно реагировать на новые риски.

В-третьих, с целью обеспечения технологической независимости и снижения зависимости от иностранных разработок требуется постепенный отказ от использования американской системы управления базами данных «Oracle», широко применяемой ФТС России в рамках ЕАИС ТО РФ. Вместо этого необходимо разработать и внедрить отечественную высоконагруженную систему управления базами данных, оптимизированную для таможенного и межведомственного анализа.

Таким образом, требуется более активное внедрение информационных и цифровых технологий в деятельность ТО РФ и других контролирующих органов, связанных с процессом проведения ТКПВТ, которые, несомненно, должны строиться на принципе результативного взаимодействия и обмена информацией между ФОИВ.

Список литературы

1. Акимов, Н. Е. Взаимодействие таможенных служб стран ЕАЭС в новом

информационном пространстве / Н. Е. Акимов, А. А. Мигел. – Текст : непосредственный // MODERN ECONONY SUCCESS. – 2021. – № 2. – С. 117–120.

2. **Жеребин, Е. В.** Механизмы взаимодействия таможенных органов при проведении таможенного контроля после выпуска товаров : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Е. В. Жеребин. – Люберцы, 2021. – 25 с. – Текст : непосредственный.

3. **Зиманова, М. А.** Проблемные вопросы системы таможенного контроля после выпуска товаров / М. А. Зиманова. – Текст : непосредственный // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2023. – № 1 (85). – С. 26–29.

4. Информация о результатах взаимодействия подразделений таможенного контроля после выпуска товаров с налоговыми органами и результатах скоординированных контрольных мероприятий. – URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/rezul-taty-vzaimodejstviya-tamozhennyx-i-nalogovyx-organov/2024-god> (дата обращения: 01.09.2025). – Текст : электронный.

5. Итоги деятельности таможенных органов по осуществлению таможенного контроля после выпуска товаров. – URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogideyatelnosti-tamozhennyx-organov-po-osushchestvleniyu-tamozhennogo-kontrolya-posle-vypuska-tovarov/document/6182807> (дата обращения: 01.09.2025). – Текст : электронный.

6. **Куроптев, Н. Б.** О проблемных вопросах взаимодействия таможенных органов с другими контролирующими органами при таможенном контроле после выпуска товаров / Н. Б. Куроптев. – Текст : непосредственный // Бюллетень инновационных технологий. – 2023. – № 3. – С. 32–36.

7. **Куроптев, Н. Б.** Современные направления развития таможенного контроля после выпуска товаров в Российской Федерации / Н. Б. Куроптев, М. А. Муницина. – Текст : непосредственный // Бюллетень инновационных технологий. – 2024. – № 4. – С. 41–45.

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. **Никулкина, И. В.** Развитие механизмов взаимодействия таможенных и налоговых органов по администрированию таможенных платежей / И. В. Никулкина, А. С. Колядко. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1417–1434.

10. **Селюков, М. В.** Позиционирование российских производителей на мировом рынке продукции АПК: проблем и перспективы / М. В. Селюков, Н. П. Шалыгина. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатика. – 2023. – № 49(3). – С. 94–105.

11. **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.

12. Стратегия развития таможенной службы до 2030 года. – URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/?ysclid=mlalvszcr309955095> (дата обращения: 10.08.2025). – Текст : электронный.

13. 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, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Administration

INCREASING THE EFFICIENCY OF INTERACTION BETWEEN CUSTOMS AUTHORITIES AND OTHER CONTROL AUTHORITIES IN THE PROCESS OF CUSTOMS CONTROL AFTER THE RELEASE OF GOODS

Abstract. In the current conditions of development of foreign trade potential of the Russian Federation (hereinafter referred to as the RF), the importance of the activities of customs authorities, organization of customs control and introduction of effective digital technologies in the work of customs officers is increasing. Customs control after the release of goods (hereinafter referred to as CCPR) has always been associated with increased efficiency of customs regulation, which was reflected in the reduction of terms of customs operations, shifting attention to analytical work, strengthening the fight against unscrupulous participants in foreign economic activity (hereinafter referred to as FEA), etc. This type of control allows identifying violations that were not detected at the stage of preliminary control, due to in-depth analysis of documentation, on-site inspections and the use of modern information technologies. Provides a more flexible approach to identifying risks, reduces the burden on checkpoints, and also helps to minimize delays in the process of movement of goods. In many ways, the effectiveness of CCPR depends on the interaction of customs authorities with other regulatory authorities of the Russian Federation, which is reflected in the exchange of information, joint inspections and the use of common databases. However, at present, a number of problems characteristic of this interaction are observed, for example, rather long terms of information transfer between regulatory authorities, difficulties with the implementation of new technologies, the continuing paper format of information transfer, the limited nature of the data provided, especially by the Federal Tax Service (hereinafter referred to as the FTS of Russia), the lack of openness of interaction between the Federal Customs Service (hereinafter referred to as the FCS of Russia) and other regulatory authorities. Thus, the presented work examines the key problems of interaction between customs authorities and other regulatory authorities in the process of CCPR and identifies the main ways to solve them.

Keywords: customs activities, customs affairs, customs control, customs authorities, customs activities, customs affairs, customs control, customs authorities, interdepartmental cooperation.

References

1. Akimov, N.E. (2021). Vzaimodejstvie tamozhennykh sluzhb stran EAES v novom informacionnom prostranstve [Interaction of customs services of the EAEU countries in the new information space]. *Modern Economy Success*. 2, 117-120.

2. Zherebin, E.V. (2021). Mekhanizmy vzaimodeystviya tamozhennykh organov pri

provedenii tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Mechanisms of interaction of customs authorities during customs control after the release of goods: author's abstract.]. *Lyubertsy*.

3. Zimanova, M.A. (2023). Problemnyye voprosy sistemy tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Problematic issues of the customs control system after the release of goods]. *Uchenyye zapiski Sankt-*

peterburgskogo imeni V.B. Bobkova filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii [Scientific notes of the V. B. Bobkov St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy]. 1 (85), 26-29.

4. Informatsiya o rezul'tatakh vzaimodeystviya podrazdeleniy tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov s nalogovymi organami i rezul'tatakh skoordinirovannykh kontrol'nykh meropriyatiy [Information on the results of interaction between customs control units after the release of goods with tax authorities and the results of coordinated control measures]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/activity/results/rezul-taty-vzaimodeystviya-tamozhennyx-i-nalogovyx-organov/2024-god>.

5. Itogi deyatel'nosti tamozhennykh organov po osushchestvleniyu tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Results of the activities of customs authorities in implementing customs control after the release of goods.]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogi-deyatel-nosti-tamozhennyx-organov-po-osushchestvleniyu-tamozhennogo-kontrolya-posle-vypuska-tovarov/document/6182807>.

6. Kuroptev, N.B. (2023). O voprosakh vzaimodeystviya tamozhennykh organov s drugimi kontroliruyushchimi organami pri tamozhennom kontrole posle vypuska tovarov [On problematic issues of interaction of customs authorities with other regulatory authorities during customs control after the release of goods]. Byulleten' innovatsionnykh tekhnologiy [Bulletin of Innovative Technologies]. 3, 32-36.

7. Kuroptev, N.B., Munitsina, M.A. (2024). Sovremennyye napravleniya razvitiya tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov v Rossiyskoy Federatsii [Modern directions of development of customs control after release of goods in the Russian Federation]. Byulleten' innovatsionnykh tekhnologiy [Bulletin of Innovative Technologies]. 4, 41-45.

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. Nikulkina, I.V., Kolyadko, A.S. (2022). Razvitiye mekhanizmov vzaimodeystviya tamozhennykh i nalogovykh organov po administrirovaniyu tamozhennykh platezhey [Development of mechanisms for interaction between customs and tax authorities in the administration of customs payments]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo [Economy, Entrepreneurship and Law]. 4, 1417-1434.

10. 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.

11. 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.

12. Statistika vneshnego sektora (Bank Rossii) [External sector statistics (Bank of Russia)]. Retrieved from: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/.

13. 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.

Андросова И.В.

Юго-Западный государственный университет (г. Курск), канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВАХ

Аннотация. Тесное взаимодействие предпринимательских структур в любой период времени имело определяющее значение при использовании ограниченных ресурсов для удовлетворения общественных потребностей. Активная трансформация экономики и системы управления привела к необходимости поиска новых направлений и разработки способов повышения эффективности интеграционных процессов, возникающих между этими структурами. Между таким структурами приоритетное место заняли стратегические бизнес-партнерства, которые требуют тщательного и профессионального подхода к управлению. Цель исследования состоит в разработке концептуальной модели управления процессом интеграции предпринимательских структур, позволяющей повысить вероятность успеха этого процесса за счет четкого определения целей, постановки задач и выбора оптимальных методических инструментов управления. Модель, о которой пойдет речь в этой статье, представляет собой структурно-логическую конструкцию, определяемую набором целей и средств их достижения. Цели и средства их достижения задают режим функционирования системы, описываемого моделью, что также является характеристикой модели. В данной статье дана характеристика всем функциям менеджмента применительно к процессу интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах и выявлена их взаимозависимость. В результате проводимого исследования разработана концептуальная модель процесса интеграции предпринимательских структур, которая позволит повысить эффективность управленческих решений в стратегических бизнес-партнерствах. При написании статьи использованы общенаучные методы познания (монографический и аналитический, дедукция и индукция, наблюдение и сравнение), а также интегративный, диалектический и системный подходы к изучению процессов интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах. Полученные результаты могут быть полезны широкой аудитории специалистов, занимающихся вопросами интеграции.

Ключевые слова: интеграция, предпринимательская структура, стратегические бизнес-партнерства, организация, управление, функция менеджмента.

Введение. Всеобщая тенденция к цифровизации экономики и управления, наблюдаемая на современном этапе развития, создает предпосылки для использования предпринимательскими структурами мягких форматов интеграции бизнеса. Наиболее перспективным видом и способом интеграции являются стратегические биз-

нес-партнерства, способные обеспечить в перспективе конкурентные преимущества предпринимательских структур и выхода на новые рынки за счет согласованного объединения ресурсов, компетенций и технологий. В настоящее время вопросы интеграции предпринимательских структур освещены в трудах отечественных и зарубежных уче-

ных и исследователей: А.Д. Архипова [1], Ю.В. Гусева [3], С.В. Ореховой [12], М.Н. Руденко [15], И.О. Сорокиной [17], Б. Баласса [23], С. Рид [19] и других. Проблематика формирования стратегических бизнес-партнерств нашла отражение в исследованиях В.И. Добросоцкого [4], Л.И. Донец [5], М.М. Мусатовой [10], А.В. Сергеевой [16], Д. Розенберга [13] и других.

Рабочая гипотеза исследования заключается в предположении, что стратегическое бизнес-партнерство является одним из видов взаимодействия в интеграционных отношениях (выступающих прогрессивной формой взаимодействия), а заключение и дальнейшая деятельность стратегического бизнес-партнерства – это уже будет соответствующий данному виду способ интеграционного взаимодействия. В связи с этим практическую и научную актуальность приобретает разработка концептуальной модели управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах, позволяющей определить цели, задачи и средства их достижения на основе комплексного учета и объединения функций менеджмента.

Цель исследования состоит в разработке концептуальной модели управления процессом интеграции предпринимательских структур, позволяющей повысить вероятность успеха процесса интеграции предпринимательских структур за счет четкого определения целей, задач и выбора методических инструментов управления. Для достижения обозначенной цели необходимо решить ряд задач: систематизировать различные подходы к пониманию интеграции предпринимательских структур; обосновать применимость функций менеджмента к процессам интеграции предпринимательских структур в рамках предложенной модели управления в стратегических бизнес-партнерствах; выделить отличительную особенность предложенной модели управления

процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах.

Методы исследования. Основу работы составляет концепция интегративного подхода к функционированию и развитию современных предпринимательских структур. В процессе написания статьи применялись общенаучные методы познания, такие как: монографический и аналитический, дедукция и индукция, наблюдение и сравнение, а также диалектический и системный подходы к изучению процессов интеграции предпринимательских структур и развитию бизнес-партнерских отношений между ними.

Результаты исследования. Стремление предпринимательских структур к интеграции с другими хозяйствующими субъектами можно считать одной из поведенческих характеристик их деятельности. В современных условиях интеграцию вполне заслуженно можно отнести к аксиоматическому условию существования бизнеса. Скорость изменений, происходящих в современном бизнес-пространстве, существенно увеличивается, что и приводит к усилению объединения ресурсов, технологий и компетенций различных предпринимательских структур для осуществления совместной деятельности.

В современной научной литературе обозначились различные подходы к пониманию интеграции предпринимательских структур:

- отождествление интеграции со слияниями и поглощениями в бизнесе [2, 22];
- долгосрочные отношения, возникающие между предпринимательскими структурами в процессе совместной деятельности и обеспечивающие сближение их стратегических интересов [8, 20];
- управленческая концепция, изучающая и определяющая возможности процесса интеграции предпринимательских структур для достижения положительного синергического эффекта [12, 16].

Управленческий подход к процессу интеграции предпринимательских структур предполагает построение структурно-логической конструкции, определяемой набором целей, задач и средств их достижения. Автор полагает, что модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегические бизнес-партнерства основана на применении классических функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Вместе эти функции представляют со-

бой совокупность взаимосвязанных звеньев, обеспечивающих решение поставленных целей и задач на основе использования различного инструментария в рамках единого управленческого цикла, ориентированного на руководство процессом интеграции предпринимательских структур в стратегические бизнес-партнерства. На рисунке представлена предложенная автором концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах.



Рис. Концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах*

*Составлено автором.

Планирование предполагает разработку интеграционной программы, включающей комплекс мероприятий и последовательность действий, направленных на достижение генеральной цели интеграции – получение более высоких результатов (финансовых, управленческих и других) для каждого из участников партнерства за счет совместной деятельности, что превосходит эффективность их раздельной самостоятельной работы в индивидуальном формате. Цели и задачи интеграционной программы должны соответствовать критериям SMART, то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми, ограниченными во времени для всех заинтересованных сторон. Для осуществления планирования предлагается к решению ряд первостепенных задач при планировании процесса интеграции предпринимательских структур:

- проверка заявленной цели интеграции на предмет совместимости со стратегическими интересами потенциальных партнеров;
- проведение оценки текущего бизнес-положения организаций-партнеров на предмет выявления сильных и слабых сторон, а также состояния ключевых ресурсов, компетенций и технологий;
- выбор оптимального состава партнеров интеграции.

Поставленные задачи могут быть изучены, уточнены и реализованы с применением весьма обширного научно-методического аппарата. При анализе совместимости потенциальных партнеров можно использовать методы экспертного оценивания. В своем исследовании коллектив авторов [18] из СПбЭУ (г. Санкт-Петербург) предлагает различные параметры оценки стратегической, ресурсной, организационной (взаимодополняемости) и культурной совместимости деловых партнеров: снижение издержек, рентабельность ресурсов, тип организационной структуры, принадлежность к одной национальной культуре и другие, которые в дальнейшем оцениваются

по пятибалльной шкале. Другой исследователь В.А. Морозов [9] предлагает подход, основанный на оценке совместимости одного участника перед вступлением во взаимодействие со своим партнером. Для оценки текущего состояния организаций-партнеров на предмет выявления сильных и слабых сторон представляется логичным использовать традиционный метод стратегического планирования – SWOT-анализ. Например, сильными сторонами могут быть синергия навыков, слабыми – низкий уровень коммуникации, угрозами – завышенные ожидания от будущего стратегического бизнес-партнерства, а возможности могут заключаться в упрощении логистических процессов. В продолжение SWOT-анализа можно воспользоваться методом поэтапного создания стратегического плана WOFC – «колесо возможностей», предложенным специалистом в области слияний и поглощений С. Ридом [19], рассматривающим три базовые стратегии: вертикальная, горизонтальная и диверсификация.

Обоснование выбора оптимального состава партнеров интеграции может быть осуществлено на основе методов экспертного оценивания, различных экономико-математических моделей [11], инструментария теории кооперативных игр, энтропийного подхода. Все эти методы, используемые в комплексе, дадут наиболее достоверную оценку результатов планирования процесса интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах.

Ключевая цель организации процесса интеграции предпринимательских структур заключается в определении порядка и способов взаимодействия в стратегическом бизнес-партнерстве. Для достижения обозначенной цели необходимо решить ряд задач:

- обосновать выбор вида и способов взаимодействия между предпринимательскими структурами;
- сформировать управленческую структуру партнерства, обеспечивающую

оптимальное распределение ответственности, функций и обязанностей между организациями-участниками;

– определить последовательность этапов интеграционной стратегии в рамках организации процесса взаимодействия предпринимательских структур [15].

Обозначенные задачи могут быть изучены, детализированы и реализованы с применением широкого спектра методических подходов и инструментов. При обосновании выбора вида и способа интеграции предпринимательских структур предлагается использовать сценарный подход, предполагающий различные варианты развития событий. Для создания управленческой структуры партнерства целесообразно использовать метод организационного моделирования, а при систематизации последовательности этапов интеграционной стратегии применяются аналитический, экспертный, математический инструментарий [6].

К движущей силе планирования и организации процесса интеграции предпринимательских структур относится мотивация, основная цель которой заключается в стремлении к достижению стратегических преимуществ каждого из участников в сравнении до и после образования стратегического бизнес-партнерства [14]. В современной практике выделяют различные классификации мотивов интеграции предпринимательских структур: по источнику возникновения (внешние и внутренние); по стремлению максимизировать доход (уменьшение оттока ресурсов, повышение притока, нейтральные); по бизнес-процессам (операционные, инвестиционные, финансовые, стратегические); по степени влияния (существенные и несущественные) и другие. Каждому из мотивов соответствуют свои задачи: достижение синергического эффекта, экономия на трансакционных издержках, повышение эффективности системы управления. Для изучения целей и задач мотивации в процессе интеграции предпринимательских структур на практике можно использовать разно-

образные методические инструменты. Среди них выделяются опросы и анкетирование, проведение интервью, экспертные оценки, а также анализ успешных и неудачных примеров интеграции. Необходимо учитывать тот факт, что залогом успешной интеграции является совпадение мотивов с обстоятельствами, в которых происходит взаимодействие предпринимательских структур.

Контроль процесса интеграции предпринимательских структур заключается в сопоставлении фактических результатов с запланированными, а также выявлении отклонений и внесении при необходимости корректирующих мер. Задачи контроля процесса интеграции предпринимательских структур в стратегические бизнес-партнерства тесно переплетены с интеграционным планом, организацией и мотивацией. Для проведения контроля используется различный методический инструментарий: методы экспертных оценок, статистического анализа, мониторинг. При правильной организации процесса интеграции контроль становится механизмом превентивного управления, позволяющего не допустить возможные в перспективе проблемы [21].

Координация процесса интеграции предпринимательских структур в потенциальное стратегическое бизнес-партнерство предполагает согласованность действий менеджмента компаний при выполнении интеграционного плана, стратегии, стимулирования мотивов и осуществления контроля. Прежде всего, координация направлена на выполнение генеральной цели потенциального стратегического бизнес-партнерства – достижение положительного синергического эффекта, получаемого в результате согласованного использования компетенций, ресурсов и технологий партнеров.

Любая, даже грамотно построенная система управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегические бизнес-партнерства может быть подвержена различным рискам: финансовым, операционным, культурным, право-

вым, технологическим, управленческим, возникающим или в результате реализации решений или после них. Оперативное реагирование на появление потенциальных рисков возможно только в условиях высокой заинтересованности и четких согласованных действий всех участников партнерства. Соблюдение обозначенных условий в действиях партнеров позволит нивелировать потенциальные риски [7].

Таким образом, разработанная авторская модель управления процессом интеграции предпринимательских структур представляет собой структурно-логическую конструкцию, определяемую набором целей, задач и средств их достижения. Основное преимущество данной модели – и в то же время ее главная отличительная особенность – заключается в комплексном учете и интеграции всех ключевых функций менеджмента, благодаря чему она обеспечивает целостное представление об определении целей, анализе задач, оценке потенциальных рисков и выборе методических инструментов обоснования, создания, текущей деятельности и перспективного развития успешного стратегического бизнес-партнерства.

Выводы и заключение. Результаты проведенного исследования дают основание полагать, что предложенная концептуальная модель управления предпринимательскими структурами в стратегических бизнес-партнерствах учитывает действие функций менеджмента, образующих единый управленческий цикл:

- планирование процесса интеграции заключается в разработке интеграционной программы, оценке совместимости партнеров, осуществлении выбора партнеров;

- организация процесса интеграции предполагает установление порядка и способов взаимодействия в стратегическом бизнес-партнерстве;

- различные мотивы и стимулы ориентированы на стремление предпринимательских структур к взаимосогласованным и

взаимовыгодным действиям в рамках стратегического бизнес-партнерства;

- контроль направлен на разработку системы мониторинга за ходом выполнения результатов стратегического бизнес-партнерства;

- координационные механизмы обеспечивают согласованную деятельность участников с учетом их индивидуальных особенностей, ресурсов и целей.

Таким образом, предложенная концептуальная модель управления, основанная на установлении причинно-следственных связей между ключевыми функциями менеджмента в контексте бизнес-интеграции, обеспечивает возможность максимально приблизиться к достижению генеральной цели любого стратегического бизнес-партнерства – получению дополнительных эффектов и преимуществ, возникающих благодаря рационально организованному взаимообмену недостающими ресурсами, знаниями и технологиями между участниками взаимодействия.

В дальнейшем исследования могут быть сфокусированы на более углубленном и детальном анализе проявления сущности, характеристик и особенностей каждой функции менеджмента при интеграции предпринимательских структур в рамках формирующихся и расширяющихся стратегических бизнес-партнерств.

Список литературы

1. **Архипов, А. Д.** Показатели интеграционного потенциала предприятия-интегратора / А. Д. Архипов. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 8–1. – С. 427–434.
2. **Бобылев, Е. И.** Рекомендации по интеграции и извлечению синергии при сделках слияния и поглощения / Е. И. Бобылев. – Текст : непосредственный // Научный альманах. – 2020. – № 2–1(64). – С. 21–25.

3. **Гусев, Ю. В.** Управление инновационным развитием предприятий на основе стратегии интеграции / Ю. В. Гусев, В. В. Снакин, Г. А. Шацко. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 12–15.
4. **Добросоцкий, В. И.** Проблема развития стратегического партнерства на современном этапе / В. И. Добросоцкий. – Текст : непосредственный // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 5. – С. 23–29. – EDN XSCUPJ.
5. **Донец, Л. И.** Развитие стратегического партнерства в сфере торговли и услуг Донецкой народной Республики / Л. И. Донец, А. В. Штихова. – Текст : непосредственный // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2025. – Т. 5, № 1. – С. 1–10.
6. **Евченко, А. В.** Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием / А. В. Евченко. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 5(47). – С. 21–29.
7. **Есенкова, Г. А.** Экспансия сквозных технологий управления бизнес-процессами как основа трансформации и гармонизации подсистем менеджмента качества / Г. А. Есенкова. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 1(75). – С. 59–67.
8. **Моисеева, Н. К.** Интеграция как основа организации управления в условиях сетевой конкуренции / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова. – Текст : непосредственный // Организатор производства. – 2009. – № 2(41). – С. 50–55.
9. **Морозов, В. А.** Типы и формы взаимодействия социально-экономических систем / В. А. Морозов. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10, № 6. – С. 675–690.
10. **Мусатова, М. М.** Стратегические направления партнерства компаний ОПК и малого бизнеса в условиях санкционных войн / М. М. Мусатова. – Текст : непосредственный // ЭКО. – 2023. – № 2(584). – С. 84–102.
11. **Новикова, А. А.** Стратегия интеграции предпринимательских структур / А. А. Новикова. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8–1. – С. 84–88.
12. **Орехова, С. В.** Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология / С. В. Орехова, В. С. Заруцкая. – Текст : непосредственный // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 554–574.
13. **Розенберг, Д. М.** Бизнес. Менеджмент : терминологический словарь / М. Джерри Розенберг : перевод с английского. – Москва : Изд. дом «ИНФРА-М», 1997. – 463 с. – Текст : непосредственный.
14. **Родионов, А. В.** Мотивация интеграционных процессов предпринимательских структур / А. В. Родионов, Д. В. Корнеев, Е. В. Щербакова, А. Э. Петрущенко. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 1(127). – С. 125–135.
15. **Руденко, М. Н.** Теория экономического развития как основа формирования стратегий интеграции предпринимательских структур / М. Н. Руденко. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 2(272). – С. 211–226.
16. **Сергеева, А. В.** Концепция формирования и развития стратегического партнерства предпринимательских структур / А. В. Сергеева, Ю. А. Кравченко. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5(142). – С. 873–881.
17. **Сорокина, И. О.** Экономическая сущность процесса

интеграции хозяйствующих субъектов / И. О. Сорокина. – Текст : непосредственный // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2009. – № 16. – С. 296–306.

18. Стратегическое управление сетевыми структурами: новый подход к оценке совместимости партнеров в сетевых альянсах / А. Н. Петров, А. Э. Сулейманкадиева, Л. В. Хорева [и др.]. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 6. – С. 1621–1634.

19. Стэнли Фостер Рид Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу. – Москва : Альпина бизнес букс, 2007. – С. 37. – Текст : непосредственный.

20. Харламова, Т. Л. Интеграция как основа взаимодействия предпринимательских структур / Т. Л. Харламова, С. М. Полещук. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского государственного

университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 3. – С. 57–61.

21. Хорольская, Т. Е. Стратегический управленческий учет и анализ как инструмент обеспечения эффективного менеджмента и функциональной оптимизации деятельности коммерческой организации / Т. Е. Хорольская, Д. Б. Щербаков, А. В. Евченко. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 642–653.

22. Шогенов, Т. М. Интегрированные системы как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий АПК региона / Т. М. Шогенов, Б. О. Дураев. – Текст : непосредственный // АПК: экономика, управление. – 2016. – № 8. – С. 52–57.

23. Balassa B. A. The theory of economic integration / by Bela Balassa, J. D., Ph. D. – Homewood, Ill. Irwin, 1961. – XIV, 304 с.

CONCEPTUAL MODEL FOR MANAGING THE PROCESS OF INTEGRATING ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN STRATEGIC BUSINESS PARTNERSHIPS

Abstract. Close interaction of business structures in any period of time was crucial when using limited resources to meet public needs. The active transformation of the economy and the management system has led to the need to find new directions and develop ways to increase the efficiency of integration processes between these structures. Strategic business partnerships have taken priority among such structures, which require a thorough and professional management approach. The purpose of the study is to develop a conceptual management model for the integration of business structures, which makes it possible to increase the likelihood of success of this process by clearly defining goals, setting objectives and choosing optimal methodological management tools. The model discussed in this article is a structural and logical structure defined by a set of goals and means to achieve them. The goals and means of achieving them set the operating mode of the system described by the model, which is also a characteristic of the model. This article describes all management functions in relation to the process of integrating entrepreneurial structures in strategic business partnerships and identifies their interdependence. As a result of the research, a conceptual model of the integration process of business structures has been developed, which will improve the effectiveness of management decisions in strategic business partnerships. When writing the article, general scientific methods of cognition were used (monographic and analytical, deduction and induction, observation and comparison), as well as integrative, dialectical and systemic approaches to studying the processes of integration of entrepreneurial structures in strategic business partnerships. The results obtained can be useful to a wide audience of specialists dealing with integration issues.

Keywords: integration, business structure, strategic business partnerships, organization, management, management function.

References

1. Arkhipov, A.D. (2023). Pokazateli integratsionnogo potentsiala predpriyatiya-integratora [Indicators of the integration potential of an integrator enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow]. 13 (8-1), 427-434.
2. Bobylev, E.I. (2020). Rekomendatsii po integratsii i izvlecheniyu sinergii pri sdelkakh sliyaniya i pogloshcheniya [Recommendations on integration and extraction of synergy in mergers and acquisitions]. *Nauchnyy al'manakh* [Scientific Almanac]. 2-1(64), 21-25.
3. Gusev, Yu.V., Snakin, V.V., Shatsillo, G.A. (2024). Upravleniye innovatsionnym razvitiyem predpriyatiy na osnove strategii integratsii [Managing innovative development of enterprises based on integration strategy]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments]. 11, 12-15.
4. Dobrosotsky, V.I. (2018). Problema razvitiya strategicheskogo partnerstva na sovremennom etape [Problem of developing strategic partnerships at the current stage]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Theory and Practice of Management]. 5, 23-29. EDN XSCUPJ.

5. Donetsk, L.I., Shtikhova, A.V. (2025). Razvitiye strategicheskogo partnerstva v sfere torgovli i uslug Donetskoy narodnoy Respubliki [Development of strategic partnerships in the sphere of trade and services of the Donetsk People's Republic]. *Torgovlya, servis, industriya pitaniya* [Trade, Service, Food Industry]. 5(1), 1-10.
6. Evchenko, A.V. (2020). Ekspertno-ekonometricheskij apparat funktsional'noy diagnostiki i proyektirovaniya organizatsionnoy struktury sistemy upravleniya predpriyatiyem [Expert econometric apparatus for functional diagnostics and design of the organizational structure of the enterprise management system]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement]. 5(47), 21-29.
7. Esenkova, G.A. (2024). Ekspansiya skvoznykh tekhnologiy upravleniya biznes-protsessamikakosnovatransformatsiiigarmonizatsii podsystem menedzhmenta kachestva [Expansion of end-to-end business process management technologies as a basis for transformation and harmonization of quality management subsystems]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement]. 1(75), 59-67.
8. Moiseeva, N.K., Sterligova, A.N. (2009). Integratsiya kak osnova organizatsii upravleniya v usloviyakh setevoy konkurentsii [Integration as the basis of management organization in the conditions of network competition]. *Organizator proizvodstva* [Production Organizer]. 2(41), 50-55.
9. Morozov, V.A. (2016). Tipy i formy vzaimodeystviya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Types and forms of interaction of socio-economic systems]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy]. 10(6), 675-690.
10. Musatova, M.M. (2023). Strategicheskiye napravleniya partnerstva kompaniy OPK i malogo biznesa v usloviyakh sanktsionnykh voyn [Strategic directions of partnership between defense industry companies and small businesses in the context of sanctions wars]. *ECO*. 2 (584), 84-102.
11. Novikova, A.A. (2010). Strategiya integratsii predprinimatel'skikh struktur [Strategy for the integration of entrepreneurial structures]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship]. 8-1, 84-88.
12. Orekhova, S.V., Zarutskaya, V.S. (2019). Integratsiya biznesa: evolyutsiya podkhodov i novaya metodologiya [Business integration: the evolution of approaches and a new methodology]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Journal of Economic Theory]. 16(3), 554-574.
13. Petrov, A.N. et al. (2020). Strategicheskoye upravleniye setevymi strukturami: novyy podkhod k otsenke sovmestimosti partnerov v setevykh al'yansakh [Strategic management of network structures: a new approach to assessing the compatibility of partners in network alliances]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo* [Economics, Entrepreneurship and Law]. 10(6), 1621-1634.
14. Rosenberg, D.M. (1997). *Biznes. Menedzhment: Terminologicheskij slovar'* [Business. Management: Terminological Dictionary]. Tr. from English by Jerry M. Rosenberg. Moscow: Publishing house «INFRA-M».
15. Rodionov, A.V. et al. (2023). Motivatsiya integratsionnykh protsessov predprinimatel'skikh struktur [Motivation of integration processes of entrepreneurial structures]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova* [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics]. 20-1(127), 125-135.
16. Rudenko, M.N. (2015). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya kak osnova formirovaniya strategiy integratsii predprinimatel'skikh struktur [Theory of economic development as the basis for the formation of strategies for the integration of entrepreneurial structures]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship]. 16-2(272), 211-226.
17. Sergeeva, A.V. Kravchenko, Yu.A. (2022). Kontseptsiya formirovaniya

i razvitiya strategicheskogo partnerstva predprinimatel'skikh struktur [The concept of formation and development of strategic partnership of business structures]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. 5(142), 873-881.

18. Sorokina, I.O. (2009). *Ekonomicheskaya sushchnost' protsessa integratsii khozyaystvuyushchikh sub'yektov* [Economic essence of the process of integration of economic entities]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva* [Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev]. 16, 296-306.

19. Reed, Stanley Foster, Reed Lazhu, Alexandra (2007). *Iskusstvo sliyanii i priobreteniy* [The art of mergers and acquisitions]. M.: Alpina business books.

20. Kharlamova, T.L., Poleshchuk, S.M. (2019). *Integratsiya kak osnova vzaimodeystviya predprinimatel'skikh struktur* [Integration as a basis for interaction of business structures]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizayna. Seriya 3: Ekonomicheskiye, gumanitarnyye i obshchestvennyye nauki*

[Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences]. 3, 57-61.

21. Khorolskaya, T.E., Shcherbakov, D.B., Evchenko, A.V. (2024). *Strategicheskiy upravlencheskiy uchet i analiz kak instrument obespecheniya effektivnogo menedzhmenta i funktsional'noy optimizatsii deyatel'nosti kommercheskoy organizatsii* [Strategic management accounting and analysis as a tool for ensuring effective management and functional optimization of a commercial organization]. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya* [Natural Sciences and Humanities Research]. 5(55), 642-653.

22. Shogenov, T.M., Duraev, B.O. (2016). *Integrirovannyye sistemy kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy APK regiona* [Integrated systems as a tool for increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the region]. *APK: ekonomika, upravleniye* [Agro-industrial Complex: Economics, Management]. 8, 52-57.

23. Balassa, B.A. (1961). *The theory of economic integration*. By Bela Balassa, J.D., Ph.D. Homewood, Ill.: Irwin, XIV.

e-mail: irinka-rusik@mail.ru

Евсеева С.А.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, канд. экон. наук, доцент, доцент Высшей школы государственного управления

Плетнева Н.А.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, канд. экон. наук, доцент, доцент Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли

Землякова А.А.

ООО «ЭМ-СИ Баухеми» (г. Иркутск), менеджер по подбору персонала

ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ СОТРУДНИКА ИТ-ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ НА БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Аннотация. Высокая конкуренция за ИТ-персонал требует от организаций пересмотра используемых подходов. Сильный бренд работодателя позволяет привлекать и удерживать персонал, что оказывает прямое влияние на эффективность деятельности ИТ-организации. Целью исследования является анализ жизненного пути сотрудника и его влияния на бренд работодателя ИТ-организации. В статье использовались как общие методы: логика, обобщение, системный и сравнительный анализ, так и специфические – карта пути работника. Карта является инструментом управления взаимоотношениями сотрудника и организации, визуализирующим точки контакта работника с организацией. Данный инструмент позволяет комплексно оценить взаимодействие работника с предприятием в течение всего жизненного цикла. Составление карты пути работника позволяет решить следующие задачи: работа над имиджем и репутацией предприятия как работодателя; выявление и привлечение талантливых соискателей; анализ факторов внешней среды бренда работодателя; исследование факторов лояльности персонала для развития HR-бренда. Преимуществом данного метода является то, что наряду с анализом и диагностикой проблем, можно корректировать сложившиеся и иногда устаревшие практики управления персоналом. Результаты исследования обосновывают, что сильный бренд работодателя требует комплексного подхода к мотивации, охватывающего все этапы жизненного цикла сотрудника: от привлечения и адаптации до развития, удержания и увольнения.

Ключевые слова: жизненный путь сотрудника, ИТ, бренд работодателя, HR-бренд, карта жизненного пути сотрудника, жизненный цикл сотрудника, управление персоналом.

Введение. Рынок труда России из-за низкого уровня безработицы характеризуется как рынок соискателя, что значительно усложняет процесс найма персонала. Соискатели могут иметь по несколько предложений о работе и исходя из условий, предлагаемых работодателем, делать выбор.

Организации, находясь в условиях высокой конкуренции, стремятся выстроить

такую систему управления персоналом, чтобы достигнуть поставленные цели, повысить производительность труда и удержать персонал. Одним из направлений работы с сотрудниками, решающим перечисленные задачи, является бренд работодателя, или HR-бренд. Он повышает привлекательность и узнаваемость организации как работодателя во внешней среде и способствует ло-

яльности и удержанию персонала внутри компании. Согласно исследованию iConText Group, в котором приняли участие одна тысяча руководителей и одна тысяча сотрудников, работающих в государственных и частных компаниях России, 38% соискателей ориентируются на бренд работодателя, а 54% на размер оплаты труда [1]. В аналогичном исследовании рекрутингового агентства GetExperts, проведенного в мае-июне 2024 года, в котором приняли участие 1344 профессионалов из различных областей и 790 работодателей, для 83% опрошенных профессионалов важен HR-бренд [2].

Высокая конкуренция за ИТ-персонал требует от организаций пересмотра используемых подходов, поскольку частая смена сотрудников влияет на эффективность выполнения проектов и сроки их реализации. В то же время сильный бренд работодателя позволяет привлекать и удерживать персонал, что оказывает прямое влияние на эффективность деятельности ИТ организации [3].

Изучением бренда работодателя занимались такие исследователи, как В.А. Зоркова и Д.Д. Мичурина [4], Д.Г. Кучеров и Е.К. Завьялова [5], Т.О. Разумова [6], Н.Б. Фатеева [7] и др. Бренд в контексте стратегического управления рассматривали Г.А. Абрамян, А.А. Бодрова и А.Н. Матрунич [8]. Особенности ИТ-сферы и управлению персоналом в ней (включая бренд работодателя) посвящены работы М.А. Гридневой [9], О.С. Петровой и К.А. Кисина [10], П.А. Рагозиной [11], В.В. Григорьевой и Н.Г. Казимировой [12] и др. Однако вопросы управления брендом работодателя раскрыты недостаточно полно в научных трудах.

Опыт взаимодействия соискателя с организацией, в дальнейшем сотрудника с работодателем становится фактором конкуренции между компаниями [13]. Применение жизненного пути сотрудника в управлении брендом работодателя способствует детальной проработке и пониманию опыта

сотрудника и формированию долгосрочной стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Целью исследования является анализ жизненного пути сотрудника и его влияния на бренд работодателя ИТ-организации.

Методы исследования. В статье использовались следующие методы: логика, обобщение, системный и сравнительный анализ. В основе исследования лежит применение аналитического инструмента – «карта пути работника» (employee journey map) [13]. Карта является инструментом управления взаимоотношениями сотрудника и организации, визуализирующим точки контакта работника с организацией. Она представляет собой таблицу или блок-схему, основанную на методе дизайн-мышления. Данный инструмент позволяет комплексно оценить взаимодействие работника с предприятием в течение всего жизненного цикла.

Картирование пути работника позволяет решить задачи диагностики имиджа и репутации предприятия как работодателя; исследования способов привлечения талантов; восприятия внешней аудиторией бренда работодателя, его рабочей среды; исследования факторов лояльности персонала для развития HR-бренда и др. [13]. Преимуществом данного метода является то, что наряду с анализом и диагностикой проблем, можно корректировать сложившиеся и иногда устаревшие практики управления персоналом.

Результаты исследования. В конкурентной борьбе за трудовые ресурсы на рынке труда в условиях кадрового голода организациям важно привлекать персонал с релевантным опытом и заниматься его удержанием внутри компании. Для решения данной задачи используется бренд работодателя.

В настоящее время ученые не пришли к единому мнению относительно подхода к рассмотрению понятия бренда работодателя, или HR-бренда. В данном исследовании авторы рассматривают бренд

работодателя, опираясь на определения Д.Г. Кучерова и Е.К. Завьяловой [5]:

Бренд работодателя (для работника) – это набор положительных (позитивных) ассоциаций работника об уникальных для него материальных (экономических) и нематериальных (символьных, психологических) ценностях организации как работодателя, выделяющих ее на рынке труда.

Бренд работодателя (для компании) – это совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда.

Разработка бренда работодателя преследует ряд целей [7]:

1. Выгодная презентация компании, то есть показать и рассказать потенциальным сотрудникам, почему необходимо выбрать конкретную компанию и какие у нее есть преимущества.

2. Удержание текущих сотрудников компании.

3. Поддержание конкурентных преимуществ на рынке труда.

Маркетинговая концепция несет в себе принцип достижения организационных целей через определение требований к персоналу и потребностей персонала, которые организация удовлетворяет на протяжении жизненного цикла сотрудника в компании [14]. Для изучения жизненного цикла работника используется карта пути, представляющая собой схему этапов. Необходимо отметить, что подходы только складываются и единая общепринятая методология отсутствует: наблюдаются отличия в способе визуализации, структуре и подробностях содержания пути. От того, насколько хорошо организация опишет путь сотрудника и его восприятие своей работы в ней, сильные и слабые стороны работодателя, зависит ее конкурентоспособность на рынке труда [15].

Мотивация персонала играет ключевую роль в формировании сильного HR-бренда, что подтверждается исследовани-

ем Coleman Services, проведенном в 2019 году [16]. Вместе с ростом рынка ИТ продолжают расти потребности персонала. Независимо от того, насколько ИТ-сфера является привлекательной, не все компании способны предоставить высокую заработную плату. Продуманная стратегия, бренд работодателя и его продвижение могут позволить организациям компенсировать недостаток материальных бонусов и льгот за счет создания привлекательного имиджа.

В ИТ-отрасли нематериальная мотивация играет особенно значимую роль из-за высокой интеллектуальной составляющей труда, необходимости постоянного развития компетенций и важности комфортной рабочей среды [17].

Для эффективного управления брендом работодателя необходимо учитывать мотивационные аспекты на всех этапах взаимодействия с сотрудниками. Важно понимать, что чем лучше специалист, чем он сильнее востребован на рынке, тем более сильное влияние имеют такие факторы, как дополнительный смысл в работе, перспективы роста и развития, возможность быть частью команды, расширение полномочий, обратная связь и пр. В то же время важно не создавать «разрыв» между ожиданием и реальностью, чтобы не создавать ложного образа работодателя на рынке труда. Напротив, честный диалог с сотрудниками и соискателями способствует повышению привлекательности и формированию доверительных отношений на рынке труда и внутри компании [18].

Рассмотрим жизненный путь сотрудника ИТ-организации более подробно (табл.).

Карта позволяет выявить ключевые этапы жизненного цикла сотрудника и их влияние на HR-бренд организации. Адаптированная карта пути работника учитывает ключевые особенности бренда работодателя в ИТ-сфере.

Жизненный путь сотрудника для ИТ-организации

Этап	Точки касания	Мотивационные факторы	HR-метрики	Болевые точки
Поиск и подбор	– вакансии на hh.ru, Хабр Карьера, корпоративный сайт; – рекомендации сотрудников; – хакатоны и конференции; – карьерные форумы и стажировки; – работа с вузами; – брендированные вакансии и привлекательные посты с вакансиями	– правдивые условия работы в вакансии; – понимание корпоративной культуры и ценностей; – гибкость условий труда; – программы стажировок и менторства; – уровень оплаты труда; – применяемые технологии	– время закрытия вакансии; – число релевантных откликов на вакансию; – доля кандидатов, прошедших испытательный срок; – NPS кандидатов	– высокая конкуренция за кандидатов; – долгий процесс найма; – несоответствие ожиданий и реальности условий работы; – неясные требования; – низкая узнаваемость
Адаптация	– онбординг-процессы, велкомбук, велком-боксы; – назначение и знакомство с наставником; – введение в корпоративные системы и процессы; – первые задачи и интеграция в команду; – регулярная обратная связь от HR и руководителя	– структурированный процесс адаптации; – поддержка со стороны команды; – четкие ожидания и критерии успеха; – гибкий вход; – раннее вовлечение в рабочие процессы; – комфортная среда; – обучение	– уровень удовлетворенности адаптацией (опросы, NPS); – время выхода на полную продуктивность; – доля кандидатов, прошедших испытательный срок	– перегруз информацией на старте; – нехватка информации; – сложный вход в проекты; – отсутствие четких KPI для новых сотрудников; – недостаточная поддержка со стороны команды или отсутствие наставника
Мотивация	– корпоративная культура и командное взаимодействие; – система обратной связи, личные встречи; – программы нематериального стимулирования и тимбилдинга; – признание достижений (грамоты, премии, публичное признание и пр.); – карьерные перспективы	– возможность влиять на процессы и проекты; – гибкость рабочего графика; – внутренние традиции и культура; – чувство принадлежности команде; – профессиональный и карьерный рост в команде; – признание; – автономия; – возможность влиять на продукт	– уровень вовлеченности персонала; – оценка удовлетворенности работой; – количество внутренних инициатив и предложений	– недостаток прозрачности в системе мотивации; – отсутствие регулярной обратной связи и признания; – потеря интереса из-за рутины и выгорание
Обучение и развитие	– внутреннее и внешнее обучение; – менторство и коучинг; – участие в профессиональных мероприятиях и конференциях; – митапы; – смена проектов; – развитие soft skills; – обмен знаниями внутри компании	– возможность выбора обучения; – покрытие расходов на обучение; – карьерный рост через развитие навыков; – доступ к ресурсам для самообучения; – интересные задачи для развития; – карьерные треки	– количество пройденных курсов на сотрудника; – доля сотрудников, повысивших квалификацию; – количество успешных переходов на новые должности	– ограниченность бюджетов на обучение; – недостаточная мотивация к обучению; – отсутствие индивидуальных планов развития; – отсутствие подходящих форматов для обучения

Окончание табл.

Этап	Точки касания	Мотивационные факторы	HR-метрики	Болевые точки
Карьера	– внутренние программы ротации; – повышение и рост внутри компании; – переход между проектами; – персональные карьерные планы; – смена ролей; – работа в cross-функциональных командах	– прозрачность карьерных перспектив; – четкие критерии для повышения; – возможность горизонтального роста; – развитие лидерских компетенций	– доля сотрудников, получивших повышение; – средний срок работы до первого повышения; – удовлетворенность карьерными возможностями; – средний срок работы в компании	– отсутствие четких карьерных треков или непрозрачность карьерных треков; – ограниченные возможности для роста; – медленный рост в рамках компании; – низкая внутренняя мобильность
Увольнение	– exit-интервью; – оффбординг; – оценка причин ухода; – поддержка при переходе в новую компанию; – официальное оформление увольнения; – коммуникация с экс-сотрудниками	– доброжелательная атмосфера на этапе увольнения; – возможность вернуться в компанию в будущем; – поддержка сотрудников после ухода; – анализ и улучшение на основе обратной связи	– доля сотрудников, покинувших компанию по негативным причинам; – количество сотрудников, вернувшихся в компанию; – основные причины увольнений по данным exit-интервью	– высокий уровень текучести кадров; – недостаточное внимание к обратной связи; – потеря ценных сотрудников без попыток удержания; – негативный опыт увольнения; – отсутствие обратной связи

На этапе поиска и подбора важную роль играет внешний HR-бренд, который формируется через активное продвижение компании в цифровой среде: корпоративные страницы, социальные сети, ИТ-мероприятия, партнерства с вузами и пр. Создание виртуального офиса может также служить инструментом привлечения соискателей на должность. Это может быть одностраничный сайт, где соискатели ближе знакомятся с компанией, как организованы условия труда, организационные нормы, корпоративная культура в компании и пр. Такой способ направлен побудить соискателя совершить нужное действие, как например, подписаться на рассылку о вакансии или направить свое резюме. Среди ИТ-компаний также популярно ведение блогов, где специалисты делятся опытом и знаниями. Источниками блога может быть как сайт самой компании, так и другие сервисы для ведения блога, примером может служить сайт VC.ru.

Огромной популярностью на сегодняшний день пользуются социальные сети как один из способов продвижения компании на рынке соискателя. Визуализация, применение интерактивных инструментов, публикация полезного и развлекательного контента позволяют приблизиться к соискателю и продемонстрировать компанию как открытого работодателя. Другой стороной развития HR-бренда через социальные сети является продвижение через отметки страницы компании со стороны сотрудников. Отдельным перспективным направлением является работа с молодежью. Опираясь на теорию поколений, преимущественную долю рынка занимают специалисты поколения Y и Z. Таких соискателей привлекает минимизация бюрократии, новые задачи и технологии, гибкий формат работы, короткие задачи с определением временных границ, позитивная и приятная атмосфера в коллективе, карьера и статус, развитие личного бренда,

применение привычных каналов коммуникации и др. [19]. Часто в привлечении молодежи важную роль играет event-рекрутинг: тематические конференции узкой направленности, дни открытых дверей, ярмарки вакансий и дни карьеры. Одним из каналов привлечения молодежи в компанию является сотрудничество с вузами. Тесное взаимодействие с компанией позволяет студентам еще на этапе обучения с ними познакомиться. Мероприятия могут быть реализованы через проведение гостевых лекций, семинаров или тренингов, а также организацию стажировок и практик в рамках компании.

Привлекательными критериями для кандидатов являются не только уровень оплаты труда, но и возможности работы с передовыми технологиями, гибкость условий труда и удаленный формат работы. В ИТ важно демонстрировать используемый стек технологий и реализованные проекты, что позволит укрепить позиции компании на рынке и привлекать заинтересованных специалистов. Однако, основными барьерами становится низкая узнаваемость организации и недостаточная активность в цифровом пространстве.

На этапе адаптации ключевыми факторами являются гибкость процессов и использование цифровых инструментов. Виртуальные офисы, онлайн-наставничество, интерактивные адаптационные программы помогают новым сотрудникам быстрее интегрироваться в компанию. Однако если процессы не автоматизированы или отсутствует четкая структура адаптации, то есть риски дезориентации новичков и снижения их вовлеченности.

На этапе мотивации особое значение имеют стек технологий, задачи и отсутствие бюрократии. ИТ-специалисты ценят автономность и возможность работы над сложными проектами с последующим признанием своих достижений. Важными факторами является корпоративная культура и нематериальные бонусы: ДМС, обучение,

гибкость условий труда. Чаще всего в ИТ-компаниях плоские структуры управления, где команды работают над проектами, а иерархия сведена к минимуму [11]. Одной из основных особенностей HR-бренда в ИТ-компаниях являются внутренние коммуникации, так как сфере информационных технологий характерен высокий уровень цифровизации, то, с одной стороны, особенностью, с другой стороны, элементом HR-бренда является активное использование искусственного интеллекта, чат-ботов, ведение корпоративного портала или социальных сетей внутри компании. Важно выстраивание культуры работы с запросами сотрудников, работа внутри команд, физический комфорт персонала. ИТ-компанией часто предоставляется выбор сотрудникам, какую потребность они хотели бы удовлетворять: изучение языков, зал и др. К другим особенностям HR-бренда в ИТ является активная трансляция ценностей через мероприятия, показывающие сотрудникам, что компания разделяет их ценности и пожелания. Организация офисного пространства, которое состоит не только из рабочего места, но и из различных зон для развлечения и отдыха, позволяет отвлечься от рутины. Однако однообразие, рутина и жесткая регламентированность процессов могут снижать эффективность сотрудников и приводить к выгоранию со снижением вовлеченности.

На этапе обучения и развития сотрудники ожидают возможности для профессионального и карьерного развития, учитывая, что постоянное развитие является одним из важнейших критериев при выборе организации. В крупных ИТ-компаниях обучение и построение карьеры реализуются через проектную работу, ротации и внутренние образовательные программы. В малых ИТ-организациях развитие часто происходит за счет совмещения ролей, что способствует быстрому росту экспертизы, но также может привести к перегрузке. Применение гибких методологий (aglie) позволяет сотрудникам

развивать управленческие навыки и участвовать в принятии решений. Однако новичкам может быть сложно адаптироваться к такому формату без дополнительной поддержки со стороны коллег.

На этапе увольнения ключевым фактором является поддержание культуры уважительного расставания. Развитые компании проводят exit-интервью, анализируют причины ухода и поддерживают связь с бывшими сотрудниками. Данный подход позволяет не только улучшить внутренние процессы, но и укрепить HR-бренд компании на рынке труда.

Выводы и заключение. Сильный бренд работодателя – это конкурентное преимущество на рынке труда. Формирование HR-бренда в ИТ-организациях позволяет сформировать лояльность сотрудников и привлекательность компании для соискателей, что важно в текущих условиях.

В сфере ИТ сотрудники предъявляют высокие требования не только к уровню оплаты труда, но и к условиям труда. Сильный бренд работодателя требует комплексного подхода к мотивации, охватывающего все этапы жизненного цикла сотрудника: от привлечения и адаптации до развития, удержания и увольнения. Важно использовать гибкий подход к мотивации, где значительную роль играют нематериальные стимулы, корпоративная культура, а также возможности для профессионального роста. Построение карты жизненного пути сотрудника позволяет глубже понять мотивационные драйверы и выявлять направления для совершенствования стратегии управления брендом работодателя.

Список литературы

1. HR-бренд: что это и как его создать. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5938317> (дата обращения: 09.11.2024). – Текст : электронный.

2. HR-бренд: важен ли компаниям и кандидатам? – URL: <https://getexperts.ru/>

research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam/ (дата обращения: 09.11.2024). – Текст : электронный.

3. **Евсеева, С. А.** Формирование и оценка HR-бренда в сфере информационных технологий / С. А. Евсеева, А. А. Землякова, А. М. Максимова. – Текст : непосредственный // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции : в 8 ч. (15–18 мая 2024 года). – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 124–130.

4. **Зоркова, В. А.** HR-бренд работодателя на рынке труда: факторы формирования в современных условиях / В. А. Зоркова, Д. Д. Мичурина. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 8. – С. 13–17.

5. **Кучеров, Д. Г.** Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации / Д. Г. Кучеров, Е. К. Завьялова. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2012. – № 4. – С. 22–48.

6. **Шаповалова, А. А.** Бренд работодателя как фактор выбора работы молодыми специалистами / А. А. Шаповалова, Т. О. Разумова. – Текст : непосредственный // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 58 (1). – С. 178–189. – Doi: 10.34022/2658-3712-2025-58-1-178-189.

7. HR-бренд / Н. Б. Фатеева [и др.]. – Текст : непосредственный // Образование и право. – 2023. – № 3. – С. 176–180.

8. **Абрамян, Г. А.** Формирование hr-бренда организации в контексте ее стратегического развития / Г. А. Абрамян, А. А. Бодрова, А. Н. Матрунич. – Текст : непосредственный // ЕГИ. – 2025. – № 3(59). – С. 737–740.

9. **Гриднева, М. А.** Особенности работы с персоналом в IT-сфере / М. А. Гриднева, М. Ю. Федосова. – Текст :

непосредственный // Телескоп. – 2021. – № 1. – С. 106–112.

10. **Петрова, О. С.** Разработка модели HR-бренда IT-компаний на основе выявления факторов позитивного восприятия организации как работодателя / О. С. Петрова, К. А. Кисин. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика. – 2020. – № 3(257). – С. 79–84.

11. **Рагозина, П. А.** Особенности управления персоналом в IT-сфере / П. А. Рагозина. – Текст : непосредственный // HR-технологии: стратегии и инновации : материалы 5-й Всероссийской (национальной) научно-практической конференции (23 марта 2023 года). – Москва : ООО «Издательство «Спутник+», 2023. – С. 89–92.

12. **Григорьева, В. В.** Создание внешнего HR-бренда в IT-сфере / В. В. Григорьева, Н. Г. Казимирова. – Текст : непосредственный // Экономические проблемы России и региона: Ученые записки. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2023. – Вып. 28. – С. 99–104.

13. **Вельмисова, Д. В.** Социально-профессиональное картирование процессов взаимодействия работника с предприятием / Д. В. Вельмисова. – Текст : непосредственный // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2024. – № 4. – С. 36–45. – DOI: 10.24412/1994-3776-2024-4-36-45.

14. **Палкин, А. В.** Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде / А. В. Палкин, Т. А. Бурцева, М. В. Макарова,

А. А. Ведерников. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – С. 58–64. – URL: <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.2.2.007>.

15. **Харченко, В. С.** Путь сотрудника в организации: employee journey map как методология анализа – Текст : непосредственный / В. С. Харченко. – Текст : непосредственный // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2020. – № 12(558). – С. 154–173.

16. Мотивация и C&B как составляющие HR-бренда. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/67558-motivatsiya-i-cb-kak-sostavlyayushchie-hr-brenda> (дата доступа: 09.03.2025). – Текст : электронный.

17. **Сазанова, Л. А.** Особенности труда и карьерного развития ИТ-специалистов в условиях холакратических структур / Л. А. Сазанова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 3(112). – С. 202–211. – DOI: 10.21295/2223-5639-2025-3-202-211.

18. Мотивация профессионалов GetExperts. – URL: <https://getexperts.ru/research/motivatsiya-personala/> (дата обращения: 04.03.2025). – Текст : электронный.

19. **Тарасова, В. В.** Теория поколений как инструмент формирования лояльности персонала / В. В. Тарасова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 11(406). – С. 181–183.

Evseeva S.A.

Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Graduate School of Public Administration

Pletneva N.A.

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Graduate School of Service and Trade, Institute of Industrial Management, Economics and Trade

Zemlyakova A.A.

Ltd. «MC-Bauchemie», Recruitment Manager (Irkutsk city)

EMPLOYEE JOURNEY MAP IN IT ORGANIZATION AS A TOOL TO INFLUENCE AN EMPLOYER BRAND

Abstract. High competition for IT personnel requires organizations to review their approaches. A strong employer brand allows you to attract and retain staff, which has a direct impact on the effectiveness of the IT organization. The purpose of the study is to analyze the employee journey map and its impact on the employer brand of the IT organization. The article used both general methods: logic, generalization, systematic and comparative analysis, and specific ones - employee journey map. The map is a tool for managing the relationship between an employee and an organization, visualizing the employee's points of contact with the organization. This tool allows for a comprehensive assessment of an employee's interaction with an organization throughout their entire life cycle. Creating an employee journey map helps to address the following challenges: improving the image and reputation of the organization as an employer; identifying and attracting talented candidates; analyzing the external factors of the employer brand; and studying the factors that contribute to employee loyalty in order to enhance the HR brand. The advantage of this method is that it allows for the analysis and diagnosis of issues, as well as the modification of existing and sometimes outdated HR practices. The research findings suggest that a strong employer brand requires a comprehensive approach to motivation that covers all stages of the employee lifecycle, from recruitment and onboarding to development, retention, and termination.

Keywords: employee journey map, IT, employer brand, hr brand, employee experience, employee life cycle, personnel management, human resources management.

References

1. HR-brend: chto eto i kak ego sozdat' [HR-brand: what is it and how to create it]. (n.d.). Retrieved from: <https://www.kommersant.ru/doc/5938317>.
2. HR-brend: vazhen li kompaniyam i kandidatam? [HR-brand: is it important for companies and candidates?]. Retrieved from: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam/>.
3. Evseeva, S.A., Zemlyakova, A.A., Maksimova, A.M. (2024). Formirovanie i otsenka HR-brenda v sfere informatsionnykh tekhnologii [Formation and evaluation of HR-brand in the field of information technology]. In Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi i uchebno-metodicheskoi konferentsii. V 8 ch. [Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of proceedings of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference. In 8 parts]. P 124–130). POLITEKH-PRESS.

4. Zorkova, V.A., Michurina, D.D. (2023). HR-brend rabotodatelya na rynke truda: faktory formirovaniya v sovremennykh usloviyakh [Employer HR-brand in the labor market: factors of formation in modern conditions]. *Finansovye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], (8), 13–17.
5. Kucherov, D.G., Zavyalova, E.K. (2012). Brend rabotodatelya v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii [Employer brand in the organization's human resource management system]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment* [Vestnik of Saint Petersburg University. Series Management], (4), 22–48.
6. Shapovalova, A.A., Razumova, T.O. (2025). Brend rabotodatelya kak faktor vybora raboty molodymi spetsialistami [Employer brand as a factor in job choice by young specialists]. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya* [Social and Labor Research], 58(1), 178–189. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2025-58-1-178-189>.
7. Fateeva, N.B. et al. (2023). HR-brend [HR-brand]. *Obrazovanie i pravo* [Education and Law], (3), 1776–1780.
8. Abramyan, G.A., Bodrova, A.A., Matrunich, A.N. (2025). Formirovanie hr-brenda organizatsii v kontekste ee strategicheskogo razvitiya [Formation of the organization's hr-brand in the context of its strategic development]. *EGI* [Natural-Humanitarian Studies], (3(59)), 737–740.
9. Gridneva, M.A., Fedosova, M.Yu. (2021). Osobennosti raboty s personalom v IT-sfere [Features of working with personnel in the IT sphere]. *Teleskop* [Telescope], (1), 106–112.
10. Petrova, O.S., Kisim, K.A. (2020). Razrabotka modeli HR-brenda IT-kompanii na osnove vyyavleniya faktorov pozitivnogo vospriyatiya organizatsii kak rabotodatelya [Development of an HR-brand model for an IT company based on identifying factors of positive perception of the organization as an employer]. *Innovatsionnaya ekonomika* [Innovative Economy], (3(257)), 79–84.
11. Ragozina, P.A. (2023). Osobennosti upravleniya personalom v IT-sfere [Features of personnel management in the IT sphere]. In *HR-tehnologii: strategii i innovatsii: Materialy 5-i Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* [HR-technologies: strategies and innovations: Proceedings of the 5th All-Russian (national) scientific-practical conference]. P. 89–92). *ООО "Izdatel'stvo "Sputnik+"*.
12. Grigoryeva, V.V., Kazimirova, N.G. (2023). Sozdanie vneshnego HR-brenda v IT-sfere [Creation of an external HR-brand in the IT sphere]. In *Ekonomicheskie problemy Rossii i regiona: Uchenye zapiski. Tom Vypusk 28* [Economic problems of Russia and the region: Scientific notes. Volume Issue 28]. P. 99–104). *Rostov State University of Economics "RINKh"*.
13. Velmisova, D.V. (2024). Sotsial'no-professional'noe kartirovanie protsessov vzaimodeistviya rabotnika s predpriatiem [Socio-professional mapping of the processes of interaction between an employee and an enterprise]. *Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy* [Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research], (4), 36–45. <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2024-4-36-45>.
14. Palkin, A.V., Burtseva, T.A., Makarova, M.V., Vedernikov, A.A. (2025). Kontseptual'nye osnovy marketinga personala sovremennoi kompanii v tsifrovoi srede [Conceptual foundations of personnel marketing of a modern company in the digital environment]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts], (2), 58–64. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.2.2.007>.
15. Kharchenko, V.S. (2020). Put' sotrudnika v organizatsii: employee journey map kak metodologiya analiza [Employee path in the organization: employee journey map as a methodology of analysis]. *Vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal EKO* [All-Russian Economic Journal ECO], (12(558)), 154–173.
16. Motivatsiya i C&B kak sostavlyayushchie HR-brenda [Motivation

and C&B as components of HR-brand]. (n.d.). Retrieved from: <https://www.hr-director.ru/article/67558-motivatsiya-i-cb-kak-sostavlyayushchie-hr-brenda>.

17. Sazanova, L.A. (2025). Osobennosti truda i kar'ernogo razvitiya IT-spetsialistov v usloviyakh kholakraticheskikh struktur [Features of work and career development of IT specialists in the context of holacratic structures]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics

and Law], (3(112)), 202–211. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2025-3-202-211>.

18. GetExperts. (n.d.). Motivatsiya professionalov GetExperts [Motivation of GetExperts professionals]. Retrieved from: <https://getexperts.ru/research/motivatsiya-personala/>.

19. Tarasova, V.V. (2022). Teoriya pokolenii kak instrument formirovaniya loyal'nosti personala [Generation theory as a tool for building staff loyalty]. Molodoi uchenyi [Young Scientist], (11(406)), 181–184.

e-mail: gvozdok@yandex.ru

Коптелова Л.В.

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

Цымбал Е.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ УСЛУГ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА И АВТОМАТИЗАЦИИ

Аннотация. Процессный подход, обладающий высокой степенью адаптивности к современным реалиям, находит свое применение в практике осуществления деятельности предприятиями торговли. В рамках его реализации рассматриваются такие ключевые концепции, как построение деятельности на основе бизнес-процессов, их реинжиниринг и автоматизация. Процессы, характеризующиеся этими терминами, оказывают значимое влияние на обеспечение устойчивого роста и конкурентоспособность предприятий сферы услуг в условиях рыночной нестабильности и цифровой трансформации. Особое внимание уделяется изучению проблем внедрения современных технологий управления бизнес-процессами в рамках проектов их реинжиниринга и автоматизации. Были выявлены следующие проблемы: недостаточная готовность отечественного бизнеса к переходу на новые технологии, сложность адаптации существующего программного обеспечения и отсутствие единой методики оценки эффективности используемых инструментов. Цель написания статьи заключается в исследовании и выявлении критериев оценки программного обеспечения управления бизнес-процессами, а также формировании универсальной модели системы управления бизнес-процессами предприятий торговли в рамках проведения их автоматизации и реинжиниринга. Предложенная информационная модель функционирования программного модуля автоматизации бизнес-процессов универсальна и может служить базовой концептуальной основой для эффективной реализации автоматизационных решений. Применение данной модели будет способствовать успешному внедрению автоматизированных систем и адаптации предприятий к динамично изменяющимся условиям рынка. Внедрение информационной системы обладает значительным потенциалом для повышения производительности бизнес-процессов, что является ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятия в условиях современной экономики.

Ключевые слова: бизнес-процесс, автоматизация, реинжиниринг, проектное управление, управление проектами, IT-проект, программное обеспечение для управления проектами, эффективность.

Введение. В условиях современных экономических реалий предприятия, функционирующие в сфере услуг, в том числе осуществляющие торговую деятельность, находятся в условиях постоянного изменения окружающей среды, что приводит к пер-

манентной адаптации деятельности предприятий к изменениям рынка в интересах обеспечения своей конкурентоспособности. Ключевым аспектом реализации поставленных задач является оптимизация системы принятия решений и управления деятель-

ностью посредством модернизации управленческих процессов. Исторически сложившаяся функциональная парадигма управления торговыми предприятиями и процессами, несмотря на свою эффективность в определенный период, утратила свою релевантность в условиях современных рыночных реалий. Это обусловлено стремительными изменениями внешней среды и усилением конкурентного давления, что инициировало необходимость поиска новых методологических подходов, адекватно отражающих современные экономические условия и специфику функционирования торговой сферы, что особенно актуально в условиях цифровизации экономических процессов.

Процессный подход, обладающий высокой степенью адаптивности к современным реалиям, был успешно интегрирован в управленческую практику. В рамках реализации данного подхода в торговле активное применение получили следующие категории: бизнес-процесс, реинжиниринг и автоматизация как инструменты их изменений. Широкое использование данной терминологии потребовало проведения научных изысканий, что позволило сформировать видение данных категорий с учетом современных реалий [3].

В исследованиях М.И. Малышева бизнес-процесс рассматривается как множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю [2].

Р.В. Серышев под бизнес-процессом понимает действия по достижению цели предприятия розничной торговли [5].

Необходимо отметить, что бизнес-процесс рассматривается как статичная категория. Его адаптация к изменяющимся условиям характеризуется применением к нему реинжиниринга. Ключевое слово «процесс» наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

В исследованиях ученых Н.С. Шарфудиновой, Р.Б. Палякина реинжиниринг

представляет собой перепроектирование деловых процессов предприятия для кардинального роста эффективности. При этом для каждого процесса должны быть заданы показатели стоимости, длительность и конечный результат (продукт) [7].

В трудах В.Ю. Кирничного реинжиниринг и автоматизация бизнес-процессов – это комплексное переосмысление процессов компании, упрощение и автоматизация рутинной деятельности для улучшения показателей [1].

При реинжиниринге бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) системный и процессный подходы играют ключевую роль, позволяют комплексно и целенаправленно пересматривать и радикально улучшать бизнес-процессы для достижения качественных изменений в деятельности организации. Процессный подход делает акцент на рассмотрении деятельности организации через призму бизнес-процессов, т.е. логически завершенных последовательностей действий, создающих ценность для клиента.

Резюмируя вышесказанное, системный подход при реинжиниринге бизнес-процессов обеспечивает стратегическую целостность, глубокую проработку результатов при реинжиниринге дает процессный подход, проектный подход подразумевает реализацию изменений.

Реинжиниринг бизнес-процессов, как правило, не является регулярной деятельностью – это разовое крупное изменение, что делает его идеальным кандидатом для реализации изменений, в том числе связанных с внедрением цифровых технологий в бизнес-деятельность предприятия.

Согласно последним исследованиям, многие предприятия розничной торговли сталкиваются с недостаточной эффективностью бизнес-процессов, что приводит к затягиванию сроков выполнения задач, увеличению издержек и снижению качества обслуживания клиентов. Эта ситуация требует проведения адаптационных изменений

существующих подходов к построению и реализации бизнес-процессов в том числе на основе их автоматизации с использованием цифровых технологий и выработки эффективных стратегий.

Цель данного исследования заключается в исследовании и выявлении критериев оценки программного обеспечения управления бизнес-процессами, а также формировании универсальной модели системы управления бизнес-процессами предприятий торговли в рамках проведения их автоматизации и реинжиниринга.

Среди задач исследования выделим три основные группы:

- выделить критерии, позволяющие оценить программное обеспечение для управления бизнес-процессами;
- провести сравнительный анализ программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов на рынке отечественного ПО;
- предложить модель универсальной системы управления бизнес-процессами в рамках проектного управления для их автоматизации и реинжиниринга.

Рабочая гипотеза. Использование технологий цифровой трансформации бизнес-процессов на основе автоматизации позволит повысить эффективность деятельности торговых предприятий, основой для такой адаптации может стать модель универсальной информационной системы для автоматизации управления проектами в сфере розничной торговли, которая позволит значительно увеличить эффективность бизнес-процессов, снизить затраты и повысить скорость реагирования на изменения в окружающей бизнес-среде.

Методы исследования. В процессе реализации целей данного исследования были задействованы как общенаучные методологические подходы, такие как наблюдение, анализ, синтез, обобщение и детализация, так и специализированные методы, включая монографический и

сравнительный анализ. Кроме того, применялись диалектический, системный и комплексный методы, что позволило обеспечить всестороннее и глубокое изучение предмета исследования.

Результаты исследования. В результате эволюционных изменений теории управления был осуществлен процесс адаптации процессного подхода в интересах его приспособления к современным условиям, изначально разработанного представителями школы административного управления.

Интеграция процессного подхода в управленческую практику с учетом глобализации, цифровизации и нестабильности рынка позволяет хозяйствующему субъекту сформировать гибкую и адаптивную модель управления и способствует быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка, гарантируя устойчивость бизнеса.

Ключевые концепции включают бизнес-процессы, реинжиниринг и автоматизацию, эффективное использование которых требует продуманного подхода. Важнейшим направлением стало изменение процессов через реинжиниринг с применением цифровых технологий.

В современных условиях использования системного подхода в сфере торговли реинжиниринг бизнес-процессов реализуется в форме проекта, требующего четкого планирования, координации ресурсов и управления изменениями.

Цель управления проектом реинжиниринга – обеспечить успешное планирование, реализацию и внедрение изменений, минимизируя риски и сопротивление [8].

Применение проектного подхода при реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов варьируется в зависимости от отрасли, но везде стремится к повышению эффективности, снижению затрат и улучшению клиентского опыта. В таблице 1 представлены типовые примеры.

Таблица 1

Применение реинжиниринга в различных сферах

Отрасль	Цель реинжиниринга	Пример результата
Производство	Снижение времени цикла и затрат	Внедрение конвейерной системы с ИИ-контролем
Услуги	Улучшение клиентского опыта	Автоматизация обработки заявок через онлайн-платформу
Госуслуги	Повышение прозрачности и скорости	Создание цифровых МФЦ
Электронная коммерция	Увеличение оборота и отзывчивости	Оптимизация логистики на маркетплейсе

В зависимости от отрасли реинжиниринг принимает разные формы, в таблице 2 рассмотрим практические примеры.

Таблица 2

Практические примеры реинжиниринга бизнес-процессов

Отрасль	Цель	Примеры решений	Иллюстрация
Розничная торговля	Персонализация обслуживания, оптимизация запасов, повышение скорости выполнения заказов	1. Внедрение омниканальных продаж. 2. Прогнозирование спроса с использованием ИИ. 3. Автоматизация складских операций	Сеть супермаркетов внедрила систему прогнозирования спроса, что позволило снизить товарные потери на 25%
Образование	Повышение качества обучения, доступность образовательных услуг, адаптация под нужды студентов	1. Переход к смешанным форматам обучения (онлайн + офлайн). 2. Автоматизация учебных процессов и документооборота. 3. Персонализированные образовательные траектории через платформы ИИ	Университет оптимизировал процесс приема студентов с помощью цифрового кабинета абитуриента, увеличив скорость обработки заявок на 60%

Реинжиниринг — универсальный инструмент, который помогает компаниям адаптироваться к изменениям рынка, технологическому прогрессу и растущим требованиям клиентов. Каждая отрасль находит в реинжиниринге и автоматизации свои уникальные пути развития, но общая цель — сделать бизнес-процессы быстрее, дешевле и эффективнее.

Так, для проекта реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов хозяйствующему субъекту рекомендуется использовать специализированное программное обеспечение, внедрение которого способст-

вует значительному повышению их эффективности, а также улучшает способность организаций адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.

Рынок программного обеспечения для автоматизации управления проектами сталкивается с проблемой использования немасштабируемых решений. Здесь основной проблемой для отечественных хозяйствующих субъектов, в том числе в сфере торговли, является необходимость импортозамещения в условиях воздействия санкций. Необходимо отметить, что многие отечественные разработки не удовлетворяют

требованиям пользователей по функционалу. Кроме того, некоторые организации не стремятся адаптироваться к современным технологиям, зачастую не используют программное обеспечение для управления бизнес-процессами и продолжают применять устаревшее программное обеспечение, что снижает эффективность и увеличивает риск ошибок и потери информации [4].

Так, для хозяйствующих субъектов, избегающих внедрение современных ИТ-решений, ключевой проблемой являются проблемы планирования и мониторинга задач. Без автоматизации процессы усложняются, что снижает продуктивность и затягивает сроки выполнения. Также отсутствие единых стандартов в автоматизации управления проектами создает трудности. Для успешной деятельности в современной экономике компаниям необходимо разраба-

тывать индивидуальные практики, соответствующие их требованиям.

В связи с вышеописанными факторами требуется особое внимание уделить выбору программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов, которое должно учитывать отраслевую специфику, потребности компании и возможности для интеграции с уже существующими системами, что является важным шагом к успешной реализации проектов в сфере реинжиниринга бизнес-процессов и повышению эффективности работы команды.

На основе обобщения информации об условиях перехода к автоматизации источников были выделены критерии, позволяющие обосновать необходимость автоматизации бизнес-процессов, что представлено в таблице 3.

Таблица 3

Критерии необходимости автоматизации бизнес-процессов

№	Критерий	Обоснование необходимости автоматизации управления проектами
1	Эффективность процессов	Автоматизация позволяет сократить временные затраты на выполнение рутинных задач, таких как формирование отчетов и документов, что повышает общую продуктивность сотрудников
2	Точность и надежность данных	Специализированные системы снижают вероятность ошибок, связанных с ручным вводом данных, что обеспечивает более точные расчеты и учет финансовых потоков
3	Упрощение многопользовательской работы	Автоматизированные системы обеспечивают возможность совместной работы над проектами, что позволяет сотрудникам одновременно получать доступ к актуальной информации
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	Специализированные системы предлагают более надежные методы хранения информации, защищая данные 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	Наличие инструментов 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

Вышеперечисленные критерии помогают оценить текущую систему управления проектами и обосновать необходимость ее автоматизации.

Внедрение специализированной автоматизированной системы станет оптимальным решением для устранения перечисленных недостатков, что позволит значительно сократить временные затраты на планирование и управление проектами, повысить точность информации, оперативность обработки данных, а также предоставит доступ к критически важной информации для принятия обоснованных управленческих решений. Таким образом, на основании вышеизложенного становится очевидной необходимость внедрения готовой или разработки собственной информационной системы, что позволит существенно улучшить процесс управления проектами в ИТ-отрасли [6].

В рамках исследования было проведено сравнительное исследование трех

популярных программных решений для автоматизации управления проектами: Мегатлан, GanttPRO и ProjectLibre.

Вышеперечисленное программное обеспечение для управления проектами обладает уникальными функциональными возможностями, которые могут быть полезны в рамках автоматизации бизнес-процессов.

Выбор системы зависит от потребностей, размера и бюджета организации. «Мегатлан» подходит компаниям, нуждающимся в настраиваемом и интегрируемом решении с упором на коллективную работу. «GanttPRO» удобен для пользователей, предпочитающих наглядное представление проектов и простоту интерфейса. «ProjectLibre» – оптимальный вариант для фирм с ограниченными финансовыми ресурсами, стремящихся к надежности, гибкости и возможности настройки.

Таблица 4 отражает сравнение указанных решений по девяти параметрам.

Таблица 4

Результаты сравнения информационных систем управления бизнес-процессами и проектами «Мегатлан», «GanttPRO», «ProjectLibre»

Критерии сравнения	Информационная система управления проектами		
	Система «Мегатлан»	Онлайн-инструмент «GanttPRO»	Система «ProjectLibre»
Функциональность системы	Широкий функционал (управление задачами, CRM, отчеты)	Хорошая функциональность для планирования проектов и командной работы	Хорошая функциональность для управления проектами (диаграмма Ганта и задачи)
Область применения	Подходит для малых и крупных компаний с разнообразными потребностями	В основном для небольших и средних команд	Подходит для любых проектов и команд
Решение поставленных задач	Эффективно решает задачи управления проектами и командной работы	Эффективно помогает в визуализации и планировании проектов	Эффективно для планирования и отслеживания проектов
Интегрируемость с другим ПО	Интеграция с различными CRM и сторонними сервисами	Интеграция с Google Drive, Dropbox и другими	Возможность импорта/экспорта из/в MS Project, EPM

Критерии сравнения	Информационная система управления проектами		
	Система «Мегаплан»	Онлайн-инструмент «GanttPRO»	Система «ProjectLibre»
Требования к техническому оборудованию	Доступ через Интернет (требуется современный браузер)	Доступ через Интернет (требуется современный браузер)	Требуется современный браузер
Учет статусов проектов	Да	Да	Да
Формирование этапов и плана проекта	Да	Да	Да
Формирование сметы проекта	Да	Ограниченная возможность формирования сметы проекта	Ограниченные функции для бюджетирования
Планирование и исполнение проекта	Полное управление планированием и исполнением проектов	Удобные инструменты планирования, но ограниченные возможности исполнения	Полное управление планированием и отслеживанием выполнения

Проведенное сравнение программного обеспечения для автоматизации управления проектами показывает, что адаптация существующих решений часто является нецелесообразной из-за высоких затрат на изменения и интеграцию. Вместо этого разработка собственной информационной системы с участием внутренней команды ИТ-специалистов представляется более экономически эффективной стратегией. Сотрудники организации хорошо осведомлены о специфике и потребностях бизнеса, что позволяет сократить время на разработку и внедрение нового продукта. Создание индивидуального решения не только снижает затраты, но и минимизирует необходимость в обучении персонала, обеспечивая наглядность и полное соответствие поставленным задачам.

Сформулируем общие требования к информационной системе для автоматизации управления проектами в рамках проекта реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов:

1. ИС должна быть доступна для использования под любой операционной системой.

2. Иметь интуитивно понятный интерфейс для удобства пользователей.

3. Предоставлять возможность интеграции с существующими системами.

Разрабатываемая информационная система для автоматизации управления проектами должна принимать следующие входные данные:

- данные о заказчике;
- данные о сотрудниках (команда проекта);
- данные о проекте (план, смета, документы);
- информация о выполненных и планируемых этапах работ;
- документы по взаиморасчетам.

В качестве выходных данных разрабатываемая информационная система для автоматизации управления проектами должна формировать:

- план работ и описание проекта (дорожная карта);
- смету на проект;
- аналитические отчеты по проектам и деятельности организации;
- массив собранных данных.

Следовательно, сформируем основные функции разрабатываемой информационной системы для автоматизации управления проектами:

- хранение справочной информации по заказчикам, сотрудникам, видам и стоимости работ;
- автоматический расчет бюджета и сроков выполнения проектов;
- отражение статусов и текущих стадий плана работы;
- формирование печатных форм (дорожная карта, смета, план проекта);
- генерация аналитических отчетов по показателям деятельности ИТ-команды.

Система будет предназначена для использования следующими категориями пользователей:

- директор компании (для стратегического контроля);
- исполнители проекта (для получения прозрачной информации о процессах);
- менеджер проекта (для фиксации и анализа данных по проектам).

Разработаем проект информационной системы (ИС) для автоматизации управления проектами в среде проектирования Ramus Educational в нотации IDEF0 (рис. 1).

Управление – регламенты и инструкции методологии Agile.

Механизмы: нетиповая конфигурация, менеджер проекта, команда исполнителей.

Система должна обработать входные данные с учетом видов (этапов) работ по проекту, стоимости работ команды проекта и сформировать выходную информацию:

- отчет по денежным оборотам;
- отчет по исполнению проектов;
- отчет по трудозатратам сотрудников;
- прайс-лист на работы;
- реестр проектов.

Диаграмма декомпозиции информационной модели функционирования программного модуля автоматизации

управления проектами в нотации IDEF0 представлена на рисунке 2.

На основании данных о заказчике, бизнес-требований по проекту, видов работ (этапов) и классификации проекта на первом этапе «Разбить проект на задачи» формируется план проекта, в котором менеджер проекта указывает этапы работ по проекту и их длительность.

Вторым этапом является «Рассчитать бюджет проекта» с учетом введенных данных о стоимости каждой работы по проекту, и на основании плана работ по проекту формируется бюджет проекта, который согласуется с заказчиком.

Далее бухгалтерия передает заказчику документы на оплату работ по проекту. Заказчик вносит оплату, которая регистрируется в программе документом «Поступление оплаты».

На основании введенного документа «План проекта» на этапе «Зарегистрировать этапы реализации проекта» менеджер проекта в соответствии с этапом проекта и утвержденной командой исполнителей по проекту назначает ответственного исполнителя на каждый этап с помощью документа «Реализация проекта». При этом в данном документе пользователь выставляет количество фактически отработанных дней по каждому этапу и по факту завершения этапа выставляет информацию о его выполнении. В качестве результативной информации в результате данного процесса в системе формируется отчетность «Отчет по трудозатратам сотрудников» и печатная форма документа «Дорожная карта».

Пятый подпроцесс «Сформировать отчетность» позволяет сформировать отчеты: «Отчет по исполнению проектов», «Реестр проектов», «Прайс-лист на работы». Основой для этих отчетов является входная информация из документов в системах «Планирование проекта», «Поступление оплаты», «Реализация проекта».

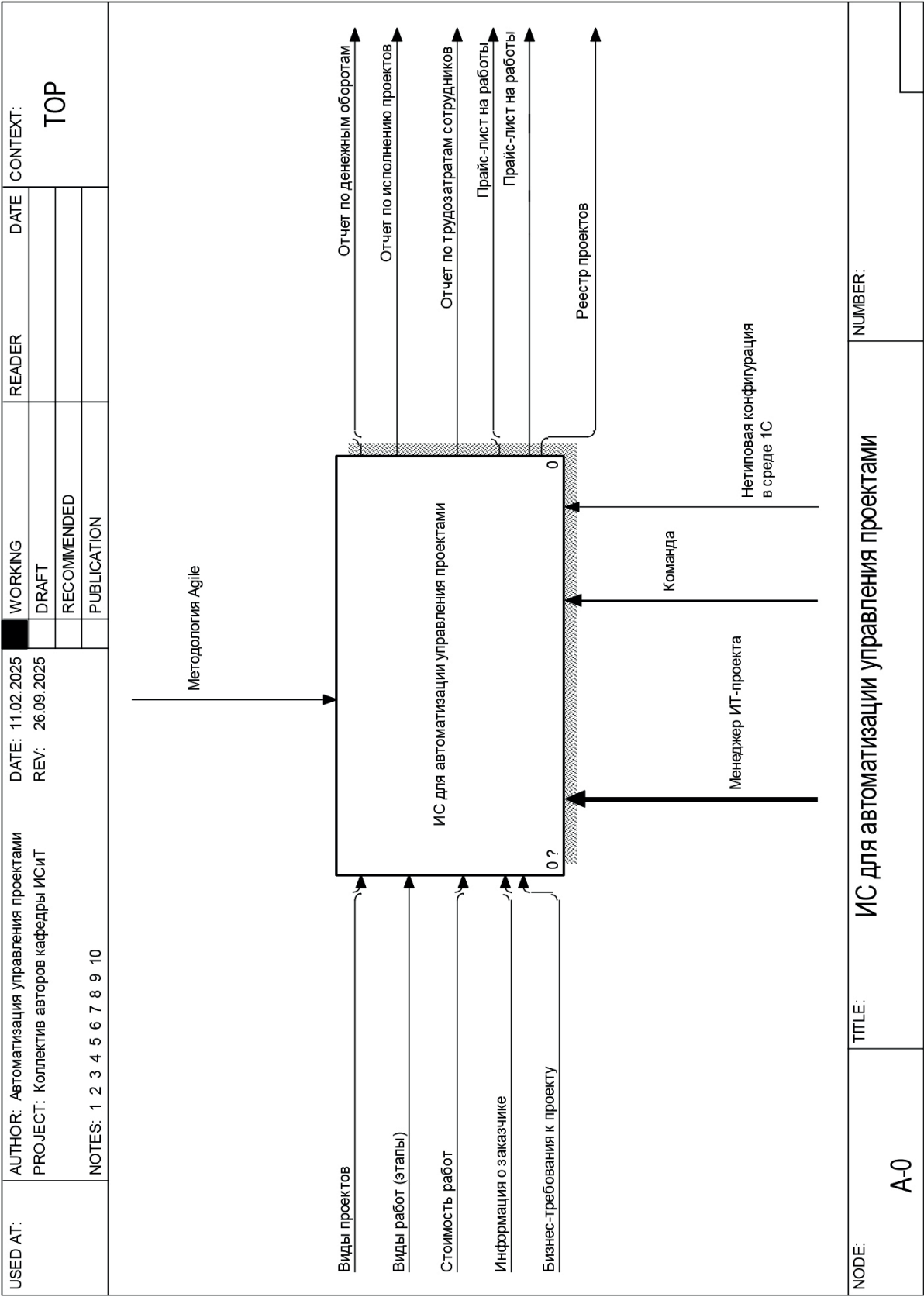


Рис. 1. Контекстная диаграмма информационной модели функционирования программного модуля автоматизации управления проектами в нотации IDEF0

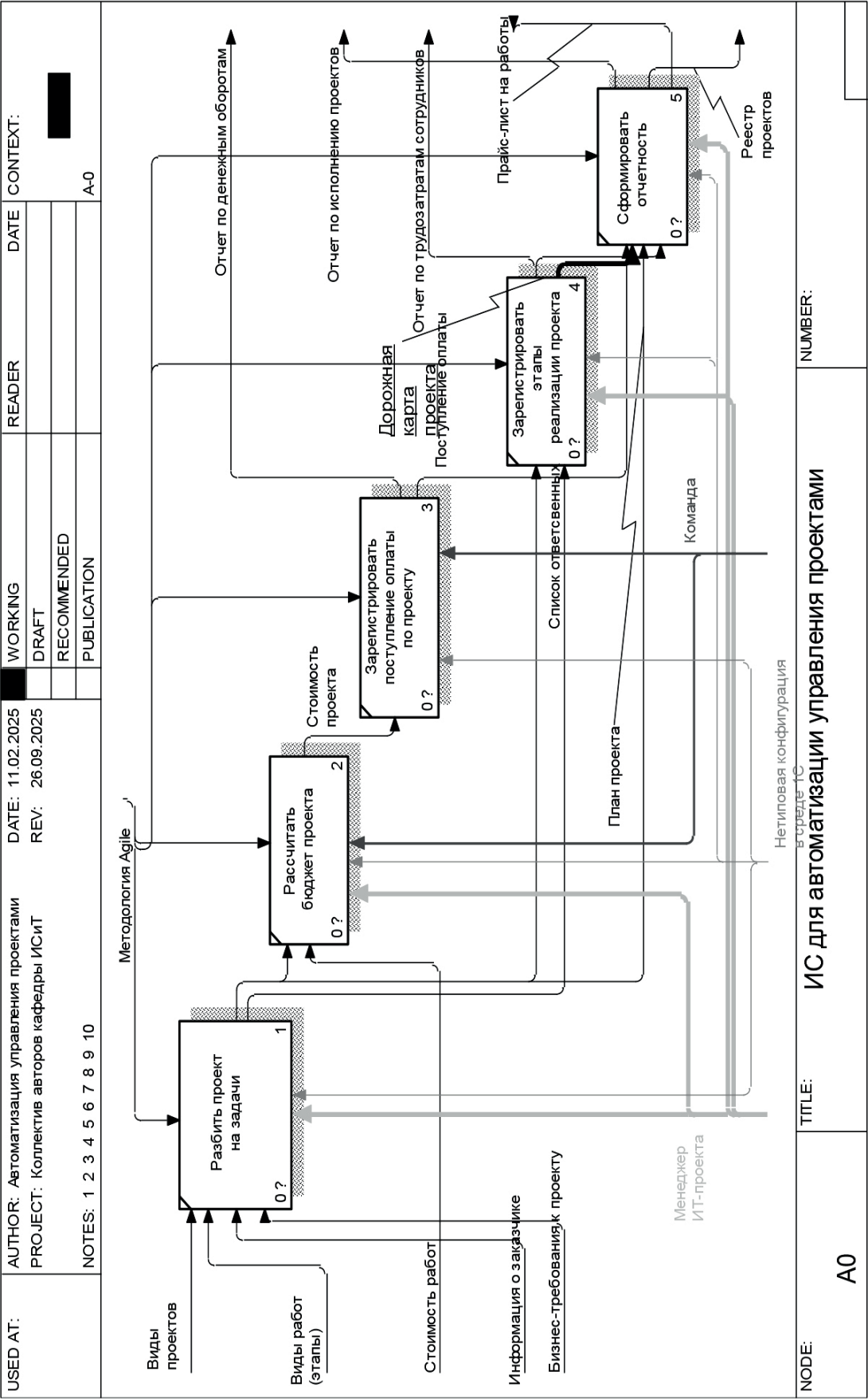


Рис. 2. Диаграмма декомпозиции информационной модели функционирования программного модуля автоматизации управления проектами в нотации IDEF0

Выводы и заключение.

Современные условия ведения хозяйственной деятельности в сфере услуг требуют от хозяйствующих субъектов постоянной работы, направленной на повышение устойчивости к изменениям внешней среды и повышение конкурентоспособности. Как правило, в основе изменений лежит революционное или эволюционное изменение бизнес-процессов. Адаптация бизнес-процессов, как правило, осуществляется в рамках их реинжиниринга и автоматизации.

Автоматизация и реинжиниринг бизнес-процессов в сфере торговли через призм проектного подхода позволяют организациям достигнуть высокой эффективности и гибкости. Важно правильно подобрать программное обеспечение для управления проекторами, которое будет соответствовать потребностям конкретного бизнеса.

В процессе исследования было выявлено, что автоматизация управления проектами является неотъемлемым элементом успешного функционирования организаций в условиях быстро изменяющейся бизнес-среды. Сравнительный анализ отечественных программных решений продемонстрировал широкий спектр возможностей, но также отметил существующие недостатки, требующие устранения для повышения эффективности. Формулирование общих требований к информационной системе стало важным шагом на пути к созданию решения, которое сможет адаптироваться к специфическим нуждам различных организаций. Предложенная модель информационной модели функционирования программного модуля автоматизации бизнес-процессами является универсальной и может быть использована в качестве базовой для успешной автоматизации процессов и помощи предприятиям в адаптации к динамичным условиям рынка. Внедрение данной информационной системы имеет потенциал в повышении производительности бизнес-процессов, что, в свою очередь, станет важным вкладом в конкурентоспособность предприятия в современных условиях.

Список литературы

1. **Киричный, В. Ю.** Эффективное управление инвестиционным потенциалом строительной организации в современной экономике : монография / В. Ю. Киричный. – Москва : Палеотип, 2006. – 116 с. – ISBN 5-94727-129-X. – URL: <https://book.ru/book/901272> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.
2. **Малышев, М. И.** Системный подход к управлению надежностью бизнес-процессов транспортной организации : монография / М. И. Малышев, И. А. Башмаков. – Москва : Русайнс, 2024. – 187 с. – ISBN 978-5-466-07515-1. – URL: <https://book.ru/book/955200> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.
3. **Павлов, А. Н.** Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition : учебное пособие / А. Н. Павлов. – Москва : Лаборатория знаний, 2023. – 268 с. – ISBN 978-5-93208-635-3. – URL: <https://book.ru/book/949649> (дата обращения: 26.09.2025). – Текст : электронный.
4. 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: 26.09.2025). – Текст : электронный.
5. **Серышев, Р. В.** Инструменты управления бизнес-процессами организации : монография / Р. В. Серышев. – Москва : Русайнс, 2023. – 275 с. – ISBN 978-5-466-03955-9. – URL: <https://book.ru/book/950905> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.
6. 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: 26.09.2025). – Текст : электронный.

7. **Шарафутдинова, Н. С.** Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Палякин. – Москва : Русайнс, 2023. – 131 с. – ISBN 978-5-4365-9935-9. – URL:

<https://book.ru/book/945235> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.

8. **Шепелева, О. П.** Реинжиниринг бизнес-процессов: методологические основы и прикладные аспекты : учебно-методическое пособие / О. П. Шепелева, С. М. Кашин. – Москва : Русайнс, 2025. – 122 с. – ISBN 978-5-466-09904-1. – URL: <https://book.ru/book/959496> (дата обращения: 20.10.2025). – Текст : электронный.

Koptelova L.V.

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

Tsybal E.A.

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

AREAS OF BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT IN THE SERVICE SECTOR BASED ON REENGINEERING AND AUTOMATION

Abstract. Process-based approach, highly adaptable to modern realities, is being applied in the practice of retail enterprises. Its implementation examines key concepts such as business process-based operations, their reengineering, and automation. The processes characterized by these terms have a significant impact on ensuring sustainable growth and competitiveness of service enterprises in the face of market instability and digital transformation. Particular attention is paid to studying the challenges of implementing modern business process management technologies within the framework of business process reengineering and automation projects. The following issues were identified: insufficient readiness of domestic businesses to transition to new technologies, difficulty adapting existing software, and the lack of a unified methodology for assessing the effectiveness of the tools used. The purpose of this article is to study and identify criteria for evaluating business process management software, as well as to develop a universal model of a business process management system for retail enterprises within the framework of their automation and reengineering. The proposed information model for the functioning of the business process automation software module is universal and can serve as a basic conceptual foundation for the effective implementation of automation solutions. Application of this model will facilitate the successful implementation of automated systems and the adaptation of enterprises to dynamically changing market conditions. Implementation of an information system has significant potential for improving business process productivity, which is a key factor in enhancing the competitiveness of an enterprise in the modern economy.

Keywords: business process, automation, reengineering, project management, project management, IT project, project management software, efficiency.

References

1. Kirnichny, V.Yu. (2006). *Effektivnoye upravleniye investitsionnym potentsialom stroitel'noy organizatsii v sovremennoy ekonomike: Monografiya* [Effective management of investment potential of a construction organization in the modern economy: Monograph]. Moscow: Paleotip. ISBN 5-94727-129-X. Retrieved from: <https://book.ru/book/901272>.
2. Malyshev, M.I., Bashmakov, I.A. (2024). *Sistemnyy podkhod k upravleniyu nadezhnost'yu biznes-protsessov transportnoy organizatsii: monografiya* [A systems approach to managing the reliability of business processes of a transport organization: monograph]. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-466-07515-1. Retrieved from: <https://book.ru/book/955200>.
3. Pavlov, A.N. (2023). *Effektivnoye upravleniye proyektami na osnove standart PMI PMBOK® 6th Edition: Uchebnoye posobiye* [Effective project management based on the PMI PMBOK® 6th Edition standard: A tutorial]. Moscow: Laboratoriya znanyu. ISBN 978-5-93208-635-3. Retrieved from: <https://book.ru/book/949649>.

4. Lukyanova, A.V. 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. Lukianova. Moscow: KnoRus. SBN 978-5-406-12035-4. Retrieved from: <https://book.ru/book/950307>.

5. Seryshev, R.V. (2023). Instrumenty upravleniya biznes-protsessami organizatsii: monografiya [Tools for managing business processes of an organization: monograph]. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-466-03955-9. Retrieved from: <https://book.ru/book/950905>.

6. Makarova, E.S. 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>.

7. Sharafutdinova, N.S., Palyakin, R.B. (2023). Upravleniye konkurentosposobnost'yu organizatsii: uchebnoye posobiye [Managing the competitiveness of an organization: a tutorial]. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-4365-9935-9. Retrieved from: <https://book.ru/book/945235>.

8. Shepeleva, O.P., Kashin, S.M. (2025). Reinzhiniring biznes-protsessov: metodologicheskiye osnovy i prikladnyye aspekty: uchebno-metodicheskoye posobiye [Business process reengineering: methodological foundations and applied aspects: teaching aid]. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-466-09904-1. Retrieved from: <https://book.ru/book/959496>.

e-mail: koptelov2a@mail.ru

Панова Е.А.

Государственный университет управления (г. Москва), канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и кредита

СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ CRM-СИСТЕМ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. Конкурентные преимущества промышленного предприятия во многом зависят от надежности его взаимоотношений с клиентами и соответствия выпускаемой продукции их ожиданиям. Налаживанию коммуникаций с клиентами в современных условиях способствуют цифровые технологии и в частности CRM-системы. Они помогают оптимизировать продажи, получать обратную связь от клиентов и повысить эффективность бизнеса в целом. Это особенно важно для малых и средних промышленных предприятий, отличающихся ограниченными масштабами деятельности. Целью работы является исследование роли и преимуществ CRM-систем в выстраивании отношений с клиентами, а также проблем, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия при их использовании. Методологической основой статьи являются общенаучные приемы научного познания: системный и сравнительный анализ, синтез и обобщение. В работе показано, что внедрение CRM-систем способствует удержанию клиентов, росту продаж и совершенствованию процессов принятия решений. Такие функции CRM-систем, как автоматизация маркетинговых компаний, составление отчетности и формирование аналитических данных, помогают малым и средним предприятиям повысить прослеживаемость операций и переводить большее число потенциальных клиентов в разряд заказчиков. К проблемам, с которыми сталкиваются малые и средние промышленные предприятия при внедрении CRM-систем, относятся ограниченность инвестиционных ресурсов, нехватка технических знаний и сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Решению этих проблем способствует поэтапное внедрение CRM-систем малыми и средними промышленными предприятиями, облегчающее их адаптацию к технологическим преобразованиям.

Ключевые слова: малые и средние предприятия (МСП), CRM-системы, автоматизация операций, эффективность бизнес-процессов.

Введение. В то время как крупные предприятия активно используют в своей деятельности технологические достижения, малые и средние предприятия (далее – МСП) чаще всего полагаются на прямое взаимодействие с людьми. Промышленные предприятия часто сталкиваются с проблемами, обусловленными быстрым технологическим прогрессом, острой конкуренцией, частыми изменениями предпочтений клиентов и укорачиванием жизненного цикла производимой продукции. Это приводит к осознанию малыми и средними промышленными предприятиями ценности цифровых технологий в вопросах по-

вышения эффективности бизнес-процессов и выстраивания долгосрочных отношений с клиентами. МСП имеют ограниченный штат управленческого персонала, что повышает значимость оптимизации его производительности. За последние несколько лет появился целый ряд продуктов и бизнес-моделей, удовлетворяющих потребности малого и среднего бизнеса с помощью цифровых технологий, одной из которых являются CRM-системы.

Методы исследования. Для достижения целей исследования были изучены научные публикации, посвященные использованию CRM-систем в деятельности сов-

ременных предприятий, в том числе малых и средних. На основе методов системного и сравнительного анализа, синтеза и обобщения были выявлены концептуальные основы эффективного внедрения CRM-систем в бизнес-процессы МСП, учитывающие специфику их деятельности и ограниченность имеющихся в распоряжении ресурсов.

Результаты исследования. CRM-системы по сути представляют собой не продукт или сервис, а бизнес-стратегию [8]. В век компьютерных технологий потребители хорошо осведомлены об ассортименте промышленных товаров, имеющих на рынке, поэтому современные предприятия должны быть озабочены не только соотношением цены и качества продукции, но и уровнем обслуживания клиентов [9]. Клиентоориентированное мышление сотрудников является важной составляющей поддержания конкурентоспособности МСП. CRM-системы обеспечивают системный подход к управлению взаимодействием с клиентами, организации процессов продаж и анализу клиентских данных. CRM-системы объединяют технологии, процессы и сотрудников с целью оптимизации взаимодействия не только с существующими клиентами, но и с потенциальными. Цель CRM-системы состоит в том, чтобы каждая отдельная

бизнес-возможность продвигалась через все стадии цикла продаж к успешно завершенной сделке (см. рис.).

CRM-системы автоматизируют повторяющиеся задачи, начиная от привлечения потенциальных клиентов и заканчивая послепродажной поддержкой. Автоматизация не только повышает эффективность работы и сокращает время выполнения заказов, но и гарантирует, что важные точки соприкосновения с клиентами не будут упущены.

Предприятию следует задуматься о внедрении CRM-системы в случае, если его деятельность характеризуется:

- наличием большого числа повторяющихся задач;
- широкой клиентской базой;
- частыми ошибками сотрудников, упущением ими важных задач, пропуском писем, сообщений, звонков;
- систематическими потерями документов, в том числе счетов на оплату;
- большим количеством времени, затрачиваемым сотрудниками на заполнение документов и выполнение рутинных задач;
- неэффективной работой сотрудников;
- высокой текучестью кадров;
- отсутствием статистики продаж и возможностей их детального анализа.



Рис. Стадии цикла продаж на предприятии*

*Составлено автором.

CRM-системы помогают решить проблему управления информацией о клиентах и их действиях, которая у МСП часто бывает разбросанной по электронным таблицам, электронной почте и записным книжкам. CRM-системы консолидируют информацию и делают ее легкодоступной для управленческой команды, которая в любой момент может получить информацию о предпочтениях клиентов, их взаимодействиях с сотрудниками предприятия и истории заказов. МСП выигрывают от внедрения CRM-систем не только за счет улучшения процессов принятия решений, оптимизации процесса взаимодействия с клиентами и определения узких мест системы продаж, но и за счет сокращения расходов на бумагу, обслуживания печатной техники и командировки сотрудников [6].

Выстраиванию более прочных отношений с клиентами способствует разработка сегментации потребительской ценности. Она позволяет точно идентифицировать ключевых клиентов, от которых часто зависимы МСП, и разрабатывать целенаправленные стратегии маркетинга и продаж. Приоритетное внимание и адаптация к конкретным потребностям и ожиданиям ключевых клиентов способствуют повышению их удовлетворенности и лояльности, а значит и устойчивому росту бизнеса [3].

Несомненным преимуществом CRM-систем является возможность их интеграции с веб-сайтом предприятия, почтовыми сервисами, телефонным номером, а также с корпоративным аккаунтом в мессенджерах и социальных сетях. Интеграция позволяет регистрировать и передавать для обработки менеджерам все обращения потенциальных клиентов – так называемые лиды. Сведения о канале обращения и посещенных страницах на веб-сайте дают первоначальное представление о клиенте, его вкусовых и ценовых предпочтениях. Это позволяет менеджеру по продажам на начальном этапе задать нужный стиль общения, предложить именно ту продукцию, которая интересна

клиенту, и тем самым повысить его лояльность. Одновременно предприятие получает возможность определить эффективность используемых каналов рекламы. Система управления контактами может автоматизировать процесс сегментирования клиентов по различным категориям на основе таких критериев, как возраст, пол или местоположение.

CRM-система создает карточку каждого клиента, в которой содержатся все имеющиеся о нем данные, включая полную историю взаимодействия. CRM-система создает напоминания о необходимости связи с клиентом, формирует статистику продаж и отчеты, позволяющие отслеживать реальные результаты деятельности сотрудников для расчета стимулирующих выплат. Благодаря облачному хранению информации сотрудники предприятия имеют доступ к ней не только в офисе, но и вне его. Такие функции, как чат-боты, автоматические ответы, аналитическая система, основанная на искусственном интеллекте, позволяют МСП взаимодействовать с клиентами в режиме 24/7, повышая общее качество обслуживания. Также CRM-системы позволяют отслеживать клиентов, которые потеряли интерес к продукции компании, и в случае необходимости принимать меры для их повторного привлечения на основе данных их профиля и истории активности.

CRM-системы, предназначенные для совместной работы, позволяют МСП напрямую взаимодействовать с клиентами через платформу, получать обратную связь и привлекать их к тестированию продукции. Отзывы и предложения клиентов, касающиеся существующей продукции, высказывание потребностей в новой продукции дают идеи для дальнейшего развития и позволяют улучшать не только выпускаемые изделия, но и обслуживание, а также предвосхищать ожидания клиентов.

Маркетинг является областью, в которой МСП чаще всего испытывают трудности. Автоматизация маркетинга является

одним из инструментов CRM-систем, который позволяет владельцам бизнеса проводить целевые маркетинговые кампании по различным каналам – электронной почте, посредством телефонных сообщений или с использованием платформ социальных сетей. CRM-системы позволяют получить представление о действиях клиентов и дают возможность настроить автоматическую рассылку электронных писем или телефонных сообщений, которая будет активироваться в зависимости от конкретных шагов покупателей, таких как онлайн-покупки или просмотр страниц с определенными товарами на веб-сайте. Доступ к аналитическим показателям, дающим оценку эффективности маркетинговых решений, позволяет МСП принимать обоснованные решения по распределению финансовых ресурсов с прицелом на будущее.

Интеграция CRM-систем с бухгалтерским программным обеспечением и платформами электронной коммерции предоставляет МСП возможность отслеживать финансовую составляющую продаж, контролировать финансовые транзакции и минимизировать степень влияния человеческого фактора на финансовые результаты. В целом расширение взаимодействия между сотрудниками предприятия при использовании CRM-системы приводит к повышению сохранности запасов и сокращению их потерь [11].

Несмотря на многочисленные преимущества CRM-систем, их внедрение на МСП сопряжено с определенными трудностями. Однако несмотря на потенциальные социальные и экономические выгоды финансовых технологий, их использование остается ограниченным по сравнению с традиционными финансовыми инструментами по причине того, что инновационные решения доступны только для МСП с финансовой и цифровой грамотностью, а также доступом к надежной информации и инфраструктуре. Кроме того, неопределенность целей предприятия при внедрении CRM-системы

влечет за собой проблемы в выстраивании бизнес-процессов.

Существенные первоначальные затраты на внедрение CRM-системы, обучение сотрудников и обеспечение интеграции всех данных препятствуют внедрению современных решений на МСП с ограниченным бюджетом. Сложности также создают сопротивление изменениям среди сотрудников, недостаток у них технических знаний и недостаточная обеспеченность безопасности данных.

Успешность инициатив по внедрению CRM-решений зависит от того, в какой степени учитываются интересы всех заинтересованных сторон, а не только клиентов. Это подчеркивает важность целостного подхода к внедрению CRM на МСП, который должен учитывать взгляды руководства, отношения в коллективе и связи с внешней средой. Пренебрежение чьими то ни было интересами может подорвать эффективность использования CRM-системы. CRM-система должна гармонизировать отношения не только с клиентами, но и с сотрудниками [7]. Если сотрудники не воспринимают себя как неотъемлемую часть CRM-системы, отстраняются от нее и не чувствуют себя вовлеченными, предприятию будет очень сложно достигнуть поставленных целей при разработке и реализации программы автоматизации процессов продаж. Это особенно важно учитывать малому и среднему бизнесу, где эффективность внедрения CRM-системы во многом зависит от фактора взаимоотношений, перевешивающего технологическую составляющую, какой бы степени сложности она ни была [10].

Для оценки эффективности внедрения CRM-системы предприятию следует заранее определить количественные показатели, по которым будет проводиться оценка. К таким показателям могут относиться: рост выручки, средний объем продаж, приходящийся на одного клиента, увеличение объема клиентской базы, изменение затрат на обработку одного заказа, доля положитель-

ных отзывов о предприятии в общем числе отзывов клиентов и т.д. При этом использование CRM-системы не может быть эффективным, если сотрудники предприятия на постоянной основе не вносят необходимые данные в карточки клиентов, а руководители не корректируют хозяйственные операции с учетом данных аналитических отчетов [2].

При выборе CRM-системы важное значение имеет оценка ее совместимости с потребностями организации [4]. В силу специфики деятельности МСП подходят не универсальные виды программного обеспечения, используемые крупными предприятиями, а настраиваемые CRM-решения [5]. Не подходят для МСП и слишком сложные программные решения – принятие CRM-системы сотрудниками произойдет только в том случае, если они будут уверены в ее надежности, простоте использования и соответствии нуждам организации.

Адаптация CRM-системы к конкретным бизнес-процессам сопряжена с дополнительными расходами. Стоимость внедрения CRM-системы не ограничивается стоимостью приобретения программного обеспечения или ежемесячным тарифным планом [1]. С учетом ограниченности штата МСП и отсутствия у них узкоспециализированных технических специалистов стоимость внедрения CRM-системы существенно увеличится в большую сторону за счет обращения к сторонним организациям с целью доработки, адаптации под свои потребности и поддержания ее работы. Поэтому для МСП очень важно выбрать не только подходящее программное обеспечение, но и его поставщика. При выборе следует понимать, насколько он способен и готов модифицировать программное обеспечение в соответствии с конкретными потребностями бизнеса таким образом, чтобы это не повлекло для предприятия слишком большие дополнительные затраты.

Для преодоления проблемы ограниченности ресурсов МСП и полной реализации преимуществ CRM-решений

используется стратегия поэтапного внедрения, включающая пилотное тестирование и постепенную интеграцию системы с целью сокращения единовременных затрат и снижения рисков. При этом очень важна поддержка инициатив по внедрению CRM со стороны собственников предприятия, насколько оно готово выделять адекватные ресурсы для реализации программы, а также содействовать изменениям в системе мотивации сотрудников и их поощрению за повышение лояльности клиентов.

Вовлеченность персонала в управление технологическими изменениями способствует трансформации культуры предприятия в клиентоориентированную и своевременному реагированию на проявления недовольства или неудовлетворенности заказчиками, на какой бы стадии цикла продаж они не возникали. Для эффективной работы CRM-системы предприятию следует периодически пересматривать их на предмет изменений внешней среды.

Выводы и заключение. В современных условиях, характеризующихся ужесточением конкурентной среды и постоянными изменениями ожиданий клиентов, МСП должны внедрять эффективные методы управления взаимодействием с клиентами. Инвестиции в CRM-системы являются одной из наиболее успешных стратегий достижения устойчивости бизнеса. Основными показателями, сигнализирующими о необходимости внедрения CRM-системы, являются хаотичность информации о клиентах и неспособность оценить их ценность. Если предприятие не оперирует точной информацией о количестве клиентов, видах закупаемой ими продукции, поступающих рекламациях и изменениях в товарообороте за период, необходимость в использовании CRM-системы высока. Выбор подходящей системы зависит от потребностей, имеющихся в распоряжении средств и целей предприятия. CRM-системы позволяют разделять клиентскую базу по заданным параметрам, отслеживать действия потенциаль-

ных и существующих заказчиков, учитывать все обращения – звонки, электронные письма, запросы на сайт. Использование CRM-систем помогает улучшить отношения с клиентами и предлагать им продукцию, точно соответствующую их потребностям и предпочтениями.

Использование CRM-систем способствует повышению скорости обработки заказов и удобства обслуживания клиентов, автоматизирует процессы продаж, проведение маркетинговых компаний, формирование отчетности и аналитических данных. Предприятие может оперативно получить данные о динамике продаж в интересующих его разрезах и оценить эффективность маркетинговых кампаний.

При внедрении CRM-систем МСП сталкиваются с сопротивлением технологическим изменениям, которое приводит к сложностям в организации обучения сотрудников и налаживании коммуникации между ними. Отсутствие должного контроля за заполнением сотрудниками всех сведений, требующихся для корректной работы CRM-системы, может привести к неэффективности ее использования.

МСП ограничены в финансовых ресурсах для осуществления инвестиций в крупномасштабные и технологически сложные программные решения, внедрение которых с учетом специфики деятельности может быть нерациональным. Выходом из ситуации является постепенное внедрение CRM-систем, предполагающее пилотное тестирование их базовых версий с дальнейшим усовершенствованием по мере адаптации сотрудников предприятия к технологическим изменениям.

Список литературы

1. **Злобина, Е. Ю.** Модель выбора CRM-системы в управлении бизнес-процессами субъектов малого предпринимательства / Е. Ю. Злобина, И. В. Матвеева. – Текст :

непосредственный // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2024. – Т. 20. – № 4. – С. 16–54.

2. **Макарова, Н. В.** Использование CRM-систем субъектами малого бизнеса / Н. В. Макарова. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5–2. – С. 140–144.

3. AlQershi, N., Mokhtar, S. S. M., Abas, Z. B. (2020). Innovative CRM and Performance of SMEs: The Moderating Role of Relational Capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 155, 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040155>.

4. Ladokun, I.O., Oyewole, F.A., Olalekan, O.T., Egunjobi, G.O. (2023). Effect Of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions On SMEs Performance: Evidence From Oyo State, Nigeria. *International Journal of business economics & management science (IJBEMS)*, December, 2, 137–147.

5. Mangal, P., Kumar, R. (2025). Use of CRM in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6 (4), April, 3616-3619.

6. Martinho, D., Farinha, J., Ribeiro, V. (2025). The Impact of Customer Relationship Management Systems on Business Performance of Portuguese SMEs. *Sustainability* 2025, 17, 5647, 11–26. <https://doi.org/10.3390/sul7125647>.

7. Matraeva, L., Vasiutina, E., Korolkova N. (2022). CRM Systems for Small Businesses: The Role in the Digital Transformation and New Opportunities During COVID-19. *TEM Journal*, 11(1). 138-149. <https://doi.org/10.18421/TEM111-16>.

8. Mollaei, N., Mirghafoori, S.H., Zanjirchi, S.M., Zare, H. (2022). Twenty Years of CRM Implementation Research: An Investigation of CRM Critical Success and Failure Factors (CSFs and CFFs). *Journal of Money and Economy*, 17(2), 137–160. <https://doi.org/10.29252/jme.17.2.137>.

9. Pohludka, M., Šterková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation

for Small- and Medium-Sized Enterprises. Administrative Sciences, 9 (22)1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>.

10. Wiid, J. A., Senooane, B. C. (2025). Drivers of SME customer relationship management: Perspectives from owners/managers. Small Business International Review, 9(2), e734, 1–16. <https://doi.org/10.26784/sbir.v9i2.734>.

11. Ziba, L., Meji Tony V. S ., Agila, G. (2024). Leveraging Competitive Advantage of CRM in SMEs in the Digital Age: A Case study on AGRICHE. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(2), 216–221.

Panova E.A.

State University of Management (Moscow), Candidate in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit

SPECIFICS OF USING CRM SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM-SIZE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The competitive advantages of an industrial enterprise largely depend on the reliability of its relationships with customers and the conformity of its products with their expectations. Digital technologies and, in particular, CRM systems contribute to establishing communication with customers in modern conditions. They help optimize sales, get customer feedback, and improve business efficiency in general. This is especially important for small and medium-sized industrial enterprises with limited scale of activity. The purpose of the work is to study the role and advantages of CRM systems in building relationships with customers, as well as the problems faced by small and medium-sized enterprises when using them. The methodological basis of the article is the general scientific methods of scientific knowledge: systematic and comparative analysis, synthesis and generalization. The paper shows that the introduction of CRM systems contributes to customer retention, sales growth and improvement of decision-making processes. CRM system functions such as automation of marketing companies, reporting and analytical data generation help small and medium-sized enterprises to increase the traceability of operations and transfer more potential customers to the category of real customers. The problems faced by small and medium-sized industrial enterprises when implementing CRM systems include limited investment resources, lack of technical knowledge, and resistance to change on the part of employees. The phased implementation of CRM systems by small and medium-sized industrial enterprises, facilitating their adaptation to technological transformations, contributes to solving these problems.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), CRM systems, automation of operations, efficiency of business processes.

References

1. Zlobina, E.Yu., Matveeva I.V. (2024). Model' vy'bora CRM-sistemy' v upravlenii biznes-processami sub`ektov malogo predprinimatel'stva [The model of choosing a CRM system in managing the business processes of small businesses]. *Social'noe`konomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika* [Socio-economic Management: Theory and Practice], 20(4), 16-54.
2. Makarova, N.V. (2021). Ispol'zovanie CRM-sistem sub`ektami malogo biznesa [The use of CRM systems by small businesses]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 5(2), 140-144.
3. AlQershi, N., Mokhtar, S.S.M., Abas, Z.B. (2020). Innovative CRM and Performance of SMEs: The Moderating Role of Relational Capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 155, 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040155>.
4. Ladokun, I.O., Oyewole, F.A., Olalekan, O.T., Egunjobi, G.O. (2023). Effect of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions On SMEs Performance: Evidence From Oyo State, Nigeria. *International Journal of Business Economics & Management Science (IJBEMS)*, December, 2, 137-147.
5. Mangal, P., Kumar, R. (2025). Use of CRM in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6 (4), April, 3616-3619.

6. Martinho, D., Farinha, J., Ribeiro, V. (2025). The impact of customer relationship management systems on business performance of Portuguese SMEs. *Sustainability*, 17, 5647, 11-26. <https://doi.org/10.3390/su17125647>.

7. Matraeva, L., Vasiutina, E., Korolkova N. (2022). CRM systems for small businesses: the role in the digital transformation and new opportunities during COVID-19. *TEM Journal*, 11(1), 138-149, <https://doi.org/10.18421/TEM111-16>.

8. Mollaei, N., Mirghafoori, S.H., Zanjirchi, S.M., Zare, H. (2022). Twenty years of CRM implementation research: an investigation of CRM critical success and failure factors (CSFs and CFFs). *Journal of Money and Economy*, 17(2), 137-160. <https://doi.org/10.29252/jme.17.2.137>.

9. Pohludka, M., Štverková, H. (2019). The best practice of CRM implementation for small-and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, 9 (22)1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>.

10. Wiid, J.A., Senooane, B.C. (2025). Drivers of SME customer relationship management: perspectives from owners/managers. *Small Business International Review*, 9(2), 734, 1-16. <https://doi.org/10.26784/sbir.v9i2.734>.

11. Ziba, L., Meji, Tony V.S., Agila, G. (2024). Leveraging competitive advantage of CRM in SMEs in the digital age: a case study on AGRICHE. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(2), 216-221.

e-mail: k79@yandex.ru

Липина О.А.

Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, ст. преподаватель

ВНЕШНИЕ ИМПЕРАТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ: ТРЕБОВАНИЯ РЕГУЛЯТОРОВ И ОЖИДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Аннотация. Целью предлагаемого исследования является изучение процесса цифровой трансформации (ЦТ) в фармацевтической отрасли, включающего выявление и анализ внешних драйверов и барьеров ЦТ, обусловленных требованиями государственных регуляторов и ожиданиями потребителей. Были использованы методы сравнения и анализа. Особое внимание было направлено на оценку роли государства как ключевого актора изменений в системе здравоохранения. На примерах проводимых изменений в отрасли с 2020 года, связанных с реализацией государственных программ (в частности, Программы развития фармацевтической отрасли ФАРМА 2030), а также реагированием на факторы внешнего воздействия установлено, что государство выступает центральным драйвером цифровой трансформации через императивные требования (системы маркировки «Честный знак», GxP-, GMP-стандарты, требования к обработке персональных данных). В то же время ожидания потребителей (спрос на онлайн-сервисы, электронную коммерцию, персонализированные услуги) создают дополнительное давление на фармацевтические компании. Выполнен сравнительный анализ индексов цифровой зрелости фармацевтической отрасли в России и европейских странах по нескольким критериям, связанных с концепцией Фарма 4.0. Сделан вывод об исключительной роли государства, которое является не только источником обязательных требований, но и фактором, формирующим рынок и задающим новые стандарты ведения бизнеса. Таким образом, процесс цифровой трансформации в фармацевтике приобретает характер обязательного стратегического ответа на внешние императивы, где игнорирование требований регуляторов делает продолжение деятельности компаний невозможным.

Ключевые слова: цифровая трансформация, фармацевтическая отрасль, управление изменениями, драйверы изменений, внешние императивы, барьеры трансформации, ожидания потребителей.

Введение. Актуальность данной работы обусловлена важностью проведения цифровой трансформации фармацевтической отрасли как части системы здравоохранения в период пандемии COVID-19, а также реализацией государственной стратегии развития фармацевтической отрасли на период до 2030 года. В том числе в мае 2023 года в рамках корректировки проводимых изменений была принята Концепция технологического развития на период до 2030 года одновремен-

но с корректировкой реализуемой стратегии и программы «Цифровая трансформация» и ставящей в виде цели достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей национальной экономики [8].

Задачей ставилась конкретизация термина ЦТ и отделение его от понятия «организационная трансформация с использованием информационных технологий».

В исследованиях зарубежных ученых ЦТ рассматривается, в первую очередь, как

функция внутренне организованных фундаментальных изменений внутри организации, даже если они вызваны внешними факторами, такими как изменение нормативных требований или технологических тенденций [15].

Если проследить путь развития понятия ЦТ, то в 2011 году Дж. Вестерманом и его коллегами из Института Слоана МТИ было дано одно из первых определение понятия как использование технологий для радикального повышения производительности или охвата предприятий [16]. В 2016–2017 годах понятие значительно расширилось за счет конкретизации областей применения, сфер влияния изменений [10,12]. Таким образом, ЦТ можно описать как интеграцию цифровых технологий и бизнес-процессов в цифровую экономику, использование этих технологий для воздействия на три организационных измерения: внешнее, с акцентом на цифровое улучшение клиентского опыта и изменение всего его жизненного цикла, внутреннее, влияя на бизнес-операции, принятие решений и организационные структуры; и целостное, где затрагиваются все бизнес-сегменты и функции, что часто приводит к совершенно новым бизнес-моделям. То есть можно сделать вывод, что ЦТ связана с фундаментальным сдвигом в достижении превосходной производительности и что она учитывает внутренние, внешние и целостные аспекты компании.

Различие понятий «цифровая трансформация» и «организационная трансформация с использованием информационных технологий» в первую очередь связано с целью и масштабом изменений (ЦТ направлена на радикальное изменение бизнес-модели, создание новых ценностей и конкурентных преимуществ через цифровые технологии) и ролью цифровых технологий (в ЦТ технологии (AI, IoT, блокчейн) – это драйверы инноваций) [17]. В том числе стоит отметить, что цифровые инновации и цифровая трансформация являются взаимосвязанными понятиями [11].

Необходимо отметить, что сам процесс ЦТ является новым явлением в правовом аспекте. В связи с этим представляется актуальным вопрос об особенностях регулирования ЦТ в России и формирования новой регуляторной среды в рамках национальной программы «Цифровая экономика». В связи с новыми реалиями перед государством возникает задача разработки политики регулирования особенно фармацевтической отрасли как части системы здравоохранения.

Методы исследования. Методологическими основаниями проведения исследования выступили основные положения теории изменений, проведения цифровой трансформации, а также методы обобщения, сравнения и системного анализа. Информационную базу составили труды отечественных и зарубежных ученых и исследователей, в том числе отчеты мировых консалтинговых и аналитических агентств, статистическая отчетность и материалы, размещенные в сети Интернет.

Результаты исследования. ЦТ можно описать как взаимосвязанный процесс шести типов трансформации бизнеса. Эти типы связаны с изменениями в разных аспектах бизнеса: процессах, бизнес-модели, культуре и взаимодействии с клиентами. Фокусировка только на одном направлении может дать кратковременный эффект, в то время как комплексный подход, затрагивающий все шесть измерений трансформации, позволяет компании выйти на качественно новый уровень. Пренебрежение хотя бы одним из них может ограничить влияние остальных. Для того чтобы обеспечить устойчивую ценность ЦТ, необходимо рассматривать ЦТ как стратегическое переосмысление бизнеса, а не разовый технологический проект.

На рисунке 1 отражен процесс изменений, обеспечиваемый инновационным использованием цифровых технологий в сочетании со стратегическим использованием ключевых ресурсов и возможностей.

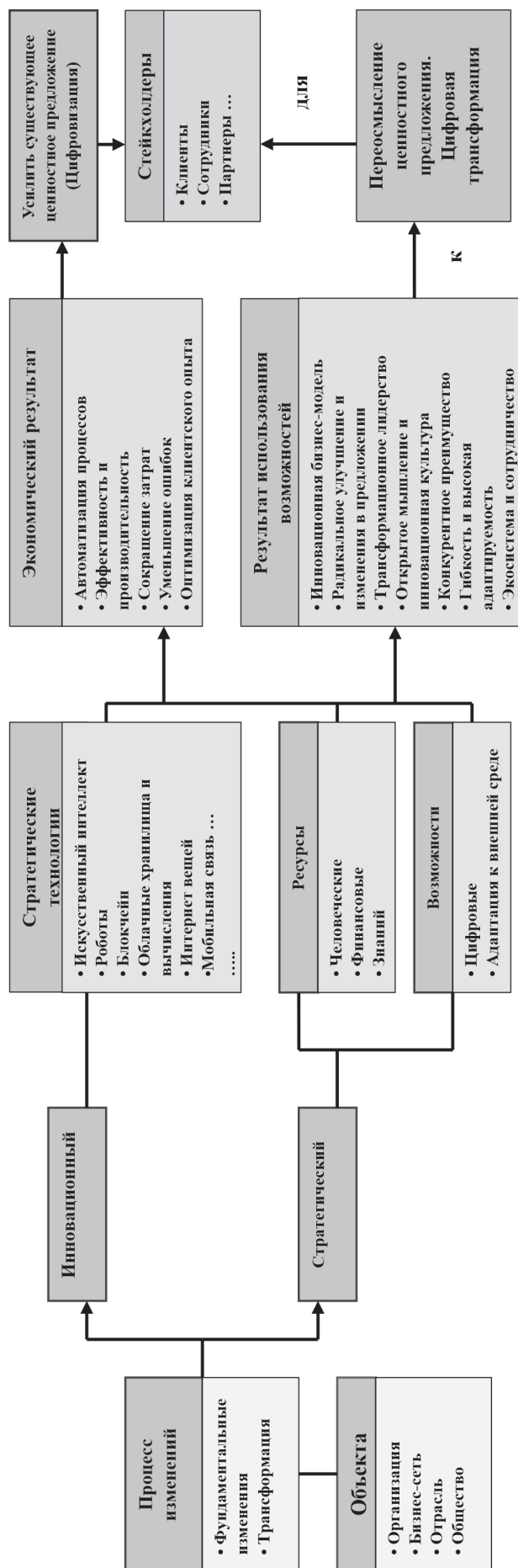


Рис. 1. Концептуальная схема процесса ЦТ организации*

*Составлено автором.

Данный процесс направлен на радикальное улучшение организации и переосмысление ее ценностного предложения для всех стейкхолдеров. Выделены два типа ожидаемых результатов, связанных с цифровизацией и ЦТ: результаты, обусловленные экономическими факторами, и результаты, обусловленные возможностями. Поскольку некоторые организации могут сначала реализовать проекты цифровизации до того, как достичь ЦТ, другие могут достичь ЦТ напрямую, в зависимости от стратегий организации и отраслей, в которых они работают.

Типичные барьеры, с которыми сталкиваются компании в процессе трансфор-

мации, можно разделить на две группы: лидерские и институциональные. Среди проблем лидерства – отсутствие или неопределенность цифровой стратегии, которая оказывается наиболее существенным барьером, особенно на ранних этапах. Институциональные барьеры включают в себя несовершенную организационную структуру, нехватку технических навыков и инвестиций, нормативные ограничения, культурный разрыв между менеджерами и сотрудниками и даже психологические аспекты, такие как безразличие к необходимости трансформации и страх перед ними [14, 9]. На рисунке 2 отражены как барьеры, так и внутренние и внешние драйверы ЦТ.

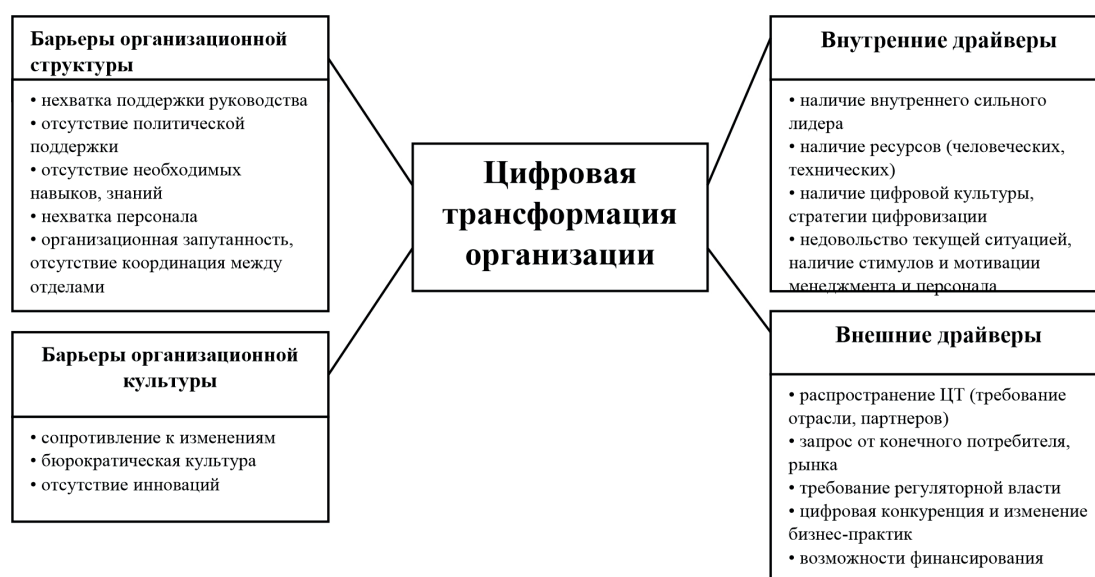


Рис. 2. Барьеры и драйверы ЦТ организации

Важно отметить, что пандемия COVID-19 стала мощным драйвером для развития и ускорения внедрения цифровых технологий.

Концепция Фарма 4.0, взявшая ключевые принципы Индустрии 4.0, была представлена немецкой стратегической инициативой Международного общества фармацевтической инженерии в Германии в 2017 году, основана на интеграции инновационных технологий и автоматизации, создает условия для более персонализированного подхода к клиентам. Идея заключается в переходе к целостной стратегии, которая включает автома-

тизацию процессов на протяжении всего жизненного цикла продукта. В целом, основная цель Фарма 4.0 – сделать фармацевтическое производство более безопасным и эффективным по всей цепочке создания стоимости [3].

Задачи проектов переключаются с подходом «Государство-как-Платформа» и новой модели здравоохранения 4П-медицины [5]. Помимо цифровых технологий, включенными в критерии передовых технологий Фарма 4.0 являются показанных на рисунке 3, под определение цифровых технологий попадают оборудование, программное обеспечение, цифровые платформы и сети.

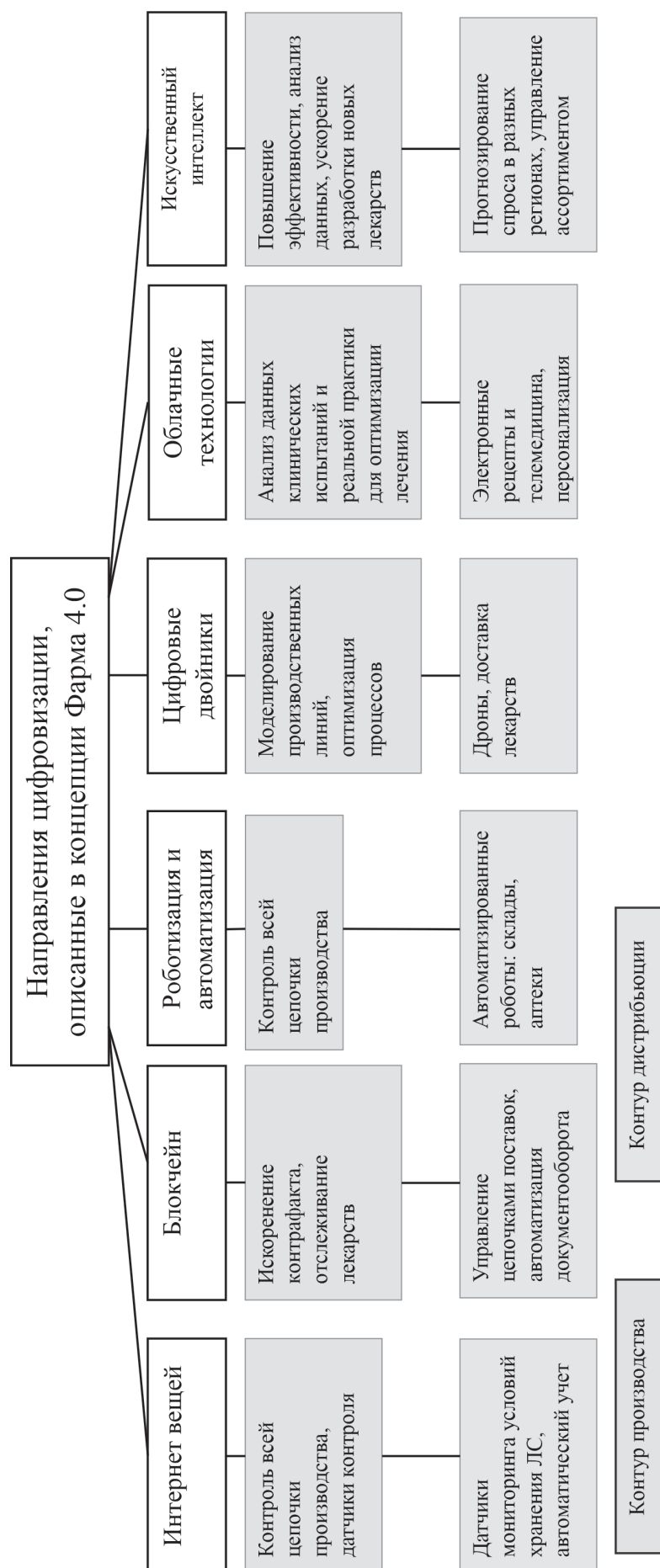


Рис. 3. Направления цифровизации согласно концепции Фарма 4.0

Для успешного проведения ЦТ на подготовительном этапе к изменениям организации важно проанализировать, что является ключевым драйвером проводимого изменения, и оценить степень их влияния. Одним из важнейших внешних драйверов ЦТ в рамках концепции Фарма 4.0 являются государственные стратегические инициативы [6]. В этом случае государство развивает цифровые открытые платформы для вовлечения организаций и граждан во взаимодействие с органами власти как оркестратор данной платформы по предоставляемым поставщиками услугам [5].

Ключевым условием успешной ЦТ и цифрового развития фармацевтической отрасли как части системы здравоохранения является целевое государственное участие

в формировании единой цифровой платформы. Можно отметить, что страны, занимающие верхние позиции в мировых рейтингах, характеризующих уровень развития здравоохранения, отличаются высоким уровнем участия государства в разработке и реализации национальных стратегий ЦТ. В РФ существует определенная коллизия, что система здравоохранения в основном является государственной, в то время как фармацевтическая отрасль в России в значительной степени представлена частными компаниями. Роль государства в ЦТ фармацевтической отрасли разобрана в таблице 1. Важно ответить, что наравне с ролью внешнего драйвера изменений государство может быть и барьером к быстрым трансформациям.

Таблица 1

Роль государства в цифровой трансформации фармацевтической отрасли

Регулятор: баланс между инновациями и безопасностью	Инвестор и инфраструктурный игрок	Заказчик инноваций
– Утверждает стандарты (для электронных рецептов, цифровых досье пациентов). – Контролирует оборот лекарств (борьба с контрафактом через блокчейн-трекинг). – Регулирует телемедицину (лицензирование, правила онлайн-консультаций)	– Финансирование R&D (гранты на AI для разработки лекарств). – Создание цифровой инфраструктуры (ЕГИСЗ в РФ – единая медицинская платформа). – Стимулирование спроса (через налоговые льготы)	– Цифровые госзакупки (аукционы лекарств через AI-анализ цен). – Поддержка локализации (производства лекарственных препаратов (ЛП), субстанций, закон о втором лишенем, требования к хранению данных на территории страны)
Проблемы государственного регулирования	– Избыточные барьеры (согласование цифровых испытаний лекарств). – Нестыковка законов (телемедицина и защита персональных данных). – Лоббирование «аналоговых» схем дистрибуции	
Государство – драйвер цифровизации	1. «Песочницы» для фармстартапов (аналог практики в ОАЭ или Сингапуре). 2. Стимулы для аптек и покупателей (возможность автоматически использовать налоговые льготы за переход на электронные рецепты). 3. Государственно-частное партнерство (кооперация РФПИ и ГК «Р-Фарм», совместный проект по использованию AI)	

Анализ проведения изменений в фармацевтической отрасли и проведения ЦТ исходя из внешних драйверов дает возможность зафиксировать барьеры, которые были во время проведения изменений, и настоящую ситуацию проектов, как показано ниже:

1. Введение обязательной маркировки ЛП. Запрос от участников отрасли по соблюдению срока ввода в действие ФЗ о введении обязательной маркировки ЛП. Процесс проведения изменений при ЦТ отражен на рисунке 4.

Жесткое регулирование маркировки – введение ФЗ № 425 «О маркировке лекарств» (система «Честный знак»): требова-

ло сложных IT-решений, чтобы совместить программные решения с государственной системой «Честный знак».



Рис. 4. Барьер на пути для соблюдения сроков внедрения изменений

2. Пандемия COVID-19. Запрос на изменения в рамках ЦТ от конечного потребителя – возможность покупки и доставки ЛП по Интернету. Согласно закону об обращении ЛП все интернет-площадки могут работать только в режиме интернет-бронирования или заказа ЛП, но получение и оплата ЛП возможны только в стационарных аптеках, имеющих фармацевтическую лицензию

на хранение и отпуск ЛП. То есть если обычно мы рассматриваем модель ЦТ организации исходя из решения компании или внешних факторов, то в этом случае главным драйвером изменений выступал пациент – конечный клиент. На рисунке 5 показана динамика с 2020 по 2025 год государственного регулирования и возникновения новых барьеров на пути цифровизации данного процесса.

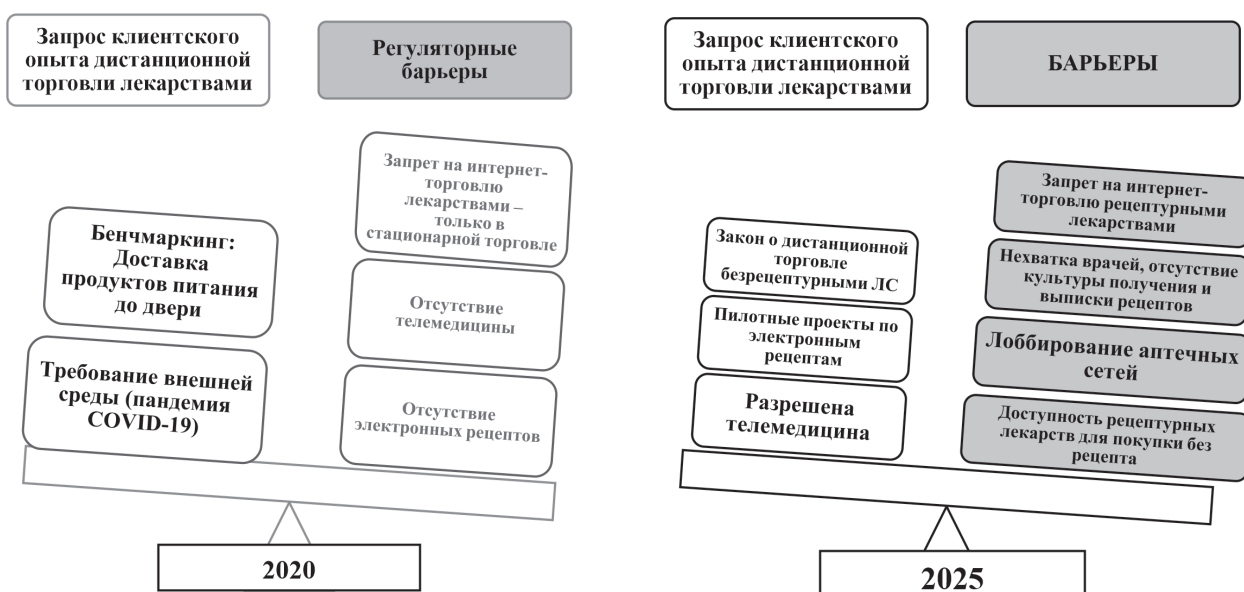


Рис. 5. Динамика проведения изменений по клиентскому запросу электронной коммерции

В виде барьеров можно отметить законы, тормозящие цифровизацию фармацевтики:

1. Запрет онлайн-продаж рецептурных препаратов ФЗ № 61 (ст. 26.1): «Дистанционная торговля рецептурными лекарствами запрещена». Исключение в разрешении на телемедицину (ФЗ № 242), но с рядом ограничениями.

2. Разрозненность данных ФЗ № 152 «О персональных данных», который усложняет интеграцию электронных медкарт с аптеками. Система ЕГИСЗ обязательна для госучреждений, но частные клиники подключаются добровольно. Нет единой цифровой среды «врач-аптека-пациент». В том числе нет сквозного решения по всем регионам страны.

Во всем мире при проведении ЦТ организаций фармацевтической отрасли отмечается несогласованность между поставленными целями и ресурсами, которые предоставляются для проведения изменений. Несмотря на то что создаются рабочие группы, в которые входят представители бизнеса и науки для выработки дорожных карт реализации, результат их участия не всегда находит выражение в политике регулирования. Необходимо отдельно отметить, что развитие цифровых технологий опережает процесс регулирования. На уровне законодательной власти наблюдаются признаки лоббирования интересов крупного частного капитала, когда запросы от развития общества не находят отклик в принимаемых регуляторных актах.

Таким образом, ЦТ фармацевтической отрасли напрямую зависит от регуляторных инициатив государства и сопряжения цифрового контура государственной платформы здравоохранения и ИТ-технологий фармацевтической отрасли [7]. Государство может выступить как драйвер цифровизации при приведении регуляторных законов к запросам настоящего времени (но без потери контроля), инвестировании в инфраструктуру (облака, защита данных)

и создании спроса на инновации (через госзакупки).

Для успешного проведения ЦТ организации важным и необходимым фактором является повышение уровня цифровой зрелости, который отражает степень готовности организации к запланированным изменениям. Отмечается, что для российских компаний повышение уровня цифровой зрелости представляет собой использование на практике возможностей новых цифровых технологий, что, в свою очередь, требует качественно новых знаний и навыков [1].

Цифровая зрелость показывает, как организация систематически готовится к последовательной адаптации к текущим цифровым изменениям, основанной на приобретенном умении адекватно реагировать на окружающую среду. Термин «цифровая зрелость» тесно связан с ЦТ, и можно сказать, что достижение целевого уровня цифровой зрелости – это заключительный этап ЦТ, который компании стремятся достичь. Методология, по которой рассчитывается уровень цифровой зрелости, зависит не только от отрасли, но и от факторов, по которым необходимо провести сравнение.

Сравнение цифровой зрелости фармацевтической отрасли в странах Евросоюза и РФ (Россия, Финляндия, Эстония, Великобритания, Германия, Швеция и Франция) выполнено по следующим факторам [2, 13]:

- электронные рецепты и электронные медкарты пациентов;
- маркировка и трекинг ЛП;
- использование AI и Big Data;
- телемедицина и онлайн-продажи ЛП;
- платформенные интеграции государственных цифровых платформ с частным сектором.

Рейтинг цифровой зрелости (по данным на 2024) (где 1 – низкий уровень, 5 – максимальный) представлен в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение индекса цифровой зрелости

Страна	Е-рецепты	Маркировка, трекинг ЛП	AI, Big Data	Теле-медицина	Гос. частное партнерство	Итого
Эстония	5,0 (100% с 2020)	4,0	4,0	5,0	5,0	4,6
Финляндия	5,0 (98% с 2021)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,2
Швеция	4,0 (90%+)	5,0	5,0	4,0	4,0	4,4
Германия	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6
Франция	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,4
Великобритания	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,6
Россия	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,4

Таким образом, мы видим, что на данный момент в области цифровизации фармацевтической отрасли Россия находится в догоняющем положении, и здесь важность инициатив государства очень важна, принимая во внимание, что на скорость внедрения цифровых решений влияет и масштаб государства.

Выводы и заключение. Результат исследования состоит в том, что критически важные адаптационные изменения в виде цифровой трансформации в фармацевтической отрасли инициированы ключевыми внешними стейкхолдерами (конечными потребителями и государством). Данные изменения являются обязательными стратегическими изменениями, определенными внешней средой и являющимися необходимыми для обеспечения организационной жизнеспособности и непрерывности деятельности. В дальнейших исследованиях целесообразно изучить вопрос построения экосистемы фармацевтической отрасли и соотнесения ее с построением экосистемы здравоохранения на базе цифровой платформы, где экосистема будет рассматриваться как инновационный тип бизнес-модели, который приходит на смену классической форме организации, что порождает и новые виды партнерства, конкуренции и новые ри-

ски, связанные с монополизацией некоторых отраслей. Данные риски будут требовать активное участие и контроль со стороны государства, основой которого будет глубокое понимание характеристик концепции Индустрии 5.0, которая приходит на смену концепции Индустрия 4.0.

Список литературы

1. Гордеев, В. В. Приоритеты цифровой трансформации фармацевтики / В. В. Гордеев, В. И. Абрамов. – Текст : непосредственный // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Том 12. – № 2. – С. 1131–1146. – DOI: 10.18334/vines.12.2.114755.
2. Индекс здравоохранения по странам, 2023 г. // Информационный ресурс Numbeo.com. – URL: https://www.numbeo.com/health-care/rankings_by_country.jsp (дата обращения: 26.08.2025). – Текст : электронный.
3. Клунко, Н. С. Основные тренды цифровой трансформации фармацевтической отрасли / Н. С. Клунко, Н. В. Сироткина. – Текст : непосредственный // Организатор производства. – 2021. – Том 29. – № 2. – С. 90–97.

4. Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года : Распоряжение Правительства РФ от 07.06.2023 № 1495-р. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301897806?ysclid=m8krqlk8c461564312> (дата обращения: 22.03.2025). – Текст : электронный.

5. Романец, Е. А. Цифровая трансформация здравоохранения: государственная политика в аспекте цифровой повестки / Е. А. Романец. – Текст : непосредственный // Социально-гуманитарные знания. – 2023. – № 7. – С. 86–92.

6. Суворова, С. Д. Цифровая трансформация бизнеса / С. Д. Суворова, О. М. Куликова. – Текст : непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2(60). – С. 54–59.

7. Ценжарик, М. К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – Том 36. – № 3. – С. 390–420.

8. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (13–30 апреля 2021 года) / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская [и др.]. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2021. – 239 с. – ISBN 978-5-7598-2510-4. – EDN WPPBQJ.

9. Bamidele Michael Omowole, Amarachi Olufemi-Phillips, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Sanctus Mari, Nsisong Louis Eyo-Udo. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual

analysis. International Journal of Scholarly Research in Science and Technology, 5(2), 019-036. – DOI:10.56781/ijrst.2024.5.2.0037.

10. Demirkan, H., Spohrer, J.C., Welser, J.J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. IT Prof., 18 (6), 14–18.

11. Drechsler, K., Gregory, R., Wagner, H., & Tumbas, S. (2020). At the Crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation. Communications of the Association for Information Systems, 47, 521–538.

12. Cheng Gong, Vincent Ribiere. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. Technovation, 102(3). DOI:10.1016/j.technovation.2020.102217.

13. Nagy, S. The impact of the pharmaceutical industry on the innovation performance of European countries/ S. Nagy, S. Chernikov, E. Degtereva //Regional Statistics.– 2023. – Vol. 13. – No. 1. – P. 94–118. DOI: 10.15196/RS130105.

14. Stoianova O.V., Lezina T.A., Ivanova V.V. (2020). The framework for assessing company's digital transformation readiness. St Petersburg University Journal of Economic Studies, vol. 36, iss. 2, pp. 243–265. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.204>.

15. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.

16. Westerman, G., Calm  jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization. The MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. 1 (1-68).

17. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Today, R., Cha, J., & B legend-Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation // Journal of the Association for Information Systems, 22(1), 102-129.

Lipina O.A.

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Higher School of Technology and Energy, Senior Lecturer

EXTERNAL IMPERATIVES FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF PHARMACEUTICAL COMPANY: REGULATORY REQUIREMENTS FOR CONSUMER EXPECTATIONS

Abstract. The purpose of the proposed study is to study the digital transformation process (DT) in the pharmaceutical industry, including the identifying and analysis of external drivers and barriers of the DT, determined by the requirements of state regulators and consumer expectations. Particular attention is aimed at assessing the role of the state as a key actor of changes in the healthcare system. The examples of the changes in the industry since 2020 related to the implementation of state programs (in particular the program for the development of the pharmaceutical industry of the farm 2030), as well as the response to the factors of external influence, established that the state acts as the central driver of digital transformation through the imperative requirements (the marking systems “honest sign”, GXP-, GMP-standards, requirements for the processing of personal data). At the same time, consumer expectations (demand for online services, e-commerce, and customized services) create additional pressure on pharmaceutical companies. A comparison of the digital maturity index of the pharmaceutical industry in Russia and European countries is done according to several criteria related to the concept of Pharma 4.0. The conclusion was drawn about the exceptional role of the state, which is not only a source of mandatory requirements, but also a factor that forms the market and set the new standards for doing business. Digital transformation in the pharmaceutical industry is becoming a mandatory strategic response to external imperatives, where ignoring regulatory requirements makes it impossible to continue operations.

Keywords: digital transformation, pharmaceutical industry, change management, drivers of change, external imperatives, barriers to transformation, consumer expectations.

References

1. Gordeev, V.V., Abramov, V.I. (2022). *Prioritety tsifrovoy transformatsii farmatsevtiki* [Priorities of the pharmaceuticals digital transformation]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Issues of Innovative economy], 12, (2), 1131–1146. doi: 10.18334/vinec.12.2.114755.
2. Indeks zdravookhraneniya po stranam, 2023 g. [Healthcare Index by Country, 2023. Information resource Numbeo.com. Serbia. Retrieved from: https://www.numbeo.com/health-care/rankings_by_country.jsp.
3. Klunko, N.S., Sirotkina, N.V. (2021). *Klyuchevyye trendy tsifrovoy transformatsii farmatsevticheskoy otrasli* [The main trends of the digital transformation of the pharmaceutical industry]. *Production Organizer*. 29 (2), 90-97. DOI: 10.36622/VSTU.2021.90.47.008.
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 07.06.2023 N 1495-r «Ob utverzhdenii Strategii razvitiya farmacevticheskoy promyshlennosti Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda» [Order of the Government of the Russian Federation dated 07.06.2023 N 1495-r «On approval of the Strategy for the development of the pharmaceutical industry of the Russian Federation for the period up to 2030»]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/1301897806?ysclid=m8krqlk8c461564312>.
5. Romanets, E.A. (2023). *Tsifrovaya transformatsiya zdravookhraneniya: gosudarstvennaya politika v aspekte tsifrovoy*

povestki [Digital transformation of healthcare: state policy in terms of the digital agenda]. *Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya* [Social and Humanitarian Knowledge], 7, 86-92.

6. Suvorova, S.D., Kulikova, O.M. (2022). *Tsifrovaya transformatsiya biznesa* [Digital business transformation]. *Innovatsionnaya ehkonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Development Prospects and Improvement], (2), 54–59. <https://doi.org/10.47581/2022/IE.2.60.10>.

7. Tsenzharik, M.K., Krylova, Yu.V., Steshenko, V.I. (2020). *Tsifrovaya transformatsiya kompanii: strategicheskii analiz, faktory vliyaniya i modeli* [Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ehkonomika* [St. Petersburg University Journal of Economic Studies], 36 (3), 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.

8. Abdrakhmanova, G.I., Bykhovskiy, K. B., Veselitskaya, N.N. et al. (2021). *Cifrovaya transformatsiya otraslej: startovyye usloviya i priority: Doklad k XXII Aprel'skoy mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 13-30 aprelya 2021* [Digital transformation of industries: starting conditions and priorities: Report for the XXII April International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development, Moscow, April 13-30, 2021]. Moscow: National Research University Higher School of Economics].

9. Bamidele, Michael Omowole, et al. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. *International Journal of Scholarly Research in Science and Technology*, 5(2), 019-036. DOI:10.56781/ijrsr.2024.5.2.0037.

10. Demirkan, H., Spohrer, J.C., Welser, J.J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IT Prof.*, 18 (6), 14–18.

11. Drechsler, K., Gregory, R., Wagner, H., & Tumbas, S. (2020). At the Crossroads between Digital Innovation and Digital Transformation. *Communications of the Association for Information Systems*, 47, 521–538.

12. Cheng, Gong, Vincent, Ribiere. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102(3). DOI:10.1016/j.technovation.2020.102217.

13. Nagy, S., Chernikov, S., Degtereva, E. (2023). The impact of the pharmaceutical industry on the innovation performance of European countries. *Regional Statistics*. 13 (1), 94–118. DOI: 10.15196/RS130105.

14. Stoianova, O.V., Lezina, T.A., Ivanova V.V. (2020). The framework for assessing company's digital transformation readiness. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36 (2), 243–265. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.204>.

15. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003.

16. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization*. The MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. 1 (1-68).

17. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Today, R., Cha, J., & B legend-Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102-129.

Бекиров М.К.

Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова (г. Симферополь), аспирант

Каджаметова Т.Н.

Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова (г. Симферополь), д-р экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

Стефаненко М.Н.

Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова (г. Симферополь), д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и государственного управления

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ

Аннотация. Целью статьи является исследование креативных индустрий как фактора развития сферы туристских услуг в современной экономике России. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью креативного сектора в формировании уникальных туристических продуктов, повышении конкурентоспособности регионов и интеграции культурного и событийного туризма. В статье проведен комплексный анализ динамики креативных индустрий в России за период 2021–2023 гг., выявивший устойчивый рост доли сектора в ВВП с 3,2 до 3,5%, увеличение численности занятых с 2,1 до 2,8 млн человек (+33,3%) и рост совокупной выручки организаций с 10,4 до 14,5 трлн рублей (+39,4%). Авторами проанализирована отраслево-функциональная структура креативного сектора и его вовлеченность в туристскую сферу, показавшая лидирующую роль рекламы и маркетинга, дизайна и архитектуры, медиа и цифрового контента, а также культурного наследия и исполнительских искусств. Практическая значимость работы заключается в обосновании потенциала креативных индустрий для создания уникального туристического опыта, укрепления культурной идентичности регионов и повышения экономической активности, а также в формировании методологических основ интеграции креативного сектора в туристскую экосистему.

Ключевые слова: креативные индустрии, сфера туристских услуг, развитие туризма, культурное наследие, событийный туризм, дизайн и архитектура, медиа и цифровой контент, имидж регионов, экономическая активность, инновационные туристические продукты.

Введение. В современных условиях развития экономики особое значение приобретают креативные индустрии, рассматриваемые как фактор формирования конкурентоспособных и уникальных туристских продуктов. Сфера туристических услуг требует постоянного обновления предложений, создания привлекательного имиджа территорий и внедрения инновационных подходов к обслуживанию туристов. Интеграция

креативного сектора – искусства, дизайна, медиа, рекламы, архитектуры и событийной индустрии – в туристскую сферу позволяет решать эти задачи, стимулируя развитие культурного, событийного и инновационного туризма.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления роли креативных индустрий в развитии туристской экономики и оценки их потенциала для

повышения экономической активности регионов, укрепления культурной идентичности и формирования уникального туристического опыта. Е.Ю. Сыровацкий [1] рассматривает туризм как часть креативной индустрии, О.М. Кирилук и В.Д. Захарова [2] анализируют цифровое предпринимательство в туристско-рекреационной сфере, Л.А. Бурняшева и соавторы [3] изучают туризм как драйвер развития креативной экономики, Ю.В. Петрашевская [4] исследует креативный туризм, а А.А. Никифорова и С.В. Каипбекова [5] анализируют его роль во внутреннем туризме. Вместе с тем комплексная оценка влияния креативного сектора на развитие туристских услуг в российских регионах остается недостаточно изученной.

Цель исследования заключается в комплексном анализе креативных индустрий как фактора развития сферы туристических услуг, выявлении их влияния на формирование уникальных туристических продуктов и повышение конкурентоспособности регионов. Задачи включают анализ динамики и структуры креативного сектора, изучение его вовлеченности в туристскую сферу, оценку краткосрочных и долгосрочных эффектов интеграции креативного сектора и разработку методических рекомендаций для эффективного взаимодействия этих отраслей.

Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что активная интеграция креативных индустрий в сферу туристических услуг способствует формированию уникального туристического опыта, повышению экономической активности регионов и созданию синергетического эффекта между двумя динамично развивающимися секторами экономики.

Методы исследования. Исследование выполнено с применением комплексного подхода, включающего количественные и качественные методы анализа. Количественные методы включали сбор и обработку статистических данных о развитии креативных индустрий в России за 2021–2023 гг., расчет темпов роста сектора, численности занятых

и выручки организаций, а также оценку их вклада в валовой внутренний продукт. Для анализа динамики туристской сферы использовался сравнительный анализ показателей посещаемости регионов, доходов туристских организаций и активности в сегменте культурного и событийного туризма.

Качественные методы включали системный анализ взаимодействия креативных индустрий с туристской сферой, отраслево-функциональный анализ вовлеченности различных сегментов креативного сектора (дизайн, архитектура, медиа, реклама, исполнительские искусства) в развитие туристских услуг, а также экспертные оценки влияния креативного сектора на формирование уникального туристического продукта и конкурентоспособность регионов. Применялся метод системного моделирования для разработки интегрированной модели влияния креативных индустрий на туристскую сферу с выделением краткосрочных и долгосрочных эффектов.

Эмпирическую базу составили статистические данные НИУ ВШЭ о развитии креативных индустрий в России, отчеты федеральных и региональных органов о состоянии туристской сферы, аналитические материалы отраслевых исследований, публикации по креативным индустриям и туризму.

Результаты исследования. Креативные индустрии определяются как сектор экономики, основанный на создании, производстве и распространении товаров и услуг с использованием интеллектуального и творческого потенциала, включающий такие направления, как искусство, дизайн, медиа, архитектура, реклама, гастрономия, событийная индустрия и другие виды деятельности, где творческий компонент является ключевым фактором создания добавленной стоимости [6]. Сфера туристских услуг представляет собой совокупность видов экономической деятельности по удовлетворению потребностей туристов в перемещении, размещении, питании, экскурсионном обслуживании, развлечениях и сопутствующих

услугах. В современных условиях креативные индустрии рассматриваются не только как самостоятельный сектор экономики, но и как катализатор развития сферы туристских услуг.

Проведенное исследование позволило получить комплексное представление о роли креативных индустрий в развитии сферы туристских услуг в России. Анализ показал, что креативные индустрии характеризуются значительным вкладом в национальную экономику и демонстрируют высокий потенциал для формирования уникальных туристских продуктов и повышения конкурентоспособности территорий. При этом наблюдается устойчивая тенденция интеграции креативного сектора в туристскую экосистему регионов, что создает предпо-

сылки для формирования синергетического эффекта от взаимодействия двух динамично развивающихся отраслей экономики.

Для понимания масштабов и потенциала креативных индустрий как фактора развития сферы туристских услуг необходимо рассмотреть общие тенденции развития данного сектора в России. Анализ статистических данных свидетельствует о значительной роли креативных индустрий в национальной экономике. Согласно данным НИУ ВШЭ, креативный сектор демонстрирует устойчивую положительную динамику и превышает среднемировые показатели по темпам роста. Анализ динамики развития креативных индустрий в России за период 2021–2023 гг. представлен на рисунке 1 [7].

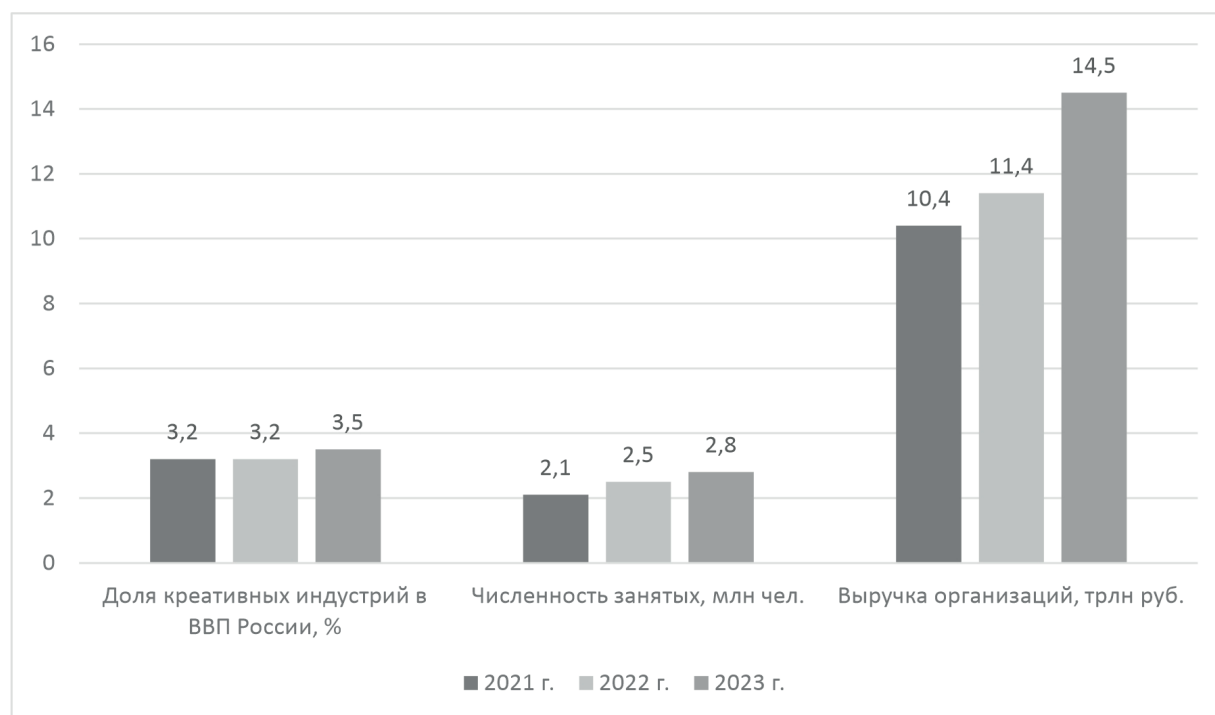


Рис. 1. Динамика развития креативных индустрий в России в 2021–2023 гг.*

*Составлено по: [7].

Анализ динамики развития креативных индустрий в России за период 2021–2023 гг. свидетельствует о значительном расширении масштабов данного сектора экономики и его возрастающей роли в национальной хозяйственной системе.

Как следует из данных рисунка 1, за рассматриваемый трехлетний пери-

од креативные индустрии демонстрируют устойчивую положительную динамику по всем ключевым показателям развития. Доля креативных индустрий в валовом внутреннем продукте России увеличилась с 3,2% в 2021 году до 3,5% в 2023 году, что свидетельствует о стабильном укреплении позиций данного сектора в структуре на-

циональной экономики. Данный показатель сопоставим с вкладом традиционных отраслей, таких как сельское хозяйство, что подчеркивает стратегическую значимость креативных индустрий для социально-экономического развития страны.

Численность занятых в креативных индустриях продемонстрировала наиболее впечатляющую динамику роста, увеличившись с 2,1 миллиона человек в 2021 году до 2,8 миллиона человек в 2023 году, что составляет прирост на 33,3%. Подобная тенденция свидетельствует о высоком потенциале креативного сектора в создании новых рабочих мест и его способности абсорбировать трудовые ресурсы в условиях структурной трансформации экономики. Ежегодный прирост численности занятых в среднем составлял 350 тысяч человек, что указывает на формирование устойчивого тренда расширения креативной занятости.

Совокупная выручка организаций креативных индустрий демонстрирует еще более значительный рост – с 10,4 триллиона рублей в 2021 году до 14,5 триллиона рублей в 2023 году, что соответствует увеличению на 39,4%. Темпы роста выручки опережают

темпы роста численности занятых, что свидетельствует о повышении производительности труда в креативном секторе и росте экономической эффективности деятельности организаций креативных индустрий. В среднем ежегодный прирост выручки составлял более 2 триллионов рублей, что подтверждает высокую коммерческую привлекательность и рыночную востребованность продуктов и услуг креативного сектора.

Сопоставление темпов роста показателей позволяет выявить важную закономерность: выручка креативных индустрий растет быстрее численности занятых (39,4% против 33,3%), что указывает на интенсификацию экономической деятельности и повышение капитализации креативного труда. Данная тенденция свидетельствует о качественных изменениях в структуре креативной экономики, переходе от экстенсивной к интенсивной модели развития, основанной на инновациях, цифровизации и создании продуктов с высокой добавленной стоимостью.

Рассмотрев динамику развития креативных индустрий в России за 2021–2023 гг., перейдем к анализу их отраслевой структуры, представленной на рисунке 2.

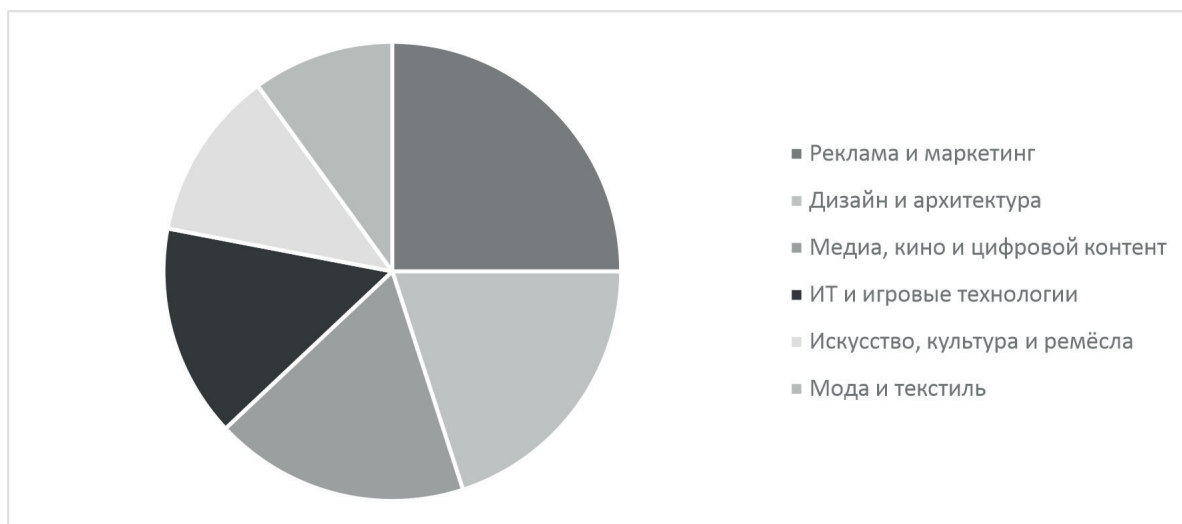


Рис. 2. Структура креативных индустрий России по основным отраслям

Как видно на рисунке 2, ведущими отраслями креативных индустрий в России являются реклама и маркетинг, дизайн и архитектура, а также медиа и цифровой контент.

Эти направления формируют основу креативного сектора и обеспечивают его наибольший вклад в экономику страны. Их развитие способствует не только созданию новых рабочих

мест и повышению конкурентоспособности национального продукта, но и активному взаимодействию с другими сферами экономики.

Особое значение креативные индустрии приобретают в сфере туристических услуг, где творческие подходы используются для формирования привлекательного имиджа

территорий, разработки уникальных туристических маршрутов и продвижения культурных событий [8].

Для наглядного представления того, какие отрасли креативного сектора вовлечены в сферу туристических услуг, приведена схема на рисунке 3.



Рис. 3. Структура креативных индустрий, задействованных в сфере туристических услуг

Рисунок 3 наглядно демонстрирует, какие отрасли креативного сектора активно вовлечены в сферу туристических услуг. Наибольшее влияние оказывают реклама и маркетинг, дизайн и архитектура, медиа и цифровой контент, а также культурное наследие, ремесла и исполнительские искусства. Эти направления формируют уникальные туристические продукты, повышают привлекательность тер-

риторий и способствуют развитию событийного и культурного туризма в России.

Для более комплексного понимания влияния креативных индустрий на туристскую сферу целесообразно рассмотреть их воздействие в разрезе краткосрочных эффектов и долгосрочных стратегических последствий. Такая взаимосвязь представлена в модели на рисунке 4.

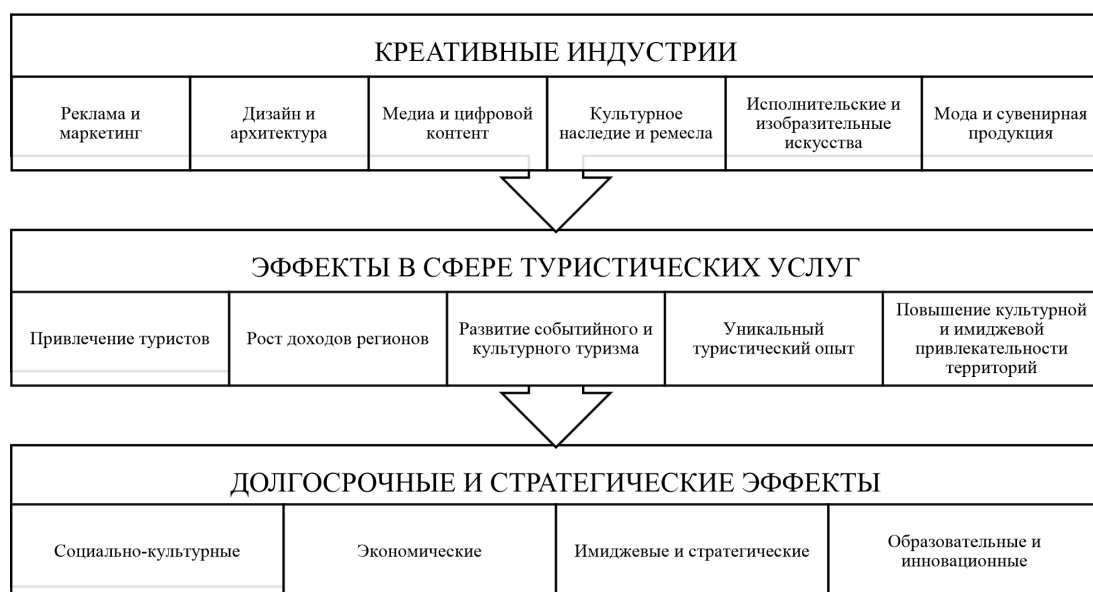


Рис. 4. Модель влияния креативных индустрий на сферу туристских услуг России

Представленная модель демонстрирует комплексное влияние креативных индустрий на сферу туристических услуг. Верхний блок отражает ключевые отрасли креативного сектора, участвующие в формировании туристических продуктов. Средний блок показывает непосредственные эффекты их деятельности: привлечение туристов, рост доходов регионов, развитие событийного и культурного туризма, а также создание уникального туристического опыта.

Долгосрочные и стратегические последствия деятельности креативных индустрий в сфере туристических услуг включают укрепление культурной идентичности регионов и популяризацию местного наследия, создание новых рабочих мест и повышение экономической активности, формирование уникального имиджа территорий для туристов и инвесторов, а также внедрение образовательных и инновационных инициатив, способствующих развитию компетенций специалистов и вовлеченности местного населения.

Выводы и заключение. Исследование показало, что креативные индустрии играют ключевую роль в развитии сферы туристических услуг в России. Их интеграция способствует формированию уникальных туристических продуктов, повышению имиджевой привлекательности регионов, стимулированию событийного и культурного туризма и созданию новых рабочих мест. Сектор демонстрирует устойчивый рост по основным экономическим показателям, что подтверждает его стратегическую значимость для туристской экономики.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии представлений о влиянии креативных индустрий на туристскую сферу. Практическая значимость – в возможности использования результатов при планировании региональных туристических и креативных инициатив. Перспективы дальнейших исследований включают изучение отраслевой специфики креативного сектора, оценку эффективности интеграции с туриз-

мом и адаптацию международного опыта к российским условиям.

Список литературы

1. Сыровацкий, Е. Ю. Туризм как креативная индустрия в современной культуре / Е. Ю. Сыровацкий. – Текст : непосредственный // Культурные тренды современной России: от национальных истоков к культурным инновациям : сборник докладов XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых (26 апреля 2024 года) : 6 т. – Белгород : ГБОУ ВО «Белгородский государственный институт искусств и культуры», 2024. – С. 163–166. – EDN HAJNHB.

2. Кирилук, О. М. Цифровое предпринимательство и креативные индустрии в туристско-рекреационной сфере / О. М. Кирилук, В. Д. Захарова. – Текст : непосредственный // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (02–03 ноября 2023 года). – Донецк : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2023. – С. 687–692. – EDN XDXXDC.

3. Бурняшева, Л. А. Туризм как драйвер развития креативной экономики / Л. А. Бурняшева, И. Е. Романько, О. Ю. Косенко. – Текст : непосредственный // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 444–446. – EDN FJSPZV.

4. Петрашевская, Ю. В. Становление и развитие концепции креативного туризма / Ю. В. Петрашевская. – Текст : непосредственный // Беларусь в современном мире : материалы XXIII Международной научной конференции, посвященной

103-й годовщине образования Белорусского государственного университета (24 октября 2024 года). – Минск : Белорусский государственный университет, 2025. – С. 384–389. – EDN LSRSCS.

5. **Никифорова, А. А.** Креативные индустрии в структуре внутреннего туризма / А. А. Никифорова, С. В. Каипбекова. – Текст : непосредственный // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 4(169). – С. 414–417. – EDN NSPACH.

6. **Квита, Г. Н.** Креативный туризм как фактор развития российского туристского бизнеса / Г. Н. Квита, Н. А. Лучина, А. Н. Аршинова. – Текст : непосредственный // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16. – № 1(85). – С. 29–40. – DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-1-29-40. – EDN UKBEGX.

7. Креативный сектор России в цифрах: 2024. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/996745056.pdf>. – Текст : электронный.

8. **Коргожа, Н. С.** Креативные кластеры как фактор социально-культурного развития региона / Н. С. Коргожа. – Текст : непосредственный // Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития : материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (25–26 апреля 2024 года). – Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2024. – С. 38–43. – EDN SCWZZF.

Bekirov M.K.

Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University (Simferopol), Postgraduate Student

Kazhametova T.N.

Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University (Simferopol), Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis, and Audit

Stefanenko M.N.

Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University (Simferopol), Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Public Administration

CREATIVE INDUSTRIES AS A FACTOR OF TOURISM SECTOR DEVELOPMENT

Abstract. The aim of the article is to study creative industries as a factor in the development of the tourism sector in the modern Russian economy. The relevance of the research is determined by the growing role of the creative sector in shaping unique tourist products, enhancing the competitiveness of regions, and integrating cultural and event tourism. The article presents a comprehensive analysis of the dynamics of creative industries in Russia for the period 2021–2023, which revealed a steady increase in the sector's share of GDP from 3.2% to 3.5%, growth in the number of employees from 2.1 to 2.8 million people (+33.3%), and an increase in the total revenue of organizations from 10.4 to 14.5 trillion rubles (+39.4%). The authors analyzed the sectoral and functional structure of the creative sector and its involvement in the tourism sphere, highlighting the leading role of advertising and marketing, design and architecture, media and digital content, as well as cultural heritage and performing arts. The practical significance of the work lies in substantiating the potential of creative industries to create a unique tourist experience, strengthen the cultural identity of regions, and increase economic activity, as well as in forming methodological foundations for integrating the creative sector into the tourism ecosystem.

Keywords: creative industries, tourism sector, tourism development, cultural heritage, event tourism, design and architecture, media and digital content, regional image, economic activity, innovative tourist products.

References

1. Syrovatsky, E.Yu. (2024). *Turizm kak kreativnaya industriya v sovremennoy kul'ture* [Tourism as a creative industry in contemporary culture]. *Kul'turnyye trendy sovremennoy Rossii: ot natsional'nykh istokov k kul'turnym innovatsiyam: sbornik dokladov XII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, magistrantov, aspirantov i molodykh uchonykh. V 6 t., Belgorod, 26 aprelya 2024 goda* [Cultural Trends in Contemporary Russia: From National Roots to Cultural Innovations: Proceedings of the XII All-Russian Scientific and Practical Conference

of Students, Master's, PhD Students, and Young Researchers. In 6 vols. Belgorod, April 26, 2024]. Belgorod: Belgorod State Institute of Arts and Culture. P. 163-166. EDN HAJNHB.

2. Kirilyuk, O.M., Zakharova, V.D. (2023). *Tsifrovoye predprinimatel'stvo i kreativnyye industrii v turistsko-rekreatsionnoy sfere* [Digital entrepreneurship and creative industries in the tourism and recreation sphere]. *Upravleniye strategicheskimi razvitiyem osnovnykh sfer i otrasley narodnogo khozyaystva v usloviyakh sovremennykh vyzovov: MATERIALY VSEROSSIYSKOY NAUCHNO-PRAKTIЧЕСКОЙ KONFERENTSII S MEZHDUNARODNYM*

UCHASTIYEM, Donetsk, 02–03 noyabrya 2023 goda [Strategic Development Management of Key Sectors and Industries in the Context of Modern Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Donetsk, November 2–3, 2023]. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, P. 687-692. EDN XDXXDC.

3. Burnyasheva, L.A., Romanko, I.E., Kosenko, O.Yu. (2023). Turizm, kak drayver razvitiya kreativnoy ekonomiki [Tourism as a driver of creative economy development]. Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments]. 12, 444-446. EDN FJSPZV.

4. Petrashevskaya, Yu.V. (2025). Stanovleniye i razvitiye kontseptsii kreativnogo turizma [Formation and development of the concept of creative tourism]. Belarus' v sovremennom mire: Materialy XXIII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii, posvyashchennoy 103-y godovshchine obrazovaniya Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta, Minsk, 24 oktyabrya 2024 goda [Belarus in the Contemporary World: Proceedings of the XXIII International Scientific Conference Dedicated to the 103rd Anniversary of Belarusian State University, Minsk, October 24, 2024]. Minsk: Belarusian State University. P. 384-389. EDN LSRSC.

5. Nikiforova, A.A., Kaipbekova, S.V. (2025). Kreativnyye industrii v strukture vnutrennego turizma [Creative industries in

the structure of domestic tourism]. Global'nyy nauchnyy potentsial [Global Scientific Potential]. 4(169), 414-417. EDN NSPACH.

6. Kvita, G.N., Luchina, N.A., Arshinova, A.N. (2022). Kreativnyy turizm kak faktor razvitiya rossiyskogo turistskogo biznesa [Creative tourism as a factor in the development of Russian tourism business]. Sovremennaya konkurentsia [Modern Competition]. 16-1(85), 29-40. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-1-29-40. EDN UKBEGX.

7. Kreativnyy sektor Rossii v tsifrakh: 2024 [Creative sector of Russia in figures: 2024]. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/996745056.pdf>.

8. Korgozha, N.S. (2024). Kreativnyye klastery kak faktorsotsial'no-kul'turnogorazvitiya regiona [Creative clusters as a factor of socio-cultural development of a region]. Sotsial'nyye i kul'turnyye praktiki v sovremennom rossiyskom obshchestve: initsiativa, partnerstvo, strategii razvitiya : materialy VIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem, Novosibirsk, 25–26 aprelya 2024 goda [Social and Cultural Practices in Contemporary Russian Society: Initiative, Partnership, Development Strategies: Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Novosibirsk, April 25–26, 2024]. Novosibirsk: Novosibirsk State Pedagogical University. P. 38-43. EDN SCWZZF.

e-mail: muratbey14@mail.ru

Сергеичев Л.С.

Московский университет «Синергия», аспирант

Суворова Т.В.

Московский университет «Синергия», канд. пед. наук, доцент кафедры маркетинга

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ И ДРУГИХ РЕГИОНАХ РОССИИ

Аннотация. В современных экономических условиях особую значимость приобретает проблема эффективности государственного регулирования на региональном уровне малого и среднего предпринимательства, так как именно данные формы бизнеса выступают важнейшим драйвером роста и социальной стабильности общества. Федеральные инициативы создают общую нормативно-правовую базу, однако именно региональные власти обладают инструментами для точечного воздействия на предпринимательскую среду. В современной научной литературе противоречие проявляется в разрыве между декларируемыми масштабами поддержки малого и среднего предпринимательства и отсутствием эмпирической оценки ее реального воздействия на бизнес-сообщество. Цель исследования – провести сравнительный анализ механизмов и инструментария государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Московской области и ряде других регионов Российской Федерации. Методы исследования: анализ научной литературы и интернет-источников; метод сравнения программ и механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства в Московской области и других регионах; метод кейс-стади. Основные результаты: рассмотрение вопросов государственного регулирования и анализ механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства в Московской области, Республике Татарстан, Краснодарском крае, Новосибирской области; разработка рекомендаций по совершенствованию региональных моделей регулирования малого и среднего предпринимательства. Авторы пришли к выводу, что государственное регулирование малого и среднего предпринимательства в Московской области характеризуется универсальностью и масштабностью подхода, в других регионах России осуществляется с фокусированием на отдельные сферы экономики. Авторы пришли к заключению, что инвестиции в «умное» регулирование малого и среднего предпринимательства и упрощение взаимодействия с властью должны идти параллельно с финансовой поддержкой государства, к тому же регионам со схожим экономическим профилем уместно рассмотреть возможность адаптации успешных практик малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: государственное регулирование, малое и среднее предпринимательство, нормативно-правовая база, сравнительный анализ, регион, региональная политика.

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективность мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства

(далее МСП) существенно различается по регионам России, что напрямую влияет на устойчивость территориальной экономики и занятость населения.

Малое и среднее предпринимательство играет определяющую роль в обеспечении устойчивости и диверсификации национальной экономики. Рассматриваемый сектор является важным источником инноваций, создает значительную долю рабочих мест, содействует формированию конкурентной среды. Вместе с тем истинная результативность предпринимательских инициатив во многом зависит от того, насколько точно и эффективно эти меры адаптируются и реализуются на региональном уровне. Соответственно, динамичное развитие МСП невозможно без системной и целевой государственной поддержки и регулирующего механизма.

Поскольку проблема является достаточно актуальной, то она широко освещается в научном сообществе. Авторы В.С. Самсонов и В.А. Овсянников [14] детально рассматривают нормативно-правовую базу, регулирующую господдержку, а Т.Б. Оберт [11] анализирует сам механизм государственного регулирования предпринимательства. Авторы М.Е. Ильин и В.Н. Ручкин [8] поднимают вопрос о роли государства в развитии малого и среднего бизнеса в целом. Другие авторы, Н.И. Морозко [10] рассуждают о мерах финансовой и нефинансовой поддержки МСП; о важности «снижения административной нагрузки на бизнес» и цифровизации услуг сообщает А.В. Демин [6, с.1013]. Исследователи Н.А. Адам, И. Аларифи подчеркивают, что внешняя поддержка МСП способствует сохранению бизнеса, но не повышает его производительность [2]. Специалисты Н.М. Ветрова и В.И. Кикоть указывают на короткий жизненный цикл МСП, поскольку «капитал самих предприятий часто невелик» [3, с.116]. Авторы И.А. Юнусов и Г.Р. Чумарина констатируют низкий рост МСП [15].

Необходимо подчеркнуть, что в публикациях слабо освещены проблемы бюрократизации, сложности с получением предпринимателями субсидий, займов, а

также вопросы недостаточной гибкости программ поддержки, при которых зачастую не учитывается специфика отдельных отраслей и потребностей стартапов. В научной литературе недостаточно внимания уделяется качественной стороне вопроса: насколько регулирующие шаги в действительности помогают предпринимателям, способствует ли государственная политика в области развития малого и среднего бизнеса снятию административных барьеров.

Цель исследования: проведение сравнительного анализа государственного регулирования МСП в Московской области и ряде других регионов РФ.

Задачи исследования:

- систематизировать формы и инструменты господдержки МСП;
- провести сравнительный анализ механизмов поддержки МСП в Московской области, Республике Татарстан, Краснодарском крае, Новосибирской области;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию региональных моделей регулирования и адаптации успешных практик межрегионального взаимодействия.

Методы исследования: анализ научной литературы и интернет-ресурсов; метод сравнения программ и механизмов поддержки МСП в Московской области и других регионах; метод кейс-стади при рассмотрении успешных примеров реализации государственной поддержки МСП в Московской области, Республике Татарстан и других регионах.

Результаты исследования. Согласно Единому реестру субъектов малого и среднего предпринимательства, зарегистрированных Федеральной налоговой службой на октябрь 2025 года [7], в России доля малых и средних субъектов хозяйствования остается низкой, что сужает возможности формирования устойчивого «среднего класса» предпринимателей (табл. 1).

Таблица 1

Структура субъектов МСП в РФ

Субъекты	Количество		
	Микро	Малые	Средние
Юридические лица	1 923 214	200 778	21 577
Индивидуальные предприниматели	4 288 579	34 711	633

Как видно из таблицы, наибольшее число составляют микропредприятия, их доля превышает малые предприятия почти в десять раз и почти в сто раз превышает средние предприятия, что обусловлено меньшим стартовым капиталом при создании бизнеса и упрощенной системой налогообложения. Число субъектов среднего бизнеса – наименьшее.

Задача устранения бюрократических препятствий и упрощения процедур стано-

вится столь же значимой для создания благоприятного делового климата, как и предоставление прямой финансовой помощи субъектам малого и среднего бизнеса. На федеральном уровне для поддержки МСП разработана нормативно-правовая база [1] и комплекс программ, которые затем адаптируются и реализуются в регионах (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика федеральных мер и их реализация в регионах

Направление	Характеристика реализации федеральных программ в регионах
Гранты и субсидии	Государство продолжает предоставлять гранты социальным предприятиям (до 500 тыс. рублей, а в Арктической зоне – до 1 млн рублей). Отдельные программы, в частности, «Агростартап» и «Студенческий стартап», ориентированы на поддержку начинающих фермеров, молодых предпринимателей.
Льготное кредитование	Субъекты МСП имеют возможность воспользоваться льготными микрозаймами, а также специализированными программами кредитования для малых технологических компаний и предприятий на приграничных территориях. В рамках этих программ ставки подчас оказываются значительно ниже рыночных
Гарантийная поддержка	Для предпринимателей, которые не обладают достаточным залоговым обеспечением, предусмотрены зонтичные поручительства, предоставляемые Корпорацией МСП, а также поручительства региональных гарантийных организаций. Это существенно упрощает доступ к банковскому финансированию

Так, в 2025 году органы власти заметно активизировали работу по расширению программ финансовой, гарантийной, консультационной поддержки МСП. При этом администрации регионов не просто реализуют федеральные инициативы, а адаптируют их под особенности своей экономической структуры и приоритетные направления развития. Наиболее востребованными оста-

ются субсидии и гранты, размер которых варьируется от 100 тысяч до 1 миллиона рублей, а для отдельных отраслей – аграрных проектов, инновационных разработок, кооперативных объединений может достигать 5 миллионов рублей. Для молодых предпринимателей в возрасте от 14 до 25 лет действуют специальные гранты, которые ориентированы на стимулирование создания новых

предприятий и индивидуальных предпринимателей. Пристальное внимание уделяется цифровизации (бизнесу компенсируется до 50% стоимости лицензий на отечественное программное обеспечение). Параллельно расширяются программы льготного кредитования и субсидирования в ключевых секторах экономики – агропромышленном комплексе, IT-индустрии, туризме, в сфере производства. Регионы внедряют собственные формы поддержки бизнеса, в том числе: возмещение части расходов на аренду и ремонт помещений, рекламу, закупку сырья, участие в выставках. В ряде субъектов Российской Федерации действуют налоговые каникулы для индивидуальных предпринимателей сроком до двух лет, сниженные ставки по упрощенной системе налогообложения, инвестиционные вычеты по налогам для организаций, которые направляют средства на развитие [4].

С учетом совокупности отмеченных мер формируется комплексная система стимулирования предпринимательства. Особое место в современной системе государственного регулирования занимает цифровая платформа МСП.РФ [5]. Платформа представляет собой экосистему поддержки, которая функционирует по принципу «единого окна» с обширным набором дистанционных сервисов и инструментов, в том числе: подбор поддерживающих мер, оформление микрозаймов, доступ к нефинансовым услугам.

Создание единой digital-площадки (цифровой площадки) является стратегическим шагом по унификации доступа к государственной поддержке и борьбе с административными барьерами. Характеризуемая платформа выступает как федеральный «консолидатор» услуг, предоставляемых как на федеральном, так и на региональном уровнях. Таким образом, степень интеграции региональных сервисов в эту платформу может служить косвенным индикатором прогрессивности и клиентоориентированности политики в регионах, а также ее стремления

к упрощению взаимодействия с предпринимательским сообществом.

Московская область является одним из наиболее экономически диверсифицированных и развитых субъектов Российской Федерации. Она занимает лидирующие позиции по объему обрабатывающего производства, розничного товарооборота, инвестиций в основной капитал. Экономика региона носит полиотраслевой характер, что подтверждается рейтингами, где он входит в число лидеров по диверсификации. Доля торговли и ремонта автотранспорта в обороте МСП в регионе близка к 50%. Политика регулирования МСП в Московской области является комплексной – ориентирована на множество секторов и целевое субсидирование электронной коммерции и франчайзинга. Объем региональной поддержки МСП в 2025 году превысит 9 млрд рублей [7]. Регион предоставляет субсидии на компенсацию затрат на организацию работы по франшизам и на выход на маркетплейсы, с максимальным размером возмещения до 500 тыс. рублей. В 2025 году на эти программы будет распределено 10 млн рублей. Одной из ключевых целей такой поддержки служит увеличение налоговых отчислений в бюджет и недопущение уменьшения количества работников. Помимо субсидий Московская область предлагает программы льготного кредитования с процентной ставкой от 11% годовых, а также поручительства от областного гарантийного фонда, учрежденного Правительством региона. Стоимость поручительства составляет от 0,5% годовых, что делает его доступным для предпринимателей [9]. Фокус на субсидиях для маркетплейсов и франшиз свидетельствует о прогрессивности, адаптивности региональной политики. В отличие от более традиционных субсидий, поддержка выхода на маркетплейсы напрямую решает проблемы сбыта и расширения рынка для МСП. Такой подход не просто «поддерживает», а «направляет» развитие характеризуемых субъектов в русло современных, высокорентабельных

бизнес-моделей, что, в конечном счете, положительным образом сказывается на росте оборота, увеличении налоговых поступлений, создании рабочих мест.

В таблице 3 представлены результаты сравнения государственного регулирования МСП на примере конкретных регионов [9, 12, 13]:

Таблица 3

Сравнение финансовых и нефинансовых мер поддержки МСП

Мера государственной поддержки	Московская область	Республика Татарстан	Краснодарский край	Новосибирская область
Финансовая	Субсидии на маркетинговые (до 500 тыс. руб.), на франшизы (до 500 тыс. руб.). Льготные кредиты (от 5 млн до 100 млн руб.)	Микрозаймы от 300 тыс. до 5 млн руб., займы до 15 млн руб. для резидентов промпарков	Грант «Агрокстарт» (до 6 млн руб.), гранты на семейные фермы (до 30 млн руб.)	Льготная ипотека для ИТ-специалистов. Займы от 3 до 100 млн руб.
Гарантийная	Московский областной гарантийный фонд. Стоимость от 0,5% годовых	Гарантийный фонд РТ. Поручительства до 50 млн руб. для резидентов промышленных парков	Фонд развития бизнеса	Фонд развития МСП Новосибирской области
Нефинансовая	Через портал mspt.ru . Консультации	Центры «Мой бизнес», помощь в экспорте, разработке бизнес-планов, доступ к сервисам отчетности	Центр прототипирования, инжиниринговый, консультации	Бизнес-инкубатор Академпарка, акселератор А:СТАРТ
Вектор поддержки	Диверсификация с фокусом на цифровые каналы сбыта и современные бизнес-модели	Целевой – на инновации, промышленность. Проекты, кластеры	Специализированный, на агропромышленный комплекс	Специализированный, на развитие ИТ-сектора и научно-технологического предпринимательства

Согласно таблице, общим для всех рассмотренных субъектов является наличие многоуровневой системы мер, представленной финансовой, гарантийной, нефинансовой составляющими. Рассматриваемые регионы используют инструменты прямого субсидирования и льготного кредитования, что свидетельствует о приоритетности финансового поддерживающего звена в структуре госполитики. Также функционируют региональные фонды развития и гарантийные организации, которые обеспечивают

поручительства по займам для бизнеса. Не менее значимым является развитие инфраструктуры нефинансовой поддержки – консультационных центров, бизнес-инкубаторов, акселераторов, порталов «Мой бизнес» [13], профильных региональных платформ, нацеленных на нивелирование административных барьеров и повышение доступности государственной помощи.

В то же время между регионами прослеживаются существенные различия в стратегической направленности реализу-

емой государством политики. Московская область демонстрирует универсальный, диверсифицированный подход. Республика Татарстан сосредоточена на развитии инновационно-промышленного сектора, кластерных проектов, адресной поддержке резидентам технопарков, промышленных площадок. В Краснодарском крае делается акцент на агропромышленный комплекс, предоставляются крупные гранты для фермеров, сельхозкооперативов. В Новосибирской области реализуется модель интеллектуально-технологического развития, где приоритет отдается IT-инициативам, образовательным стартапам, а поддерживающие меры носят, главным образом, нефинансовый характер.

Можно заключить, что при общей схожести структуры инструментария (субсидии, кредиты, гарантийные фонды, консультационная поддержка) эффективность и специфика их применения определяются региональной экономической специализацией.

Выводы и заключение. В работе мы систематизировали формы и инструменты господдержки МСП. Далее на основе сравнительного анализа механизмов поддержки МСП в Московской области, Республике Татарстан, Краснодарском крае, Новосибирской области были выявлены схожие механизмы поддержки и расхождения по регионам.

Основные выводы. Во-первых, общая эффективность регулирования напрямую зависит от его адаптации к региональной экономической специализации. Московская область, обладая высокодиверсифицированной экономикой, успешно реализует множество мер, которые сфокусированы на современных, рыночно ориентированных бизнес-моделях (франшизы и маркетплейсы). Данный подход помогает стимулировать рост в секторах, имеющих высокий потенциал, и увеличивать налоговые отчисления.

Во-вторых, другие регионы демонстрируют высокие результаты, применяя

более сфокусированные подходы. К примеру, Республика Татарстан добивается успеха, концентрируясь на развитии инновационной и промышленной инфраструктуры, предоставляя преференции для резидентов технопарков, что положительно сказывается на формировании технологических кластеров. Краснодарский край, будучи аграрным лидером, задействует грантовые программы, адресно решающие проблемы фермерских хозяйств. Опыт Новосибирской области показывает, что поддержка может быть не прямой, но весьма действенной – инвестиции в человеческий капитал через льготную ипотеку для ИТ-специалистов создают благоприятную среду для всего наукоемкого сектора.

Проблема административных барьеров остается насущной для всех регионов РФ. Полагаем, что инвестиции в «умное» регулирование малого и среднего предпринимательства и упрощение взаимодействия с властью должны идти параллельно с финансовой поддержкой государства.

С опорой на проведенный в статье анализ целесообразно сформулировать следующие рекомендации по совершенствованию региональных моделей регулирования и адаптации успешных практик межрегионального взаимодействия:

- регионам со схожим экономическим профилем уместно рассмотреть возможность адаптации успешных практик. Например, органы власти аграрных регионов могут изучить опыт Краснодарского края в части детализированных грантов, а промышленные центры – модель Татарстана по стимулированию кластерного развития;

- органам власти Московской области следует обратить внимание на не прямые меры по привлечению высококвалифицированных специалистов, подобные программы, которые реализуются в Новосибирской области;

- субъектам РФ необходимо продолжать усилия по интеграции своих региональных сервисов в Цифровую платформу

МСП.РФ в целях снижения административной нагрузки на бизнес.

Перспективы последующих исследований сопряжены с детальным анализом долгосрочных экономических эффектов от специализированных грантовых программ, а также с изучением влияния digital-платформ на снижение уровня административных барьеров, увеличение прозрачности государственной политики.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы.** О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501149> (дата обращения: 05.10.2025). – Текст : электронный.
2. Adam, N. A., Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 10(1), 15.
3. **Ветрова, Н. М.** О мерах государственного регулирования малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации с учетом мирового опыта / Н. М. Ветрова, В. И. Кикоть. – Текст : непосредственный // Экономика строительства и природопользования. – 2023. – №. 3 (88). – С. 114–123.
4. Госпрограммы поддержки малого бизнеса – 2025. – URL: <https://kontur.ru/articles/4710> (дата обращения: 17.09.2025). – Текст : электронный.
5. Государственная платформа поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес МСП.РФ. – URL: <https://мсп.рф/> (дата обращения: 05.10.2025). – Текст : электронный.
6. **Демин, А. В.** Мировой опыт формирования системы мер поддержки малого и среднего предпринимательства / А. В. Демин. – Текст : непосредственный // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2024. – Т. 34. – №. 6. – С. 1008–1013.
7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 18.09.2025). – Текст : электронный.
8. **Ильин, М. Е.** К вопросу о государственном регулировании малого и среднего бизнеса / М. Е. Ильин, В. Н. Ручкин. – Текст : непосредственный // Искусственный и естественный интеллект: алгоритмы, мышление и образовательные технологии : материалы XXI международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. – Москва, 2025. – С. 1490–1498.
9. Меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и самозанятых граждан Республики Татарстан. – URL: <https://tida.tatarstan.ru/file/tida/File/> (дата обращения: 18.09.2025). – Текст : электронный.
10. **Морозко, Н. И.** Финансовые и нефинансовые меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на 2021 год и среднесрочную перспективу / Н. И. Морозко, Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко. – Текст : непосредственный // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14. – №. 1. – С. 31–40.
11. **Оберт, Т. Б.** Механизм государственного регулирования предпринимательской деятельности в Российской Федерации / Т. Б. Оберт. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2024. – № 3 (50). – С. 42–46.
12. Помощь малому и среднему бизнесу в Новосибирске. – URL: <https://www.fondmsp.ru/pomosch-malomu-biznesu/> (дата обращения: 18.09.2025). – Текст : электронный.
13. Портал поддержки малого и среднего предпринимательства РФ. – URL:

<https://мойбизнес.рф/> (дата обращения: 05.10.2025). – Текст : электронный.

14. **Самсонов, В. С.** Нормативно-правовое регулирование государственной поддержки малого и среднего предпринимательства / В. С. Самсонов, В. А. Овсянников. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития : сборник

научных статей. – Воронеж, 2024. – С. 254–260.

15. **Юнусов, И. А.** Государственное регулирование деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства как объективная необходимость / И. А. Юнусов, Г. Р. Чумарина. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 2 (48). – С. 91–96.

Sergeichev L.S.

Moscow University «Synergy», Postgraduate Student

Suvorova T.V.

Moscow University «Synergy», Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Marketing Department

COMPARATIVE ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES STATE REGULATION IN THE MOSCOW REGION AND OTHER REGIONS OF RUSSIA

Abstract. In the current economic conditions, the issue of the effectiveness of state regulation of small and medium-sized businesses at the regional level is of particular importance, since these forms of business are the most important driver of growth and social stability in society. Federal initiatives create a general regulatory framework, but it is regional authorities who have the tools to target the business environment. In modern scientific literature, a contradiction is manifested in the gap between the declared scale of support for small and medium-sized businesses and the lack of empirical assessment of its real impact on the business community. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of the mechanisms and tools of state support for small and medium-sized businesses in the Moscow region and a number of other regions of the Russian Federation. Research methods: analysis of scientific literature and online sources; method of comparing programs and mechanisms for supporting small and medium-sized businesses in the Moscow region and other regions; case study method. Main results: consideration of issues of state regulation and analysis of mechanisms for supporting small and medium-sized businesses in the Moscow Region, the Republic of Tatarstan, the Krasnodar Territory, and the Novosibirsk Region; development of recommendations for improving regional models of regulation of small and medium-sized businesses. Main results: consideration of issues of state regulation of small and medium-sized businesses in Russia; A comparative analysis of small and medium-sized business support mechanisms was conducted in the Moscow Region, the Republic of Tatarstan, Krasnodar Krai, and Novosibirsk Region; recommendations were developed for improving regional models of small and medium-sized business regulation. The authors concluded that state regulation of small and medium-sized businesses in the Moscow Region is characterized by a universal and broad-based approach, while in other regions of Russia it is focused on specific economic sectors. The authors concluded that investments in "smart" regulation of small and medium-sized businesses and simplification of interactions with government should be accompanied by financial support from the state. Furthermore, regions with similar economic profiles should consider adapting successful small and medium-sized business practices.

Keywords: government regulation, small and medium-sized businesses, legal framework, comparative analysis, region, regional policy.

References

1. Federal'nyy zakon № 209-FZ «O razvitiі malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii» ot 24 iyulya 2007 goda [Federal Law No. 209-FZ “On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation” dated July 24, 2007]. Retrieved from: [https://](https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501149)

normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501149.

2. Adam, N.A., Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15.

3. Vetrova, N.M., Kikot', V.I. (2023). O merakh gosudarstvennogo regulirovaniya

malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii s uchetom mirovogo opyta [On measures of state regulation of small and medium-sized businesses in the Russian Federation, taking into account international experience]. *Ekonomika stroitel'stva i prirodopol'zovaniya* [Economics of Construction and Nature Management]. 3 (88), 114-123.

4. Gosprogrammy podderzhki malogo biznesa – 2025. [State programs to support small businesses – 2025]. Retrieved from: <https://kontur.ru/articles/4710>.

5. Gosudarstvennaya platforma podderzhki predprinimateley, samozanyatykh i tekhn, kto planiruyet nachat' svoy biznes MSP.RF [State platform for supporting entrepreneurs, the self-employed, and those planning to start their own business MSP.RF]. Retrieved from: <https://mcp.pф/>.

6. Demin, A.V. (2024). Mirovoy opyt formirovaniya sistemy mer podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva [World experience in forming a system of measures to support small and medium-sized businesses] *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo»* [Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law"], 34 (6), 1008-1013.

7. Yedinyy reyestr sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva [Unified Register of Small and Medium-Sized Businesses]. Retrieved from: <https://rmisp.nalog.ru/index.html>.

8. Ilyin, M.E., Ruchkin, V.N. Il'in, M.E., Ruchkin, V.N. (2025). K voprosu o gosudarstvennom regulirovanii malogo i srednego biznesa [On the issue of state regulation of small and medium-sized businesses]. *Iskusstvennyy i yestestvennyy intellekt: algoritmy, myshleniye i obrazovatel'nyye tekhnologii*. Materialy XXI mezhdunarodnogo kongressa s elementami nauchnoy shkoly dlya molodykh uchenykh [Artificial and natural intelligence: algorithms, thinking and educational technologies. Proceedings of the XXI international congress with elements of a

scientific school for young scientists]. Moscow. P. 1490-1498.

9. Mery podderzhki sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva i samozanyatykh grazhdan Respubliki Tatarstan [Measures to support small and medium-sized businesses and self-employed citizens of the Republic of Tatarstan]. Retrieved from: <https://tida.tatarstan.ru/file/tida/File/>.

10. Morozko, N.I., Morozko N.I., Didenko V.Yu. (2021) Finansovyye i nefinansovyye mery podderzhki sub'yektov malogo i srednego predprinimatel'stva na 2021 god i srednesrochnuyu perspektivu [Financial and non-financial measures to support small and medium-sized businesses for 2021 and the medium term]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law]. 14 (1), 31-40.

11. Obert, T.B. (2024). Mekhanizm gosudarstvennogo regulirovaniya predprinimatel'skoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii [Mechanism of state regulation of entrepreneurial activity in the Russian Federation]. *Aktual'nyye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt* [Actual Problems and Prospects for Economic Development: Russian and Foreign Experience]. 3 (50). 42-46.

12. Pomoshch' malomu i srednemu biznesu v Novosibirske. [Assistance to small and medium-sized businesses in Novosibirsk]. Retrieved from: <https://www.fondmsp.ru/pomosch-malomu-biznesu/>.

13. Portal podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva RF. [Portal for supporting small and medium-sized businesses in the Russian Federation]. Retrieved from: <https://мойбизнес.пф/>.

14. Samsonov, V.S., Ovsyannikov, V.A. (2024). Normativno-pravovoye regulirovaniye gosudarstvennoy podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva [Normative-legal regulation of state support for small and medium-sized businesses]. *Aktual'nyye problemy professional'nogo obrazovaniya: tseli, zadachi i perspektivy razvitiya*. *Sbornik nauchnykh statey* [Actual problems of

professional education: goals, objectives and development prospects. Collection of scientific articles]. Voronezh. P. 254-260.

15. Yunusov, I.A., Chumarina, G.R. (2022). Gosudarstvennoye regulirovaniye deyatel'nosti sub'yektov malogo i srednego

predprinimatel'stva kak ob'yektivnaya neobkhodimost' [State regulation of the activities of small and medium-sized businesses as an objective necessity]. Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii [Bulletin of the Russian University of Cooperation]. 2 (48), 91-96.

e-mail: yey9012@bk.ru

Кравченко А.В.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, аспирант

РЕАЛИЗАЦИЯ ИСТОРИКО-ГЕНЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ПОЗНАНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИРОДЫ УСЛУГ

Аннотация. В системе экономических явлений услуги характеризуются особо высокой динамикой, непрерывным расширением их состава, органической включенностью в функционал предприятий разного отраслевого профиля, возрастанием ценности для устойчивого развития общества в целом и экономики в частности. Данные обстоятельства в совокупности вызывают закономерные изменения экономической природы услуг. Целью настоящей работы определено исследование эволюционности представления экономической природы услуг на разных стадиях развития цивилизации и доказательство объективности развития научного знания, обусловливаемого трансформацией понимания ценности услуг для социально-экономического развития современного общества. Методологической основой исследования определены законы и закономерности экономической диалектики; теории и концепции, дающие понимание эволюции развития исследуемого феномена; научные подходы к познанию его экономической природы. В процессе выполнения исследования задействованы методы историко-генетического анализа сущности изучаемого явления и ее трансформации на разных стадиях развития общества; обзора энциклопедических и иных источников научной литературы; контент-анализа существующих подходов к определению экономической природы услуг; логической аргументации выводов. Представлена характеристика экономической природы услуг на прединдустриальной, индустриальной и постиндустриальной стадиях развития цивилизации. Проанализированы философский, лингвистический и воспроизводственный подходы к определению экономической природы услуг, отражаемой альтернативными вариантами толкования сущности услуги. Доказан объективный характер эволюционности научного знания об экономической природе услуг, обусловливаемой трансформацией понимания их ценности для социально-экономического развития современного общества.

Ключевые слова: экономическая природа услуги, характеристики услуги, терминологический аппарат, историко-генетический подход к исследованию.

Введение. На протяжении более чем двух столетий в научном обороте практикуется использование термина «услуга», теоретическое обоснование которого, как известно, впервые представил Ж.-Б. Сэй еще в 1803 году [5].

В течение длительного периода времени трактовка термина практически не подвергалась изменениям, признавалась «классической» [1, 9, 10, 16] многими поколениями исследователей. Проблематика услуг, в сравнении с базовыми секторами структуры эко-

номики – сельским хозяйством и промышленностью, не являлась для исследователей ведущим направлением научного поиска.

Но во второй половине XX века произошло переосмысление ценности услуг для развития общества в целом и экономики в частности. Как следствие, услуги постепенно трансформировались в обособленный предмет научного знания, возросло количество работ теоретического и прикладного плана, посвященных исследованиям услуг в самых разных ракурсах.

Драйвером роста интереса исследователей к проблематике услуг в современных реалиях, начиная с 2010-х гг., выступило формирование цифровой среды, создавшей новые условия и стимулирующей предпосылки для изменения многих процессов и явлений [6], включая услуги [17]; для разработки новых подходов к пониманию их экономической природы и ценности в развитии социума и человека [13, 20].

Исследователями доказывается причинно-следственная связь между проводимыми инновационными преобразованиями сферы услуг [2, 11, 19], целенаправленной деятельностью по повышению их качества [3, 7] и ее экономическими результатами [8].

В частности, аргументируется приоритетность процессного подхода к бизнесу для обеспечения конкурентоспособности предприятий, специализирующихся на оказании услуг [12, 15], предоставляющего новые возможности для совершенствования управления качеством услуг [18] посредством адаптации системы контроля реализуемых предприятиями бизнес-процессов к условиям цифровой экономики [7].

Обосновывается положение о том, что организация бизнеса предприятий сферы услуг в цифровой экономической среде сопровождается изменениями основных характеристик производимого продукта, т.е. услуги [14].

Приведенные примеры новых направлений разработки проблематики услуг ценны для нашего исследования тем, что они свидетельствуют об обогащении предмета научного знания как закономерного следствия изменения экономической природы услуг, происходящего под влиянием цифровых преобразований.

Исходя из этого, целью настоящей работы определено исследование эволюционности представления экономической природы услуг на разных стадиях развития цивилизации и доказательство объективности развития научного знания, обусловливаемого трансформацией понимания ценности

услуг для социально-экономического развития современного общества.

Задачи исследования заключались в следующем:

- представить характеристику экономической природы услуг на преиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной стадиях развития цивилизации;

- проанализировать подходы современных исследователей к определению экономической природы услуг (философский, лингвистический, воспроизводственный), отражаемой альтернативными вариантами толкования сущности услуги;

- доказать объективный характер эволюционности научного знания об экономической природе услуг, обусловливаемой трансформацией понимания их ценности для социально-экономического развития современного общества.

Гипотеза исследования базировалась на положении о подтвержденности услуг действию экономических законов и закономерностей, определяющих природу данного феномена.

Изменение стадии общественного развития сопровождается появлением новых закономерностей, обогащающих экономическую природу услуг и обуславливающих разработку разных подходов к ее исследованиям, из всего множества которых для данной работы выбраны философский, лингвистический и воспроизводственный подходы.

Методы исследования. Методологической основой исследования определены законы и закономерности экономической диалектики; теории и концепции, дающие понимание эволюции развития исследуемого феномена; научные подходы к познанию его экономической природы.

В процессе выполнения исследования задействованы методы историко-генетического анализа сущности изучаемого явления и ее трансформации на разных стадиях развития общества; обзора энциклопедических и иных источников научной литературы; контент-анализа существующих подхо-

дов к определению экономической природы услуг; логической аргументации выводов.

Результаты исследования. Терминологический аппарат экономической науки развивается одновременно с эволюцией экономических отношений, условий и среды их реализации, адекватно экономическому укладу на каждой стадии развития общества.

В научном обороте и хозяйственной практике постоянно появляются новые термины и понятия, а устойчивые во времени термины наполняются новым содержанием, отражающим изменения в понимании природы экономических явлений и процессов.

Познание природы изучаемого объекта обеспечивается историко-генетическим подходом к исследованию, используя положения которого мы докажем эволюционность экономической природы услуг на разных стадиях развития цивилизации.

Впервые обоснование стадий общественного развития, как известно, дано К. Марксом, создавшим формационную теорию, объясняющую трансформацию стадий действием диалектического закона соответствия производственных отношений (общественной формы производства) характеру и уровню развития производительных сил (содержанию способа производства) [16].

Положения формационной теории соответствовали природе экономических отношений на преиндустриальной стадии общественного развития, центром которого определялось производство, по К. Марксу, «базис», а услугам – «надстройке» – отводилась второстепенная роль, они рассматривались как источник формирования прибавочной стоимости, дополняющий стоимость производственного продукта.

Экономическая природа услуг объяснялась в концепте соотношения «базиса» и «надстройки», исходящего из предопределенности сознания человека состоянием общественного бытия. Отсюда услуга определялась тождественной потребительной стоимости, воплощенной как в товаре, так

и в «чистой» услуге, не имеющей самостоятельного бытия отдельно от ее исполнителя.

На индустриальной стадии развития цивилизации сохранялось доминирование производственной сферы экономики, объясняемое теорией индустриального общества, разработанной П. Дракером [16].

В данной теории экономические отношения раскрывались в корпоративном контексте, а создание и развитие корпораций определялись ключевым условием формирования индустриального общества. Присущее ему массовое специализированное производство нивелировало вклад услуг в общественное развитие, они так же, как и на преиндустриальной стадии, оставались за пределами внимания теоретиков экономической науки.

Предпосылки к пониманию экономической природы услуг и их роли в развитии общества сформировались У. Ростоу в теории стадий экономического роста, объясненных в концепте жизненного цикла, две высших фазы которого – «высокого массового потребления» и «поиска качества жизни» [16, с. 615] – включали в себя услуги в качестве имманентного признака общества потребления, достигающего экономического роста.

Фаза «высокого массового потребления» раскрывала возрастание роли услуг вследствие перехода от производства к потреблению, от предложения к спросу, формирующему уровень жизни человека.

Фаза «поиска качества жизни» объясняла вклад услуг в удовлетворение духовно-нравственных, культурных и иных потребностей высшего уровня (согласно иерархии построения потребностей в пирамиде А. Маслоу), формирующих ценностные установки человека, образ его жизни и социальный статус в обществе.

Значимость индустриальной стадии общественного развития для понимания экономической природы услуг, на наш взгляд, заключается в том, что именно на этой стадии произошло выделение сферы услуг в

самостоятельный, обособленный сектор экономики. Термин «третичный» сектор устойчиво закрепился в научном обороте.

Переход от индустриальной к постиндустриальной стадии развития цивилизации объясняется концепцией постиндустриального общества (Д. Белл, Э. Тоффлер), становление которого обуславливается появлением, вслед за сельским хозяйством, промышленностью и сферой услуг, четвертого, информационного сектора экономики [16].

Основоположники концепции постиндустриального общества придерживались общего правила смены стадий общественного развития, но описывали данный процесс в формате последовательно взаимосвязанных «волн», вызывающих не эволюционное, а революционное развитие экономики.

Выделение в концепции постиндустриального общества четвертой, информационной «волны» объяснено с позиций технологической революции, в частности, появления информационно-коммуникационных технологий и масштабирования их использования в экономической практике.

Данное положение в полной мере отвечает условиям цифровой экономической реальности, вызывающим изменения экономической природы услуг, подтверждение которых требует решения второй задачи нашего исследования – анализа философского, лингвистического и воспроизводственного подходов, положения которых используются современными исследователями для характеристики экономической природы услуг.

Посредством контент-анализа нами установлено, что экономическая природа услуг раскрывается расстановкой акцентов в толковании сущности родового термина, т.е. услуги.

В философском подходе услуга сводится к действию, полезному для «другого», который противоположен категории «Я», из чего по направленности оказания услуги вытекает переход действия из категории аб-

страктного в категорию социального, а сама услуга приобретает социально-экономическое содержание только в связи с «другим».

Сторонники философского подхода к определению экономической природы услуг (И.В. Шавандина, Т.Н. Кутаева, Е.А. Кутаева), сопоставляя услугу с экономическим благом, обобщают существующие варианты толкования ее сущности по характеристикам: действия или вида деятельности; результата деятельности; процесса взаимодействия [20].

Для первых двух вариантов предлагается использовать критерий «материальности», т.е. соотношения услуги с материальным продуктом, полезным для потребителя, а в третьем варианте толкования сущности услуги – критерий рыночной ценности, формируемой при взаимодействии производителя и потребителя услуги, соответствующей реакции рынка на запросы потребителей.

Отсюда услуга представляется единством процесса и продукта труда, существующим строго в межличностных отношениях. Объектом отношений выступает продукт, отражающий экономическую форму труда и потребляемый в процессе деятельности, а субъектами отношений – производитель и потребитель услуги, выступающие сторонами процесса обслуживания.

Мы разделяем позицию И.В. Шавандиной, Т.Н. Кутаевой и Е.А. Кутаевой в части отражения в услуге общественных отношений, однако предпринятая авторами попытка «разведения» сущности категорий, сопряженных с услугой (сервиса и обслуживания), нам представляется дискуссионной.

Так, «услуга» определяется более широким по содержанию понятием в соотношении с «сервисом» – деятельностью по удовлетворению неосновных потребностей, не отвечающих «ядру» услуги [20, с. 194], но что следует понимать под «ядром», авторами не разъясняется.

В свою очередь обслуживание, связанное с характером производства и реализации услуги, предлагается считать характе-

ристикой образа действий ее производителя [там же].

Но в таком понимании обслуживания, на наш взгляд, не учитываются интересы потребителя услуги, ему отводится пассивная роль, поскольку активным субъектом общественных отношений в процессе обслуживания определяется производитель услуги.

Более верной в части разграничения сущности понятий «услуга», «сервис» и «обслуживание» нам представляется позиция Н.В. Фадеевой [18].

Автор, реализуя лингвистический подход к определению экономической природы услуг, убедительно доказывает тождество русскоязычного термина «обслуживание» и англоязычного термина «сервис», выявленное по результатам анализа их толкования в энциклопедических и словарных источниках экономической литературы.

Соотношение обслуживания и услуги объясняется их причинно-следственной связью, в которой «причиной» выступает обслуживание в процессе взаимодействия поставщика услуги и ее потребителя, а «следствием» – услуга как конечный продукт процесса обслуживания.

Ценными для понимания экономической природы услуг, по нашему мнению, также являются результаты выполненного Н.В. Фадеевой лингвистического анализа 46 определений услуги, с их распределением по ключевым аспектам толкования ее сущности на четыре группы.

Первые три группы характеризуют процесс деятельности или взаимодействия, результат процесса, синтез процесса и результата. Четвертая группа представляется неопределенной, к ней отнесены варианты толкования сущности услуги, не содержащие четкого указания на ее процессный или продуктовый характер.

Воспроизводственный подход к определению экономической природы услуг реализован в исследовании С.В. Кисилева и М.М. Шакирова [5].

Авторы на примере телекоммуникационных услуг, учитывая существующее многообразие их разновидностей, экономическую природу услуг раскрывают характеристиками, присущими каждой из четырех «классических» стадий воспроизводственного цикла.

Таковыми характеристиками для стадии производства предлагается считать технологичность и затратоемкость услуг, нормативно-правовые, отраслевые и инвестиционные параметры; для стадии распределения – степень монополизации рынка, ценовую политику производителя услуги, рентабельность обслуживания потребителей, вклад участников данного процесса в создание цепочки добавленной стоимости; для стадии обмена – процесс продвижения услуги к потребителю и форму его взаимодействия с производителем при переходе стоимости услуги в денежный эквивалент; для стадии потребления – уровень доступности услуг, место потребления и его периодичность, мотивацию потребителя, типы его контактов с производителем услуги, затраты потребителя на ее получение.

Соглашаясь с С.В. Кисилевым и М.М. Шакировым в части неотъемлемого присутствия услуги на каждой стадии воспроизводственного процесса, мы считаем, что характеристики услуги требуют корректировки из-за их несоответствия характеристикам экономической природы услуг.

По сути, из всего вышеперечисленного к таковым, по нашему мнению, можно отнести лишь вклад участников процесса обслуживания в создание цепочки доставленной стоимости на стадии распределения услуг; форму взаимодействия потребителя и производителя услуги при переходе ее стоимости в денежный эквивалент на стадии обмена; типы контактов потребителя с производителем услуги на стадии ее потребления.

Приведенные примеры реализации положений философского, лингвистического и воспроизводственного подходов к познанию экономической природы услуг,

на наш взгляд, можно рассматривать как частное доказательство ее объективной эволюционности, обусловливаемой трансформацией понимания ценности услуг для социально-экономического развития современного общества.

Мы считаем, что возрастание общественной и персонифицированной ценности услуг катализируется распространением ценностей ESG-повестки, реализуемой для достижения экономических, социальных и экологических целей устойчивого развития цивилизации.

Обоснование трансформации экономической природы услуг в концепте ESG-повестки мы определяем задачей дальнейших научных исследований.

Выводы и заключение. Научное знание об экономической природе услуг характеризуется незавершенностью формирования, обусловливаемой трансформацией понимания ценности услуг для социально-экономического развития современного общества.

Доказательство объективного характера эволюционности экономической природы услуг в статье дано посредством изучения ее представления, существовавшего на прединдустриальной, индустриальной и постиндустриальной стадиях развития цивилизации, и проведенного контент-анализа современных подходов, содержащих альтернативные варианты толкования сущности услуги: философского, лингвистического и воспроизводственного.

Список литературы

1. Агабабян, Э. М. Экономический анализ сферы услуг / Э. М. Агабабян. – Москва : Экономика, 1968. – 160 с. – Текст : непосредственный.

2. Аль-Нсур, А. А. Сфера услуг как объект инновационных изменений / А. А. Аль-Нсур. – Текст : непосредственный // Петербургский экономический журнал. – 2013. – № 3(3). – С. 57–62.

3. Батенков, К. А. Общее понятие телекоммуникационной услуги и ее качества в современных руководящих документах отрасли / К. А. Батенков. – URL: <https://www.cs.vsu.ru/ipmt-conf/conf/2021/works/4>. (дата обращения: 29.09.2025). – Текст : электронный.

4. Гвоздев, М. Ю. Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике / М. Ю. Гвоздев, Т. В. Денисова, А. С. Малькова. – Текст : непосредственный // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 77–82.

5. Киселев, С. В. Содержание, характеристика и классификация телекоммуникационных услуг как объекта исследования / С. В. Киселев, М. М. Шакиров. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-harakteristika-i-klassifikatsiya-telekommunikatsionnyh-uslug-kak-obekta-issledovaniya?ysclid=m8wf3ref0883635285> (дата обращения: 31.03.2025). – Текст : электронный.

6. Клименко, О. И. Цифровая трансформация экономики в тренде четвертой информационной революции / О. И. Клименко. – Текст : непосредственный // Приоритетные направления развития экономики в условиях цифровизации : материалы международной научно-практической конференции (14–18 марта 2022 года). – Белгород : Изд-во БУКЭП, 2022. – С. 8–16.

7. Ковалева, Н. Обеспечение качества обслуживания в сервисных предприятиях / Н. Ковалева. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7. – С. 477–480.

8. Кондрашов, О. В. Оценка экономической эффективности услуг инжиниринговой компании для стартапов в экосистеме их «взращивания» / О. В. Кондрашов, К. И. Куриленок, Б. Н. Лапко. – Текст : непосредственный // Наука и инновации. – 2021. – № 9(223). – С. 27–33.

9. **Лэйзиер, У. С.** Процесс разработки новой услуги / У. С. Лэйзиер. – URL:// https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service_development.htm (дата обращения: 23.03.2025). – Текст : электронный.

10. **Маркова, В. Д.** Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 126 с. – Текст : непосредственный.

11. **Моргулец, О. Б.** Инновационные клиентоориентированные системы в сфере услуг / О. Б. Моргулец, Л. М. Папенко. – Текст : непосредственный // Black Sea Scientific Journal of Academic Research. – 2014. – Т. 17. – № 10. – С. 9–14.

12. **Некрасова, С. О.** Бизнес-процессный подход как основа повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / С. О. Некрасова, Е. С. Богомолова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug?ysclid=m1lo777u ny819498017> (дата обращения: 05.10.2025). – Текст : электронный.

13. **Попов, Е. А.** Концептуальная сущность услуг в информационно-сервисной экономике : монография / Е. А. Попов. – Самара : Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2007. – 128 с. – Текст : непосредственный.

14. **Проскура, Д. В.** Анализ телекоммуникационных услуг в контексте основных характеристик услуги / Д. В. Проскура, Н. В. Проскура. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2014. – № 12(121). – С. 75–79.

15. **Разуваева, Н. С.** Моделирование бизнес-процессов предприятия сферы услуг / Н. С. Разуваева,

М. В. Новожилова. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya-sfery-uslug> (дата обращения: 28.09.2025). – Текст : электронный.

16. **Румянцева, Е. Е.** Новая экономическая энциклопедия. / Е. Е. Румянцева. – Текст : непосредственный. – 2-е изд. – Москва : Инфра-М, 2006. – 810 с.

17. **Савчишина, К. Е.** Сфера услуг в современном воспроизводственном процессе российской экономики / К. Е. Савчишина, В. С. Сутягин. – URL: <http://institutiones.com/general/1487-sfera-uslug-rosijskoj-ekonomiki.html?showall=1> (дата обращения: 02.10.2025). – Текст : электронный.

18. **Фадеева, Н. В.** Анализ основных дефиниций сферы услуг с позиций процессного подхода к менеджменту качества / Н. В. Фадеева. – Текст : непосредственный // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2011. – Том. 17. – № 4. – С. 1131–1147.

19. **Хорева, Л. В.** Кластеры компетенций в системе инновационного развития сферы услуг / Л. В. Хорева, Е. В. Латыпова. – Текст : непосредственный // Теория и практика сервиса : экономика, социальная сфера, технологии. – 2014. – № 2(20). – С. 59–66.

20. **Шавандина, И. В.** Генезис социально-экономической сущности услуг / И. В. Шавандина, Т. Н. Кутаева, Е. А. Кутаева. – URL:// <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sotsialno-ekonomicheskoy-suschnosti-uslug> (дата обращения: 05.10.2025). – Текст : электронный.

IMPLEMENTATION OF A HISTORICAL-GENETIC APPROACH TO UNDERSTANDING THE ECONOMIC NATURE OF SERVICES

Abstract. Services are characterized by particularly high dynamics within the system of economic phenomena, a continuous expansion of their composition, an organic integration into the functionality of enterprises across various industries, and an increasing value for the sustainable development of society in general and the economy in particular. These circumstances, taken together, lead to consistent changes in the economic nature of services. The aim of this paper is to study the evolutionary understanding of the economic nature of services at different stages of civilizational development and to demonstrate the objectivity of the development of scientific knowledge, driven by the transformation of the understanding of the value of services for the socioeconomic development of modern society. The methodological basis of the study is defined by the laws and regularities of economic dialectics, theories and concepts that provide an understanding of the evolution of the phenomenon under study, and scientific approaches to understanding its economic nature. The study utilized methods of historical-genetic analysis of the essence of the phenomenon under study and its transformation at different stages of societal development; a review of encyclopedic and other scientific literature sources; content analysis of existing approaches to defining the economic nature of services; and logical argumentation of conclusions. The economic nature of services at the pre-industrial, industrial, and post-industrial stages of civilizational development is characterized. Philosophical, linguistic, and reproductive approaches to defining the economic nature of services, reflected in alternative interpretations of the service's essence, are analyzed. The objective nature of the evolution of scientific knowledge about the economic nature of services, driven by the transformation of the understanding of their value for the socioeconomic development of modern society, is demonstrated.

Keywords: economic nature of services, service characteristics, terminology, historical-genetic approach to research.

References

1. Agababyan, E.M. (1968). *Ekonomicheskiy analiz sfery uslug* [Economic analysis of the service sector]. M.: Ekonomika.
2. Al-Nsur, A.A. (2013). *Sfera uslug kak ob"yekt innovatsionnykh izmeneniy* [Service sector as an object of innovative change]. *Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal* [St. Petersburg Economic Journal]. 3(3), 57-62.
3. Batenkov, K.A. *Obscheye ponyatiye telekommunikatsionnoy uslugi i yeye kachestva v sovremennykh rukovodyashchikh dokumentakh otrasli* [General concept of telecommunication service and its quality in modern industry guidelines]. Retrieved from: <https://www.cs.vsu.ru/ipmt-conf/conf/2021/works/4>.
4. Gvozdev, M.Yu., Denisova, T.V., Malkova, A.S. (2021). *Osobennosti kontrolya biznes-protsessov na predpriyatiyakh sfery uslug v usloviyakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike* [Characteristics of business process control at service enterprises in the context of the transition to a digital economy]. *Vestnik YUUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment* [SUSU Bulletin. Economics and Management Series]. 15(1), 77-82.
5. Kiselev, S.V., Shakirov, M.M. *Soderzhaniye, kharakteristika i klassifikatsiya telekommunikatsionnykh uslug kak ob"yekta issledovaniya* [Content, characteristics

and classification of telecommunication services as an object of research]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-harakteristika-i-klassifikatsiya-telekommunikatsionnyh-uslug-kak-obekta-issledovaniya?ysclid=m8wf3reft0883635285>.

6. Klimenko, O.I. Tsifrovaya transformatsiya ekonomiki v trende chetvertoy informatsionnoy revolyutsii [Digital transformation of the economy in the context of the fourth information revolution]. *Prioritetnyye napravleniya razvitiya ekonomiki v usloviyakh tsifrovizatsii: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii 14-18 marta 2022g.* [Priority areas of economic development in the context of digitalization: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, March 14-18, 2022]. Belgorod: Published by BUKEP 2022.

7. Kovaleva, N. (2017). Obespecheniye kachestva obsluzhivaniya v servisnykh predpriyatiyakh [Ensuring service quality in service enterprises]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. 7, 477-480.

8. Kondrashov, O.V., Kurilenok, K.I., Lapko, B.N. (2021). Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti uslug inzhiniringovoy kompanii dlya startapov v ekosisteme ikh «vzrashchivaniya» [Evaluating economic efficiency of engineering company services for startups in the ecosystem of their cultivation]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation]. 9(223), 27-33.

9. Lazeer, W.S. Protsess razrabotki novoy uslugi [New service development process]. Retrieved from: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/service_development.htm.

10. Markova, V.D. (1996). Marketing uslug [Marketing of services]. M.: Finansy i statistika.

11. Morgulets, O.B., Papenko, L.M. Innovatsionnyye kliyentooriyentirovannyye sistemy v sfere uslug [Innovative customer-oriented systems in the service sector]. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*. 2014. 17(10), 9-14.

12. Nekrasova, S.O., Bogomolova, Ye.S. Biznes-protsessnyy podkhod kak osnova povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy sfery uslug [Business process approach as a basis for increasing the competitiveness of service enterprises]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnyy-podhod-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-sfery-uslug?ysclid=m1lo777uny819498017>.

13. Popov, E.A. (2007). Kontseptual'naya sushchnost' uslug v informatsionno-servisnoy ekonomike: monografiya [Conceptual essence of services in the information-service economy: monograph]. Samara: Published by Samara State University of Economics.

14. Proskura, D.V., Proskura, N.V. (2014). Analiz telekommunikatsionnykh uslug v kontekste osnovnykh kharakteristik uslugi [Analysis of telecommunication services in the context of the main characteristics of the service]. *Ekonomicheskkiye nauki* [Economic Sciences]. 12(121), 75-79.

15. Razuvayeva, N.S., Novozhilova, M.V. Modelirovaniye biznes-protsessov predpriyatiya sfery uslug [Modeling business processes of a service enterprise]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya-sfery-uslug>.

16. Rumyantseva, E.E. (2006). Novaya ekonomicheskaya entsiklopediya [New Economic Encyclopedia]. 2nd ed. M.: Infra-M.

17. Savchishina, K.E., Sutyagin, V.S. Sfera uslug v sovremennom vosproizvodstvennom protsesse rossiyskoy ekonomiki [Service sector in the modern reproduction process of the Russian economy]. Retrieved from: <http://institutiones.com/general/1487-sfera-uslug-rosijskoj-ekonomiki.html?showall=1>.

18. Fadeyeva, N.V. (2011). Analiz osnovnykh definitsiy sfery uslug s pozitsiy protsessnogo podkhoda k menedzhmentu kachestva [Analysis of the main definitions of the service sector from the perspective of a

process-based approach to quality management]. Vestnik Tambovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Bulletin of Tambov State Technical University]. 17(4), 1131-1147.

19. Khoreva, L.V., Latypova, E.V. (2014). Klastery kompetentsiy v sisteme innovatsionnogo razvitiya sfery uslug [Competency clusters in the system of innovative development of the service sector]. Teoriya i

praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii [Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, and Technology]. 2(20), 59-66.

20. Savandina, I.V., Kutaeva, T.N., Kutaeva, E.A. Genezis social'no-ékonomičeskoj sušnosti uslug [Genesis of the socio-economic essence of services]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-sotsialno-ekonomicheskoy-suschnosti-uslug>.

e-mail: avkravchenko@lenta.ru

Михонин М.В.

Дальневосточная палата медиаторов (г. Хабаровск), юрист, медиатор

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СИСТЕМЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКО-КИТАЙСКИМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. Статья посвящена разработке модели системы стандартизации управления российско-китайскими проектами для повышения их результативности. Целью исследования является создание комплексной модели, обеспечивающей разработку, внедрение и применение специализированных стандартов. Для достижения поставленной цели использованы общенаучные методы (абстрагирование, анализ, синтез, сравнение), комплексный подход и документарный анализ, включая изучение нормативных актов, международных и национальных стандартов управления проектами, а также информационных ресурсов на русском, английском и китайском языках. В результате предложена структурированная модель системы стандартизации, состоящая из шести взаимосвязанных элементов: нормативной, институциональной, документальной, информационной, ресурсной и процессуальной основ. Модель представляет собой динамическую саморазвивающуюся систему, в которой обратная связь от практики применения стандартов позволяет совершенствовать как сами стандарты и процессы, так и нормативную базу. Основной вывод заключается в том, что внедрение данной модели позволит перейти от разрозненных инициатив по разработке стандартов к целостной системе, способствующей значительному повышению результативности и эффективности российско-китайских проектов за счет унификации процессов, снижения рисков и улучшения коммуникации. Результаты исследования могут быть использованы государственными органами и профессиональными сообществами России и Китая для формирования системы стандартизации. Дальнейшим направлением исследования может стать разработка метода создания стандартов проектного менеджмента.

Ключевые слова: стандартизация управления российско-китайскими проектами, российско-китайские проекты, стандарты управления российско-китайскими проектами, модель системы стандартизации управления российско-китайскими проектами.

Введение. В рамках официального визита Президента Российской Федерации В.В. Путина в Китайскую Народную Республику в сентябре 2025 были подписаны 22 документа, касающихся в том числе реализации совместных проектов в медицине, науке, сельском хозяйстве, использования атомной энергии в мирных целях, развития острова Большой Уссурийский и др. Необходимым условием успешности российско-китайских проектов является достижение согласованных запланированных результатов (результативности). Одним из

факторов, повышающих результативность проектов, является внедрение стандартов проектного менеджмента. Несмотря на наличие международных и национальных стандартов управления проектами, сейчас отсутствуют стандарты управления российско-китайскими проектами. Для создания этих стандартов требуется система стандартизации, обеспечивающая разработку, опубликование, внедрение, актуализацию и оценку эффективности применения таких стандартов. В научной литературе достаточно подробно исследуются общие вопро-

сы стандартизации управления проектами: С.С. Пирумов, И.В. Соклакова, И.Е. Со-клаков [1], В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров [2], А.В. Полковников [3], В.Б. Дияров, Б.И. Миннеханов, З.А. Аки-лов [4] и системный подход к управлению проектами: Н.Д. Ильенкова [5], О.Н. Иль-ина [6], В.И. Воропаев, Г.И. Секлетова [7], Е.И. Куценко [8]. Однако проблеме построения модели системы стандартизации имен-но для российско-китайских проектов уде-лено недостаточно внимания.

Целью данного исследования являет-ся разработка комплексной модели системы стандартизации управления российско-ки-тайскими проектами. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: прове-сти анализ существующих систем стандар-тизации в России и Китае, а также в между-народных организациях; определить объект, цели, принципы и ключевые элементы пред-лагаемой системы; разработать структур-ную модель и описать взаимосвязи между ее элементами.

Рабочая гипотеза исследования со-стоит в том, что результативность российско-китайских проектов может быть повышена за счет внедрения целостной, динамичной и саморазвивающейся системы стандартиза-ции, построенной с учетом национальных особенностей и лучших международных практик.

Исследование не затрагивает разра-ботку конкретных стандартов, экономиче-скую составляющую работы системы и тех-ническое обеспечение работы системы.

Методы исследования. В исследо-вании применен комплекс общенаучных методов: абстрагирование, анализ, синтез и сравнение. Использован комплексный под-ход для системного представления модели. Для сбора и анализа информации применен метод документарного анализа.

Поиск и отбор источников осу-ществлен в сети Интернет с использовани-ем поисковой системы Google на русском, английском и китайском языках по ключе-

вым словам: стандартизация управления российско-китайскими проектами, россий-ско-китайские проекты, модель системы стандартизации. Поиск международных и национальных стандартов управления про-ектами проведен на сайтах организаций по стандартизации (ISO, PMI, IPMA, Росстан-дарт, SAC) с учетом критериев релевантно-сти (на официальных сайтах) и актуальности (действующие опубликованные стандарты). Нормативные акты Российской Федерации изучены с использованием справочной пра-вовой системы «КонсультантПлюс».

Результаты исследования. Понятие российской системы стандартизации дано в пункте 4 статьи 2 закона Российской Фе-дерации о стандартизации, согласно кото-рому система представляет собой механизм согласованного взаимодействия участников работ на основе принципов стандартизации для создания (разработки, утверждения, опубликования, изменения) и применения стандартов с использованием ресурсного обеспечения (информационного, норматив-ного, научного, финансового и др.).

Анализ данного понятия и иных нормативных актов по стандартизации по-зволяет выделить следующие элементы российской системы стандартизации: ин-формационная система стандартизации, участники работ по стандартизации (органы государственной власти, технические коми-теты, комиссия по апелляциям, юридиче-ские лица, в т.ч. общественные объедине-ния, физические лица), комплекс стандартов (ГОСТ).

В отличие от России в законодатель-стве Китая, международных и националь-ных стандартах проектного менеджмента отсутствует понятие «система стандартиза-ции», поэтому проведен анализ официаль-ного сайта SAC и «Положения о распреде-лении функций во внутренних институтах и штатном расписании Государственного управления по надзору и администрирова-нию рынка» (п.п. 20 и 21 статьи 4). В резуль-тате проведенного анализа установлено, что

китайская система стандартизации состоит из следующих элементов: орган стандартизации (Управление стандартизации Китайской Народной Республики (SAC)), Китайский национальный институт стандартизации (CNIS), Китайская ассоциация по стандартизации (CAS), комплекс стандартов (GB), информационная система стандартизации. В свою очередь в состав CAS входят Департамент управления стандартами и технологиями, Департамент стандартов и управления инновациями, технические комитеты, в том числе Национальный технический комитет по стандартизации управления проектами (TC343).

При исследовании международных организаций по стандартизации управления проектами (ISO, PMI, IPMA) определены следующие элементы системы: органы стандартизации, включая технические комитеты, участники (члены) организации, комплекс стандартов (ISO, PMBoK, IPMA ICB), информационная система стандартизации, сертификация физических и юридических лиц.

Так, согласно Уставу ISO, PMI, IPMA структура этих организаций следующая:

- высшим органом управления ISO является Генеральная ассамблея. В состав органов управления входит Совет, Техническое руководящее бюро, Технические комитеты и Центральный секретариат, Президент, три Вице-президента, Казначей и Генеральный секретарь. В структуру ISO входит Технический комитет ISO/TC 258 Управление проектами, программами и портфелями (Project, programme and portfolio management), дата создания – 2011;

- высшим органом управления PMI является Общее собрание членов. В состав органов управления входит Совет директоров, Председатель, Президент, Главный исполнительный директор, Корпоративный секретарь, Казначей. PMI администрирует ISO/TC 258 от имени Американского национального института стандартов (ANSI);

- высшим органом управления IPMA является Совет членов (делегатов) во главе

с Председателем. В состав органов управления входят исполнительный совет во главе с Президентом и шести вице-президентами, руководящие советы во главе с председателем, рабочие группы и проектные группы, исполнительный директор во главе с Секретариатом.

На основании полученных данных и анализа системы стандартизации управления российско-китайскими проектами опишем ее модель.

Модель системы стандартизации управления российско-китайскими проектами (далее – система стандартизации) должна учитывать существующие системы стандартизации России и Китая, системы стандартизации управления проектами ISO, PMI, IPMA и быть адаптирована под разработку межгосударственных стандартов. С учетом этого определим объект стандартизации, цели, принципы и элементы системы стандартизации.

Объектом стандартизации является система проектного менеджмента в области управления российско-китайскими проектами.

Целью системы стандартизации является создание и применение комплекса стандартов управления российско-китайскими проектами, а также сертификация участников проектной деятельности и организаций, реализующих проекты. Эта цель достигается путем формализации всех элементов системы, связей между ними и установления принципов стандартизации. Под созданием стандартов в настоящем исследовании понимается их разработка, утверждение, опубликование, изменение (актуализация), отмена.

Принципы стандартизации управления российско-китайскими проектами включают принципы международной и национальной стандартизации и принципы, характерные для российско-китайских проектов.

Вначале перечислим принципы, указанные в нормативных документах по стандартизации, применимые для стандар-

тизации управления российско-китайскими проектами, к ним относятся:

- научность стандартизации;
- сочетание добровольности и обязательности применения стандартов;
- комплексная и опережающая стандартизация;
- открытость разработки стандартов, участие в разработке всех заинтересованных лиц и достижение согласия между ними;
- унификация процедур создания и применения стандартов;
- отсутствие противоречий между стандартами, системность стандартизации;
- доступность информации о стандартах.

Сейчас перечислим принципы, характерные для российско-китайских проектов, к ним относятся:

- реализация в стандартах особенностей управления российско-китайскими проектами и учет лучшие практики управления российско-китайскими проектами при разработке стандартов;
- паритетность и равноправие при формировании органов стандартизации и создания стандартов, учет интересов двух стран;
- обеспечение адаптации системы к изменениям в законодательстве, экономике, иным факторам двух стран и технологиях.

Теперь рассмотрим элементы системы стандартизации управления российско-китайскими проектами, к ним относятся следующие: нормативное регулирование (нормативная основа), органы стандартизации и иные участники работ по стандартизации (институциональная основа), комплекс стандартов управления российско-китайскими проектами и иных документов стандартизации (документальная основа), информационная система (информационная основа), ресурсы (ресурсная основа), процессы (процессуальная основа). Отметим, что информационную основу можно рассматривать как подсистему ресурсной основы (информационные ресурсы), но автором вы-

делена информационная основа в качестве отдельного элемента в силу ее значимости для обеспечения работы всей системы стандартизации, поэтому она приобретает значение самостоятельного элемента системы и требует отдельного рассмотрения. С учетом этого приступим к рассмотрению каждого из шести элементов системы.

Первой рассмотрим нормативную основу (далее нормативные акты/нормативные документы), которая является совокупностью нормативных документов, регулирующих деятельность системы стандартизации. К этим документам относятся межгосударственные соглашения, меморандумы, протоколы, стратегии сотрудничества, законы и подзаконные акты, принимаемые на межгосударственном и национальном уровне России и Китая. Принятие таких нормативных документов необходимо для создания и функционирования системы стандартизации.

Нормативная основа имеет иерархическую структуру, состоящую из системы непротиворечащих друг другу нормативных документов, т.е., с одной стороны, нормативные документы, имеющие меньшую юридическую силу не должны противоречить документам, имеющим большую юридическую силу, с другой стороны, не должны противоречить друг другу нормативные документы, имеющие одинаковую юридическую силу. Сила юридического документа определяется компетенцией органа, издавшего документ. Акты, изданные вышестоящим государственным органом или на уровне двух государств, имеют большую юридическую силу.

Нормативная основа обеспечивает правовую определенность для работы системы стандартизации, устанавливает права и обязанности участников работ по стандартизации, юридический статус стандартов, снижает риски споров, определяя механизм их разрешения; законодательно закрепляет систему стандартизации, а именно наделяет органы стандартизации и иных участников

работ по созданию стандартов полномочиями; гармонизирует правовые системы и нормативные акты России и Китая в области управления проектами и устраняет барьеры в проектном менеджменте; устанавливает требования к качеству оказания услуг по управлению проектами, защищая интересы потребителей, государства и окружающей среды; создает систему контроля и санкций за нарушение норм путем сертификации, аудита и привлечения к ответственности при нарушении обязательных правил.

Таким образом, нормативная основа системы стандартизации превращает работу по стандартизации из добровольной и несистематизированной инициативы в системный, эффективный и управляемый инструмент создания и применения стандартов управления российско-китайскими проектами.

Второй рассмотрим институциональную основу. Институциональной основой является совокупность организаций, создающих и внедряющих стандарты управления российско-китайскими проектами, а также проводящих обучение, научные исследования, сертификацию и контроль исполнения обязательных предписаний. К таким организациям относятся государственные органы стандартизации России и Китая, технические комитеты, профессиональные ассоциации по управлению проектами, саморегулируемые организации, органы разрешения споров (согласительные комиссии, медиаторы и комиссии по апелляции), органы стандартизации и аудита, научные организации и учебные учреждения, ученые, профессиональные участники проектной деятельности.

Институциональная основа обеспечивает организацию и координацию работ по созданию и внедрению стандартов управления проектами; придает юридическую силу и официальный статус стандартам при их утверждении государственными органами (Росстандарт и SAC); осуществляет экспертизу стандартов и гарантирует качество

стандартов; позволяет учесть интересы всех сторон и разрешить конфликты; проводит обучение и научные исследования; контролирует исполнение обязательных предписаний и привлекает нарушителей к ответственности.

Следовательно институциональная основа является организационным базисом системы стандартизации, который реализует нормативную основу в стандарты и обеспечивает их применение в российско-китайских проектах, тем самым достигая цели повышения результативности этих проектов.

Третьей рассмотрим документальную основу системы стандартизации. Документами, разрабатываемыми и применяемыми в системе стандартизации (далее – документы стандартизации), являются комплекс стандартов управления российско-китайскими проектами, правила стандартизации, методические рекомендации по стандартизации, информационные справочники, отчеты органов стандартизации и технических комитетов, программы и планы стандартизации и иные документы, издаваемые органами стандартизации и техническими комитетами.

Документальная основа обеспечивает унификацию управления проектами путем создания единого языка, единых процессов, единых требований для участников проектов, единых правил создания и внедрения стандартов; устанавливает четкие и формализованные правила, процедуры и методики управления проектами, создания и применения стандартов; гарантирует точную, однозначную и структурированную передачу информации между участниками проектов при разработке и внедрении стандартов; закладывает в процесс управления проектами единые показатели результативности и эффективности; служит учебным материалом для обучения и сертификации физических лиц и организаций; предписывает механизмы разрешения конфликтов между участниками проектов и при создании стан-

дартов; создает базис для аудита и оценки результативности и эффективности проекта, участников проектных команд, стандартов управления проектами и системы стандартизации. При этом для повышения результативности российской-китайских проектов необходимо разработать комплекс стандартов управления проектами.

Отсюда следует, что документальная основа выполняет роль практического инструмента, который обеспечивает результативность и эффективность российско-китайских проектов и системы стандартизации.

Четвертой рассмотрим информационную основу. Информационная основа (информационная система) является совокупностью данных, информационных ресурсов, технологий, информационной инфраструктуры, платформ и интернет-ресурсов, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, опубликование, предоставление заинтересованным лицам документов стандартизации. Информационная основа также поддерживает автоматизацию бизнес-процессов системы стандартизации.

Информационная основа создает единое, верифицированное и защищенное хранилище (репозиторий) всех документов системы стандартизации; ведет реестры актуальных стандартов и предоставляет доступ к документам системы автоматизации заинтересованным лицам; проводит обсуждение стандартов при их создании и публикует документы системы стандартизации; обеспечивает бизнес-процессы системы стандартизации; выступает в качестве платформы для совместной работы участников стандартизации; предоставляет техническую возможность для интеграции с информационными системами государств и системами управления проектами; позволяет использовать накопленные данные для анализа, оценки результативности и эффективности системы стандартизации и ее улучшения; поддерживает принятие решений путем предоставления аналитических отчетов руководителям органов стандартизации для формирования

планов и стратегий стандартизации; дает возможность проводить онлайн-обучение на платформе; служит местом публикации новостей, информационных и разъяснительных материалов.

Соответственно информационная основа не только хранит информацию и документы системы стандартизации, но и обеспечивает бизнес-процессы системы стандартизации, содержит информацию, связанную с функционированием системы, а также является образовательной платформой.

Пятой рассмотрим ресурсную основу системы стандартизации. Ресурсной основой является совокупность всех видов ресурсов, необходимых для эффективного функционирования системы стандартизации управления российско-китайскими проектами. К этим ресурсам относятся финансовые, материально-технические, трудовые, научно-методические и иные ресурсы.

Ресурсная основа предоставляет все виды ресурсов для работы системы стандартизации с помощью финансирования, обеспечения кадрами, результатами научных исследований, материально-технической базой (офисы, оборудование и т.д.).

Таким образом, ресурсная основа создает материальный базис работы системы, обеспечивая ее работоспособность и устойчивость.

И, наконец, шестой рассмотрим процессуальную основу. Процессами системы стандартизации являются бизнес-процессы, обеспечивающие деятельность органов стандартизации и системы в целом, в том числе методы (алгоритмы) создания стандартов. К основным операционным бизнес-процессам можно отнести: процесс выявления потребности в стандартизации; процесс планирования работ по стандартизации; процесс создания стандарта; процесс внедрения и применения стандарта; процесс мониторинга и контроля соблюдения стандартов; процесс сертификации; процесс анализа эффективности и результативности

работы системы стандартизации; процесс улучшения работы системы (PDCA) и другие. К вспомогательным процессам можно отнести деятельность органов стандартизации по управлению финансами, персоналом, закупками, а также применению менеджмента качества и принципов бережливого производства и др.

Процессуальная основа регламентирует деятельности участников работ по стандартизации; обеспечивает предсказуемость, прозрачность и управляемость работы системы; контролирует качество работ; создает эффективную коммуникацию и согласованность действий участников работ по стандартизации; непрерывно улучшает действия системы стандартизации по циклу Деминга (PDCA).

Поэтому процессуальная основа направлена на непрерывную эффективную и результативную работу системы стандартизации управления российско-китайскими проектами, а также на формирование целостности системы, т.е. связывает воедино институциональный, документарный и ресурсный элементы в динамичную, адаптирующуюся и развивающуюся систему.

Описанная модель представляет собой динамическую саморазвивающуюся систему, в которой все ее элементы взаимосвязаны и взаимозависимы. Так, нормативные акты наделяют полномочиями институты стандартизации и определяют правила их работы. Институты на основании утвержденных методик и принципов создают и внедряют стандарты. Практика применения стандартов выявляет их сильные и слабые стороны, а также пробелы в законодательстве. Эта информация, поступающая в институты, приводит к изменению стандартов и восполнению нормативных пробелов через законодательную инициативу.

Иными словами, нормативная основа создает систему стандартизации и формирует общие правила работы системы, институциональная основа обеспечивает реализацию правил в документах стандартизации,

документы стандартизации являются результатом работы системы, созданная на этом базисе информационная система обеспечивает информационную инфраструктуру, при этом работа всей системы обеспечивается ресурсами и реализуется в процессах, а улучшение и развитие элементов системы обеспечиваются обратной связью, что в итоге приводит к повышению результативности и эффективности российско-китайских проектов.

Выводы и заключение. Проведенное исследование направлено на разработку комплексной модели системы стандартизации управления российско-китайскими проектами. В результате была предложена структурированная модель, включающая шесть ключевых взаимосвязанных элементов:

1. Нормативная основа – система иерархичных и непротиворечивых нормативных актов, создающая правовое поле для функционирования системы.

2. Институциональная основа – совокупность органов и организаций, обеспечивающих разработку, внедрение, контроль и совершенствование стандартов.

3. Документальная основа – комплекс стандартов, методик и рекомендаций, служащий практическим инструментом унификации управления проектами.

4. Информационная основа – интегрированная платформа, обеспечивающая сбор, хранение, обработку и распространение информации, а также поддержку бизнес-процессов системы.

5. Ресурсная основа – финансовые, кадровые, материально-технические и научные ресурсы, обеспечивающие жизнеспособность и устойчивость системы.

6. Процессуальная основа – регламентированные бизнес-процессы, которые связывают все элементы в единое целое и обеспечивают непрерывное развитие системы по циклу PDCA.

Предложенная модель является динамической и саморазвивающейся, где обрат-

ная связь от практики применения стандартов позволяет совершенствовать как сами стандарты и процессы, так и нормативную базу. Внедрение данной модели позволит перейти при разработке стандартов от разрозненных инициатив к целостной системе, которая будет способствовать значительному повышению результативности и эффективности российско-китайских проектов за счет унификации процессов, снижения рисков и улучшения коммуникации между всеми участниками.

Результаты исследования могут быть использованы государственными органами и профессиональными сообществами России и Китая в качестве методологической основы для практического создания системы стандартизации. Перспективными направлениями для дальнейших исследований являются разработка конкретного комплекса стандартов, а также детальное нормативное и организационное обоснование предложенной модели.

Список литературы

1. **Пирумов, С. С.** Стандартизация управления проектами в условиях цифровизации / С. С. Пирумов, И. В. Соклакова, И. Е. Соклаков // Вестник ГУУ. – 2023. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 27.10.2025). – Текст : электронный.
2. **Володин, В. В.** Основные концепции стандартизации управления проектами / В. В. Володин, А. Г. Дмитриев, В. И. Хабаров // Вестник евразийской науки. – 2015. – № 2(27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami> (дата обращения: 27.10.2025). – Текст : электронный.
3. **Полковников, А. В.** Стандартизация в области управления проектами: текущее состояние и направления развития / А. В. Полковников. – Текст : непосредственный // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – С. 124–132. – EDN QIPRIP.
4. **Дияров, В. Б.** Управление проектами – структура для инноваций. Стандартизация / В. Б. Дияров, Б. И. Миннеханов, З. А. Акилов. – Текст : непосредственный // Форум молодых ученых. – 2019. – № 6(34). – С. 447–450. – EDN JFWLKE.
5. **Ильенкова, Н. Д.** Системный подход к управлению проектами / Н. Д. Ильенкова // МНИЖ. – 2016. – № 9–1 (51). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-upravleniyu-proektami> (дата обращения: 27.10.2025). – Текст : электронный.
6. **Ильина, О. Н.** Системный подход к управлению проектами в организации / О. Н. Ильина. – Москва : Издательство «Креативная экономика», 2012. – 208 с. – ISBN 978-5-91292-105-6. – EDN SNFXMX. – Текст : непосредственный.
7. **Воропаев, В. И.** Системный подход к управлению проектами и программами / В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова // Управление проектами и программами. – 2005. – № 3. – С. 20–29. – URL: <https://grebennikon.ru/article-04iz.html>. – Текст : электронный.
8. **Куценко, Е. И.** Системный подход к управлению проектами / Е. И. Куценко // Мировая наука. – 2020. – № 12(45). – 5 с. – https://www.science-j.com/_files/ugd/b06fdc_4c72bef4452d4207b22993c2e6d7ebed.pdf%3Findex%3Dtrue&ved=2ahUKEwj5hqHv_-OPAxWw9gIHHbTFJw8QFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw0b8azrMqrOLGcBwZiPEgEH. – Текст : электронный.

Mikhonin M. V.

Far Eastern Chamber of Mediators, Lawyer, Mediator

DEVELOPMENT OF A MODEL SYSTEM FOR THE STANDARDIZATION OF THE RUSSIAN-CHINESE PROJECTS MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the development of a model for the system of standardization of management of Russian-Chinese projects. The relevance of the topic is due to the need to improve the effectiveness of joint projects, which can be achieved through the standardization of management processes. The aim of the study is to develop a comprehensive model of the standardization system. The work uses general scientific methods (analysis, synthesis, abstraction, comparison), the method of documentary analysis and an integrated approach. As a result, a structured model is proposed, including six interrelated elements: regulatory, institutional, documentary, informational, resource and process foundations. The model is dynamic and self-developing, ensuring an increase in the effectiveness and efficiency of Russian-Chinese projects through process unification, risk reduction and improved communication. The results of the study can be applied by state authorities and professional communities of Russia and China in the formation of a standardization system. Promising areas for further research are the development of a specific set of standards and a detailed regulatory and organizational justification of the proposed model.

Keywords: standardization of management of Russian-Chinese projects, Russian-Chinese projects, standards for management of Russian-Chinese projects, model of the system of standardization of management of Russian-Chinese projects.

References

1. Pirumov, S.S., Soklakova, I.V., Soklakov, I.E. (2023). Standartizatsiia upravleniia proektami v usloviakh tsifrovizatsii [Standardization of project management in the context of digitalization]. Vestnik GUU [Bulletin of the State University of Management], 6. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/standartizatsiya-upravleniya-proektami-v-usloviyah-tsifrovizatsii>.
2. Volodin, V.V., Dmitriev, A.G., Khabarov, V.I. (2015). Osnovnye kontseptsii standartizatsii upravleniia proektami [Basic concepts of project management standardization]. Vestnik evraziiskoi nauki [Bulletin of Eurasian Science], (2), 27. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami>.
3. Polkovnikov, A.V. (2013). Standartizatsiia v oblasti upravleniia proektami: tekushchee sostoianie i napravleniia razvitiia [Standardization in project management: Current state and development directions]. Upravlenie proektami i programmami [Project and Program Management], (2), 124-132.
4. Diyarov, V.B., Minnekhanov, B.I., Akilov, Z.A. (2019). Upravlenie proektami - struktura dlia innovatsii. Standartizatsiia [Project management - a structure for innovation. Standardization]. Forum molodykh uchenykh [Forum of Young Scientists], (6), 447-450.
5. Ilienкова, N.D. (2016). Sistemnyi podkhod k upravleniiu proektami [A systematic approach to project management]. MNIZh [International Research Journal], (9-1), 51. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-upravleniyu-proektami>.

6. Ilina, O.N. (2012). Sistemnyi podkhod k upravleniiu proektami v organizatsii [A systematic approach to project management in an organization]. Moscow, Russia: Published by Kreativnaia ekonomika.

7. Voropaev, V.I., Sekletova, G.I. (2005). Sistemnyi podkhod k upravleniiu proektami i programmami [A systematic approach to the management of projects and programs]. Upravlenie proektami i programmami [Project

and Program Management], (3), 20-29. Retrieved from <https://grebennikon.ru/article-04iz.html>.

8. Kutsienko, E.I. (2020). Sistemnyi podkhod k upravleniiu proektami [A systematic approach to project management]. Mirovaia nauka [World Science], (12), 45. Retrieved from https://www.science-j.com/_files/ugd/b06fdc_4c72bef4452d4207b22993c2e7d7ebed.pdf.

e-mail: mihonin.maxim@gmail.com

ЭКОНОМИКА ТРУДА И ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 331.101.6:338.45

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-195-206

Балабанова Г.Г.

Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и методологии науки

Чижова Е.Н.

Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой теории и методологии науки

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОГО ТРУДА НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. Производительность труда – один из важнейших показателей деятельности предприятия. Определяющими его факторами прежде всего являются технико-технологические, меняющиеся в результате научно-технического прогресса. Однако весьма значимыми выступают и те, которые лежат в плоскости человеческого капитала и технических возможностей. К таким факторам относится культура безопасного труда. Цель настоящей статьи – обосновать возможности повышения производительности труда посредством создания эффективной цифровой производственной среды, способствующие росту культуры безопасного труда как одного из резервов повышения эффективности промышленного производства. При решении поставленной проблемы использовались такие методологические подходы, как диалектический, процессный, системный, давшие возможность применить теоретические, логико-интуитивные и эмпирические методы исследования. В числе последних методы сравнений, измерений. Результаты вложений в мероприятия по повышению культуры безопасного труда оцениваются и снижением травматизма, и ростом производительности труда. Вследствие механизации и автоматизации производственный процесс ускоряется по времени и облегчает труд работников. Все это приводит к увеличению выпуска продукции. Таким образом, инвестиции в культуру безопасного труда приводят к научной и практической эффективности как в рамках отдельного промышленного предприятия, так и промышленности и экономики в целом.

Ключевые слова: промышленность, культура безопасного труда, производительность труда, цифровая производственная среда.

Введение. Культура безопасного труда – это сложная, многогранная система, призванная обеспечить безопасность и здоровье каждого работающего человека. В современном мире, отличающемся стремительным технологическим прогрессом и появлением новых высокотех-

нологичных производств, она вышла на первый план государственной политики. Это обусловлено не только гуманными соображениями, но и экономической целесообразностью: снижение травматизма и профессиональных заболеваний напрямую влияет на производительность

труда, снижает издержки на лечение и выплату компенсаций, а также способствует повышению престижа предприятия. Современное понимание культуры безопасного труда выходит за рамки простого выполнения правил. Это философия ответственного отношения ко всем аспектам безопасности, которая формируется через систему обучения, пропаганды и постоянного совершенствования процессов на предприятии. В рамках культуры безопасного труда важное место занимают мероприятия по профилактике травматизма, постоянный мониторинг состояния рабочих мест и работников и своевременное устранение выявленных недостатков. Это не просто обязанность, а инвестиция в будущее, гарантия процветания и стабильности как для отдельного предприятия, так и для общества в целом. Это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания, совершенствования и активного участия всех причастных сторон.

Цель исследования – выявить возможности повышения производительности труда посредством создания эффективной цифровой производственной среды, способствующей росту культуры безопасного труда как одного из резервов повышения эффективности промышленного производства.

Методы исследования. Основными теоретическими методами исследования явились методы формализации, идеализации, восхождение от абстрактного к конкретному. В качестве логико-интуитивных методов авторы применили метод анализа проблем. К эмпирическим методам, используемым в статье, относятся метод изучения документации, метод сравнения, метод измерений.

Результаты исследования. Индустриальное развитие ознаменовано четырьмя промышленными революциями, связанными с механизацией, электрифи-

кацией, автоматизацией, цифровизацией. Революционные нововведения на соответствующих этапах развития позволили решить триединую задачу:

- сократить затраты, увеличить фонд рабочего времени за счет сокращения простоев и повысить производительность труда;

- повысить эффективность производства, трансформируя систему организации и управления производственным процессом, а затем и всем бизнес-процессом;

- обеспечить надежность производства, что предполагает не только устойчивость, бесперебойность, но и безаварийность всех переделов.

Последнее в настоящее время потребовало перестройки системы безопасности труда, поскольку ни одно нововведение не должно рассматриваться без учета рисков для безопасности и здоровья человека. В противном случае будет иметь место отрицательный экономический эффект в силу неблагоприятного воздействия факторов производственной среды на работоспособность и здоровье работника.

Как показал анализ литературных источников, трансформация системы безопасности труда – это реакция на появление более прогрессивных технологий, моделей производства (рис. 1). Особенностью цифрового этапа развития является переход от модели систем управления, встроенных в различные блоки бизнес-процесса, к киберфизическим моделям, в которых имеет место соединение виртуального мира и физической реальности, позволяющее «обеспечить взаимодействие «умных» объектов друг с другом за счет использования интернета, сетей и данных» [7], но с минимальной долей работающих.

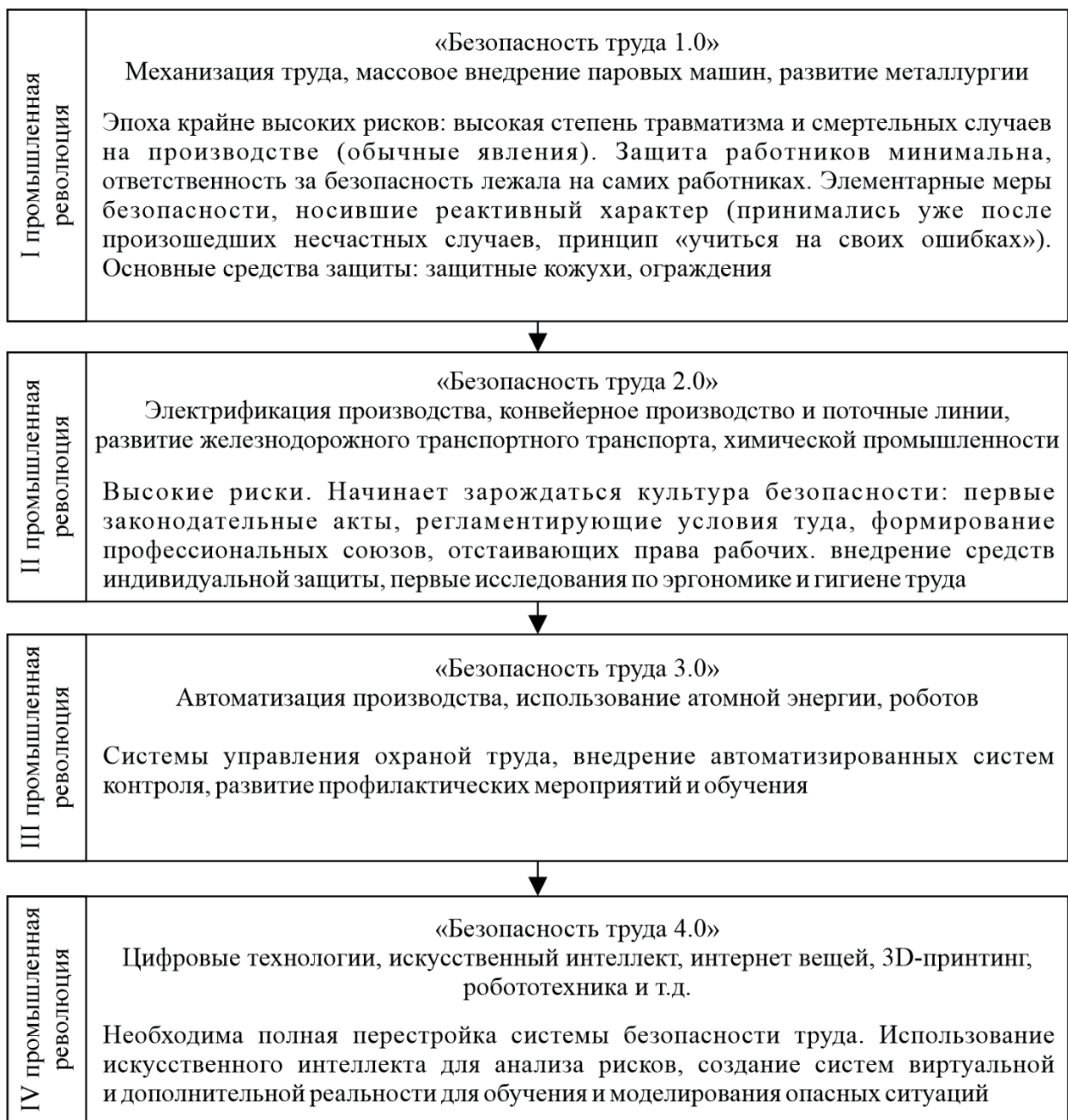


Рис. 1. Основные этапы культуры безопасного труда*

*Составлено по: [2].

Несмотря на изменение модели производства, основным показателем эффективности остается производительность труда, ее рост на этапе «цифровой трансформации промышленных предприятий» является следствием модернизации системы управления [6] посредством создания высокоэффективной цифровой среды, позволяющей:

- быстро анализировать полученную информацию, принимать обоснованные решения, обмениваться ею;
- оценивать степень вовлеченности сотрудников в производственный процесс (отображение присутствия сотрудника), его физиологическое (частота сердечных сокращений, вариабельность сердечного ритма, указывающие на уровень стресса и усталости).

сти) и психологическое состояние и в соответствии с этим прогнозировать их действия в контексте производственной среды и его функционала. Система может распознать признаки сонливости, рассеянности, чрезмерного напряжения, нарушения эргономики рабочего места и, соответственно, повышенного риска травматизма;

– обеспечить максимальную защиту на рабочих местах, поскольку информация о потенциальных опасностях и мероприятия по их устранению должны осуществляться на всех этапах бизнес-процесса, начиная с моделирования продукта и заканчивая его доставкой потребителю. Так, визуализация опасных зон с использованием систем дополненной реальности (AR) позволяет создать интерактивную карту предприятия, на которой будут наглядно отображены все потенциальные риски. Системы мониторинга, использующие датчики RFID (для отслеживания инструмента и контроля его правильного использования) и системы видеоаналитики на основе камер наблюдения, позволяют своевременно выявить скрытые риски и принять меры для их предотвращения, обнаружить сбой и предотвратить несчастные случаи;

– использовать обучающие модели, получившие название «технологии виртуальной реальности» (VR), которые посредством воспроизведения производственной среды помогают работникам освоить специальность, отработать безопасные методы выполняемой работы в контролируемой среде, не подвергая себя риску, упростить и ускорить знакомство с предприятием, производственным процессом (с каждым этапом), правилами поведения в сложных ситуациях, реализовать любые сценарии, вплоть до нештатных, оценить действия сотрудника, сформировать навыки безопасного поведения, уйти от системы наставничества (возможность не отвлекать специалистов от основной деятельности), усвоить полученную информацию и закрепить полученные знания на практике на тренажерах, а не

останавливать оборудование для этих целей (экономия от сокращения времени простоя, срока подготовки сотрудника, времени и средств на организацию учебного процесса подготовки или повышения квалификации в традиционном понимании).

Таким образом, анализ информации, полученной о состоянии производственного процесса, поведении работника в виртуальной и реальной (нарушение техники безопасности и несчастные случаи) рабочей среде, дает полное представление о действиях последнего и позволяет, во-первых, выявить скрытые факторы риска, недоступные для традиционно используемых методов анализа, и предсказать потенциальные риски; во-вторых, оптимизировать процессы производства, создавать более безопасное оборудование, разработать более действенные мероприятия по предотвращению несчастных случаев.

Акцент на мотивацию к безопасному труду обусловлен тем, что большинство несчастных случаев – это следствие совокупности действий по отношению к работнику внутренних и внешних факторов.

Внутренние факторы обусловлены опасным поведением работника, которое связано в большинстве случаев с некомпетентностью, вызванной недостатком профессиональных знаний, навыков: фундаментальное непонимание технологических процессов, правил техники безопасности и методик выполнения операций. Так, за период 2019–2023 гг. рост несчастных случаев, вызванных использованием пострадавшего не по специальности, составил 0,2% (табл. 1). Ошибка в этом случае – следствие не злого умысла или халатности, а результат объективного незнания, связанного, например, с неправильной последовательностью действий или неспособностью своевременно диагностировать возникающие неполадки и потенциально опасные ситуации. В результате имеет место травматизм вследствие нарушения технологического процесса, работы на неисправном оборудовании.

Таблица 1

**Удельный вес причин несчастных случаев с тяжелыми последствиями
в Российской Федерации за 2019–2023 гг.***

Причины, %	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Внутренние					
Нарушение правил дорожного движения	11,2	12,2	11,8	12,7	12,9
Нарушение трудового распорядка и дисциплины труда	10,2	9,8	9,6	9,8	7,8
Нарушение технологического процесса	5,3	5,8	5,5	6,1	8,7
Неприменение средств индивидуальной защиты	2,5	2,9	2,7	3,1	3,1
Неприменение средств коллективной защиты	0,1	0,1	0,2	0,5	0,6
Нарушение требований безопасности при эксплуатации транспортных средств	2,6	2,3	2,4	2,3	2,2
Эксплуатация неисправных машин, механизмов, оборудования	2,2	1,7	1,9	1,6	1,4
Внешние					
Неудовлетворительная организация производства работ	31,6	32,5	30,5	26,7	22,6
Неудовлетворительное содержание и недостатки в организации рабочих мест	2,7	2,6	2,6	2,3	2,2
Недостатки в организации и проведении подготовки работников по охране труда	3,5	3,3	3,5	3,1	4,2
Несовершенство технологического процесса	0,8	0,6	0,9	1,8	2,8
Конструктивные недостатки и недостаточная надежность механизмов, оборудования	2,0	2,4	1,6	1,7	2,1
Неудовлетворительное техническое состояние зданий, сооружений, территории	1,7	1,7	1,8	1,6	2,1
Использование пострадавшего не по специальности	0,6	0,7	0,5	0,7	0,8
Прочие					
Прочие причины	23,0	21,4	24,5	26,0	26,5

*Составлено по: [4].

Имеет место и сознательное нежелание соблюдать установленные нормы, правила техники безопасности, внутреннего распорядка, вызванное экономией времени и сил, привыканием к опасности, подсознательным неприятием ограничений, переоценкой собственного опыта и способностей, а также безнаказанностью нарушений. Согласно данным, приведенным в таблице 1, это причина около 35% несчастных случаев. Для создания атмосферы безопасности

на рабочем месте была ужесточена ответственность за соблюдение правил техники безопасности, что привело к снижению уровня травматизма, связанного с нарушением трудового распорядка, на 2,4% в 2023 г. по сравнению с 2019 г. (табл. 1).

Не менее важным фактором является физическое или психологическое состояние. Так, работник, обладая нужными компетентностными характеристиками, знанием и желанием соблюдать технику безопас-

ности, порой не способен контролировать свои действия, например, в силу усталости), стресса, болезни и т.п. Это снижает внимательность и концентрацию, что увеличивает вероятность производственных травм. Так, утомление и перенапряжение в 2023 г. стали причиной 1,1% несчастных случаев [3, с. 10], поэтому профилактика в данном случае должна быть направлена на обеспечение условий, способствующих поддержанию хо-

рошего физического и психологического состояния работников, т. е. на оценку внешних факторов производственной среды (рис. 2), исключаящих «потенциальные опасности для здоровья человека из окружающей среды», «негативное отношение к работе» [9, с. 187]. Внешние факторы представлены условиями труда, безопасной производственной средой предприятия, обуславливающей «позитивное отношение к работе» [9, с. 188].



Рис. 2. Внешние факторы по отношению к работнику

Выделяют два взаимосвязанных эффекта культуры безопасности труда. Это социальный (сокращение производственного травматизма, профессиональных заболеваний) и экономический.

Следует отметить, что экономический эффект – это комплексный результат, выходящий за рамки простого подсчета сэкономленных средств. Он напрямую связан

с изменением внешних факторов безопасной производственной среды. Сбалансированный режим работы, здоровый морально-психологический климат в коллективе и т.п. положительно сказываются не только на уровне производственного травматизма, профессиональных заболеваний и вызванных этим количестве простоев, степени текучести кадров, но и на экономических показателях.

Основными экономическими результатами являются:

1. Сокращение затрат, как прямых (связанных с выплатами по больничным листам и компенсационными выплатами в связи с травматизмом, профессиональными заболеваниями), так и косвенных (связан-

ных с потерями производства вследствие восстановления или простоя оборудования, отсутствия работника, расходы на обучение нового персонала, воспитание специалиста). Экономические затраты, связанные с состоянием условий и охраны труда, представлены на рисунке 3.

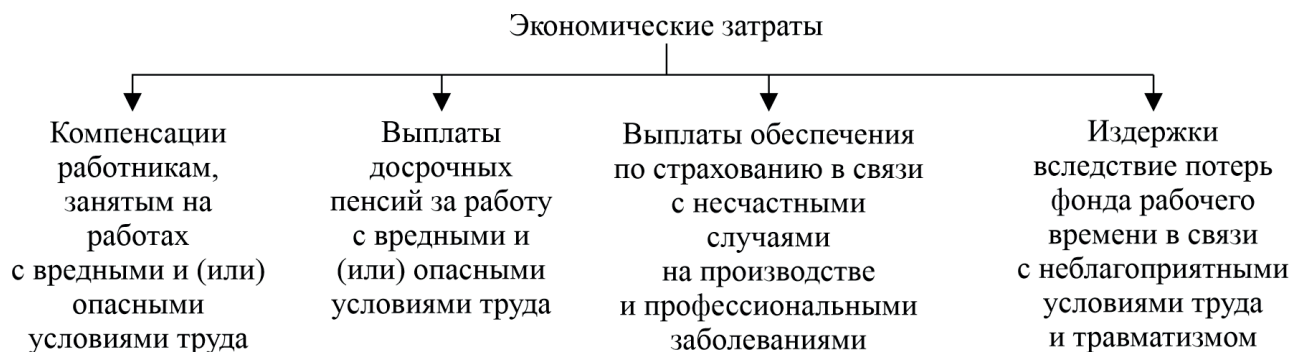


Рис. 3. Экономические затраты, связанные с состоянием условий и охраны труда

2. Снижение общественной трудоемкости выпускаемой продукции, достигаемое за счет улучшения организации труда и снижения травматизма.

3. Сохранение наиболее ценного капитала – человеческого, т.е. жизни и здоровья работающих.

4. Рост производительности труда и эффективности производства.

Выделяют три взаимосвязанных и взаимозависимых направлений повышения производительности труда, связанных с внутренними и внешними факторами по отношению к работнику (рис. 4).



Рис. 4. Основные направления повышения производительности труда

Взаимообусловленность этих трех направлений в том, что рост производительности – это следствие не только ввода новой техники, технологий, цифровизации и т.п., но и создания условий для эффективного и безопасного труда, что предполагает:

1) воспитание безопасного поведения у работника через обучение;

2) реорганизацию производства, направленную на предупреждение случаев травматизма, внутрисменных простоев, снижение тяжести труда за счет предупреждения переутомления работников, оптими-

зацию рабочих мест и внедрение эргономичных решений, приводящее к повышению эффективности работы каждого сотрудника;

3) инвестиции в профилактические меры: внедрение систем автоматического контроля технологических процессов, установка различных защитных устройств и средств индивидуальной защиты и т.п. Как свидетельствуют данные таблицы 2, за период 2019–2023 гг. рост расходов на эти цели на 53,2% привел к сокращению числа пострадавших на 10,3%.

Таблица 2

Численность пострадавших и величина расходов, связанных с мероприятиями по повышению культуры безопасности в РФ, за 2019–2023 гг.*

Показатели	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Число пострадавших в результате несчастных случаев на производстве с утратой трудоспособности на 1 и более дней, тыс. чел.:					
всего	23,3	20,5	21,6	20,3	20,9
со смертельным исходом	1,06	0,91	1,2	1,07	1,09
Расходы, млрд руб.					
в том числе:	237,2	259,5	277,5	319,5	363,4
оплата ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска	49,4	51,9	50,0	55,2	59,9
оплата труда в повышенном размере	58,8	61,4	66,0	73,7	83,7
лечебно-профилактическое питание	5,9	5,6	6,1	7,1	7,7
молоко или иные равноценные пищевые продукты	6,4	6,3	6,4	7,4	8,4
проведение медицинских осмотров	16,1	16,2	18,9	20,9	22,7
спецодежда, спецобувь и другие средства защиты	100,6	118,1	130,1	151,6	181,0
Темп роста численности пострадавших, %	1,2↓	12,01↓	5,3↑	6,02↓	2,96↑
Темп роста величины расходов, %	4,6	9,4	6,9	15,1	13,7

*Составлено по: [3].

Однако в 2021 г. и 2023 г. имело место увеличение числа пострадавших по сравнению с предыдущим годом на 5,3% и 2,96% соответственно (табл. 2), что коррелируется со снижением темпов роста расходов на вышеуказанные цели на 2,3% и 1,4% соответственно. По мнению экспертов ВНИИ труда, сложившаяся ситуация – это следствие воз-

обновления работы большинства предприятий после ограничений, связанных с пандемией.

Другой причиной сокращения числа несчастных случаев явилась нестандартная в период пандемии занятость. Повлияло также ослабление надзора со стороны инспекции труда и сокращением

числа проверок государственными надзорными органами.

И, наконец, имел место рост числа неуказанных работодателем несчастных случаев на производстве [1].

Согласно данным, приведенным в таблице 3, в период 2019–2022 гг. потери в рабочей силе в период нетрудоспособности, включая летальный исход, составили около 23 тыс. человек (0,03% от общей численности рабочей силы). Это, казалось бы, незначительные потери в рабочей силе, но они привели:

– к росту экономических издержек, связанных с состоянием культуры безопасного труда: суммарные на 30,6%, на одного пострадавшего на 50%;

– к потерям фонда рабочего времени и, как следствие, к росту потерь ВВП на 52,1% (0,589 трлн руб. в 2019 г. и 0,896 трлн руб. в 2022 г.) и производительности труда на 48,9% (8,26 тыс. руб. в 2019 г. и 12,3 тыс. руб. в 2022 г.), что составило около 0,7% от общей производительности. Потери производительности труда рассчитаны как отношение величины недопроизводства ВВП к численности занятых.

Таблица 3

Экономические потери, связанные с состоянием условий и охраны труда в РФ *

Показатели	Годы			
	2019	2020	2021	2022
Экономические потери, трлн руб. % ВВП	1,73 1,6	1,77 1,6	1,96 1,5	2,26 1,5
из них вследствие потерь рабочего времени, трлн руб.	0,589	0,584	0,744	0,896
в связи с выплатой досрочных пенсий, трлн руб.	0,942	0,975	1,015	1,141
на компенсации, трлн руб.	0,121	0,125	0,128	0,143
выплаты обеспечения по страхованию, трлн руб.	0,074	0,072	0,076	0,082
Потеря фонда рабочего времени, %	8,9	8,0	8,1	7,5
Недопроизводство ВВП, трлн руб. % ВВП	0,589 0,54	0,584 0,55	0,744 0,57	0,896 0,58
Потери в рабочей силе, тыс. чел. % от общей численности работающих	23,3 0,033	20,5 0,029	21,6 0,03	20,3 0,028
Экономические потери в расчете на 1 пострадавшего, млрд руб.	0,074	0,086	0,091	0,111
Потери производительности труда, тыс. руб. % от общей производительности	8,26 0,54	8,22 0,55	10,3 0,56	12,3 0,69

*Составлено по: [4, 5].

Следует отметить, что работники с потерей трудоспособности в течение какого-то периода после выхода на рабочее место вынуждены усиленно и более интенсивно трудиться, чтобы не быть уволенными, что в итоге может опять привести к потере трудоспособности на какой-то период, т.е. имеет место пресловутый эффект замкнутого круга.

Выводы и заключение. Эффективность вложений в мероприятия по повышению культуры безопасного труда оце-

нивается их результативностью, одним из показателей является производительность труда. Анализ данных, приведенных в таблицах 2 и 3, свидетельствует о том, что с ростом расходов на соответствующие мероприятия имеет место снижение уровня травматизма на 10,3%, что обусловлено, на наш взгляд, тем, что вследствие механизации, автоматизации и т.п. рабочие места становятся менее травмоопасными. Рост же потерь рабочего времени и производительности

труда – это следствие повышения возраста трудовой жизни, т.е. человек более длительное время подвергается воздействию внутренних и внешних факторов по отношению к нему. Следовательно, эффект от снижения уровня травматизма вследствие нововведений перекрывается негативным воздействием профессиональных факторов, усталостью человека.

Согласно Трудовому кодексу РФ, создание безопасных рабочих мест является одной из приоритетных задач государства. В краткосрочном периоде мероприятия по укреплению культуры безопасного труда требуют значительных вложений (на финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда выделяется не менее 0,2% суммы затрат на производство продукции [8]). Однако в долгосрочном периоде будет иметь место значительное снижение расходов, связанных с последствиями несчастных случаев и профессиональных заболеваний. Таким образом, экономическая эффективность – это не просто снижение затрат, а сложный, многофакторный показатель, отражающий всестороннее улучшение социально-экономической ситуации на предприятии.

Список литературы

1. Крауш, С. А. Опасные тенденции к повышению уровня травматизма на производстве в России / С. А. Крауш, О. О. Герасимова. – Текст : непосредственный // Безопасность и охрана труда. – 2024. – № 4. – С. 15–17.
2. Мажкенов, С. А. Повышение эффективности производства через развитие культуры безопасности / С. А. Мажкенов. – Текст : непосредственный // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 7. – С. 1211–1224.
3. Охрана труда в цифрах. 2024. – Москва : ВНИИ труда, Минтруда России, 2024. – URL: <https://s.vcot.info/document/poleznoe/media/5/pdf> (дата обращения: 11.05.2025). – Текст : электронный.
4. Результаты мониторинга условий и охраны труда в Российской Федерации в 2019 году. – URL: https://vcot.su/uploads/researches_file/619cbccc9f21b602495687.pdf (дата обращения: 13.05.2025). – Текст : электронный.
5. Результаты мониторинга условий и охраны труда в Российской Федерации в 2022 году. – URL: <https://git36.rostrud.gov.ru/upload/iblock/f9a/rezultaty-obshcherossiyskogo-monitoringa-usloviy-i-okhrany-truda-za-2022-god.pdf> (дата обращения: 13.05.2025). – Текст : электронный.
6. Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401415210/?ysclid=m90102derr442882780> (дата обращения: 02.04.2025). – Текст : электронный.
7. Толстых, Т. О. К вопросу о разработке сценария прорывного развития промышленных предприятий в условиях четвертой промышленной революции / Т. О. Толстых, Е. В. Шкарупета. – Текст : непосредственный // Экономика в промышленности. – 2018. – Т. 11, № 4. – С. 346–352.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid (дата обращения: 17.05.2025). – Текст : электронный.
9. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. Д. А. Куликова. – Москва : Вершина, 2007. – 240 с. – Текст : непосредственный.

Balabanova G.G.

V.G. Shukhov Belgorod State Technological University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Methodology of Science

Chizhova E.N.

V.G. Shukhov Belgorod State Technological University, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Theory and Methodology of Science

INFLUENCE OF SAFE WORK CULTURE ON LABOR PRODUCTIVITY IN INDUSTRY

Abstract. Labor productivity is one of the most important indicators of enterprise performance. Its determining factors are primarily technical and technological, changing as a result of scientific and technological progress. However, those related to human capital and technical capabilities are also highly significant. These factors include safe work culture practices. The purpose of this article is to substantiate the potential for increasing labor productivity by creating an effective digital production environment, facilitating the development of safe work culture practices as one of the keys to improve the efficiency of industrial production. To address this problem, methodological approaches such as dialectical, process, and systems were used, enabling the application of theoretical, logical-intuitive, and empirical research methods. Among the latter are comparative and measurement methods. The results of investments aimed to improve safe work culture practices are measured by both a reduction in injuries and an increase in labor productivity. Mechanization and automation accelerate the production process and facilitate the work of staff. All this leads to an increase in output. Thus, investments in safe work culture practices lead to scientific and practical effectiveness within an individual industrial enterprise and as well as the industry and national economy as a whole.

Keywords: industry, safe work culture, labor productivity, digital production environment.

References

1. Kraush, S.A., Gerasimova, O.O. (2024). *Opasnye tendencii k povysheniyu urovnya travmatizma na proizvodstve v Rossii* [Dangerous trends towards an increase in the level of industrial injuries in Russia]. *Bezopasnost' i okhrana truda* [Occupational Safety and Health], 4, 15-17.
2. Mazhkenov, S.A. (2022). *Povysheniye effektivnosti proizvodstva cherez razvitiye kul'tury bezopasnosti* [Improving production efficiency through the development of a safety culture]. *Ekonomika truda* [Labor Economy], 9(7), 1211-1224.
3. *Okhrana truda v cifрах. 2024* [Labor protection in numbers. 2024]. (2024). Moscow: Ministry of Labor of Russia, Moscow: All-Russian Research Institute of Labor. Retrieved from: <https://s.vcot.info/document/poleznoe/media/5/pdf>.
4. *Rezul'taty monitoringa usloviy i okhrany truda v Rossiyskoy Federatsii v 2019 godu* [Results of monitoring working conditions and labor protection in the Russian Federation in 2019]. Retrieved from: https://vcot.su/uploads/researches_file/619cbccc9f21b602495687.pdf.
5. *Rezul'taty monitoringa usloviy i okhrany truda v Rossiyskoy Federatsii v 2022 godu* [Results of monitoring working conditions and labor protection in the Russian Federation in 2022]. Retrieved from: <https://git36.rostrud.gov.ru/upload/iblock/f9a/rezultaty-obshcherossiyskogo-monitoringa-usloviy-i-okhrany-truda-za-2022-god.pdf>.
6. *Strategiya tsifrovoy transformatsii obrabatyvayushchikhotrasley promyshlennosti*

v tselyakh dostizheniya ikh «tsifrovoy zrelosti» do 2024 goda i na period do 2030 goda [Strategy for digital transformation of manufacturing industries in order to achieve their "digital maturity" by 2024 and for the period up to 2030]. Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401415210/?ysclid=m90102derr442882780>.

7. Tolstykh, T.O., Shkarupeta, E.V. (2018). K voprosu o razrabotke stseneriya proryvnogo razvitiya promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh chetvertoy promyshlennoy revolyutsii [On the issue of developing a scenario for breakthrough

development of industrial enterprises in the context of the fourth industrial revolution]. *Ekonomika v promyshlennosti*. [Economics in Industry], 11(4), 346-352.

8. Trudovoy kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 N 197-FZ [Labor Code of the Russian Federation of 30.12.2001 N 197-FZ]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid.

9. Hercberg, F., Mosner, B., Bloch, B. (2007). Motivaciya k rabote; per. s angl. D. A. Kulikov. [Motivation to Work; trans. from English by D. A. Kulikov]. Moscow: Vershina.

e-mail: gulnara.balabanova@yandex.ru

Джалилзода А.А.

Институт экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции (г. Худжанд), канд. экон. наук, доцент, директор

Комарова Г.Б.

Институт экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции (г. Худжанд), канд. экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства

АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. Трансформация экономических отношений, характерная для современного этапа развития экономики в Республике Таджикистан, оказывает существенное влияние на состояние социально-экономических процессов и развитие рынка труда. К основным тенденциям национального рынка труда в условиях республики относятся: значительный и устойчивый рост постоянного населения, высокие темпы увеличения рождаемости, превышение предложения над спросом на рабочую силу, активные процессы трудовой миграции и другие. Состояние рынка труда является важнейшим фактором, обеспечивающим эффективное функционирование экономики страны и регионов, выступает катализатором уровня благосостояния населения, его занятости. Целью написания статьи является изучение трендов изменений на рынке труда Республики Таджикистан, выявление тенденций его развития и оценка современного состояния в условиях трансформации экономических отношений на уровне региона. Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные методологические инструменты, включающие наблюдение, обобщение, сравнение, анализ и синтез. В рамках настоящего исследования было установлено, что текущее состояние рынка труда характеризуется высокой степенью зависимости от конъюнктуры, то есть от соотношения спроса и предложения на рабочую силу. Это соотношение подвержено влиянию множества детерминант, включая демографические, экономические, политические и институциональные факторы. Комплексный анализ и прогнозирование вышеупомянутых детерминант позволяют разработать стратегически обоснованные меры, направленные на достижение устойчивого баланса на рынке труда как на национальном, так и на региональном уровнях.

Ключевые слова: рынок труда, спрос и предложение на рабочую силу, трудовые ресурсы, безработица, занятость населения, миграция трудовых ресурсов, кадровая политика.

Введение. Рынок труда является важнейшей структурной составляющей рыночной экономики любой страны, от состояния и перспектив развития которого во многом зависит уровень благосостояния населения страны, а также стабильность и вектор развития социально-экономических процессов.

Республика Таджикистан характеризуется одним из самых высоких уровней рождаемости и темпов роста населения в регионе Центральной Азии. Ежегодно на рынок труда выходит многочисленная молодежь, создавая колоссальное давление в виде необходимости создания новых рабочих мест.

Неспособность экономики поглотить этот растущий трудовой потенциал чревато ростом социальной напряженности, усилением бедности и увеличением миграционного оттока, что делает проблему занятости вопросом национальной безопасности.

Рынок труда Республики Таджикистана сохраняет черты, унаследованные от плановой экономики, и демонстрирует новые структурные перекосы. Высокий удельный вес занятых в аграрном секторе при низкой производительности труда, сокращение формальной занятости в промышленности, а также стремительный рост неформального сектора и сферы услуг свидетельствуют о глубоких трансформационных процессах. Анализ этих диспропорций необходим для разработки эффективной промышленной, аграрной и образовательной политики, направленной на создание высокопроизводительных рабочих мест в перспективных отраслях.

Динамика развития регионального рынка труда за период с 2010 по 2022 год свидетельствует о росте численности постоянного населения на 27,7%, рабочей силы на 13,9%, в том числе занятого населения на 14,8%. Однако наличие относительного роста показателей не исключает наличие негативных тенденций: безработица, недоиспользование рабочей силы, трудовая миграция, несбалансированность спроса и предложения, трудоизбыточность в регионах республики.

В связи с этим возникает необходимость на государственном уровне активизации кадровой политики, принятия мер по развитию предпринимательства, увеличению количества рабочих мест, подготовке и переподготовке кадров с учетом требований цифровой экономики.

В последнее время на рынок труда Республики Таджикистан начинают оказывать влияние глобальные тенденции, такие как цифровизация, автоматизация и переход к «зеленой» экономике. Эти процессы несут

как риски (например, сокращение спроса на низкоквалифицированный труд), так и новые возможности (развитие IT-аутсорсинга, удаленной занятости, «зеленых» jobs). Своевременное изучение и адаптация к этим вызовам необходимы для формирования стратегической повестки развития человеческого капитала Республики Таджикистан.

Актуальность исследования проблем рынка труда Республики Таджикистан подтверждается широкой полемикой в научной среде по данной проблематике. В процессе исследования были изучены и обобщены труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития рынка труда и его роли в социально-экономической системе общества. Были изучены мнения ряда исследователей, в том числе Д.С. Амоновой, Т. Дж. Усмановой, Т.Д. Низомовой, С. Комиловой, И.В. Хамалинского, В.В. Загородной и других. Решение фундаментальных проблем исследуемого рынка, выявление причин дисбаланса между спросом и предложением дадут возможность обеспечить стабильность в обществе и эффективность рыночных реформ.

Цель статьи заключается в изучении трендов изменений на рынке труда Республики Таджикистан, выявлении тенденций его развития и оценке современного состояния в условиях трансформации экономических отношений на уровне региона.

Методы исследования. Для достижения поставленной цели был задействован комплекс общенаучных методологических инструментов, включающий наблюдение, обобщение, компаративный анализ, дедукцию и индукцию. Исследование базировалось на эвристических принципах системного и интегративного подходов, что позволило осуществить всестороннее рассмотрение изучаемого объекта. Интеграция различных методологических парадигм позволила создать условия для формирования целостного представления о предмете исследования.

Результаты исследования. На современном этапе в Республике Таджикистан происходит определенная детерминация новых стратегий развития, одной из которых является цифровизация экономики. В основе социально-экономических преобразований лежит конкурентоспособный кадровый потенциал. В связи с этим возрастает значение тех сфер, которые формируют и способствуют развитию кадрового потенциала, в частности рынка труда и образовательных услуг.

Цифровизация значительно ускоряет преобразования на рынке труда, в основном за счет применения инноваций, достижений науки и техники. Согласно докладу *Future of Yobs*, опубликованному Всемирным экономическим форумом (ВЭФ), новые технологии «уничтожат» 85 млн рабочих мест и создадут взамен 97 млн новых, при этом старые рабочие места начнут исчезать быстрее, чем появятся новые.

При этом авторы отмечают, что менее востребованными станут такие специальности, как бухгалтера, секретари, юристы, администраторы, частично рабочий персонал (механики, ремонтники, горничные и т.д.). Вместе с тем повысится спрос на такие сферы, как IT-сфера – программисты, аналитики, маркетологи, специалисты по рекламе, коммуникациям, онлайн-образование, сфера медицины. Значительно возрастут потребности в креативных специалистах – *soft skills, digital*, которые, владея прогрессивными технологиями, обеспечат предпринимателям устойчивую конкурентную позицию.

Конъюнктура рынка труда Республики Таджикистан и регионов должна быть ориентирована на международные тенденции и учитывать их с учетом национальных особенностей.

Учитывая значимость проблемы адаптации механизма рынка труда в Республике Таджикистан в интересах обеспечения его сбалансированности, можно отметить значительный вклад таджикских ученых

в изучение условий и факторов функционирования рынка труда в специфических условиях роста численности населения. Среди большого пула специалистов, исследовавших это направление, можно отметить результаты научных изысканий следующих ученых: Д.С. Амоновой, С.Дж. Комиловой, Т.Д. Низомовой и Т. Дж. Усмановой. Их исследования внесли значимый вклад в выявление системности понимания проблем в функционировании рынка труда Республики Таджикистан.

Основываясь на результатах своих исследований, профессор Д.С. Амонова сделала заключение о том, что «социально-экономическая политика государства на рынке труда должна быть ориентирована на обеспечение социально приемлемого уровня занятости населения путем создания новых рабочих мест, содействия перераспределению рабочей силы по отраслям, регионам и видам занятости» [1].

В рамках проработки вопросов движения рабочей силы профессор Т.Дж. Усманова охарактеризовала «внутреннюю и внешнюю мобильность рабочей силы как основное условие совершенствования рынка труда» [6].

В своих работах И.В. Хамалинский, характеризуя рынок труда, указывает, что «рынок труда как элемент рыночной системы преследует социально-экономическую цель, которая выражается, прежде всего, в увеличении благосостояния каждого члена общества, роста социальной активности населения» [7].

Определенный интерес представляет точка зрения В. Гуськовой, которая считает, что «рынок труда – это неотъемлемая часть рыночной экономики, где принимаются решения, связанные с наймом, занятостью работников, ведут переговоры об уровне оплаты, условиях труда и иных аспектах» [2].

Анализируя различные мнения ученых, характеризующих понятие «рынок

труда», можно прийти к выводу об их взаимодополняемости, позволяющей комплексно подходить к исследованию данной категории.

Для рынка труда в республике на современном этапе характерны следующие тенденции:

- устойчивый рост численности постоянного населения, превышение предложения над спросом на рабочую силу;
- дисбаланс между спросом и предложением на рабочую силу в сторону предложения;
- высокий удельный вес молодежи в составе трудовых ресурсов;
- высокий уровень рождаемости;
- значительный избыток рабочей силы;
- недостаток в составе трудовых ресурсов технических кадров;
- преобладание на рынке труда специалистов в области экономики, юриспруденции и т.д.

Динамика рынка труда является ключевым фактором, оказывающим комплекс-

ное воздействие на развитие различных секторов экономики и общественных институтов, включая уровень благосостояния населения. В условиях глобализирующегося и технологически трансформирующегося общества анализ структурных изменений на рынке труда приобретает особую значимость. Изменения в структуре занятости, профессиональной мобильности и квалификации рабочей силы напрямую влияют на социально-экономическое развитие, определяя траекторию роста производительности, инновационную активность и конкурентоспособность национальных экономик.

Исследование проводилось на основе сравнительного анализа данных о состоянии и развитии рынка труда Республики Таджикистан (РТ), а также Согдийской области (СО), которая представляет собой особый регион, характеризующийся особым направлением развития. Статистические данные были обобщены и представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Состояние рынка труда Республики Таджикистан
и Согдийской области за 2010–2022 годы***

(тыс. чел.)

Показатель		2010 г.	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. в % к 2010 г.
Численность постоянного населения	РТ	7621,2	8551,2	9506,3	9886,8	10078,4	132,2
	СО	2247,6	2511,1	2753,1	2823,9	2870,0	127,7
Трудовые ресурсы, всего	РТ	4530	5111	5625	5653	5754	127,0
	СО	1387,0	1521,4	1630,8	1652,2	1675,2	120,8
Рабочая сила	РТ	2280	2437	2557	2587	2600	114,0
	СО	785,7	809,6	852,9	890,6	892,1	113,5
из нее занятое население	РТ	2253	2380	2506	2534	2545	113,9
	СО	771,1	798,7	845,0	882,8	885,1	114,8
Официально признанные безработные	РТ	48	57	51	53	55	114,6
	СО	14,6	10,9	7,9	7,8	7,0	47,9
Недоиспользование рабочей силы в экономике	РТ	2550	2674	3068	3066	3154	123,7
	СО	601,3	711,8	777,9	761,6	783,1	130,2
Уровень безработицы в % к экономически активному населению	РТ	2,1	2,3	2,1	2,1	2,1	100
	СО	1,9	1,3	0,9	0,9	0,8	42,1

*Составлено по: [4, с. 132–133; 3, с. 79].

За период с 2010 по 2022 год произошли существенные изменения основных количественных параметров демографии и трудовых ресурсов в Республике Таджикистан. Также необходимо отметить, что аналогичные показатели по Согдийской области имели отличающуюся динамику, что свидетельствует о специфике в развитии демографии и рынка труда в этом регионе Республики Таджикистан. За период исследования общая численность постоянного населения в целом по республике увеличилась на 32,2%, в то время как в Согдийской области прирост составил 27,7%. Анализ динамики параметров трудовых ресурсов демонстрирует аналогичные тенденции: по Республике Таджикистан численность трудовых ресурсов возросла на 27,0%, а в Согдийской области прирост данного показателя составил только 20,8%.

Следует отметить, что в рассматриваемый период наблюдался рост численности рабочей силы как по Республике Таджикистан в целом, так и по Согдийской области. В частности по Республике Таджикистан увеличение составило 14,0%, а по области – 13,5%. Эти данные свидетельствуют о положительной динамике данного показателя, что свидетельствует об увеличении числа работников в стране и области в частности.

Доля Согдийской области в общем объеме трудовых ресурсов Республики Таджикистан в 2022 году составила 29,1%, что подчеркивает ее значимость в экономиче-

ском контексте как важного элемента экономической системы страны. При этом доля рабочей силы в общей численности трудовых ресурсов области достигла 34,3%, что свидетельствует о высокой степени экономической активности населения.

Несмотря на рост численности занятого населения как по Республике Таджикистан, так и по региону, уровень недоиспользования рабочей силы в Согдийской области оказался на 6,5% выше по сравнению со значением по стране в целом. Этот факт требует дополнительного анализа и разработки соответствующих мер для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в регионе.

Важно подчеркнуть, что, несмотря на сокращение числа официально признанных безработных почти в два раза, проблема недоиспользования рабочей силы остается актуальной. Это указывает на необходимость комплексного подхода к вопросам занятости и стимулирования экономической активности населения.

Рост занятости населения по региону способствовал снижению уровня безработицы с 1,9% до 0,8%, что является положительной тенденцией. При этом следует учитывать, что показатель рассчитан исходя из числа официально зарегистрированных безработных.

На рисунке 1 представлено изменение численности безработных в разрезе регионов Республики Таджикистан.



Рис. 1. Изменение числа официально зарегистрированных безработных по регионам Республики Таджикистан за 2010–2022 гг.*

*Составлено по: [4].

Согласно данным, представленным на рисунке, во всех регионах, кроме Согдийской области, наблюдается рост числа безработных, что можно охарактеризовать как результат увеличения численности населения. Можно сделать вывод, что в этих регионах

темпы увеличения численности населения превышает возможности регионов по увеличению рабочих мест.

Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда Согдийской области характеризуют показатели таблицы 2.

Таблица 2

**Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда
в Согдийской области за 2010–2022 гг. ***

(на конец года, чел.)

Показатель	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2010 г.
Лица, не занятые трудовой деятельностью, ищущие работу, состоящие на учете в службе занятости из них:						
– имеют статус безработного	17070	17094	9717	9781	9243	86,3
– всего	14590	10938	7906	7823	7050	48,3
– женщины	7749	5407	4009	4165	3721	48,0
– молодежь в возрасте 15-29 лет	7024	6916	5132	4861	4563	64,9
Заявленная предприятиями потребность в работниках	3029	2220	3042	3428	4164	137,5
Нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию	5,6	7,7	3,2	2,8	2,2	39,3

*Составлено по: [4, с. 132–133; 3, с. 91].

Основываясь на результатах, представленных в таблице 2, можно увидеть выявленный тренд на сокращение численности экономически неактивного населения, которое не имело работы или не было занято в экономике. В период с 2010 по 2022 год число официально признанных безработных сократилось на 13,7%, что характеризует положительное изменение в данной проблеме. При этом положительно можно отметить, что численность женщин и молодежи в возрасте от 15 до 29 лет, имеющих статус безработных, сокращалась более высокими темпами. За указанный период количество

безработных женщин снизилось на 52,0%, а численность молодежи в данной категории уменьшилась на 35,1%, что также указывает на позитивные изменения в структуре занятости населения.

Значительно сократилась нагрузка незанятого населения на одну заявленную вакансию с 5,6 чел. в 2010 г. до 2,2 чел. в 2022 г.

Однако только в 2022 году обратились по вопросу трудоустройства в управление Агентства труда и занятости населения 44,1 тыс. чел., трудоустроено 20,5 тыс. чел., или 46,5% от обратившихся, что свидетель-

ствуется о том, что значительная часть населения из числа обратившихся (53,5%) не были трудоустроены. В связи с этим следует активизировать работу Агентств на местах по повышению уровня занятости населения. Особенно остро данная проблема стоит в отдельных городах и районах Согдийской области: Айнийском, Аштском, Истаравшанском, Шахристанском районах.

Из общего числа безработных доля женщин составила в 2023 г. 52,8%. В возрастном аспекте преобладает молодежь в возрасте 25–29 лет (31,0%). Из числа безработных по республике имеют высшее образование на 01.01.2023 г. 8,8%, среднее профессиональное – 14,2%, начальное профессиональное – 15,7%, среднее общее – 7%. По Согдийской области соответственно 11,3%; 15,5%; 9,9%; 63,4%.

В связи со сложившейся ситуацией необходима продуманная кадровая политика, направленная на повышение эффективности использования кадрового потенциала, особенно молодежи, имеющего профессиональное образование.

Анализ текущей ситуации на рынке труда Согдийской области требует детального рассмотрения структуры занятости в экономике по формам собственности. Согласно данным, в государственном секторе экономики Согдийской области занято 15,5% экономически активного населения, в коллективном секторе экономики значение показателя составляло 9,1%, а на предприятиях смешанной формы собственности – 0,5% рабочей силы, проживающей в регионе. Наиболее значимым сектором занятости является частный сектор, который охватывает 74,9% всех занятых в экономике области. В результате рыночных преобразований основное место в структуре предприятий, организаций как по региону, так и по Республике в целом занимает частный сектор, доля которого за период с 2010 по 2022 г. постоянно растет. В разрезе секторов экономики области на реальный сектор в 2023 г. приходилось 63,4%, сектор услуг – 36,6%.

Структура занятости трудовых ресурсов по основным отраслям экономики Согдийской области представлена на рисунке 2.

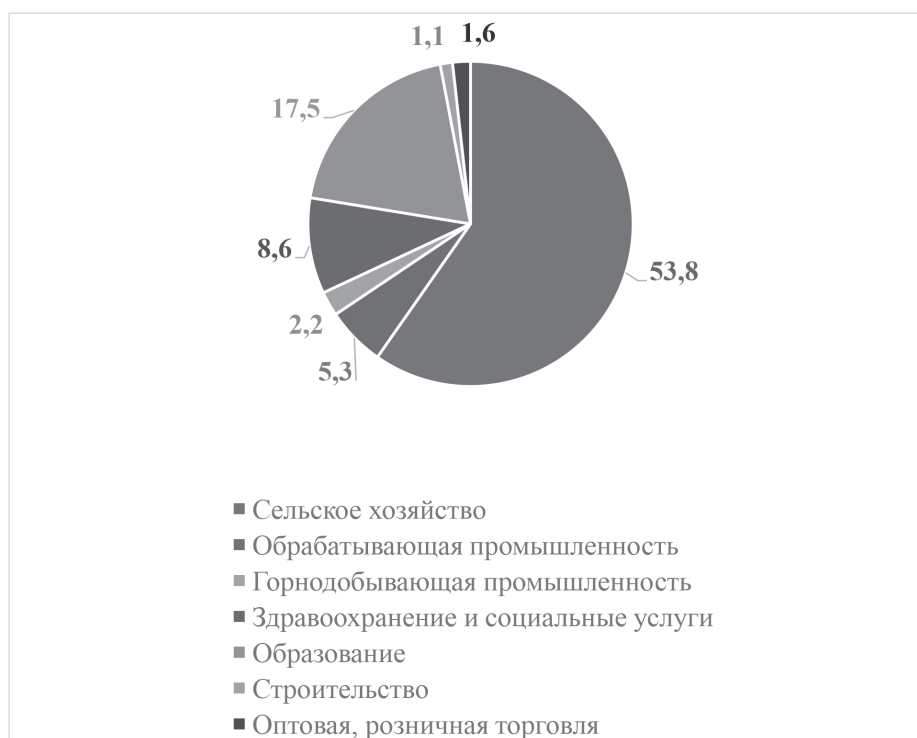


Рис. 2. Распределение трудовых ресурсов по отраслям экономики Согдийской области*

*Составлено по: [3, с. 93].

Наибольший удельный вес в экономике региона занимают трудовые ресурсы сельского хозяйства – 53,8%, что подчеркивает ее аграрный характер. Вместе с тем растет удельный вес трудовых ресурсов в сфере образования, здравоохранения и социальных услуг. В экономике наблюдается недостаток работников инженерно-технических специальностей, врачей всех специальностей, так как на 10000 населения республики количество врачей в 2022 г. составляло 20,6 чел., по Согдийской области – 17,8 чел.

Важным детерминантом, оказывающим значительное влияние на структуру и динамику рынка труда в Республике Таджикистан, является феномен трудовой миграции. Существенный рост населения республики на фоне медленного экономического развития, что не позволяет создать достаточное количество рабочих мест, приводит к избытку трудоспособного населения, которое вынуждено выезжать в другие страны на заработки. Данное явление имеет как по-

ложительные для Республики Таджикистан результаты, так и отрицательные.

В краткосрочной и среднесрочной перспективах трудовая миграция выступает в качестве эффективного инструмента регулирования рынка труда, способствуя снижению уровня безработицы в стране и стимулируя финансовый поток в экономику в виде денежных переводов от трудовых мигрантов. Однако в долгосрочной перспективе данный процесс порождает ряд значительных вызовов, связанных с утечкой высококвалифицированных кадров, что может негативно сказаться на инновационном потенциале экономики, а также с проблемами реинтеграции возвратных мигрантов, что может привести к социальной напряженности и снижению эффективности миграционной политики.

В рамках проводимого исследования была рассмотрена динамика параметров миграционных потоков по Республике Таджикистан в целом, что представлено в таблице 3.

Таблица 3

Динамика миграции трудовых ресурсов по Согдийской области за 2010–2022 гг.*

Показатели	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2010 г.
Все население	2247,6	2511,1	2753,1	2823,9	2870,0	150,9
Число прибывших, чел.	4546	7306	6395	7683	6834	150,3
Число выбывших, чел.	11526	9472	9394	9225	8711	75,6
Миграционный прирост, чел.	-6980	-2166	-2999	-1542	-1877	-5103
Число экономически активного населения, тыс. чел.	785,7	809,6	852,9	890,6	892,1	113,5
Доля трудовых эмигрантов в общей численности экономически активного населения, %	1,47	1,17	1,10	1,04	0,98	-0,49
Доля безработных в общей численности экономически активного населения, %	1,9	1,3	0,9	0,9	0,8	-1,1

*Составлено по: [3, с. 39–79].

По итогам анализа следует, что увеличение числа трудовых мигрантов способствует снижению напряженности в обществе за счет сокращения безработицы.

По мнению таджикского ученого Х.У. Умарова, «масштабы современной трудовой миграции по Таджикистану, только по причине отсутствия рабочих мест, составляет от 1,0 до 1,5 млн человек. При этом мигрируют трудовые ресурсы в возрасте, обеспечивающие максимальную производительность труда (от 18 до 45 лет)» [5].

Выявленный тренд оказывает в целом больше негативное влияние, так как из республики уезжает экономически активное население в наиболее активном для осуществления трудовой деятельности возрасте. Отток высококвалифицированных специалистов и рабочей силы из промышленного и непромышленного секторов представляет собой серьезную угрозу для экономического потенциала нации. Это явление затрудняет привлечение инвестиций в трудоемкие отрасли, которые потенциально могли бы стать ключевыми драйверами экономического роста.

Несмотря на положительный результат в виде финансовых поступлений от трудовой миграции в виде денежных переводов, Республика Таджикистан является одной из трех стран лидеров в мире по доле денежных поступлений в ВВП, имеются также и негативные последствия этого явления. Так, зависимость от денежных переводов мигрантов, составляющих значительную долю ВВП (до 48,3% в 2023 году), порождает дополнительные риски.

Национальная экономика становится уязвимой к внешним шокам, таким как изменения в миграционной политике стран-реципиентов, экономические кризисы и колебания валютных курсов. Ярким примером является сокращение денежных переводов в 2020 году вследствие пандемии COVID-19, что оказало негативное влияние на финансовое положение семей на родине.

Государство откладывает проведение структурных реформ, поскольку приток иностранной валюты от мигрантов временно нивелирует недостатки в экономическом развитии.

Также негативное влияние трудовой миграции проявляется в том, что особенно уязвимой оказывается молодежь, которая могла бы внести значительный вклад в экономику, но вынуждена искать работу за рубежом из-за отсутствия достаточного количества достойных вакансий на родине [8].

Характерные для Республики Таджикистан миграционные процессы и зависимость от денежных переводов представляют собой комплексные вызовы, требующие системного подхода и принятия взвешенных решений на государственном уровне для минимизации негативных последствий и обеспечения устойчивого экономического развития.

На основании проведенного исследования установлено, что текущее состояние и динамика развития рынка труда Республики Таджикистан, включая Согдийскую область, существенно зависят от рыночной конъюнктуры, то есть от степени сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Эти параметры формируются под влиянием множества факторов, включая демографические, экономические, политические и другие детерминанты. Анализ и выявление трендов развития рынка труда с учетом вышеуказанных факторов позволяют сформулировать обоснованные рекомендации по обеспечению его сбалансированности как на национальном, так и на региональном уровнях.

Выводы и заключение. В ходе проведения исследования были получены результаты, свидетельствующие об изменении состояния рынка труда Республики Таджикистан и Согдийской области. В целом изменения на рынке труда вызваны существенным ростом числа жителей страны в результате высокой рождаемости. Более существенные темпы роста численности

рабочей силы превышают возможности экономики генерировать новые рабочие места для их трудоустройства, что объясняется слабыми экономическими возможностями, а также трансформационными изменениями в результате глобальных экономических изменений. В отдельных регионах, например, в Согдийской области, наблюдается сокращение числа безработных, что объясняется не только трудовой миграцией, но и ростом рабочих мест. Однако несмотря на наличие определенных положительных тенденций в экономическом развитии региона, выявленные проблемы требуют своего решения для предотвращения негативных социально-экономических изменений.

Одной из ключевых проблем является дисбаланс между спросом и предложением на рабочую силу, обусловленный высокими темпами роста численности населения, миграционными процессами и уровнем безработицы. Демографический рост опережает экономическое развитие, что приводит к дефициту рабочих мест и ограничивает возможности трудоустройства. Это, в свою очередь, негативно сказывается на уровне занятости и социально-экономическом развитии региона.

Трудовая миграция молодых и высококвалифицированных специалистов из региона в поисках лучших возможностей трудоустройства за его пределами представляет серьезную угрозу для кадрового потенциала Согдийской области. Отток такого контингента снижает инновационный потенциал региона и препятствует реализации стратегических инициатив в различных секторах экономики.

Для эффективного решения выявленных проблем требуются разработка и реализация комплексной, многоуровневой стратегии, направленной на создание новых рабочих мест, стимулирование развития самозанятости и обеспечение устойчивого экономического роста. Приоритетное внимание следует уделить мерам по удержанию и при-

влечению квалифицированных рабочих и специалистов, а также совершенствованию программ профессиональной подготовки и переподготовки кадров, ориентированных на актуальные потребности рынка труда. Важно также уделить внимание созданию благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса, который является ключевым драйвером создания новых рабочих мест и стимулирования экономического роста.

Список литературы

1. **Амонова, Д. С.** Реформирование социально-трудовых отношений в условиях перехода к рыночной экономике: на примере Республики Таджикистан : специальность : 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Амонова Дильбар Субхоновна. – Москва, 2008. – 51 с. – Место защиты: Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования. – Текст : непосредственный.
2. **Гуськова, И. В.** Трансформация регионального рынка труда в условиях экономического кризиса : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Гуськова Ирина Владимировна. – Москва, 2010. – 48 с. – Место защиты: Акад. труда и соц. отношений. – Текст : непосредственный.
3. Статистический ежегодник Согдийской области. – Худжанд, 2023. – 417 с. – Текст : непосредственный.
4. Статистический сборник: Таджикистан: 30 лет государственной независимости ; Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе, 2023. – Текст : непосредственный.
5. **Умаров, Х. У.** Повышение уровня занятости как фактор ускорения динамики и эффективности национальной экономики / Х. У. Умаров. – Текст : непосредственный // Проблемы трудовых

отношений и социального развития Таджикистана : Респ. науч.-практ. конференция. – Душанбе, Товус, 2008. – 547 с.

6. **Усманова, Т. Д.** Теоретические вопросы и особенности функционирования рынка труда в условиях переходной экономики: на примере Республики Таджикистан : специальность 08.00.01 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Усманова Туфа Джумаевна ; Ин-т экон. исслед. Мин-ва экон. и торговли Республики Таджикистан. – Душанбе, 2006. – 318 с. – Текст : непосредственный.

7. **Хамалинский, И. В.** Механизм и модели взаимодействия рынков труда и

образовательных услуг / И. В. Хамалинский, В. В. Завгородняя // Вестник МИЭП. – 2011. – № 1 (2). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-i-modeli-vzaimodeystviya-rynkov-truda-i-obrazovatelnyh-uslug-1> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст : электронный.

8. **Цапенко, И. П.** Иммиграция населения как фактор экономического развития: на примере развитых стран : специальность 08.00.14 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Цапенко Ирина Павловна. – Москва, 2009. – 357 с. – Место защиты: Ин-т мировой экономики и международных отношений РАН. – Текст : непосредственный.

Jalilzoda A.A.

Tajik State University of Commerce, Institute of Economy and Trade, Candidate in Economics, Associate Professor, Director

Komarova, G.B.

Tajik State University of Commerce, Institute of Economy and Trade, Candidate in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship

ANALYSIS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE LABOR MARKET OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Abstract. The transformation of economic relations characteristic of the current stage of economic development in the Republic of Tajikistan has a significant impact on socio-economic processes and the development of the labor market. Key trends in the national labor market in the republic include: significant and sustainable growth of the resident population, high birth rate growth, increasing labor supply over demand, active labor migration, and others. The state of the labor market is a critical factor in ensuring the effective functioning of the national and regional economies, acting as a catalyst for the well-being of the population and their employment. The purpose of this article is to study trends in the labor market of the Republic of Tajikistan, identify development trends, and assess its current state in the context of the transformation of economic relations at the regional level. To achieve this goal, general scientific methodological tools were used, including observation, generalization, comparison, analysis, and synthesis. This study found that the current state of the labor market is highly dependent on economic conditions, that is, on the balance of labor supply and demand. This balance is influenced by multiple determinants, including demographic, economic, political, and institutional factors. A comprehensive analysis and forecasting of the aforementioned determinants enables the development of strategically sound measures aimed at achieving a sustainable balance in the labor market at both the national and regional levels.

Keywords: labor market, labor supply and demand, labor force, unemployment, employment, labor migration, human resources policy.

References

1. Amonova, D.S. (2008). Reformirovaniye sotsial'no-trudovyykh otnosheniy v usloviyakh perekhoda k rynochnoy ekonomike: na primere Respubliki Tadjikistan: avtoreferat dis. ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05 [Reforming social and labor relations in the context of transition to a market economy: the Republic of Tajikistan as a case study: abstract of disertation of Doctor of Economics: 08.00.05]. Moscow.

2. Guskova, I.V. (2010). Transformatsiya regional'nogo rynka truda v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa: avtoreferat dis. ...

doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.05 [Transformation of the regional labor market in the context of the economic crisis: abstract of the dissertation of Doctor of Economics: 08.00.05]. Moscow.

3. Statisticheskiy yezhegodnik Sogdiyskoy oblasti [Statistical yearbook of the Sughd region], Khujand, 2023.

4. Statisticheskiy sbornik: Tadjikistan: 30 let gosudarstvennoy nezavisimosti. Agentstvo po statistike pri Prezidente Respubliki Tadjikistan [Statistical Digest: Tajikistan: 30 Years of State Independence. Agency on Statistics under the President of the Republic of Tajikistan]. Dushanbe 2023.

5. Umarov, Kh.U. (2008). *Povysheniye urovnya zanyatosti kak faktor uskoreniya dinamiki i effektivnosti natsional'noy ekonomiki* [Increasing the level of employment as a factor in accelerating the dynamics and efficiency of the national economy]. *Resp. nauch.-prakt. konferentsiya «Problemy trudovykh otnosheniy i sotsial'nogo razvitiya Tadzhikistana»* [Republican scientific and practical conference "Problems of labor relations and social development in Tajikistan"]. Dushanbe, Tovus.

6. Usmanova, T.D. (2006). *Teoreticheskiye voprosy i osobennosti funktsionirovaniya rynka truda v usloviyakh perekhodnoy ekonomiki: na primere Respubliki Tadzhikistan: dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.01. In-t ekon. issled. Min-va ekon. i trgovli Respubliki Tadzhikistan* [Theoretical issues and features of the functioning of the labor market in the conditions of a transition economy: the Republic of Tajikistan as a case study: dissertation of

Doctor of Economics: 08.00.01. Institute of Economic Research. Ministry of Economy and Trade of the Republic of Tajikistan]. Dushanbe.

7. Khamalinskiy, I.V., Zavgorodnyaya, V.V. (2011). *Mekhanizm i modeli vzaimodeystviya rynkov truda i obrazovatel'nykh uslug* [Mechanism and models of interaction between labor and educational services markets]. *Vestnik MIEP* [Bulletin of the International Institute of Economic Policy]. 1 (2). Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/mekhanizm-i-modeli-vzaimodeystviya-rynkov-truda-i-obrazovatelnykh-uslug-1>.

8. Tsapenko, I.P. (2009). *Immigratsiya naseleniya kak faktor ekonomicheskogo razvitiya: na primere razvitykh stran: dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk: 08.00.14* [Immigration of the population as a factor of economic development: developed countries as a case study: dissertation of Doctor of Economics: 08.00.14. Moscow.

e-mail: abdurashid_1988@mail.ru

МАРКЕТИНГ, КОММЕРЦИЯ И ЛОГИСТИКА

УДК 339:004.738.5

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-220-230

Тарасова Е.Е.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, д-р экон. наук, профессор, первый проректор по научной работе, профессор кафедры гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

Исаенко Е.В.

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

Тарасова К.В.

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

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Аннотация. Целью статьи является выявление основных трендов электронной торговли на основе разработки теоретико-методологического подхода, включающего механизм, методы и инструменты продвижения в цифровой среде. Предложенный механизм электронной торговли основан на взаимодействии его ключевых компонентов: платформы; модели взаимодействия; процесса сделки; способа оплаты; логистики и исполнения; информационных систем; безопасности; поддержки и сервиса; функционирования. В статье проанализирована динамика рынка электронной торговли, представлены данные о результатах деятельности основных маркетплейсов, определены критерии выбора маркетплейсов покупателями. В процессе написания статьи использовались общенаучные и экономико-статистические методы исследования: группировка, сравнение, индексный метод, системный подход, осуществлялся сбор статистической информации, что позволило выявить особенности электронной торговли и определить тренды ее развития в условиях цифровой экономики. В ходе исследования изучены методы и систематизированы инструменты продвижения товаров на маркетплейсах. В числе основных инструментов продвижения определены: видеоконтент, Social commerce, маркетплейсы, платежные инновации, персонализация. Выявлены основные тренды электронной торговли, при этом основной акцент сделан на систематизации технологических трендов, связанных с искусственным интеллектом и автоматизацией, иммерсивными технологиями, омниканальностью, ускорением логистики и мобильными решениями.

Ключевые слова: электронная торговля, маркетплейсы, методы и инструменты продвижения.

Введение. В условиях цифровизации и повсеместного внедрения искусственного интеллекта в деятельность хозяйствующих субъектов во всех отраслях экономики проблема выявления современных трендов

в сфере электронной коммерции, использования новых технологий и инструментов продвижения торговли является актуальной. Это подтверждает тот факт, что в настоящее время 84% жителей России осуществляют

покупки на маркетплейсах, это обусловлено целым рядом факторов и преимуществ электронной торговли.

В электронной торговле отмечается постоянный рост объемов деятельности, что обусловлено выгодной ценой, которая в ряде случаев ниже на 46% на аналогичные товары, чем в предприятиях розничной торговли, ростом числа активных пользователей, внедрением новых инструментов и новых платформ, совершенствованием логистики и способов доставки, появлением новых трендов.

Актуальные вопросы, проблемы и направления развития розничной торговли, в том числе и электронной коммерции, рассматривались в трудах ученых: Е.В. Исаенко, Е.Е. Тарасовой, Е.В. Матюженко, Ю.А. Наплековой, Е.Е. Прушковской, В.И. Теплова и др. [1–3, 4–6, 7–8].

Однако в условиях цифровизации экономики, внедрения искусственного интеллекта в деятельность хозяйствующих субъектов, осуществляющих розничную торговлю, изучение механизма электронной торговли, современных трендов, инструментов и методов продвижения является актуальной научной проблемой.

Методы исследования. В процессе написания статьи использовались общенаучные и экономико-статистические методы обработки данных: группировка, сравнение, индексный метод, системный подход, осуществлялся сбор статистической информа-

ции, что позволило выявить особенности электронной торговли и определить тренды ее развития в условиях цифровой экономики.

Результаты исследования. Развитие электронной торговли обусловлено ее преимуществами как для хозяйствующих субъектов, так и для покупателей. В процессе исследования выявлены преимущества и ограничения электронной торговли.

К преимуществам следует отнести глобальный доступ – продажи 24/7 из любой точки мира, снижение издержек, масштабируемость, возможность оперативного сбора данных о поведении клиентов для персонализации, автоматизацию, позволяющую ускорить рутинные процессы, и др.

Следует отметить, что электронная торговля предполагает и учет факторов, которые ее ограничивают. В качестве ограничений электронной торговли следует выделить: зависимость от интернет-инфраструктуры, риски кибератак и утечки данных, сложности с возвратом товаров, конкуренция и высокие затраты на продвижение.

Однако, несмотря на существующие ограничения, электронная торговля стремительно развивается. В 2024 году оборот электронной торговли составлял 19,9 трлн руб., то есть превысил показатель 2023 года на 36% (рис. 1).

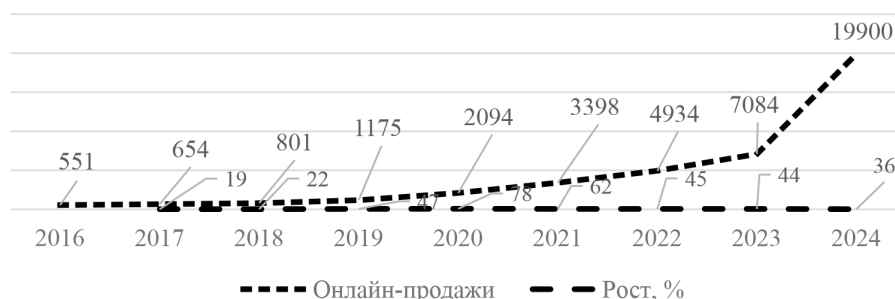


Рис. 1. Динамика рынка электронной торговли в России в 2016–2024 годах (млрд руб.)*

*Составлено по: [9].

Следует отметить, что объем интернет-продаж существенно различается по регионам. Так, в отдельных регионах России этот показатель составил более 76%, а в Ямало-Ненецком автономном округе и в Карелии – 18%.

Основными причинами увеличения объемов рынка электронной торговли являются экономия времени на покупку товаров, предоставление максимальных скидок на товары, увеличение числа пунктов выдачи заказов, расширение товарного предложения на маркетплейсах, наличие возможности ознакомиться с отзывами других покупателей, усиление конкуренции между продавцами.

Важным фактором роста объемов продаж через маркетплейсы явилось активное использование нейросетей и искусственного интеллекта для решения рекламных задач и маркетингового продвижения товаров.

Следует отметить, что суммарная посещаемость веб-сайтов пяти крупнейших маркетплейсов России (Wildberries, Ozon,

Яндекс Маркет, Мегамаркет, Сима-ленд) составляет более одного миллиарда визитов в месяц. При этом наиболее востребованными являются Wildberries и Ozon, где количество продавцов составило в 2024 году 700 тыс. человек [9]. В 2023 году количество продавцов на Wildberries составило 293700, на Ozon – 253300 ед.

Доля рынка российских маркетплейсов в 2023 году составляла: Wildberries – 47%, Ozon – 34,4%, Яндекс Маркет – 8,1%, Мегамаркет – 6,9%, Сима-ленд – 1,8%, другие маркетплейсы – 1,9%.

В 2025 году среди маркетплейсов чаще всего посещают сайт Ozon.ru – более 463 млн визитов в месяц. Далее следуют сайты Wildberries.ru (347,6 млн визитов), marketyandex.ru (147,8 млн визитов), aliexpress.ru (69,60 млн визитов) megamarket.ru (16,86 млн визитов) [9].

В ходе исследования проведено ранжирование маркетплейсов по объему продаж за 2023 год (рис. 2).

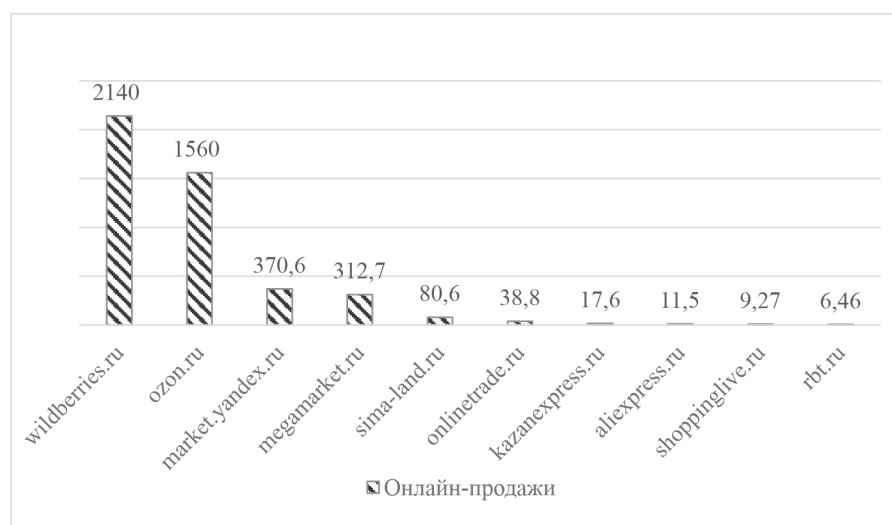


Рис. 2. Рейтинг маркетплейсов России по объему продаж за 2023 год*

*Составлено по: [9].

Анализируя ассортимент реализуемых на маркетплейсах товаров, можно отметить, что при покупке товаров на крупных маркетплейсах покупатели отдают предпочтение одежде, обуви и аксессуарам (на 56% Wildberries и 35% на Ozon), товарам для дома (34% и 50% соответственно), продукции, связанной с красотой и здоровьем (19% и 20%),

товарам для спорта (15% на обоих маркетплейсах), электронике и технике (13% и 19%).

Объем продаж на маркетплейсах в значительной мере связан с количеством пунктов выдачи заказов. По состоянию на начало 2024 года число таких пунктов у Wildberries составляло более 32 тысяч, у Ozon – 17 тысяч.

Важным фактором роста продаж на маркетплейсах является целевая аудитория пользователей Интернета.

Целевая аудитория покупателей включает возрастную группу от 25 до 44 лет. Их доля в общем объеме покупателей маркетплейсов составляет 54%. При этом на долю женщин приходится 55% покупателей.

Научный интерес с позиций анализа потребителей представляет выявление критериев, по которым покупатели отдают предпочтение маркетплейсам при покупке товаров. Половозрастной состав влияет на товарные предложения и ассортимент товаров, реализуемых на маркетплейсах (рис. 3).

Критерии выбора маркетплейсов	
Более выгодная цена, чем на другие аналогичные товары	46%
Положительные отзывы о товаре	39%
Скидка на товар или участие в акции	33%
Отзывы от покупателей о том, что товар является оригинальным	25%
Отсутствие отрицательных отзывов о товаре	24%
Высокий рейтинг продавца	23%
Программа лояльности у продавца	14%
Товар известного бренда, который знаком покупателю	8%

Рис. 3. Критерии выбора маркетплейсов покупателями*

*Составлено по: [9].

Выявление критериев, по которым покупатели отдают предпочтение покупкам товаров через Интернет, позволило провести оценку поведения покупателей на маркетплейсах.

Результаты оценки поведения покупателей, отдающих предпочтение покупке товаров на маркетплейсах, представлены в таблице.

Таблица

Оценка поведения покупателей товаров, отдающих предпочтение маркетплейсам*

Поведение покупателей	Удельный вес
Покупка товаров на маркетплейсах	84%
Покупки на маркетплейсах чаще 2-3 раз в месяц	80%
Покупки на маркетплейсах взамен товаров ушедших брендов	43%
Ориентация пользователя при покупке на отзывы о товаре	35%
Получение покупателем информации о новых товарах из поисковой выдачи маркетплейса	46%
Повторные заказы покупателей	25%
Приобретение товаров по выгодной цене	46%
Покупка товаров из-за скидок или акций	33%
Отказы покупателей на маркетплейсах покупать товары из-за отрицательных отзывов	45%

*Составлено по: [9].

В связи с появлением новых трендов, инструментов и методов продвижения необходима разработка механизма электронной торговли, который включает совокупность технологических, организационных и финансовых процессов, обеспечивающих куплю-продажу товаров и услуг через Интернет.

Предложенный механизм электронной торговли включает ее ключевые компоненты: платформы; модели взаимодействия; процесс сделки; способы оплаты; логистика и исполнение; информационные системы; безопасность; поддержка и сервис; функционирование (рис. 4).



Рис. 4. Механизм электронной торговли

Каждый компонент механизма электронной торговли призван обеспечивать эффективность ее функционирования – поиск товаров на платформе, выбор способа доставки и оплаты, проведение транзакций, исполнение заказа.

В ходе исследования изучены основные методы и инструменты продвижения товаров на маркетплейсах, а также определены основные тенденции и тренды электронной торговли.

К основным методам продвижения относятся: SEO-оптимизация; контекстная реклама; таргетированная реклама в соцсе-

тях; email-маркетинг; партнерские программы; контент-маркетинг; influencer-маркетинг.

Основные инструменты продвижения включают: CMS; CRM-системы; аналитические сервисы; маркетплейсы; платежные системы; сервисы доставки; чат-боты и мессенджеры; системы управления складом.

В ходе исследования осуществлена систематизация инструментов продвижения, характеризующих использование видеоконтента, социальных медиа, маркетплейсов, функционирование платежной системы и работу с клиентами (рис. 5).

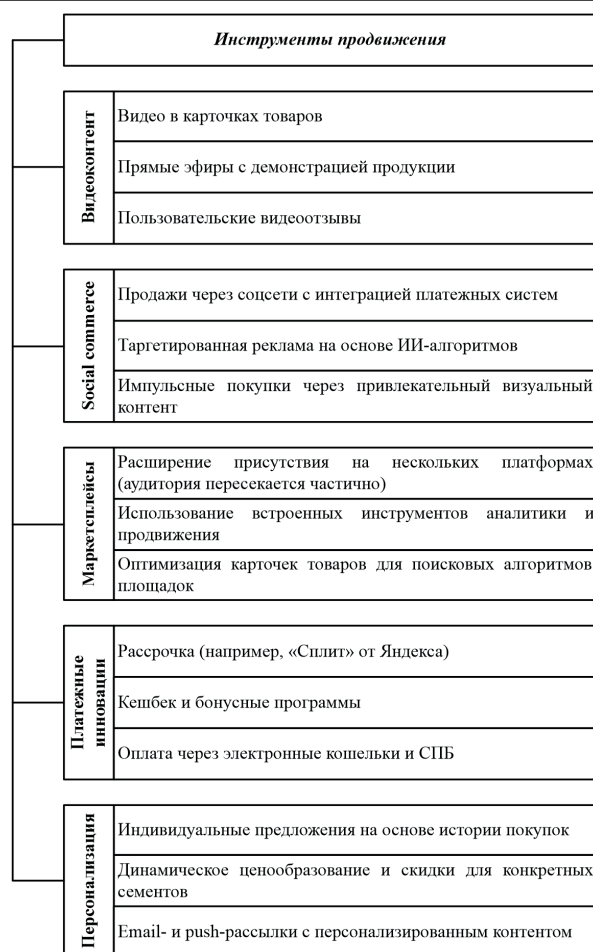


Рис. 5 Инструменты продвижения

В числе основных трендов электронной торговли следует выделить автоматизацию и появление ИИ-ассистентов, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы, оперативно выполнять рутинные работы, формировать и анализировать отчеты и отзывы клиентов.

Особая роль в развитии электронной торговли отводится маркетингплейсам, которые, используя новые инструменты, позволяют учитывать потребности каждого клиента, их привычки и доходы. Индивидуальный подход к клиенту позволяет экономить время и усилия по поиску товаров.

Важным фактором увеличения объемов онлайн-продаж является адаптация продавцами своих площадок под мобильные устройства и разработка приложений, так как заказ и покупка товаров в основном осуществляются через смартфоны и планшеты.

Важными трендами развития электронной торговли являются омниканальность и иммерсивность. Омниканальность обеспечивает

непрерывную коммуникацию компании с клиентом на основе интеграции разных каналов. Виртуальные технологии имитируют виртуальный мир. Их использование позволяет приблизить онлайн-покупки к виртуальному магазину без физического контакта с покупателями.

Использование VR- и AR-технологий позволяет повысить конверсию продаж, сократить количество возвратов и увеличить средний чек покупки за счет улучшения навигации.

Важным трендом и преимуществом электронной торговли является увеличение скорости доставки товаров. Это особенно важно с позиций экономии транспортных издержек и капитальных затрат на строительство складов и распределительных центров. Кроме того, для доставки товаров используются беспилотные автомобили, дроны и автоматизированные пункты распределения.

В качестве основных трендов развития электронной торговли следует выделить экологичность и устойчивость производства, участие

компаний в программах утилизации и переработки отходов, что обеспечивает привлечение покупателей, готовых покупать качественные и экологически чистые товары.

Актуальным трендом с позиций покупателей является возможность использования альтернативных платежных инструментов: банковские карты, электронные кошельки, QR-коды, система СБП.

В настоящее время популярным направлением развития электронной торговли является использование видеоконтента, что позволяет привлечь и удержать внимание покупателя, ознакомиться с товаром, с направлениями его использования и потребительскими свойствами.

Повысить привлекательность электронной торговли позволяет реализация следующих направлений: использование упаковки из втор-

сырья, маркировка «Эко/Органик», снижение углеродного следа, что обеспечивает реализацию принципа экономичности; фокус на узких сегментах (handmade, спорттовары, сантехника), то есть нишевые маркетплейсы; интеграция систем для хранения данных о клиентах и анализа поведения, то есть CRM и аналитика; использование офлайн-магазинов как точек выдачи заказов, то есть гибридные пункты выдачи заказов.

Наряду с общими трендами электронной торговли в процессе исследования выявлены технологические тренды, связанные с автоматизацией и использованием искусственного интеллекта.

На рисунке 6 представлены основные технологические тренды электронной торговли.

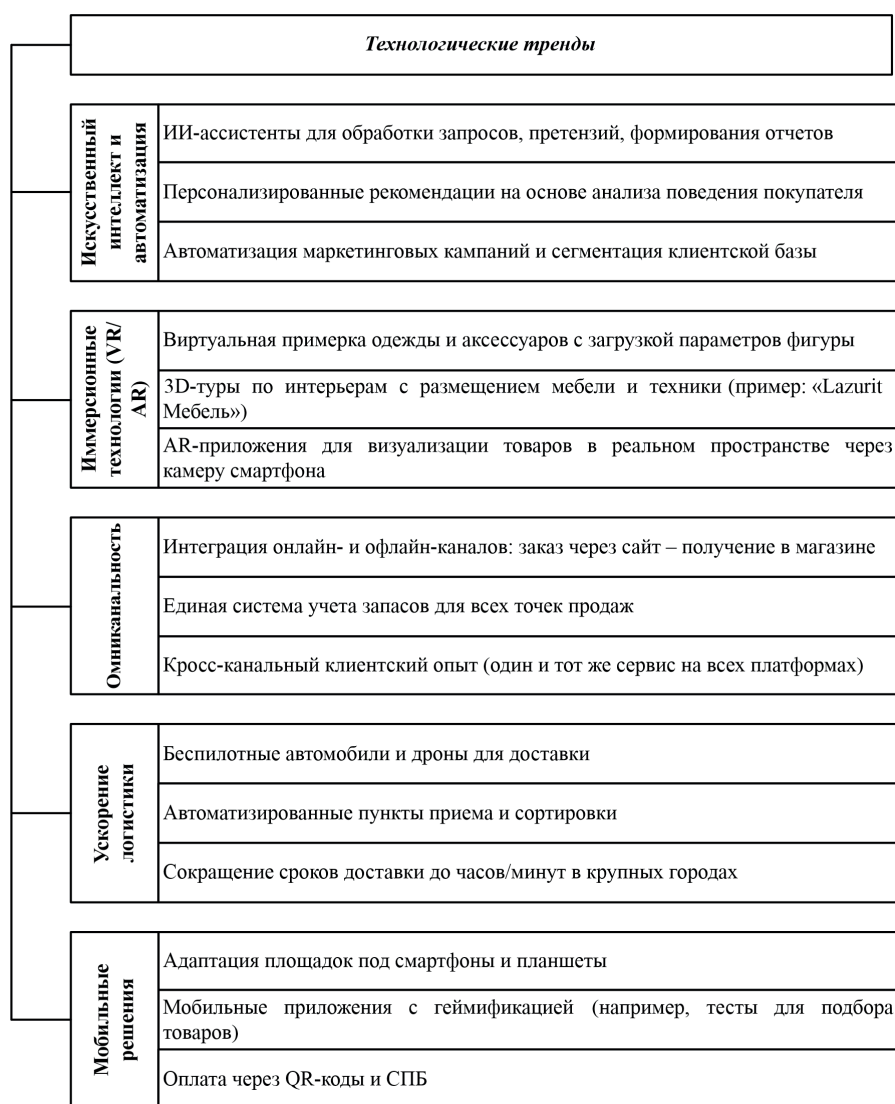


Рис. 6. Технологические тренды электронной торговли

Использование указанных выше инструментов и методов продвижения позволит повысить эффективность электронной торговли.

Выводы и заключение. В статье проанализирована динамика рынка электронной торговли, представлены данные о результатах деятельности основных маркетплейсов, определены критерии выбора маркетплейсов покупателями и дана оценка их поведения при покупке товаров через Интернет. На основе теоретико-методологического подхода предложен механизм электронной торговли, основанный на взаимодействии его ключевых компонентов: платформы; модели взаимодействия; процесса сделки; способа оплаты; логистики и исполнения; информационных систем; безопасности; поддержки и сервиса; функционирования.

В ходе исследования изучены методы и систематизированы инструменты продвижения товаров на маркетплейсах; выявлены основные тренды электронной торговли, при этом основной акцент сделан на систематизации технологических трендов, связанных с искусственным интеллектом и автоматизацией, иммерсивными технологиями, омниканальностью, ускорением логистики и мобильными решениями.

Список литературы

1. **Исаенко, Е. В.** Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебное пособие / Е. В. Исаенко, Н. А. Нагапетьянц, Ю. В. Морозов ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Нагапетьянца. – Москва : Вузовский учебник, 2007. – 272 с. – ISBN 978-5-9558-0030-1. – Текст : непосредственный.
2. **Исаенко, Е. В.** Маркетинг промышленных предприятий и сферы обращения : монография / Е. В. Исаенко, Р. Н. Нагапетьянц. – Москва : Издательство Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 2009. – 252 с. – ISBN 978-5-7856-0655-5. – Текст : непосредственный.
3. **Исаенко, Е. В.** Направления маркетингового продвижения организаций сферы услуг в сети Интернет / Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова, Г. А. Теванян. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1 (98). – С. 120–134. – ISSN 2223-5639.
4. **Тарасова, Е. Е.** Развитие электронной оптовой торговли в современных условиях / Е. Е. Тарасова, Ю. А. Наплекова, Е. Е. Прушковская. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 5 (96). – С. 110–122. – ISSN 2223-5639.
5. **Тарасова, Е. Е.** Электронная коммерция как инструмент развития розничной торговли в цифровой среде / Е. Е. Тарасова, А. В. Воронков, Ю. А. Наплекова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 3 (88). – С. 33–50. – ISSN 2223-5639.
6. **Тарасова, Е. Е.** Электронная коммерция: преимущества, тренды и перспективы развития / Е. Е. Тарасова, Е. В. Магузенко. – Текст : непосредственный // Экономическое прогнозирование: модели и методы : материалы XII международной научно-практической конференции (17–19 ноября 2016 года) / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В. В. Давниса ; Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж : Типография Воронежского ЦНТИ – филиала ФБУ «РЭА» Минэнерго России, 2016. – С. 180–185.
7. **Теплов, В. И.** Проблемы развития электронной коммерции в России / В. И. Теплов, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2008. – № 2 (26). – С. 5–11. – ISSN 2223-5639.
8. **Теплов, В. И.** Стратегические направления развития розничной

торговли в сфере маркетингового продвижения на основе использования цифровых инструментов / В. И. Теплов, Е. В. Исаенко, Е. Е. Тарасова. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3 (100). – С. 175–187. – ISSN 2223-5639.

9. <https://inclient.ru/marketplaces-stats/>.

10. <https://sberbusiness.live/publications/fulfilment-dlya-marketplejsov>.

11. <https://sberbusiness.live/publications/trendi-elektronnoi-torgovli>.

12. <https://www.cs-cart.ru/blog/trendy-ecommerce/>.

13. <https://yandex.ru/adv/edu/materials/trendy-ekoma>.

Tarasova E.E.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Doctor of Economics, Professor, First Vice-Rector for Research, Professor, Department of Hotel and Tourism Services, Commerce, and Advertising

Isaenko E.V.

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

Tarasova K.V.

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

CONTEMPORARY TRENDS IN E-COMMERCE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

Abstract. The aim of the article is to identify the main trends in e-commerce based on the development of a theoretical and methodological approach, including the mechanism, methods and tools for promotion in the digital environment. The proposed e-commerce mechanism is based on the interaction of its key components: platform; interaction model; transaction process; payment methods; logistics and fulfillment; information systems; security; support and service; functioning. The article analyzes the dynamics of the e-commerce market, presents data on the performance of the main marketplaces, and defines the criteria for choosing marketplaces by buyers. In the process of writing the article, general scientific and economic-statistical research methods were used: grouping, comparison, index method, systems approach. Statistical information was collected, which made it possible to identify the features of e-commerce and determine the trends in its development in the digital economy. The study examined the methods and systematized the tools for promoting goods on marketplaces. The main promotion tools include: video content, social commerce, marketplaces, payment innovations, personalization. Key trends in e-commerce have been identified, with a primary focus on systematizing technological trends related to artificial intelligence and automation, immersive technologies, omnichannel, accelerated logistics, and mobile solutions.

Keywords: e-commerce, marketplaces, promotion methods and tools.

References

1. Isaenko, E.V., Nagapetiants, N.A., Morozov, Yu.V. (2007). *Marketing v otraslyakh i sferakh deyatel'nosti: uchebnoye posobiye* [Marketing in industries and spheres of activity: a textbook]. Ed. by dr. of econ., prof. N.A. Nagapetiants. M.: Vuzovskyy uchebnik. ISBN 978-5-9558-0030-1.
2. Isaenko, E.V., Nagapetiants, R.N. (2009). *Marketing promyshlennykh predpriyatiy i sfery obrashcheniya: monografiya* [Marketing of industrial enterprises and spheres of circulation: monograph]. Moscow: Publishing House Information and Implementation Center "Marketing". ISBN: 978-5-7856-0655-5.
3. Isaenko, E.V. Tarasova, E.E., Tevanyan, G.A. (2023). *Napravleniya marketingovogo prodvizheniya organizatsiy sfery uslug v seti internet* [Directions for marketing promotion of service organizations on the Internet]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 1 (98), 120–134. ISSN 2223-5639.
4. Tarasova, E.E., Naplekova, Yu.A., Prushkovskaya, E.E. (2022). *Razvitiye elektronnoy optovoy trgovli v sovremennykh*

usloviyakh [Development of electronic wholesale trade in modern conditions]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 5 (96), 110–122. ISSN 2223-5639.

5. Tarasova, E.E., Voronkov, A.V., Naplekova, Yu.A. (2021). Elektronnaya kommertsiya kak instrument razvitiya roznichnoy trgovli v tsifrovoy srede [E-commerce as a tool for retail development in the digital environment]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (88), 33–50. ISSN 2223-5639.

6. Tarasova, E.E., Matuzenko, E.V. (2016). Elektronnaya kommertsiya: preimushchestva, trendy i perspektivy razvitiya [E-commerce: advantages, trends, and development prospects]. Ekonomicheskoye prognozirovaniye: modeli i metody: materialy XII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (17-19 noyabrya 2016 goda) [Economic forecasting: models and methods: materials of the XII international scientific and practical conference (November 17-19, 2016)]. Ed. by Doctor of Economics, Professor V.V. Davnis. Voronezh: printing house of the Voronezh Scientific and Technical Information Center – a branch of the Federal State

Budgetary Institution “REA” of the Ministry of Energy of Russia. P. 180-185.

7. Teplov, V.I., Tarasova, E.E. (2008). Problemy razvitiya elektronnoy kommertsii v Rossii [Problems of e-commerce development in Russia]. Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii [Herald of the Belgorod University of Consumer Cooperatives]. 2 (26), 5–11. ISSN 2223-5639.

8. Teplov, V.I., Isaenko, E.V., Tarasova, E.E. (2023). Strategicheskiye napravleniya razvitiya roznichnoy trgovli v sfere marketingovogo prodvizheniya na osnove ispol'zovaniya tsifrovyykh instrumentov [Strategic directions for the development of retail trade in the field of marketing promotion based on the use of digital tools]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (100), 175–187. ISSN 2223-5639.

9. <https://inclient.ru/marketplaces-stats/>.

10. <https://sberbusiness.live/publications/fulfilment-dlya-marketplejsov>.

11. <https://sberbusiness.live/publications/trendi-elektronnoi-torgovli>.

12. <https://www.cs-cart.ru/blog/trendy-ecommerce/>.

13. <https://yandex.ru/adv/edu/materials/trendy-ekoma>.

e-mail: pror-nr@bukep.ru

Понамарева В.Е.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. техн. наук, доцент, заведующий кафедрой технологии общественного питания и товароведения

Догаева Л.А.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, канд. техн. наук, доцент кафедры технологии общественного питания и товароведения

Пашенцева Л.П.

Белгородский университет кооперации, экономики и права, старший преподаватель кафедры технологии общественного питания и товароведения

КАЧЕСТВО ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ С ПОЗИЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Аннотация. Целью исследования являлось изучение требований потребителей города Белгорода к качеству пищевых продуктов на примере мясных полуфабрикатов для дальнейшего использования результатов при проектировании новой продукции. При проведении исследования использованы общенаучные методы, социологические методы и метод развертывания функции качества (QFD). Нормативные документы устанавливают требования к следующим характеристикам продовольственных товаров: безопасность, потребительские свойства, аутентичность, сортность. В ходе опроса потребителей города Белгорода установлено, что наиболее важными для потребителя являются следующие характеристики качества полуфабрикатов: вкус и запах, внешний вид, консистенция, отсутствие в составе растительных белков. Для связи между органолептическими показателями и измеряемыми характеристиками была построена сердцевина матрицы потребительских предпочтений в соответствии с методологией развертывания функции качества (QFD). По результатам экспертных оценок установлена зависимость между требованиями потребителей к качеству полуфабрикатов и измеряемыми параметрами качества. Рейтинг критериев выбора полуфабрикатов возглавили: состав полуфабрикатов, свежесть, внешний вид, цена и предыдущий опыт потребления. При покупке пищевых продуктов для потребителей наибольшее значение имеют сведения о составе продукта, дате изготовления, сроке годности, которые являются важными факторами, формирующими качество продукции. Полученные результаты исследования могут быть использованы при разработке новых продуктов питания.

Ключевые слова: качество продовольственных товаров, качество пищевых продуктов, безопасность пищевых продуктов, требования к качеству пищевых продуктов, предпочтения потребителей.

Введение. Понятие «качество» охватывает широкий круг аспектов и применимо к различным объектам. В стандарте ИСО 9000 качество рассматривается как «степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям» [2]. При этом под требованиями понимаются не толь-

ко обязательные положения нормативных документов, но и условия договоров, потребности и ожидания потребителей. Обязательные требования к продовольственным товарам четко определены действующим законодательством и нормативными документами и соблюдаются добросовестны-

ми производителями пищевой продукции. Выполнение этих требований направлено на удовлетворение запросов потребителей. Однако потребности и ожидания потребителей не только очень разнообразны, но могут быть и противоречивыми.

Требования к качеству продовольственных товаров регламентируются нормативными документами, изготовители, обеспечивающие их выполнение, должны также ориентироваться и на ожидания потребителей.

Современные потребители в условиях высокой насыщенности продовольственного рынка стремятся к выбору качественных пищевых продуктов по приемлемым ценам, что требует от изготовителей обеспечения оптимального уровня качества пищевой продукции при сложившихся рыночных ценах на нее.

Вопросам изучения критериев качества и изучению потребительских предпочтений посвящено достаточно много исследований [3, 5, 6, 7, 8].

Вместе с тем рынки продовольственных товаров различных регионов страны могут иметь ряд особенностей, требования потребителей к качеству являются величиной динамичной, поэтому вопрос изучения отношения потребителей различных регионов к качеству продуктов питания требует дальнейшего изучения. Наиболее важно учитывать ожидания потребителей при разработке новой продукции.

Целью исследования являлось изучение требований потребителей города Белгорода к качеству пищевых продуктов на примере мясных полуфабрикатов для дальнейшего использования результатов при проектировании новой продукции.

Методы исследования. В работе использовался системный поиск нормативно-правовых документов и публикаций, комплексный анализ, опрос потребителей, экспертные методы, метод ранжирования, метод развертывания функции качества (QFD), анализ и обобщение результатов ис-

следований. В опросе участвовали жители города Белгорода в возрасте старше 23 лет, приобретающие продовольственные товары как для личного потребления, так и для семейного.

Результаты исследования. Основные характеристики пищевой продукции, составляющие ее качество, определены в ФЗ «О качестве и безопасности пищевой продукции». Закон в категорию характеристик продуктов питания относит безопасность, потребительские свойства, пищевую ценность, аутентичность, сортность продукции, также предусмотрено, что продукты питания должны обеспечивать удовлетворение физиологических потребностей человека [4]. При этом предусмотрено, что названные характеристики должны соответствовать требованиям законодательства, стандартам, технической документации, условиям договоров. Характеристики и показатели качества пищевой продукции представлены на рисунке 1.

Номенклатура показателей качества включает как универсальные параметры, которые предусмотрены для всех видов продукции, так и специфические показатели. Технические регламенты ЕАЭС устанавливают обязательные нормативы безопасности, критерии идентификации и требования к маркировке продукции.

Требования, которые относятся к потребительским свойствам и сортности продуктов питания, как правило, содержатся в стандартах или технической документации, дополнительно могут регламентироваться условиями договоров. Характеристики пищевой продукции, которые относятся к пищевой ценности и полезности продуктов, в большинстве случаев не регламентируются нормативными документами, исключение составляют продукты для детского питания, специализированная пищевая продукция. Однако технические регламенты предусматривают включение в маркировку сведений о пищевой и энергетической ценности продукции, в том числе наличия в составе

продукта аллергенов и пищевых добавок, а также сведений о противопоказаниях. Следовательно, технические регламенты опосредованно устанавливают важные для потре-

бителей, требования к полезности пищевой продукции, а также определяют перечень информации, которая позволяет покупателю сделать правильный выбор.



Рис. 1. Показатели качества продовольственных товаров

Потребитель не имеет возможности самостоятельно определить качество продукции по безопасности и физико-химическим показателям, он может оценивать купленный им продовольственный товар только по органолептическим показателям, которые являются в достаточной степени субъективными. В то же время между органолептическими показателями и измеряемыми характеристиками существует связь, для ее установления в управлении качеством используют методологию развертывания функции качества (QFD) [5, 6, 9].

Одним из этапов QFD является построение матрицы потребительских требований, которая позволяет проанализировать связь между ожиданиями покупателя и количественно измеряемыми показателями. Рассмотрим эту зависимость на примере мясных и мясосодержащих полуфабрикатов. Номенклатура показателей потребительских требований, ранги и весомость показателей определялись по результатам опроса потребителей (табл. 1), в состав показателей включена и цена товара, так как она оказывает влияние на потребительский выбор.

Таблица 1

**Ранжирование показателей потребительских требований при выборе мясных
и мясосодержащих полуфабрикатов**

Группа показателей	Наименование показателей	Коэффициент весомости	Ранг показателя
Органолептические	вкус и запах	0,157	1
	внешний вид	0,115	5
	консистенция	0,124	4
	цвет	0,027	11
Показатели состава	отсутствие растительных белков	0,130	2
	отсутствие крахмала или хлеба	0,097	6
	наличие консерванта	0,061	8
Полезность	пищевая ценность	0,085	7
	низкая калорийность	0,048	9
Сохраняемость	продолжительность срока годности	0,030	10
Экономические показатели	приемлемая цена	0,125	3

Наибольшее значение для потребителя имеют органолептические показатели – вкус и запах, консистенция, внешний вид. В первую пятерку рейтинга вошли также отсутствие растительных белков и приемлемая цена.

Перечень количественно определяемых параметров сформирован исходя из требований ГОСТ 32951 [1], функционально-технологических свойств мясной продукции, показателей учитываемые при разработке ее рецептур экспертным методом.

Для установления связи между требованиями потребителей и измеряемыми

характеристиками прибегали к экспертному методу, при этом для оценки степени взаимосвязи между потребительскими требованиями и измеряемыми характеристиками использовали следующие обозначения и баллы:

- – сильная связь, 3 балла;
- – средняя связь, 2 балла;
- Δ – слабая связь, 1 балл.

На основе проведенных исследований построена сердцевина матрицы потребительских требований в соответствии с методологией QFD (табл. 2).

Таблица 2

**Серцевина матрицы потребительских требований к мясным и мясосодержащим
полуфабрикатам**

Группы показателей	Наименование показателей	Измеряемые параметры								
		коэффициент весомости	м.д. * белка	м.д. жира	м.д. соли	влагосвязывающая способность	м.д. растительного белка	м.д. крахмала или хлеба	м.д. консервантов	Стоимость
Органо- лептические	вкус и запах	0,157	●	●	●		○	Δ		
	внешний вид	0,116	Δ	Δ		○	○	Δ		
	консистенция	0,124	●	●		●	○	○		
	цвет	0,027	Δ	Δ			○	Δ		

Группы показателей	Наименование показателей	Измеряемые параметры								
		коэффициент весомости	м.д. белка	м.д. жира	м. д. соли	влагосвязывающая способность	м.д. растительного белка	м.д. крахмала или хлеба	м.д. консервантов	Стоимость
Показатели состава	отсутствие растительных белков	0,130	●			○	●			●
	отсутствие крахмала или хлеба	0,097	Δ					●		●
	наличие консервантов	0,061							○	Δ
Полезность	пищевая ценность	0,085	●	●	Δ		●	○	●	
	калорийность	0,048	●	●				Δ		
Сохраняемость	продолжительность срока годности	0,030	Δ		○	Δ			●	○
Экономические	приемлемая цена	0,125	○	○			●	●		●
Важность показателя			2,122	1,635	0,616	0,898	1,865	1,355	0,443	1,177
Относительный вес показателя, %			21,0	16,2	6,1	8,9	18,4	13,4	4,4	11,6

*м.д. — массовая доля.

Матрица в полном формате строится при проектировании новой продукции и включает оценку создаваемого продукта и изделий конкурентов, а также установление корреляции между показателями, что не входило в цели исследования.

Мясные товары являются в первую очередь белковыми продуктами, поэтому наиболее важным, по мнению экспертов, является массовая доля белка в продукции, которая оказывает влияние на органолептические показатели, состав продукции, полезность, сохраняемость и цену. Высокую важность имеет и массовая доля растительных белков, при этом для потребителей важно не наличие растительного белка, а

их отсутствие. На третье место по степени влияния на качественные потребительские характеристики полуфабрикатов эксперты поставили массовую долю жира в продукте.

При выборе продовольственных товаров потребители руководствуются не только характеристиками качества пищевой продукции, но и другими критериями, поэтому исследование включало выявление потребительских предпочтений при выборе мясных полуфабрикатов, которое проводилось в сравнении с критериями выбора хлеба (табл. 3). Оба продукта относятся к товарам ежедневного потребления, но хлеб значительно дешевле мясной продукции.

Критерии выбора потребителями мясных полуфабрикатов и хлеба

Критерии выбора	Место в рейтинге	
	мясные полуфабрикаты	хлеб
Цена	4	5
Внешний вид продукта	3	2
Состав продукта	1	3
Свежесть	2	1
Продолжительность срока годности	6	7
Упаковка	9	8
Предыдущий опыт	5	4
Реклама	10	10
Советы знакомых	8	9
Известный изготовитель	7	6

Тройка лидеров потребительских предпочтений при выборе полуфабрикатов и хлеба включает одинаковый набор критериев (состав продукта, свежесть, внешний вид) с небольшой разницей в занимаемых местах. Все названные критерии связаны с качеством продовольственных товаров, что подтверждает важность для современного потребителя качества пищевого продукта. Цена мясных полуфабрикатов для потребителей более значима, чем цена хлеба, так, мясные продукты более дорогие. При выборе продовольственных товаров потребители больше доверяют собственному опыту, чем

советам знакомых и рекламе. Предыдущий опыт потребления продукта позволяет человеку сформировать собственное мнение о качестве потребляемой продукции и его соответствии требованиям потребителя.

Информацию о свойствах продукции, определяющих ее качество, потребитель может получить из сведений, представленных на маркировке продукции. Рейтинг сведений, содержащихся в маркировке пищевой продукции, полученный по результатам опроса потребителей, представлен на рисунке 2.

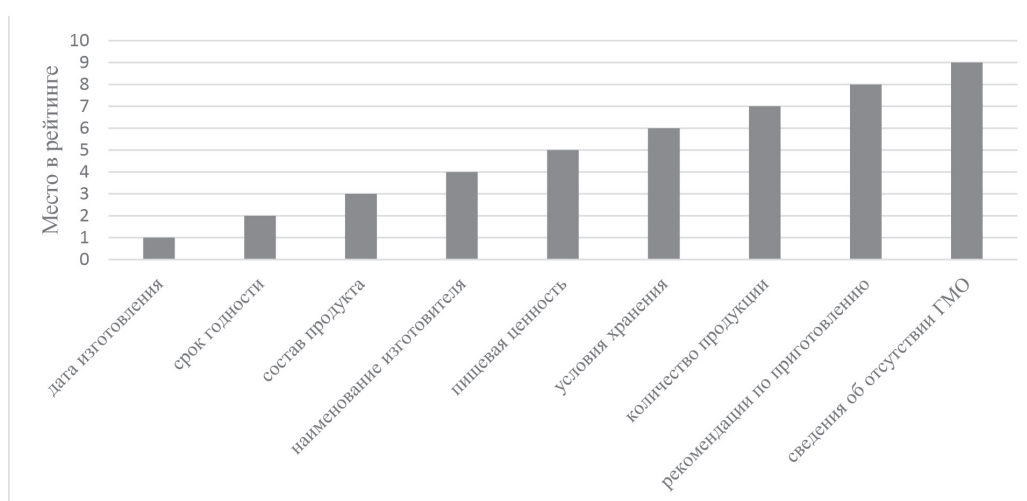


Рис. 2. Важность для потребителя информации, содержащейся в маркировке продовольственных товаров

Из сведений, представленных в маркировке продовольственных товаров, для потребителя наиболее значимой является информация, с помощью которой потребитель имеет возможность сформировать мнение о качестве приобретаемого им продукта. Знание даты изготовления и срока годности продукции позволяет судить о ее свежести, и в какой-то мере о первоочередной характеристике качества – безопасности продукта. По результатам ранее проведенных исследований (табл. 2–3) состав продукта имеет важное значение для его качества как по мнению потребителей, так и по оценке экспертов. Известность изготовителя также помогает потребителю в формировании представления о качестве приобретаемого товара. Сведения о пищевой ценности и калорийности занимают середину рейтинга. Возможно, по мере реализации национальных проектов, направленных на продвижение здорового образа жизни, интерес потребителей к здоровому питанию вырастет, и указанные сведения приобретут большую значимость.

Выводы и заключение. Нормативные документы устанавливают требования к следующим характеристикам качества пищевой продукции: безопасность, потребительские свойства, аутентичность, сортность. Сведения о полезности и пищевой ценности продовольственных товаров потребитель может получить из информации, представленной на упаковке пищевой продукции, содержание такой информации также регламентируется. По результатам опроса потребителей установлено, что наиболее важными характеристиками мясных полуфабрикатов являются органолептические показатели – вкус и запах, консистенция, внешний вид, а также отсутствие растительных белков в составе.

По результатам экспертных оценок на органолептические показатели, важные для потребителей мясных полуфабрикатов, наибольшее влияние оказывают следующие измеряемые параметры: массовая доля бел-

ка, жира, отсутствие хлеба, крахмала, растительных белков.

Лидерами среди факторов, влияющих на выбор полуфабрикатов и хлеба, являются: состав продукта, свежесть, внешний вид. Все названные критерии связаны с качеством продовольственных товаров, что подтверждает важность для современного потребителя качества пищевого продукта. Цена мясных полуфабрикатов для потребителей более значима, чем цена хлеба. Предыдущий опыт потребления продукта, входящий в первую пятерку рейтинга, позволяет человеку сформировать собственное мнение о качестве приобретаемой продукции и его соответствии ожиданиям.

Таким образом, наиболее важными для потребителя характеристиками качества пищевой продукции являются ее органолептические свойства, состав, свежесть, достаточно высокую значимость имеет и цена продукта. Полученные результаты исследований могут быть использованы при проектировании новых пищевых продуктов.

Список литературы

1. **ГОСТ 32951-2014.** Полуфабрикаты мясные и мясоосдерживающие. Общие технические условия // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200113849> (дата обращения: 19.09.2025). – Текст : электронный.
2. **ГОСТ Р ИСО 9000 -2015.** Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 19.09.2025). – Текст : электронный.
3. **Матисон, В. А.** Качество продуктов питания / В. А. Матисон, Н. И. Арутюнова. – Текст : непосредственный // Пищевая промышленность. – 2016. – № 4. – С. 50–54.

4. **Российская Федерация. Законы.** О качестве и безопасности пищевых продуктов : Федеральный закон № 29-ФЗ от 02.01.2000 г. (ред. от 07.06.2025 г.) // КонсультантПлюс. Профиль: Универсальный : [сайт]. – Обновляется в течение суток (дата обращения: 17.09.2025). – Режим доступа: Локальная сеть БУКЭП. – Текст : электронный.

5. **Сапунова, Т. А.** Развертывание функции качества (QFD) как метод структурирования пожеланий и нужд потребителей / Т. А. Сапунова, А. И. Рудакова, О. А. Тыщенко // Вектор экономики: электронный журнал. – 2019. – № 4. – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1763454075&tld=ru&lang=ru&name=Saapunova_Rudakova_Tyshchenko.pdf&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F. – Текст : электронный.

6. **Удалова, Л. П.** Методические подходы к разработке новых продуктов питания / Л. П. Удалова, В. Е. Понамарева. – Текст :

непосредственный // Технология и товароведение инновационных пищевых продуктов. – 2013. – № 4 (21). – С. 53–60.

7. **Хайрулин, М. Ф.** О потребительских предпочтениях при выборе мясных продуктов / М. Ф. Хайрулин. М. Б. Ребезов, Н. Л. Наумова. – Текст : непосредственный // Пищевая промышленность. – 2011. – № 12. – С. 5–7.

8. **Чернышова, Ю. С.** Исследование факторов, формирующих потребительские свойства продовольственных товаров / Ю. С. Чернышова, Ж. В. Горностаева, В. Е. Жидков. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2019. – № 3(28). – С. 268–272.

9. **Шушерин, В. В.** Средства и методы управления качеством : учебное пособие / В. В. Шушерин, С. В. Кортов, А. С. Зеткин. – Екатеринбург : ГОУ ВПО «Уральский государственный технический университет», 2006. – 202 с. – Текст : непосредственный.

Ponomareva V.E.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Candidate in Engineering, Associate Professor, Head of the Department of Catering Technology and Commodity Science

Dogaeva L.A.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Candidate in Engineering, Associate Professor of the Department of Catering Technology and Commodity Science

Pashentseva L.P.

Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, Senior Lecturer of the Department of Catering Technology and Commodity Science

FOOD PRODUCT QUALITY FROM A CONSUMER PERSPECTIVE

Abstract. The aim of this research was to examine the food quality requirements of Belgorod consumers, using semi-finished meat products as an example, for further use in the design of new products. General scientific methods, sociological methods, and the quality function deployment (QFD) method were used in the research. Regulatory documents establish requirements for the following characteristics of food products: safety, consumer properties, authenticity, and grade. A survey of Belgorod consumers revealed that the most important quality characteristics of semi-finished products for consumers are taste and smell, appearance, consistency, and the absence of vegetable proteins. To establish the relationship between organoleptic characteristics and measurable characteristics, a core consumer preference matrix was constructed using the quality function deployment (QFD) methodology. Expert assessments revealed a correlation between consumer quality requirements for semi-finished products and measurable quality parameters. The top criteria for selecting semi-finished products were the composition of the product, freshness, appearance, price, and previous consumption experience. When purchasing food products, information about the product's composition, manufacturing date, and expiration date are of the utmost importance to consumers, as these are important factors determining product quality. The obtained research results can be used in the development of new food products.

Keywords: food quality, food quality, food safety, food quality requirements, consumer preferences.

References

1. GOST 32951-2014. Polufabrikaty myasnyye i myaso-soderzhashchiye. Obshchiye tekhnicheskiye usloviya. Elektronnyy fond pravovoy i normativno-tekhnicheskoy dokumentatsii [GOST 32951-2014. Semi-finished meat and meat-containing products. General specifications. Electronic collection of legal and regulatory documentation]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/1200113849>.
2. GOST R ISO 9000 -2015. Sistemy Menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar'. Elektronnyy fond pravovoy i normativno-tekhnicheskoy dokumentatsii [GOST R ISO 9000-2015. Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary. Electronic collection of legal and regulatory documentation]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
3. Matison, V.A., Arutyunova, N.I. (2016). Kachestvo produktov pitaniya [Food quality]. Pishchevaya promyshlennost' [Food industry]. 4, 50-54.
4. Rossiyskaya Federatsiya. Zakony. O kachestve i bezopasnosti pishchevykh produktov: Federal'nyy zakon №29-FZ ot 02.01.2000 g. (red. ot 07.06.2025 g.) [Russian Federation. Laws. On

the Quality and Safety of Food Products: Federal Law No. 29-FZ of January 2, 2000 (as amended on June 7, 2025)]. Konsul'tantPlyus.

5. Sapunova, T.A., Rudakova, A.I., Tyshchenko, O.A. (2019). Razvertyvaniye funktsii kachestva (QFD) kak metod strukturirovaniya pozhelaniy i nuzhd potrebiteley [Quality Function Deployment (QFD) as a method for structuring consumer wants and needs]. Vektor ekonomiki: elektronnyy zhurnal [Vector of Economics: Electronic Journal]. 4. Retrieved from: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1763454075&tl=ru&lang=ru&name=Sapunova_Rudakova_Tyshchenko.pdf&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F.

6. Udalova, L.P., Ponomareva, V.E. (2013). Metodicheskiye podkhody k razrabotke novykh produktov pitaniya [Methodological approaches to the development of new food products]. Tekhnologiya i tovarovedeniye innovatsionnykh

pishchevykh produktov [Technology and Commodity Science of Innovative Food Products]. 4 (21), 53-60.

7. Khayrulin, M.F., Rebezov, M.B., Naumova, N.L. (2011). O potrebitel'skikh predpochteniyakh pri vybere myasnykh produktov [On consumer preferences when choosing meat products]. Pishchevaya promyshlennost' [Food industry]. 12, 5-7.

8. Chernyshova, Yu.S., Gornostayeva, Zh.V., Zhidkov, V.E. (2019). Issledovaniye faktorov, formiruyushchikh potrebitel'skiye svoystva prodovol'stvennykh tovarov [Study of factors shaping consumer properties of food products]. Ekonomicheskiye nauki [Economic Sciences]. 3 (28), 268 – 272.

9. Shusherin, V.V., Kortov, S.V., Zetkin, A.S. (2006). Sredstva i metody upravleniya kachestvom: uchebnoye posobiye [Means and methods of quality management: a tutorial]. Ekaterinburg: Ural State Technical University.

e-mail: zav-kaf-topt@bukep.ru

Тофан А.Л.

Донецкий государственный университет, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия

АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ОЦЕНКА РИСКОВ И АЛГОРИТМЫ УСТОЙЧИВОГО РОСТА

Аннотация. Статья посвящена исследованию антикризисного маркетинга в условиях цифровизации, акцентируя внимание на оценке рисков, адаптации традиционных инструментов и разработке алгоритмов для обеспечения устойчивого роста бизнеса. Целью работы является формирование научно обоснованной модели антикризисного маркетинга, адаптированной к вызовам цифровой трансформации, включая технологические угрозы, изменения потребительского поведения и усиление конкуренции в онлайн-среде. В рамках исследования применены методы теоретического анализа, сравнительной оценки, классификации и систематизации концептуальных подходов, а также эмпирический анализ цифровых инструментов и стратегий. Автор анализирует комплексные риски, связанные с цифровой трансформацией, включая технологические угрозы, изменения потребительского поведения и усиление конкуренции в онлайн-среде, идентифицированы основные цифровые риски (стратегические, технологические, операционные, репутационные, ресурсные, регуляторные) и методы их минимизации. Анализ показал, что современные кризисы носят комплексный характер, а цифровизация трансформирует подходы к реагированию, создавая новые возможности и риски. Отмечено доминирование digital-инструментов, таких как ИИ, омниканальность и Retail Media. В работе предложена системная методология оценки цифровых рисков, включая индекс цифровой устойчивости (DRI), и представлена модель ADAPT, направленная на оперативное реагирование и минимизацию угроз. Особое внимание уделено практическим инструментам, таким как динамическое ценообразование, AI-анализ данных и оптимизация дистрибуции, которые способствуют повышению конкурентоспособности бизнеса. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция адаптивных стратегий и цифровых технологий позволяет компаниям не только преодолевать кризисы, но и достигать долгосрочного устойчивого развития.

Ключевые слова: антикризисный маркетинг, цифровизация, цифровые риски, устойчивость бизнеса, кибербезопасность, адаптивные стратегии.

Введение. В условиях нарастающей экономической нестабильности и ускоренной цифровизации бизнес-среды антикризисный маркетинг приобретает особую значимость, становясь ключевым инструментом обеспечения устойчивости компаний. Однако цифровая трансформация сопряжена с комплексом рисков – от технологических угроз и изменений потребительского поведения до усиления конкурентной

борьбы в онлайн-среде. В связи с этим актуализируется необходимость разработки научно обоснованных алгоритмов, позволяющих компаниям не только минимизировать негативные последствия кризисов, но и использовать цифровые инструменты для устойчивого развития.

Как показывают работы Н.Ю. Возиановой [6], посвященные преимуществам цифровой среды в управлении брендами,

А.Н. Германчук [7, 8] и И.И. Княжевского [12], анализирующих цифровую лояльность потребителей и цифровые возможности предпринимательского маркетинга, а также Е.П. Кочеткова [16], рассматривающего трансформацию антикризисного управления под влиянием цифровых революций и технологических вызовов, актуальность интеграции цифровых инструментов в стратегическое управление подтверждается многими авторами. В работах Е.В. Комарницкой [13,14], Н.В. Сайфудиновой [19], А.Л. Тофан [20] анализирующие маркетинг как стратегический элемент антикризисного управления, Р.К. Кулаковского [17], изучающего PR-механизмы в цифровой среде, а также Н. Жаргалсайхан [10], Е.А. Кондрашовой [15], Л.В. Юрьевой [23], обобщивших опыт цифровой трансформации, проблема комплексного взаимодействия антикризисного маркетинга и цифровизации остается недостаточно изученной.

Несмотря на значительный вклад указанных исследователей, до сих пор отсутствует системная методология оценки рисков цифровой среды при реализации антикризисных маркетинговых стратегий, не разработаны унифицированные алгоритмы адаптации традиционных маркетинговых инструментов к условиям цифровой экономики, недостаточно изучены региональные особенности цифровой трансформации маркетинговых процессов в кризисных условиях.

В связи с этим актуализируется необходимость разработки научно обоснованных алгоритмов, позволяющих компаниям не только минимизировать негативные последствия кризисов, но и использовать цифровые инструменты для устойчивого развития.

Целью исследования является системный анализ рисков антикризисного маркетинга в условиях цифровизации, а также разработка практико-ориентированных стратегий, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

Методы исследования. В ходе исследования применялся комплекс научных методов, включающий метод теоретического и практического анализа и синтеза, методы сравнения, классификации и систематизации теоретических концепций антикризисного маркетинга и цифровизации.

Результаты исследования. Автором был проведен анализ теоретической составляющей антикризисного маркетинга в условиях цифровизации, который выявил несколько ключевых аспектов.

Во-первых, было установлено, что современные кризисы носят комплексный характер, сочетая экономические, технологические и социальные факторы, что требует принципиально новых подходов к маркетинговому управлению.

Во-вторых, цифровизация трансформирует традиционные модели антикризисного реагирования, создавая как новые возможности, так и дополнительные риски.

По мнению Ю.А. Зуенковой, современные кризисные явления в экономике требуют пересмотра устоявшихся подходов к маркетинговому управлению. В условиях стремительной цифровой трансформации, как она отмечает, классические антикризисные стратегии утрачивают свою действенность, уступая место более гибким и адаптивным моделям, основанным на оперативной обработке цифровых данных и аналитике в реальном времени [11]. Исследователь акцентировала внимание на стратегической целесообразности смещения акцентов маркетинговых инвестиций в сторону цифровых каналов в условиях кризисных явлений.

«Цифровой риск расценивается как общесистемный, детерминированный цифровой трансформацией бизнес-процессов. Ключевые угрозы включают стратегические, технологические и кибернетические риски, а также риски потери данных», – утверждает Е.В. Янченко [24]. Автор акцентирует взаимосвязь технологической генеративности и уязвимости: рост использования

мобильных и сетевых технологий (с 83,4% в 2010 г. до 92% в 2019 г.) повышает зависимость от кибербезопасности [24].

Т.В. Горина акцентирует внимание на том, что цифровая трансформация обладает отложенным эффектом, проявляющимся спустя 2–3 года после внедрения ключевых решений. По ее мнению, это обстоятельство требует переосмысления подходов к антикризисному планированию и ориентации на долгосрочные инвестиционные стратегии, способные обеспечить устойчивость бизнеса в условиях технологических изменений [9]. Эмпирический анализ выборки крупных компаний подтвердил, что автоматизация CRM и внедрение EPR – снижают операционные издержки на 15-20% даже в турбулентных условиях.

Маркетинг эволюционировал из вспомогательного звена в стратегический центр управления. Традиционная модель «создание – продажа» уступает место кли-

ентоориентированному подходу, где запуск продукта начинается с анализа запросов потребителя. В 2024 году 71% покупателей готовы совершить покупку после позитивного опыта коммуникации с брендом в digital-среде [18].

Антикризисный маркетинг требует гибкости, оперативности и использования широкого спектра digital-инструментов (искусственный интеллект, омниканальность, Rental Media и т.д.). Компании, которые смогут адаптировать свои маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям и смогут эффективно использовать цифровые каналы коммуникации, будут иметь больше шансов не только пережить кризис, но и смогут укрепить свои позиции на рынке.

Что касается самого потребителя, то он постоянно эволюционирует под влиянием цифровизации и технологий [5] (см. рис. 1).

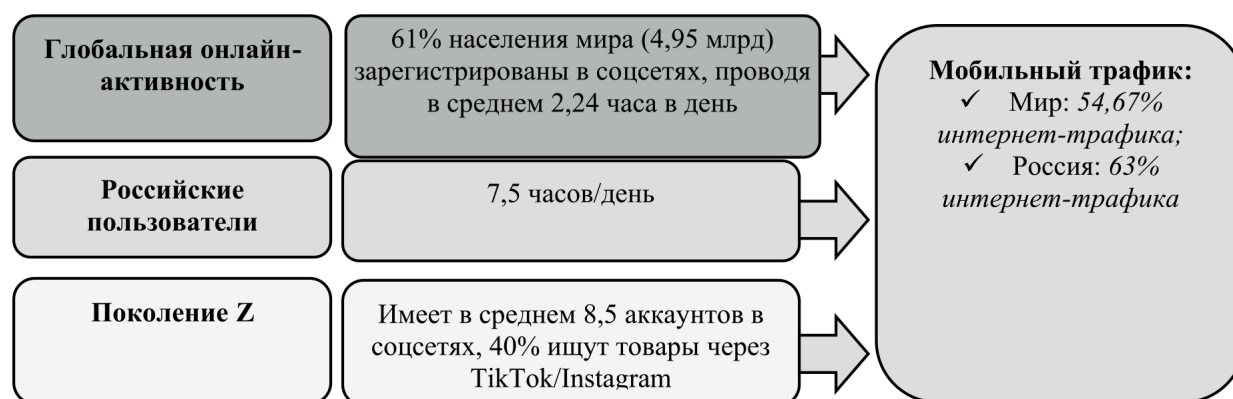


Рис. 1. Актуальный портрет потребителей 2024 г.*

*Составлено автором.

Трансформация потребительского поведения в условиях цифровизации стала катализатором формирования новой парадигмы маркетинга – цифрового. Несмотря на сохранение базовой сущности маркетинга как системы управления рыночной ценностью, его инструменты, каналы и акценты претерпевают существенные изменения.

Для корректного выявления различий между цифровым и традиционным подхо-

дами необходимо провести системное сопоставление по всем компонентам маркетингового комплекса 4P (Product, Price, Place, Promotion), а также по методам маркетинговых исследований. Такая сравнительная оценка представлена в таблице 1, где отражены ключевые различия в стратегиях, инструментарии и поведенческих моделях, характерных для каждого типа маркетинга [21, 22].

Сравнительная характеристика digital-маркетинга и традиционного в маркетинговом комплексе 4P

Фактор	Традиционный маркетинг	Digital-маркетинг
Product	Разработка на основе рыночных трендов	Гиперперсонализация с использованием ИИ
Price	Статичное ценообразование	Динамическое ценообразование + алгоритмы конкурентного анализа (внедрено у 70% e-commerce)
Place	Фокус на офлайн-точках	Соцкоммерция (20% онлайн-покупок через соцсети к 2025) + маркетплейсы
Promotion	Медийная реклама (ТВ, пресса)	UGC-контент (+30% вовлеченности), инфлюенсер-маркетинг (70% доверия аудитории)

На основании сравнительной характеристики можно сделать вывод, что цифровой маркетинг значительно отличается от традиционного по ключевым аспектам маркетингового комплекса 4P. В сфере продукта наблюдается переход к гиперперсонализации с использованием ИИ, что повышает точность прогнозирования спроса. Ценовая стратегия сместилась в сторону динамического ценообразования с применением алгоритмов конкурентного анализа, что обеспечивает большую гибкость. В сфере дистрибуции акцент смещается на

онлайн-каналы, такие как социальные сети и маркетплейсы, снижая роль офлайн-точек. В продвижении усилена роль пользовательского контента и инфлюенс-маркетинга, что способствует росту вовлеченности и доверия аудитории.

Для дальнейшего анализа и определения рисков, связанных с внедрением цифровых решений, целесообразно перейти к рассмотрению таблицы 2, в которой представлены основные угрозы и методы их минимизации в цифровой среде.

Таблица 2

Цифровые риски в антикризисном маркетинге

Категория риска	Конкретные риски	Методы минимизации
Стратегические	1. Ошибочный выбор digital-приоритетов. 2. Несоответствие ИТ-инфраструктуры целям	– цифровой аудит зрелости; – сценарное планирование
Технологические	1. Кибератаки (фишинг, DDoS). 2. Сбой платформ. 3. Устаревание технологий	– AI-мониторинг угроз; – резервные облачные решения; – Zero Trust архитектура
Операционные	1. Потеря данных. 2. Зависимость от поставщиков. 3. Некорректная интеграция систем	– Blockchain для верификации; – Multi-cloud стратегия; – тестирование на проникновение
Репутационные	1. Вирусный негатив в соцсетях. 2. Утечки конфиденциальной информации. 3. Фейковые новости	– NLP-мониторинг упоминаний; – автоматизированные ответы; – прозрачность коммуникации
Ресурсные	1. Digital-reluctance персонала. 2. Нехватка квалификации. 3. Бюджетные ограничения	– геймификация обучения; – аутсорсинг компетенций; – ROI-ориентированное финансирование
Регуляторные	1. Изменение законодательства. 2. Санкционные ограничения. 3. Налоговые риски цифровых операций	– регуляторные sandbox; – криптозащита данных; – лоббирование интересов

Для эффективного управления цифровыми рисками и обеспечения устойчивого роста бизнеса в условиях высокой динамики и угроз необходимо использовать комплексный подход. В качестве инструмента оценки рисков предлагается индекс цифровой устойчивости (DRI), который учитывает кибербезопасность, адаптивность и рентабельность цифровых инвестиций, что позволяет определить уровень готовности организации к потенциальным угрозам [4]:

$$DRI = (\text{Кибербезопасность} \times 0.3) + (\text{Адаптивность} \times 0.4) + (\text{ROI цифровых инвестиций} \times 0.3)$$

Критическое значение: ≥ 7.8 из 10

Приоритеты реагирования определяются по критериям приоритизации: красная зона требует немедленных действий в связи с экспоненциальной эскалацией угроз, оранжевая зона предполагает реагирование в течение суток, а зеленая – системное управление без мгновенного коллапса (табл. 3).

Таблица 3

Динамическая матрица критериев приоритизации цифровых рисков

Риск	Критичность (1-10)	Скорость эскалации	Системный эффект	Окно реакции
Кибератаки	9-10	Минуты → Вирусный урон	Паралич систем + утечка данных	< 15 минут
Вирусный негатив	9-10	Часы → Тренд	Падение продаж + имиджевый урон	< 30 минут
Сбой платформ	6-8	Секунды → Системный коллапс	Остановка продаж	< 1 часа
Digital-reluctance	3-5	Месяцы → Культурная норма	Заморозка цифровизации	1-3 месяца
Регуляторные изменения	1-2	Недели → Новая реальность	Юридические санкции	2-4 недели

Предложенные критерии и инструменты формируют алгоритм антикризисного маркетинга ADAPT (Agile Digital Anti-crisis Protocol for Transformation), который обеспечивает быструю адаптацию и снижение рисков в цифровой среде [1, 2, 3].

Этапы реализации данной модели следующие.

Этап I. Assess – экспресс-аудит (24-72 часа):

- Digital Maturity Scan: оценка 5 параметров (инфраструктура, данные, компетенции, процессы, безопасность);
- Расчет DRI (Digital Resilience Index);

– Crisis Impact Mapping: анализ уязвимостей по матрице рисков (табл. 3).

Этап II. Design – проектирование (1-2 недели): создание гибридной стратегии.

Этап III. Activate – экстренное внедрение. Инструментарий: автоматизированные маркетинг-платформы (HubSpot, Яндекс.360), RPA-боты для рутинных операций, Real-time KPI дашборды.

Ключевые метрики:

- время запуска кампаний < 6 часов;
- конверсия лидов > 8%.

Этап IV. Protect – непрерывная защита (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм защиты цифровых рисков в антикризисном маркетинге*

*Составлено автором.

Этап V. Transform – внедрение Digital Growth Engine (DGE):

$DGE = (Data\ Capital \times AI\ Power) / (Риски + Задержки)$,

где Data Capital: качество данных клиентов (1-10);

AI Power: уровень автоматизации решений (%).

В таблице 4 представлены ключевые алгоритмы и инструменты для

оптимизации маркетинговых функций, которые позволяют быстро реагировать на угрозы из красной и оранжевой зон. В совокупности с моделью ADAPT это обеспечивает эффективность управления рисками и способствует долгосрочной адаптации бизнеса к меняющейся цифровой среде.

Таблица 4

Ключевые алгоритмы и инструменты для оптимизации маркетинговых функций в условиях цифровизации

Функция	Алгоритм/Инструмент	Пример внедрения	Эффект
Ценообразование	Цена = Базовая стоимость $\times$ (1 + коэф. колебания спроса) $\times$ (1 – коэф. конкурентного давления) + AI коррект (поправка на основе нейросети)	X5 Retail: динамическое ценообразование	+23% маржи за 3 мес.
Коммуникации	NLP-анализ $\rightarrow$ Кластеризация аудитории $\rightarrow$ Персонализация контента $\rightarrow$ Оптимальный канал	Сбер: AI-колл-центр	NPS +38 пунктов
Продукт	ИИ-предсказание спроса $\rightarrow$ Быстрое прототипирование $\rightarrow$ A/B тестирование $\rightarrow$ Масштабирование	Ozon: нейросети для ассортимента	Точность прогнозов 89%
Дистрибуция	Геоаналитика $\rightarrow$ Алгоритм оптимизации складов $\rightarrow$ Phygital-интеграция $\rightarrow$ Автономная доставка	Wildberries: дроны-курьеры в Москве	Сокращение сроков до 2 часов

Таким образом, ADAPT и современные инструменты обеспечивают быструю реакцию на угрозы, устойчивость и адаптацию бизнеса в цифровой среде.

Выводы и заключение. В статье представлен системный подход к управлению цифровыми рисками в антикризисном маркетинге, основанный на оценке цифровой устойчивости и использовании адаптивных алгоритмов. Показано, что интеграция методов оценки рисков, авто-

матизированных инструментов и модели ADAPT позволяет повысить оперативность реагирования на угрозы, обеспечить гибкость стратегий и долгосрочную устойчивость бизнеса в условиях цифровизации и кризисных ситуаций.

Список литературы

1. Adapting Agile Practices for Crisis Situations. – URL: <https://clck.ru/3MmCiF>

(дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

2. Adopting an Agile Approach to Digital Transformation. – URL: <https://clck.ru/3MmCuf> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

3. Agile Digital Transformation For The Future of Business Success. – URL: <https://clck.ru/3MmCnS> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

4. Digital Readiness Index – Empowering the Nation. – URL: <https://clck.ru/3MmD7S> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

5. Влияние цифровых технологий на потребительское поведение: анализ современных трендов. – URL: <https://clck.ru/3MmF2P> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

6. **Возиянова, Н. Ю.** Преимущества цифровой среды в управлении брендами / Н. Ю. Возиянова, М. А. Гончаренко. – Текст : непосредственный // Формирование геоэкономической стратегии развития региона в период пандемии коронавируса : коллективная монография, посвященная 55-летию образования экономического факультета Донецкого национального университета / под общей редакцией О. Л. Некрасовой. – Донецк : ФЛП Кириенко С.Г., 2021. – С. 222–228. – EDN STCABU.

7. **Германчук, А. Н.** Цифровая лояльность потребителей при взаимодействии с брендом: методика оценки и перспективы роста / А. Н. Германчук, Е. А. Коршунова // Практический маркетинг. – 2024. – № 10(328). – С. 13–18. – DOI: 10.24412/2071-3762-2024-10328-13-18. – EDN WEUWYA.

8. **Германчук, А. Н.** Цифровые возможности предпринимательского маркетинга / А. Н. Германчук, И. Ю. Охрименко. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 2. – С. 35–43. – EDN FAUYFV.

9. **Горина, Т. В.** Перспективы и сложности цифровой трансформации бизнеса в РФ / Т. В. Горина. – Текст : непосредственный // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 9. – С. 100–106. – EDN IHIPJF.

10. **Жаргалсайхан, Н.** Особенности цифровой трансформации зарубежных компаний: анализ опыта компании General Electric / Н. Жаргалсайхан. – Текст : непосредственный // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 2. – С. 42–48. – DOI: 10.17747/2311-7184-2021-2-42-48. – EDN PZDRCL.

11. **Зуенкова, Ю. А.** Антикризисный маркетинг в условиях неопределенности экономической и политической ситуации / Ю. А. Зуенкова. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2022. – № 3(300). – С. 3–8. – DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. – EDN VUKPVI.

12. **Княжевский, И. И.** Интернет-маркетинг : учебное пособие / И. И. Княжевский. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Донецк : ООО «Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 150 с. – ISBN 978-5-00202-541-1. – EDN SPUWMC. – Текст : непосредственный.

13. **Комарницкая, Е. В.** Анализ стратегий маркетинга в цифровой среде / Е. В. Комарницкая. – Текст : непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 4. – С. 101–106.

14. **Комарницкая, Е. В.** Профиль антикризисного управления организацией / Е. В. Комарницкая. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 201–206. – EDN QNNCOW.

15. **Кондрашова, Е. А.** Кластерный подход к сегментации электронных бизнес-моделей / Е. А. Кондрашова. – Текст :

непосредственный // Цифровая экономика и электронное образование: европейский опыт : сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции (10–14 марта 2020 года) / под редакцией Л.И. Ушвицкого, И. В. Пеньковой. – Ставрополь : Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2020. – С. 186–191. – EDN BРХKWL.

16. **Кочетков, Е. П.** Трансформация теории антикризисного управления компаниями в условиях цифровой экономики: вызовы технологической революции и глобальных экономических кризисов / Е. П. Кочетков. – Текст : непосредственный // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 911–934. – DOI: 10.18334/vines.12.2.114924. – EDN SWFXMU.

17. **Кулаковский, Р. К.** PR государственного управления в условиях цифровой трансформации / Р. К. Кулаковский. – Текст : непосредственный // Медиаскоп. – 2023. – № 2. – С. 4. – EDN EFZOCJ.

18. Мнение рынка: диджитал-тренды 2023-2024. – URL: <https://clck.ru/3MkemQ> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

19. **Сайфудинова, Н. З.** Маркетинг как элемент антикризисного управления / Н. З. Сайфудинова. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 4(145). – С. 192–197. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.04.05.025. – EDN OJKRNC.

20. **Тофан, А. Л.** Антикризисное управление как базис обеспечения экономической безопасности предприятия / А. Л. Тофан, А. В. Замула. –

Текст : непосредственный // Донецкие чтения-2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы IX Международной научной конференции (15–17 октября 2024 года). – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 85–87. – EDN NSXSXZ.

21. Тренды диджитал-маркетинга 2024: как развитие цифрового инвентаря трансформирует рекламу. – URL: <https://clck.ru/3MkemG> (дата обращения: 23.06.2025). – Текст : электронный.

22. **Усова, Н. В.** Трансформация маркетингового инструментария в условиях цифровой экономики / Н. В. Усова, Д. С. Питеркина. – Текст : непосредственный // Экономика. Социология. Право. – 2024. – № 4(36). – С. 48–57. – DOI: 10.22281/2542-1697-2024-03-04-48-57. – EDN ANSUMT.

23. **Юрьева, Л. В.** Рискориентированная концепция адаптации промышленных предприятий к условиям цифровой экономики / Л. В. Юрьева, Е. В. Долженкова ; Министерство науки и высшего образования РФ ; ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина», Нижнетагильский технологический институт (филиал). – Нижний Тагил : Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2019. – 100 с. – ISBN 978-5-9544-0102-8. – EDN OWZYFK. – Текст : непосредственный.

24. **Янченко, Е. В.** Риски организации в условиях цифровизации экономики / Е. В. Янченко. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 6. – С. 2239–2256. – DOI: 10.18334/ce.16.6.114838. – EDN QAZWVW.

Tofan A.L.

Donetsk State University, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor,
Department of Enterprise Economics

ANTI-CRISIS MARKETING IN THE DIGITALIZATION ERA: RISK ASSESSMENT AND ALGORITHMS FOR SUSTAINABLE GROWTH

Abstract. This article explores crisis marketing in the context of digitalization, with a focus on risk assessment, adaptation of traditional tools, and the development of algorithms to ensure sustainable business growth. The aim of the study is to construct a scientifically grounded model of crisis marketing tailored to the challenges of digital transformation, including technological threats, shifts in consumer behavior, and intensified competition in the online environment. The research employs a combination of theoretical analysis, comparative evaluation, classification, and systematization of conceptual approaches, along with empirical analysis of digital tools and strategies. The author examines the complex risks associated with digital transformation—technological, behavioral, and competitive—and identifies key categories of digital risks (strategic, technological, operational, reputational, resource-based, and regulatory), along with methods for their mitigation. The analysis reveals that modern crises are multifaceted, and digitalization reshapes response strategies by introducing both new opportunities and emerging threats. The dominance of digital tools such as artificial intelligence, omnichannel marketing, and Retail Media is highlighted. The study proposes a systematic methodology for assessing digital risks, including the Digital Resilience Index (DRI), and presents the ADAPT model designed for rapid response and threat minimization. Particular attention is given to practical instruments such as dynamic pricing, AI-driven data analytics, and distribution optimization, which enhance business competitiveness. The findings demonstrate that integrating adaptive strategies and digital technologies enables companies not only to overcome crises but also to achieve long-term sustainable development.

Keywords: anti-crisis marketing, digitalization, digital risks, business resilience, cybersecurity, adaptive strategies.

References

1. Adapting Agile Practices for Crisis Situations. URL: <https://clck.ru/3MmCiF>.
2. Adopting an Agile Approach to Digital Transformation. URL: <https://clck.ru/3MmCuf>.
3. Agile Digital Transformation for the Future of Business Success. URL: <https://clck.ru/3MmCnS>.
4. Digital Readiness Index—Empowering the Nation. – URL: <https://clck.ru/3MmD7S>.
5. Vliyanie tsifrovyykh tekhnologiy na potrebitel'skoe povedenie: analiz sovremennykh trendov [Impact of digital technologies on consumer behavior: analysis of current trends]. URL: <https://clck.ru/3MmF2P>.
6. Voziyanova, N. Yu., Goncharenko, M. A. (2021). Preimushchestva tsifrovoy sredy v upravlenii brendami [Advantages of the digital environment in brand management]. Formirovanie geoeconomicheskoy strategii razvitiya regiona v period pandemii koronavirusa [Formation of a geoeconomic strategy for regional development during the coronavirus pandemic: Collective monograph dedicated to the 55th anniversary of the formation of the Faculty of Economics of Donetsk National University]. Ed. by O.L. Nekrasova. Donetsk: Kirienko S.G. P. 222-228. EDN STCABU.

7. Germanychuk, A.N., Korshunova, E.A. (2024). Tsifrovaya loy'al'nost' potrebiteley pri vzaimodeystvii s brendom: metodika otsenki i perspektivy rosta [Digital consumer loyalty in interaction with a brand: assessment methodology and growth prospects]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. 1(328), 13-18.
8. Germanychuk, A.N., Okhrimenko, I.Yu. (2022). Tsifrovye vozmozhnosti predprinimatel'skogo marketinga [Digital opportunities for entrepreneurial marketing]. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Seriya V: Ekonomika i pravo* [Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law]. 1(2), 35-43.
9. Gorina, T.V. (2024). Perspektivy i slozhnosti tsifrovoy transformatsii biznesa v RF [Prospects and challenges of digital transformation of business in the Russian Federation]. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki* [Economic Research and Development]. 1(9), 100-106.
10. Zhargalsaykhan, N. (2021). Osobennosti tsifrovoy transformatsii zarubezhnykh kompaniy: analiz opyta kompanii General Electric [Features of digital transformation of foreign companies: analysis of the experience of General Electric]. *Strategii biznesa* [Business Strategies]. 9(2), 42-48.
11. Zuenkova, Yu.A. (2022). Antikrizisnyy marketing v usloviyakh neopredelennosti ekonomicheskoy i politicheskoy situatsii [Anti-crisis marketing in the context of economic and political uncertainty]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. 1(300), 3-8.
12. Knyazhevskiy, I.I. (2024). Internet-marketing: Uchebnoe posobie [Internet marketing: tutorial]. 2nd rev. ed. Donetsk: Publishinmg House Nauchnaya biblioteka.
13. Komarnitskaya, E.V. (2022). Analiz strategiy marketinga v tsifrovoy srede [Analysis of marketing strategies in the digital environment]. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Seriya V: Ekonomika i pravo* [Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and Law]. 1(4), 101-106.
14. Komarnitskaya, E.V. (2023). Profil' antikrizisnogoupravleniyaorganizatsiy [Profile of anti-crisis management of an organization]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovaniy* [Bulletin of the Institute of Economic Research]. 1(30), 201-206.
15. Kondrashova, E.A. (2020). Klasternyy podkhod k segmentatsii elektronnykh biznes-modeley [Cluster approach to segmentation of electronic business models]. *Tsifrovaya ekonomika i elektronnoe obrazovanie: evropeyskiy opyt* [Digital economy and electronic education: European experience: Collection of scientific papers of the I International scientific and practical conference Stavropol, March 10–14, 2020]. Stavropol': "SEKVOYA", P. 186-191.
16. Kochetkov, E.P. (2022). Transformatsiya teorii antikrizisnogo upravleniya kompaniyami v usloviyakh tsifrovoyekonomiki: vyzovy tekhnologicheskoy revolyutsii i global'nykh ekonomicheskikh krizisov [Transformation of the theory of anti-crisis management of companies in the context of the digital economy: challenges of the technological revolution and global economic crises]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Issues of Innovation Economics]. 12(2), 911-934.
17. Kulakovskiy, R.K. (2023). PR gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Public administration PR in the context of digital transformation]. *Mediaskop*. 1(2), 4.
18. Mnenie rynka: didzhital-trendy 2023-2024 [Market Opinion: Digital Trends; 2023-2024]. URL: <https://clck.ru/3MkemQ>.
19. Sayfudinova, N. Z. (2024). Marketing kak element antikrizisnogo upravleniya [Marketing as an element of anti-crisis management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions]. 5(4), 192-197.
20. Tofan, A.L., Zamula, A.V. (2024). Antikrizisnoe upravlenie kak bazis

obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Anti-crisis management as a basis for ensuring the economic security of an enterprise]. Donetskie chteniya 2024 [Donetsk readings 2024: education, science, innovation, culture and challenges of our time: Proceedings of the IX International Scientific Conference, Donetsk, October 15–17, 2024]. Donetsk: Donetsk National University. P. 85-87.

21. Trendy didzhital-marketinga 2024: kak razvitiye tsifrovogo inventarya transformiruet reklamu [Digital marketing trends 2024: how digital inventory development will transform advertising]. URL: <https://clck.ru/3MkemG>.

22. Usova, N.V., Piterkina, D.S. (2024). Transformatsiya marketingovogo instrumentariya v usloviyakh tsifrovoy

ekonomiki [Transformation of marketing tools in the digital economy]. *Ekonomika. Sotsiologiya. Pravo* [Economy. Sociology. Law]. 1(36), 48-57.

23. Yurieva, L.V., Dolzhenkova, E.V. (2019). Riskoorientirovannaya kontseptsiya adaptatsii promyshlennykh predpriyatiy k usloviyam tsifrovoy ekonomiki [A risk-based concept for adapting industrial enterprises to the digital economy]. Nizhniy Tagil: Ural Federal University.

24. Yanchenko, E.V. (2022) Riski organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Risks of an organization in the context of digitalization of the economy]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy]. 16(6), 2239-2256.

e-mail: tofachka@mail.ru

УДК 339.138: 659.127.6

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-252-265

Польшакова Н.В.

Московский университет «Синергия», канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры информатики и ИКТ

Ананьев В.В.

Московский университет «Синергия», аспирант

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БРЕНДИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ процессов брендинга в предпринимательской среде России и зарубежных стран. Актуальность исследований в области брендинга обусловлена стремительным развитием рынков, увеличением конкуренции и возрастающей ролью брендинга в обеспечении конкурентоспособности компаний. Сегодня успешность организации зависит не только от качества товаров и услуг, но и от способности создать сильный бренд, который обеспечит устойчивое положение на рынке и позволит эффективно взаимодействовать с потребителями. Цель данной статьи состоит в проведении сравнительного анализа процессов брендинга в предпринимательских структурах России и зарубежных стран. Исследование направлено на выявление ключевых аспектов формирования и продвижения брендов, особенностей восприятия бренда потребителями, а также на определение общих и отличительных черт в подходах к брендингу в отечественной и зарубежной практике. В соответствии с поставленными целями авторами рассматриваются исторические предпосылки возникновения понятия бренда и подходы к его формированию в отечественной и иностранной практике. Анализируются факторы, влияющие на восприятие бренда потребителями, включая доверие к отечественным производителям и роль культурных традиций в формировании имиджа компаний. Приводятся конкретные примеры российских брендов, успешно развивающихся в условиях современной рыночной ситуации, и выделяются общие закономерности успешного бренд-менеджмента. Особое внимание уделяется опыту зарубежных компаний, таких как Apple и Coca-Cola, подчеркивая их способность формировать уникальный эмоциональный отклик у потребителей. Сделан вывод о важности комплексного подхода к брендингу, включающего стратегию, дизайн, коммуникацию и инвестиции в создание устойчивого положительного образа компании и продуктов среди целевых аудиторий.

Ключевые слова: бренд, бренд-менеджмент, брендинг, брендование, бренд-коммуникация, конкурентоспособность, потребительское поведение, экономика, маркетинг, Россия, зарубежные рынки.

Введение. Современные условия экономического развития характеризуются высоким уровнем конкуренции практически во всех сферах деятельности. В поисках путей повышения конкурентоспособности

организаций особое внимание уделяется эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами и формированию их доверия и лояльности к предлагаемым товарам и услугам. Важнейшим инструментом в до-

стижении этих целей является брендинг – целенаправленное формирование положительных ассоциаций и идентификация компании или продукта в сознании потребителей.

Несмотря на свою очевидную значимость, феномен брендинга до сих пор недостаточно изучен в научной литературе, особенно применительно к российскому рынку. Исследователи отмечают отсутствие системного подхода к изучению процесса брендинга, а также ограниченность исследований, направленных на выявление общих принципов и методов построения успешной бренд-политики в условиях современной экономики.

Высокая конкуренция во всех отраслях экономики приводит к поиску вариантов повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, выпускаемой ими продукции. Одним из таких механизмов выступает формирование лояльности потребителей к производимой продукции, товарам, к предприятию в целом. Ассоциации, определяемые позитивным восприятием потребителя, определенные в узнаваемой потребителем, при этом и юридически оформленной символике традиционно воспринимаются как бренд. Сформированный бренд компании или товара становится ценным нематериальным активом, способным продвигать как устоявшуюся на рынке продукцию, так и быстро выводить на рынок новые продукты. Как правило, как на это указывают многие исследователи, традиционно динамика бренда рассматривается в рамках брендинг-маркетинга.

Настоящая статья посвящена исследованию особенностей брендинга в предпринимательской среде России и зарубежных стран. Основное внимание сосредоточено на сравнении ключевых аспектов бренд-менеджмента, анализе исторических корней формирования бренда, изучении влияния национальных и культурных особенностей на процессы брендинга, а также на выделении общих тенденций и

перспектив дальнейшего развития брендинга в обеих системах. Результаты проведенного исследования позволят лучше понять природу феномена брендинга и предложить рекомендации для эффективного формирования и укрепления брендов как на национальном, так и международном уровнях.

Методы исследования. В настоящем исследовании использовались такие методы исследования, как: историко-теоретический анализ, сравнительный анализ, контент-анализ вторичных данных, анализ эмпирических кейсов.

Результаты исследования. В своих трудах К.Э. Гафарова, Е.И. Осадчий справедливо заметили [7], что проблема брендинга в части формирования бренда и иных действий в отечественной практике имеет довольно ограниченный период существования. Если в зарубежных исследованиях Ф. Котлера, Э. Райса, С. Хилла [11, 16] вопросам брендинга уделено пристальное внимание, то в современной российской практике вопросам создания, развития бренда, брендингу и ребрендингу посвящено ограниченное количество работ. Изучение подходов современных российских и зарубежных исследователей к брендингу в предпринимательских структурах позволяет заключить, что в настоящее время комплексные разработки, обобщающие опыт отечественных коммерческих структур и предпринимательства в сфере брендинга, немногочисленны. Наряду с этим, следует признать, что зарубежная практика довольно часто обращается к понятию бренда и изучению практики крупнейших предпринимательских структур в брендинге и ребрендинге [19]. При этом механизмы разработки стратегий брендинга, как и ценность сформированного бренда, в зарубежных исследованиях не подвергаются сомнениям. Целью настоящей статьи выступает изучение подходов к брендингу в предпринимательских структурах

в России и зарубежных странах, выявлению сходств и различий.

Согласно концепции Филипа Котлера [11], фундаментальной фигуры в области маркетинга и автора классических трудов «Основы маркетинга» и «Маркетинговый менеджмент», бренд представляет собой комплексное понятие. Оно включает название, терминологию, символы и дизайнерские решения, используемые либо по отдельности, либо в комбинации для идентификации конкретного продукта или услуги. Эта совокупность элементов служит для дифференциации предложений одного производителя или группы производителей от продукции конкурентов.

В глобальном масштабе сложились две доминирующие парадигмы организации рекламного рынка и управления брендами: англо-американская, или западная модель, и японская, или азиатская [3]. Российская практика рекламных коммуникаций в своем развитии демонстрирует значительную близость к западному образцу. Тем не менее в ней также прослеживаются определенные черты, характерные для японского подхода, что особенно заметно в сфере брендинга.

В рамках англо-американской модели бренду присваивается почти сакральный статус. Эта традиция уходит корнями в начало XX века, когда на Западе получила распространение теория «свободно стоящих брендов» (free standing brands) [1]. Ее практическая реализация предполагала выпуск нескольких линий товара, которые на рынке и в сознании потребителя никак не связывались между собой, зачастую и с компанией-производителем. Именно игнорированием этого базового принципа можно объяснить курьезные случаи из ранней российской маркетинговой практики 1990-х годов, когда в отчетах мониторинговых агентств в списках крупнейших рекламодателей фигурировали не компании, а их бренды, такие как «Мыло Lux» (Unilever) или «Uncle Ben's» (Mars).

Создание нового бренда в западной парадигме рассматривается как долгосрочная капитализация. Первоначальный этап требует колоссальных инвестиций как в производство, так и в рекламное продвижение. При этом успешный запуск не является гарантированным. Лишь спустя несколько лет, после формирования у покупателей устойчивой привычки, бренд начинает окупать вложения.

Структурно в западной модели можно выделить разные типы брендов. В частности, продвижение корпоративного бренда приводит к формированию названий товаров, содержащих название компании, это так называемые «зонтичные» бренды. В данном случае факт привязки к корпоративному бренду гарантирует потребителям известное качество такого товара без потери индивидуальности каждого продукта.

Противоположной стратегией являются индивидуальные бренды непосредственно товаров (продукции) – автономные наименования товаров, не ассоциирующиеся у потребителя с материнской компанией. Классическим примером здесь является Unilever, которому принадлежат такие разрозненные бренды, как маргарин «Rama», чай «Lipton».

Маркировка отдельных товарных линий под известный потребителям бренд (косметика, бытовая химия, товары для детей), как это прослеживается в отношении продукции L'Oreal, например, способствует формированию устойчивой лояльности и высокого уровня узнаваемости (brand awareness).

Японская система бренд-менеджмента формировалась в условиях уникального исторического развития. После активного роста рынка в 1950-60-е годы, когда ценовой фактор доминировал в потребительском выборе, японские покупатели начали проявлять повышенное внимание к качеству продукции [1], складывалась стойкая ассоциативная связь

между качеством товара крупного бренда и инвестициями в научно-исследовательские работы. Западная модель независимых брендов, где производитель часто оставался неизвестным, оказалась неприемлемой для Японии того периода. Для японского потребителя гарантией качества служили именно размер и репутация компании-производителя.

Сложившаяся практика привела к отказу от концепции «свободно стоящих брендов» и созданию системы подбрендов [10]. Такие известные названия компаний, как Sony или Panasonic, уже зарекомендовавшие себя на рынке, стали выполнять функцию «зонтика» для серийного производства товара. Можно заключить, что для японских потребителей корпоративный бренд изначально играл большую смысловую нагрузку, чем отдельные бренды. В мировой маркетинговой практике накоплен значительный опыт продвижения продукции, несущей фирменную атрибутику, при этом брендинг выступал процессом создания бренда, его юридического закрепления, при движении и развитии товаров в рамках маркетинга отдельных компаний. В российской практике понятие бренда как позитивной ассоциации о товаре или компании, производителе такого товара начало формироваться с переходом страны от плановой к рыночной экономике [2].

Формирование рыночных отношений, представлений о роли потребительского выбора и необходимости его формирования в отношении отдельных товаров и производителей, усиление конкуренции привело к формированию понятийного аппарата, который, как указывают К.Э. Гафарова, Е.И. Осадчий [7], изначально был единообразным – брендинг воспринимался как маркетинговая деятельность. Она предполагала формирование у потребителей лояльности к товарам определенных производителей посредством создания позитивного, запоминающегося образа. Авторы [2, 5, 6, 8] утверждают, что бренд в

русской практике рассматривается как сформированный в восприятии потребителей комплекс ассоциаций. В таком случае визуальная составляющая бренда выступала главной по отношению к иным его элементам. В противовес этому зарубежная практика изначально воспринимала бренд как экономическую категорию, имеющую ценность как для производителя, так и для потребителя [10].

О.А. Кусраева [13] справедливо замечает, что в современном понимании брендинг – это не только формирование бренда товара или компании, активно в научных источниках рассматриваются: брендинг территории, персональный брендинг, внимание как русских, так и зарубежных ученых привлекают современные инструменты брендинга, позволяющие многократно усилить воздействие на аудиторию посредством использования потенциала социальных сетей, технологических инноваций, новых систем расчетов. С одной стороны, новые каналы позволяют продвигать бренд на неограниченную аудиторию, при этом усложняется сам характер брендинга, требующий в современных условиях учета множества не связанных факторов для получения желаемого результата.

Специалистами компании Brandlab [14] был составлен рейтинг сильнейших брендов России за 2024 г. по ценности бренда. Так, в тройку лидеров наиболее дорогих вошли бренды: «Сбер» со стоимостью порядка 2,1 триллионов рублей, «Газпром» со стоимостью 1,8 триллионов рублей, «Роснефть» 1,3 триллионов рублей. В десятку лидеров списка брендов по ценности вошли также «Лукойл», «Магнит», «Пятерочка», ВТБ, Яндекс, ОАО «РЖД», «Росатом». Как отмечают составители рейтинга, совокупная стоимость брендов, входящих в ТОП-100 в России составила 18 триллионов рублей (табл. 1).

Таблица 1

ТОП-100 самых дорогих брендов России в 2024 г.*

Место в рейтинге	Бренд	Отрасль	Стоимость бренда, млрд руб.
1	Сбербанк	Банки	2168,5
2	Газпром	Нефть и газ	1879,3
3	Роснефть	Нефть и газ	1370,2
4	Лукойл	Нефть и газ	1294,8
5	Магнит (ТАНДЕР)	Розничная торговля	699,3
6	Пятёрочка (X5 GROUP)	Розничная торговля	674,1
7	ВТБ	Банки	668,6
8	Яндекс	Интернет и технологии	591,6
9	РЖД	Транспорт	454,1
10	Росатом	Энергетика	425,1

*Составлено по: [14].

При этом изучение рейтинга позволило выделить отрасли, в которых действуют компании с наиболее дорогим брендом, что отражено на рисунке.

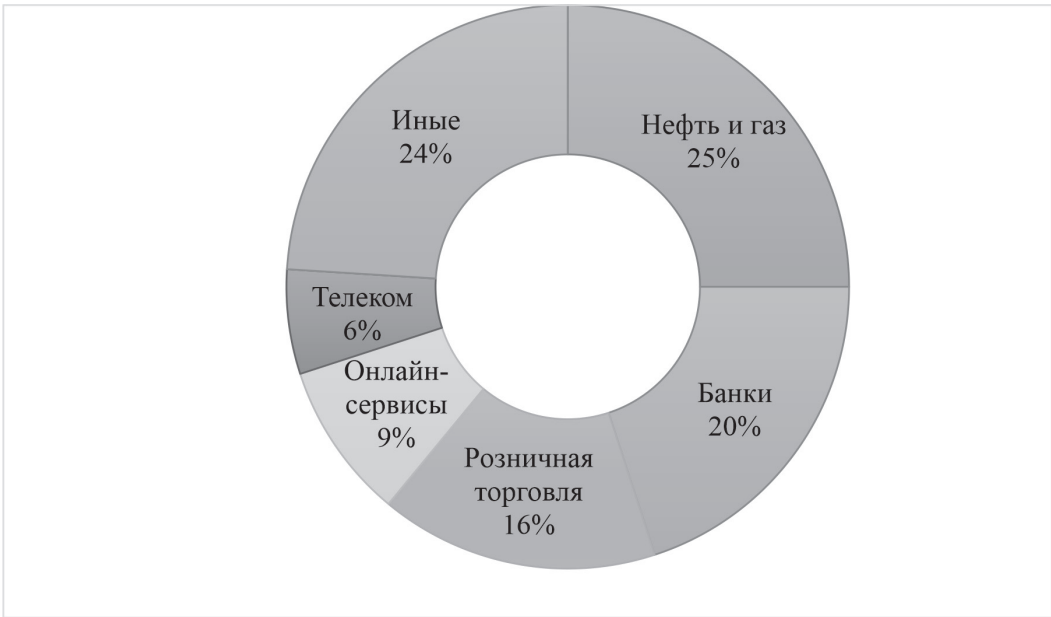


Рис. Отраслевое распределение компаний в ТОП-100 в России по стоимости бренда*

*Составлено по: [14].

Таким образом, в представленном рейтинге стоимости российских брендов лидирует отрасль нефти и газа, предприятия которой по стоимости бренда занимают 25% ТОП-100 в России, а также

банки с долей 20%, розничная торговля с долей 16%.

М.В. Курилкина выделяет специфику брендинга в российских условиях [12]. В частности, отмечается, что лояльность к

бренду в российских условиях формируется достаточно долго, что определяется большим количеством конкурентов. При формировании бренда существенное значение имеют страна-производитель, словесный товарный знак, в продвижении бренда на рынок активно применяется наружная реклама и СМИ, используются известные личности для продвижения. Известной для российского рынка можно считать модель зонтичного брендинга, когда несколько брендов создаются одним концерном, примером может послужить создание концерном «Калина» линеек брендов «Черный жемчуг», «Чистая линия» и другие. Как отмечает А.Е. Шаронова [19], исследование российской практики бренд-менеджмента выявляет проблему создания эффективных бренд-стратегий. Многие разрабатываемые бренды остаются внутри компании, не находя отклика у потребителей, что свидетельствует о недостаточной проработке философии бренда и стратегии продвижения.

М.В. Курилкиной [12] отмечается, что современные российские бренды берут свое начало и еще в период СССР, усложнение геополитической обстановки выявило тенденции в развитии брендинга, в частности рост недоверия к иностранным производителям при предпочтении отечественных брендов. Спецификой восприятия брендов в российских условиях, по мнению указанного автора, выступает сохранение нетипичного для развитых стран восприятия через соотношение факторов: страна-производитель, привлекательность упаковки, торговая марка.

Зарубежный, в частности американский и западноевропейский, опыт брендинга характеризуется высокой степенью стандартизации и ориентацией на глобальные ценности. Американские компании, такие как Apple или Coca-Cola, строят свои бренды вокруг концепции «американской мечты», инновационности, индивидуальной свободы и успеха [20]. Их коммуникация часто прямолинейна, эмоциональна и нацеле-

на на создание сильного потребительского ажиотажа. Длинные, сложноподчиненные предложения в официальных документах контрастируют с краткими, запоминающимися слоганами в потребительской рекламе, что является сознательным приемом для охвата разных сегментов аудитории. Бренд выступает как самостоятельная ценность, часто отделенная от конкретного продукта.

Европейский подход, в особенности немецкий и французский, отличается большим консерватизмом и акцентом на традициях, качестве, надежности и социальной ответственности. Немецкие концерны, такие как Siemens или Bosch, делают ставку на инженерное превосходство, долговечность и функциональность. Их брендинг менее эмоционален, более рационален и апеллирует к экспертной оценке. Визуальная идентичность часто строгая, сдержанная. Коммуникация строится на демонстрации технологических преимуществ и истории компании.

Общей чертой для успешных зарубежных брендов является стратегическая последовательность. Их позиционирование, сформулированное десятилетия назад, остается неизменным в своей основе, адаптируясь лишь на уровне тактических коммуникационных ходов. Кроме того, они активно инвестируют в создание целостного потребительского опыта.

Российская практика брендинга является продуктом уникальных исторических и экономических условий переходного периода 1990-х годов. Многие современные крупные компании начинали с имитации или прямого копирования успешных западных аналогов, что наложило отпечаток на их дальнейшее развитие. Для российского брендинга характерна гибридность. Он сочетает в себе элементы глобальных стандартов с глубоко укорененными локальными культурными кодами и потребительскими ожиданиями [1].

Анализ российских кейсов, таких как «Яндекс» в IT-сегменте или «Магнит» в розничной торговле, позволяет выявить

ряд устойчивых тенденций. Во-первых, это высокая адаптивность и прагматизм. Российские компании вынуждены действовать в условиях большей макроэкономической нестабильности, что формирует гибкий, а иногда и ситуативный подход к брендингу. Стратегия может быстро меняться в ответ на колебания рынка или действия регулятора. Во-вторых, сильна ориентация на ценность и функциональность. В отличие от западных брендов, часто продающих «образ жизни», российские коммуникации делают упор на практическую пользу, надежность и оптимальное соотношение цены и качества. В-третьих, важную роль играет обращение к патриотическим чувствам и концепции «своего» производителя. Это особенно заметно в секторе B2B и в промышленности, например, в стратегии бренда «Камаз». Такое позиционирование позволяет эффективно дифференцироваться от международных конкурентов и завоевывать лояльность определенных сегментов внутреннего рынка. Однако этому часто сопутствует вызов, связанный с восприятием российских товаров на международной арене, где им приходится преодолевать стереотипы.

Визуальный язык многих российских брендов за последнее десятилетие стал более профессиональным и соответствующим мировым трендам (флэт-дизайн, минимализм), что демонстрирует ребрендинг Сбербанка [4]. Однако вербальная коммуникация может сохранять более официальный или, наоборот, просторечный оттенок, ориентируясь на специфику местной аудитории. Каналы продвижения активно смещаются в цифровую среду, с особым акцентом на социальные сети и видеоплатформы, где тон коммуникации становится более неформальным.

Согласно позиции Н.А. Проминского [15], российская модель брендинга обладает рядом отличительных характеристик, формирующих ее уникальность на глобальном рынке:

1. Становление бренд-системы. В отличие от экономик, давно прошедших этап

индустриальной трансформации и освоивших информационные технологии брендинга, Россия находится в процессе активного формирования этой системы. Данный переход требует значительных временных и ресурсных затрат.

2. Сжатые сроки эволюции. Исторический период развития брендинга в России оценивается примерно в десять лет. За это время была пройдена ускоренная эволюция, темпы которой превышают общемировые. Столь быстрое развитие, однако, оказывает влияние на качество и глубину реализуемых кампаний.

3. Синтез методик. Сложившаяся модель представляет собой гибрид, возникший от адаптации западного опыта к национальным культурно-экономическим условиям.

4. Территориальная диспропорция определяет высокую активность в сфере брендинга преимущественно в мегаполисах.

5. Доминирование визуальной идентификации, что выражено в продвижении продукции через логотип, при этом стратегическое планирование часто остается слабо востребованным.

6. Дефицит квалификации. Отрасль испытывает нехватку подготовленных специалистов в области бренд-менеджмента. Решения часто принимаются на основе интуиции или опыта из смежных областей. Существующая система образования пока не удовлетворяет запрос на массовую подготовку кадров, в связи с чем многие профессионалы получают образование за рубежом.

Период 2022–2024 гг. ознаменовался фундаментальным пересмотром подходов к брендингу [18]. Массовый уход международных компаний спровоцировал беспрецедентный спрос на разработку отечественных бренд-систем. Если ранее брендинг занимал позицию одного из элементов комплексной маркетинговой стратегии, то в новых условиях он превратился в ключевой инструмент обеспечения выживаемости бизнеса. Данная тенденция охватила различные сектора экономики. Компании, привыкшие

функционировать в условиях конкуренции с международными корпорациями, столкнулись с необходимостью экстренного создания новых брендов, атрибутов визуальной идентификации и, что наиболее значимо, формирования релевантных ценностных предложений для целевой аудитории. Этот процесс можно охарактеризовать как стратегическую адаптацию в режиме реального времени, направленную на сохранение бизнеса и освоение высвободившихся рыночных сегментов.

Интенсивное развитие отечественного брендинга имело неоднозначные результаты. Стремясь к максимально оперативному захвату рынка, многие компании пренебрегли этапом глубокого маркетингового анализа и разработки долгосрочных стратегий. Следствием стало появление значительного количества брендов с размытой идентичностью и нечетким позиционированием. Возникший рыночный хаос усложнил потребительскую навигацию и обострил конкурентную борьбу [9].

Современное состояние российского брендинга определяется влиянием цифровизации и смещением фокуса на индивидуальный подход к клиенту:

– бренды активно используют дополненную и виртуальную реальность, предлагая потребителям не просто нарратив, а полное погружение в созданную среду. Это способствует более глубокому эмоциональному закреплению;

– клиенториентированность сопровождается ростом использования звука для идентификации брендов;

– социальная и экологическая ответственность перешли из разряда трендов в философскую основу бизнеса. Бренды, демонстрирующие вклад в улучшение общества и окружающей среды, получают растущую поддержку со стороны потребителей.

Проведенный анализ позволяет систематизировать ключевые сходства и различия между российским и зарубежным подходами к брендингованию. К общим тенденциям можно отнести несколько факторов. Происходит унификация визуальных стандартов, цифровизация коммуникаций стала приоритетом для всех игроков, все компании осознают критическую важность управления репутацией. Однако различия носят более глубокий, системный характер (табл. 2).

Таблица 2

Отличительные черты брендингования в предпринимательских структурах в России и зарубежных странах

Критерий	Зарубежный опыт (США/ЕС)	Российский опыт
Основа позиционирования	Глобальные ценности (свобода, успех), наследие, инновации	Прагматизм, ценность, надежность, локальная идентичность
Планирование	Долгосрочное стратегическое планирование, последовательность	Гибкость, адаптивность, большая ориентация на краткосрочные результаты
Эмоциональная составляющая	Сильный акцент на создании эмоциональной связи (особенно в США)	Более рациональный подход, эмоции часто связаны с патриотизмом или юмором
Инвестиции	Крупные, системные инвестиции в исследования и комплексный опыт	Часто ограниченные, сфокусированные на наиболее эффективных в данный момент каналах
Локализация	Стандартизированная глобальная стратегия с минимальной локализацией	Изначальная ориентация на локальный рынок с постепенным выходом на международную арену

Главное различие заключается в исходной точке. Зарубежные бренды часто рождаются с амбицией стать глобальными. Российские же компании в большинстве своем сначала укрепляются на внутреннем рынке, и лишь затем задумываются о экспансии. Это формирует разную философию бренда: с одной стороны – уверенность в своей глобальной миссии, с другой – ориентация на удовлетворение конкретных запросов локальной аудитории в условиях высокой волатильности.

Таким образом, современный российский рынок брендинга представляет собой динамичную и специфическую среду, требующую глубокого понимания локальных особенностей, потребительского поведения и актуальных технологических трендов для достижения долгосрочного успеха. Становление брендинга в России имеет относительно небольшой период времени и было обусловлено переходом от плановой экономики к рыночной. Часто крупные предпринимательские структуры копировали опыт крупных зарубежных компаний, без учета специфики российских условий ведения бизнеса. Проведенное исследование показало, что российские компании демонстрируют тенденцию к адаптации западных брендинговых моделей с их последующим совмещением с локальными практиками. В то же время зарубежные структуры, выходящие на российский рынок, сталкиваются с необходимостью глубокой культурной адаптации. Универсальным трендом является растущее стратегическое значение бренда как ключевого актива. Тем не менее национальный контекст продолжает оставаться мощным фильтром, определяющим выбор конкретных инструментов, коммуникационных стратегий и глубины планирования.

Зарубежный опыт, в особенности американский, демонстрирует силу бренда, построенного на универсальных ценностях и масштабных инвестициях в создание целостного потребительского опыта. Европейская модель предлагает альтернативу, основанную на традициях, качестве и социальной ответственности. Российский подход

характеризуется прагматизмом, гибкостью и синтезом глобальных трендов с локальной спецификой. Его сильной стороной является быстрая адаптация к изменениям, а слабой – зачастую недостаток долгосрочного стратегического видения и ресурсов для глобального продвижения. Для российских компаний основным выводом является необходимость движения от ситуативного брендинга к более продуманной долгосрочной стратегии, без потери присущей им адаптивности. Им следует активнее инвестировать в исследование глобальных трендов и развивать эмоциональную составляющую бренда, выходя за рамки сугубо рациональных преимуществ.

Потребность в брендировании и ребрендинге особенно востребованной становится в условиях кризисных явлений в экономике и внешнеполитической обстановке (2008–2009 гг., 2014 г., 2020 г., 2022 г.). Уход крупнейших зарубежных компаний с российского рынка стал для российских предпринимательских структур вызовом, позволившим активно продвигать российские бренды на потребительском рынке. За последние три года отечественные производители значительно усилили свои компетенции в области брендинга и продуктового развития. Многие российские компании не только укрепили рыночные позиции, но и смогли повысить качество продукции, выстроив устойчивые отношения с потребителями.

Выводы и заключение. Проведенное исследование выявило существенные различия в процессе формирования брендов в России и западных государствах. Модели брендинга, используемые зарубежными компаниями, характеризуются длительным периодом функционирования, последовательно реализуемыми стратегическими решениями и масштабными финансовыми вложениями в формирование уникального потребительского опыта. Российским предпринимателям присущи значительно менее продолжительные исторические предпосылки, однако отмечается способность оперативно адаптироваться к изменениям рыночных

условий посредством проявления динамичности и прагматизма. Тем не менее отечественным предприятиям объективно недостает детально проработанной стратегии развития брендов и значительного объема инвестиций в подготовку высококвалифицированных кадров сферы бренд-менеджмента.

Таким образом, подводя итог исследованию, подчеркнем необходимость синтеза лучших мировых методик брендинга с учетом национальных культурных особенностей и специфики внутренней среды российского бизнеса. Перспективные направления дальнейших исследований заключаются в формировании конкретных методологических предложений для отечественных организаций, нацеленных на укрепление позиций как внутри России, так и на глобальных рынках.

Список литературы

1. **Агасиева, Е. Е.** Роль бренд-менеджмента в деятельности российских компаний в условиях глобальных перемен / Е. Е. Агасиева, Т. Д. Синявец. – Текст : непосредственный // Молодежь третьего тысячелетия : сборник научных статей XLVII региональной студенческой научно-практической конференции (01 апреля–15 мая 2023 года) : в 2-х частях. – Омск : Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2023. – Часть 1. – С. 129–132.
2. **Алексеева, А. М.** Российские бренды: недоверие потребителей и поиск решения проблемы / А. М. Алексеева, А. И. Атаманова. – Текст : непосредственный // Россия в глобальном мире : материалы Всероссийского научно-практического молодежного форума (с международным участием) – посвященного Десятилетию науки и технологий, 300-летию Российской академии наук и Году семьи (01–24 мая 2024 года). – Тверь : Тверской государственный университет, 2024. – С. 88–92.
3. **Арипова, М. С.** Роль и значимость брендинга в маркетинговой деятельности / М. С. Арипова. – Текст : непосредственный // Siberian Journal of Tourism and Economic. – 2022. – № 14. – С. 6–18.
4. **Афанасьева, С. Г.** Особенности коммуникации брендов, заместивших на российском рынке иностранные компании, ушедшие в условиях санкционного давления / С. Г. Афанасьева. – Текст : непосредственный // XXXVI Международные Плехановские чтения : сборник статей участников конференции (25–27 апреля 2023 года) : в 4-х томах. – Москва : Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. – С. 29–35.
5. Брендинг в 2024 году: современные стратегии, этапы и тренды создания бренда. – URL: <https://grandawards.ru/blog/brending-v-2024-godu/> (дата обращения: 20.09.2025). – Текст : электронный.
6. **Веселов, С. В.** Построение брендов в условиях радикальных изменений на российском рекламном рынке / С. В. Веселов. – Текст : непосредственный // Реклама и PR в России: современное состояние и перспективы развития : материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции (14 февраля 2024 года). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, 2024. – С. 21–23.
7. **Гафарова К. Э.** Использование системы брендинга в российской коммерческой практике / К. Э. Гафарова, Е. И. Осадчий. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 2. – С. 8–12.
8. **Гладких, А. А.** Эволюция российского брендинга в условиях изменения бизнес-ландшафта / А. А. Гладких. – Текст : непосредственный // Образование 4.0: конкуренция, компетенции, коммуникации и креатив : сборник научных трудов по

материалам VIII Международной научно-практической конференции (02 апреля 2024 года). – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2024. – С. 37–42.

9. **Жигулева, М. А.** Влияние брендинга на формирование спроса в условиях глобального ухода иностранных брендов с российского рынка / М. А. Жигулева. – Текст : непосредственный // Брендинг как коммуникационная технология XXI века : материалы IX Международной научно-практической конференции (27 февраля–02 марта 2023 года). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 111–113.

10. **Кашицына, Т. Н.** Роль бренда в деятельности коммерческих предприятий: российский и зарубежный опыт / Т. Н. Кашицына, И. Е. Петров. – Текст : непосредственный // Управление социально-экономическими системами в турбулентном мире: адаптация к современным трендам : материалы международной научно-практической конференции (30 ноября 2023 года). – Владимир : Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2023. – С. 251–255.

11. **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2024. – 608 с. – Текст : непосредственный

12. **Курилкина, М. В.** Брендинг: зарубежный опыт и особенности современной российской практики / М. В. Курилкина. – Текст : непосредственный // Economics. – 2018. – № 3(35). – С. 68–70.

13. **Кусраева, О. А.** Современная теория брендинга: разделение подходов на основе функциональной составляющей / О. А. Кусраева. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2017. – № 1. – С. 69–91.

14. Названы Топ-100 самых дорогих брендов России в 2024 году. – URL: <https://brandlab.ru/blog/nazvany-top-100-samykh-dorogikh-brendov-rossii-v-2024-godu/>

(дата обращения: 20.09.2025). – Текст : электронный.

15. **Проминский, Н. А.** Особенности развития брендинга в России / Н. А. Проминский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2025. – № 2. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2025/05/24746> (дата обращения: 20.09.2025). – Текст : электронный.

16. **Романов, А. А.** Маркетинговые коммуникации : учебник / А. А. Романов, И. М. Синяева, В. А. Поляков. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. – 384 с. – Текст : непосредственный.

17. **Старов, С. А.** Псевдоиностранный брендинг в России: причины появления, состояние и перспективы / С. А. Старов, В. И. Черенков, Е. А. Назаренко. – Текст : непосредственный // Маркетинговые модели, практики и тренды: вызовы и перспективы региона Большой Евразии : сборник материалов 1-й Евразийской конференции по маркетингу (01–02 декабря 2023 года). – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 356–363.

18. **Шаронова, А. Е.** Секреты создания успешных брендов в России и за рубежом / А. Е. Шаронова ; науч. рук. М. С. Егорова. – Текст : непосредственный // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» (17–21 ноября 2015 года) : в 2 т. – Томск : Изд-во ТПУ, 2015. – Т. 2. – С. 285–292.

19. **Шимон, Ю. Н.** Экономические аспекты места и роли брендинга в международной конкурентоспособности компаний: зарубежный опыт / Ю. Н. Шимон, С. Г. Борисова // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2021. – № 15(1). – URL: <https://vestnikvvt.ru/journal/pdf?id=447> (дата обращения: 20.09.2025). – Текст : электронный.

Polshakova N.V.

Synergy University (Moscow), Candidate in Economics, Associate Professor, Department of Informatics and ICT

Ananiev V.V.

Synergy University (Moscow), Postgraduate Student

COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF BRANDING IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. The article presents a comparative analysis of branding processes in entrepreneurial environments in Russia and abroad. The urgency of researching branding stems from the rapid development of markets, increasing competition, and the growing importance of branding in securing company competitiveness. Nowadays, the success of any organization depends not only on the quality of its products or services but also on its ability to build a strong brand that ensures a stable market position and facilitates effective engagement with consumers. The main goal of this article is to conduct a comparative analysis of branding processes in entrepreneurial structures in Russia and foreign countries. The study aims to identify key aspects of brand creation and promotion, examine consumer perception of brands, and determine similarities and distinctions in branding approaches in domestic and international contexts.

In line with the set goals, the authors delve into the historical background of the brand concept's emergence and various strategies used in its formation in both national and foreign practice. The influence of factors impacting consumer perception of brands is discussed, particularly emphasizing trust in domestic manufacturers and the role of cultural traditions in shaping corporate image. Specific examples of successful Russian brands operating in today's dynamic market conditions are presented, alongside universal patterns of effective brand management. Additionally, particular focus is placed on the experience of global corporations such as Apple and Coca-Cola, showcasing their capability to elicit unique emotional responses among consumers. A conclusion is drawn about the importance of adopting a holistic approach to branding, encompassing strategy, design, communication, and investment in crafting a consistent positive image of companies and their products among target audiences.

Keywords: brand, brand management, branding, brand building, brand communication, competitiveness, consumer behavior, economy, marketing, Russia, foreign markets.

References

1. Agasiyeva, E.E., Sinyavets, T.D. Rol' brend-menedzhmenta v deyatel'notsi rossiyskikh kompaniy v usloviyakh global'nykh peremen [Role of brand management in the activities of Russian companies in the context of global change]. Molodozh' tret'yego tysyacheletiya: Sbornik nauchnykh statey XLVII regional'noy studencheskoy nauchno-prakticheskoy

konferentsii. V 2-kh chastyakh, Omsk, 01 aprelya 2023 goda. Tom 1 [Youth of the Third Millennium: A Collection of Scientific Articles from the XLVII Regional Student Scientific and Practical Conference. In two parts, Omsk, April 1, 2023. Volume 1]. Omsk: F.M. Dostoevskyy Omsk State University 2023. P. 129-132.

2. Alekseyeva, A.M., Atamanova, A.I. (2024). Rossiyskiye brendy: nedoveriye potrebiteley i poisk resheniya problem [Russian

brands: consumer mistrust and the search for solutions]. Rossiya v global'nom mire: Materialy Vserossiyskogo nauchno-prakticheskogo molodezhnogo foruma (s mezhdunarodnym uchastiyem) - posvyashchayetsya Desyatiletuyu nauki i tekhnologii, 300-letiyu Rossiyskoy akademii nauk i Godu sem'i, Tver', 01–24 maya 2024 goda [Russia in a Global World: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Youth Forum (with international participation) - dedicated to the Decade of Science and Technology, the 300th anniversary of the Russian Academy of Sciences, and the Year of the Family, Tver, May 1–24, 2024]. Tver: Tver State University. P. 88-92.

3. Aripova, M.S. (2022). Rol' i znachimost' brendinga v marketingovoy deyatel'nosti [The role and importance of branding in marketing activities]. Siberian Journal of Tourism and Economics. 14, 6-18.

4. Afanasyeva, S.G. (2023). Osobennosti kommunikatsii brendov, zamestivshikh na rossiyskom rynke inostrannyye kompanii, ushedshiye v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Communication features of brands replacing foreign companies on the Russian market due to sanction pressure]. XXXVI Mezhdunarodnyye Plekhanovskiye chteniya: Sbornik statey uchastnikov konferentsii. V 4-kh tomakh, Moskva, 25–27 aprelya 2023 goda [XXXVI International Plekhanov Readings: A Collection of Papers by Conference Participants. In 4 volumes, Moscow, April 25–27, 2023]. Moscow: G.V. Plekhanov Russian University of Economics. P. 29-35.

5. Branding v 2024 godu: sovremennyye strategii, etapy i trendy sozdaniya Brenda [Branding in 2024: modern strategies, stages, and trends in brand creation]. Retrieved from: <https://grandawards.ru/blog/branding-v-2024-godu/>.

6. Veselov, S.V. (2024). Postroyeniye brendov v usloviyakh radikal'nykh izmeneniy na rossiyskom reklamnom rynke [Building brands in the context of radical changes in the Russian advertising market]. Reklama i PR v Rossii: sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya: materialy XXI

Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 14 fevralya 2024 goda [Advertising and PR in Russia: Current State and Development Prospects: Proceedings of the XXI All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, February 14, 2024]. St. Petersburg: St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions. P. 21-23.

7. Gafarova, K.E., Osadchiy, E.I. (2019). Ispol'zovaniye sistemy brendirovaniya v rossiyskoy kommercheskoy praktike [Use of a branding system in Russian commercial practice]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice]. 2, 8-12.

8. Gladkikh, A.A. (2024). Evolyutsiya rossiyskogo brendinga v usloviyakh izmeneniya biznes-landshafta [Evolution of Russian branding in the context of a changing business landscape]. Obrazovaniye 4.0: konkurentsia, kompetentsii, kommunikatsii i kreativ: Sbornik nauchnykh trudov po materialam VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 02 aprelya 2024 goda [Education 4.0: Competition, Competencies, Communications, and Creativity: A Collection of Scientific Papers Based on the Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 2, 2024]. Moscow: Russian State Humanitarian University. P. 37-42.

9. Zhiguleva, M.A. (2023). Vliyaniye brendinga na formirovaniye sprosa v usloviyakh global'nogo ukhoda inostrannykh brendov s rossiyskogo rynka [Impact of branding on demand generation in the context of the global exit of foreign brands from the Russian market]. Branding kak kommunikatsionnaya tekhnologiya XXI veka: materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 27 fevralya 2023 goda [Branding as a 21st-Century Communication Technology: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, February 27, 2023]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics. P. 111-113.

10. Kashitsyna, T.N., Petrov, I.E. (2023). Rol' brenda v deyatel'nosti kommercheskikh

predpriyatiy: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Role of brand in commercial enterprises: Russian and international experience]. Upravleniye sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami v turbulentnom mire: adaptatsiya k sovremennym trendam: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Vladimir, 30 noyabrya 2023 goda [Managing Socioeconomic Systems in a Turbulent World: Adapting to Modern Trends: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vladimir, November 30, 2023]. Vladimir: Publishing and printing company Tranzit-IKS. P. 251-255.

11. Kotler, P., Keller K.L. (2024). Marketing menedzhment [Marketing management]. SPb.: Piter.

12. Kurilkina, M.V. (2018). Branding: zarubezhnyy opyt i osobennosti sovremennoy rossiyskoy praktiki [Branding: foreign experience and features of modern Russian practice]. Economics. 3 (35), 68-70.

13. Kusrayeva, O.A. (2017). Sovremennaya teoriya brendinga: razdeleniye podkhodov na osnove funktsional'noy sostavlyayushchey [Modern theory of branding: dividing approaches based on functional components]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment [Bulletin of St. Petersburg University. Management]. 1, 69-91.

14. Nazvany Top-100 samykh dorogikh brendov Rossii v 2024 godu [The Top 100 most valuable brands in Russia in 2024 have been named]. Retrieved from: <https://brandlab.ru/blog/nazvany-top-100-samykh-dorogikh-brendov-rossii-v-2024-godu/>.

15. Prominskiy, N.A. (2025). Osobennosti razvitiya brendinga v Rossii [Features of branding development in Russia]. Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy [Economics and Management of Innovative Technologies]. 2. Retrieved from: <https://ekonomika.snauka.ru/2025/05/24746>.

16. Romanov, A.A., Sinyayeva, I.M., Polyakov, V.A. (2022). Marketingovyie

kommunikatsii: uchebnik [Marketing communications: textbook]. M.: Vuzovskyy uchebnik: INFRA-M.

17. Starov, S.A. Cherenkov, V.I., Nazarenko, E.A. (2024). Psevdoinostrannyy branding v Rossii: prichiny poyavleniya, sostoyaniye i perspektivy [Pseudo-foreign branding in Russia: reasons for its emergence, status, and prospects]. Marketingovyie modeli, praktiki i trendy: vyzovy i perspektivy regiona Bol'shoy Yevrazii: Sbornik materialov 1-y Yevraziyskoy konferentsii po marketingu, Sankt-Peterburg, 01-02 dekabrya 2023 goda [Marketing models, practices, and trends: challenges and prospects for the Greater Eurasia region: Proceedings of the 1st Eurasian Marketing Conference, St. Petersburg, December 1-2, 2023]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics. P. 356-363.

18. Sharonova, A.E. (2015). Sekrety sozdaniya uspekhnykh brendov v Rossii i za rubezhom [Secrets of creating successful brands in Russia and abroad]. Ekonomika Rossii v XXI veke: sbornik nauchnykh trudov XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Ekonomicheskiye nauki i prikladnyye issledovaniya", g. Tomsk, 17-21 noyabrya 2015 g.: v 2 t. [Russian Economy in the 21st Century: Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference "Economic Sciences and Applied Research," Tomsk, November 17-21, 2015: in 2 volumes]. Tomsk: Published by TPU. V. 2. P. 285-292.

19. Shimon, Yu.N., Borisova, S.G., (2021). Ekonomicheskiye aspekty mesta i roli brendinga v mezhdunarodnoy konkurentosposobnosti kompaniy: zarubezhnyy opyt [Economic aspects of the place and role of branding in the international competitiveness of companies: foreign experience]. Vestnik Voronezhskogo instituta vysokikh tekhnologiy [Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies]. 15(1). Retrieved from: <https://vestnikvvt.ru/ru/journal/pdf?id=447>.

УДК 339.138:378(470.323)

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-266-275

Антонова О.В.

Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», ст. преподаватель кафедры экономики и менеджмента

Чернышев А.И.

Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», к.и.н., доцент кафедры экономики и менеджмента

Кривдина О.А.

Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», ст. преподаватель кафедры товароведно-технологических дисциплин

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. Целью статьи является анализ маркетинговой деятельности ведущих вузов Курской области, а также определение перспектив их развития в информационном пространстве. В качестве объектов для исследования были взяты следующие вузы Курской области: Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Курский государственный университет, Курский государственный медицинский университет, Курская академия государственной и муниципальной службы, Юго-западный государственный университет, Курский государственный аграрный университет им. И.И. Иванова, Региональный открытый социальный институт, Финансовый университет при Правительстве РФ (Курский филиал), Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса. В ходе исследования применялись следующие методы научного познания: наблюдение, анализ и синтез, обобщение и систематизация, сравнение, абстрактно-логический, контент-анализ. В качестве источников для анализа использовались данные официальных сайтов образовательных организаций, социальные сети и мессенджеры: «Telegram», «ВКонтакте», «Одноклассники», а также деятельность, связанная со СМИ, пресс-службами вузов и т.д. Определены основные цели маркетинговой деятельности вуза: формирование положительного имиджа; обратная связь с потребителями; активное продвижение образовательных продуктов и бренда вуза в цифровой среде; взаимодействие вуза со всеми заинтересованными сторонами и т.д. Обозначены основные перспективы укрепления позиций вузов Курской области в информационном пространстве: создание единой экосистемы информационных ресурсов вуза; расширение аудитории подписчиков вуза в социальных сетях; создание и развитие собственных, в том числе, студенческих СМИ; развитие бренда вуза при помощи наружной рекламы, выпуска собственной сувенирной и полиграфической продукции.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, вуз, информационное пространство, бренд, официальный сайт, социальные сети.

Введение. Роль маркетинговой деятельности вузов многогранна и важна для их успешного функционирования и развития в современ-

ном образовательном пространстве. Ключевыми аспектами маркетинговой деятельности организации высшего образования являются:

- формирование положительного имиджа вуза;
- обратная связь с потребителями образовательных услуг в информационном пространстве;
- активное продвижение образовательных продуктов и бренда вуза в цифровой среде;
- реклама вуза с применением цифровых технологий;
- взаимодействие вуза со всеми заинтересованными сторонами;
- обеспечение конкурентоспособности вуза на внутреннем и внешнем рынках;
- улучшение внутренних процессов в вузе.

Исследования различных аспектов маркетинговой деятельности образовательных организаций являются актуальной темой для современных ученых и практиков, о чем свидетельствуют опубликованные ими научные работы [1, 2, 12, 13].

Главная цель исследования – анализ маркетинговой деятельности организаций высшего профессионального образования Курской области в информационном пространстве с целью привлечения целевой аудитории в эти образовательные организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- дать определения понятиям «маркетинговая деятельность в образовании», «информационная политика вуза»;
- перечислить основные цели информационной политики вуза;
- провести анализ маркетинговой деятельности ведущих вузов Курской области;
- определить основные направления маркетинговой деятельности по укреплению позиций вузов Курской области в информационном пространстве.

Методы исследования. При работе над статьей за основу были взяты следующие общие и специальные методы научного познания: наблюдение, анализ и синтез, обобщение и систематизация, сравнение, абстрактно-логический, контент-анализ.

Результаты исследования. Маркетинговая деятельность в образовании – это разработка, внедрение и оценка образовательных программ с целью создания отношений обмена между образовательным учреждением и его клиентами – потребителями образовательных услуг [12]. Цель маркетинга образовательных услуг состоит в привлечении нужной целевой аудитории в образовательную организацию.

В современных условиях не вызывает сомнений необходимость скорейшего внедрения элементов маркетинга в практическую деятельность образовательных учреждений, поскольку именно маркетинг способен позволить учреждению выстроить адаптированную к рынку покупателя непротиворечивую концепцию развития образовательного учреждения, способствующую минимизации разноплановых рисков.

Маркетинговое сопровождение образовательных продуктов и услуг – одна из функций маркетинговой службы образовательного учреждения. Стратегия эффективности маркетингового сопровождения деятельности вуза предполагает эффективное управление его имиджем в глазах общественности с целью повышения конкурентоспособности вуза. Главная роль в данной стратегии должна принадлежать информационной политике.

Информационная политика вуза – это целенаправленная деятельность по обеспечению информационных потоков в общественном пространстве для реализации стратегических целей вуза. Информационная политика вуза включает в себя совокупность установок и действий, реализуемых при осуществлении внешних и внутренних корпоративных коммуникаций [13].

Кроме того следует уделить внимание и такому понятию, как информационное пространство вуза, которое включает в себя совокупность информационно-телекоммуникационных систем и сетей, баз и банков данных, информационных технологий их ведения и использования.

Основная задача информационного пространства вуза – это удовлетворение информационных потребностей обучающихся, аспирантов, преподавателей и сотрудников,

а также управленческого персонала в целях оптимального управления и осуществления всего комплекса образовательной деятельности (рис.).



Рис. Информационное пространство вуза

К основным целям информационной политики вуза можно отнести:

- обеспечение населения объективной информацией о вузе;
- улучшение имиджа вуза;
- продвижение собственного бренда;
- улучшение отношений с работодателями;
- информационная поддержка интересов вуза в органах власти.

Для исследования на заявленную тему были отобраны 9 ведущих вузов Курской области, которые ведут образовательную деятельность согласно Федеральному закону от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральному закону от 23.08.1996 №127-ФЗ «О науке и государственной

научно-технической политике», приказов и постановлений Минобрнауки РФ, регулирующих стандарты образования (ФГОС ВО).

Анализ маркетинговой деятельности вузов Курской области проводился путем изучения их официальных сайтов, страниц в социальных сетях, информации о вузах в СМИ, рекламной продукции вузов.

По итогам проведенного анализа можно заключить, что общими маркетинговыми инструментами всех вузов Курской области являются:

1. Поддержка и развития официальных сайтов.

Анализ показал, что все вузы Курской области имеют свои официальные сайты, на которых содержится актуальная информа-

ция для таких целевых групп как студенты, абитуриенты, сотрудники, работодатели.

2. Ведение социальных сетей.

Все вузы региона имеют официальные страницы в крупнейших российских социальных сетях и мессенджерах – «ВКонтакте» и «Telegram». Также отдельные вузы имеют аккаунты в социальной сети «Одноклассники», видеохостинге «Rutube».

3. Взаимодействие со СМИ.

Вузы Курской области активно взаимодействует с различными местными телерадиокомпаниями («ТАКТ», «Сейм», «46ТВ» и др.), а также печатными СМИ («Курская правда», «Друг для друга», «МК Черноземья» и др.).

4. Информационное взаимодействие с органами власти.

Исследование выявило, что вузы Курской области в целях освещения своих мероприятий активно сотрудничают с пресс-службами органов государственной власти и органов местного самоуправления – Правительством Курской области, Администрацией города Курска, Министерством внутренней и молодежной политики Курской области, Министерством образования и науки Курской области.

Далее дадим краткую характеристику маркетинговой деятельности отдельных вузов Курской области.

1. Курский институт кооперации (филиал) АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права» [3].

Маркетинговая деятельность Курского института кооперации – это систематический и целенаправленный процесс создания эффективной коммуникации, предоставления информации целевым группам (студентам, абитуриентам, родителям, работодателям), заинтересованным в получении информации об институте.

Основные инструменты маркетинговой поддержки деятельности Курского института кооперации:

- актуализация официального сайта;
- наполнение электронной инфор-

мационно-образовательной среды (ЭИОС) вуза;

- ведение социальных сетей.

Основное внимание здесь уделяется ведению страницы Курского института кооперации в социальной сети «ВКонтакте», где у вуза имеется более 3 тысяч подписчиков. Также в работе вуза активно используется мессенджер «Telegram», прежде всего, для прямой коммуникации студентов учебных групп и их родителей с кураторами и работниками деканатов.

- взаимодействие со СМИ.

Курский институт кооперации активно взаимодействует с местными курскими телерадиокомпаниями и прессой. В стенах вуза часто проводятся различные мероприятия городского и областного уровня, которые освещаются в курских СМИ. Также партнерские отношения связывают вуз с федеральным изданием – газетой «Российская кооперация», в которой регулярно появляются статьи и заметки о работе института.

Внутри вуза функционирует собственное телевидение. На больших экранах, расположенных в здании института в круглосуточном режиме транслируются видеоролики о текущей жизни института, его истории, о кафедрах института.

- Развитие корпоративной культуры вуза.

В 2023 году в Курском институте кооперации произошел ребрендинг – был изменен логотип института, он стал более узнаваемым и соответствующим настоящему времени. Вуз обеспечивает сотрудников и студентов фирменной корпоративной одеждой для участия в различных мероприятиях. Среди гостей института распространяется фирменная сувенирная и полиграфическая продукция с айдентикой института, что также способствует распространению информации о вузе.

2. ФГБОУ ВО «Курский государственный университет» (КГУ) [4].

С марта 2024 года в КГУ функционирует отдельное подразделение – Управление

имиджевой, информационной и медийной политики. Управление осуществляет деятельность по освещению мероприятий, разрабатывает и внедряет концепции единого медиа и информационного пространства с ориентацией на различные группы целевой аудитории, обеспечивает открытое, оперативное и качественное информационное продвижения деятельности КГУ.

Стратегия КГУ в области маркетинговой деятельности строится по трем основным направлениям:

- администрирование официального сайта;
- наполнение официальных аккаунтов вуза в социальных сетях разноплановым контентом;
- взаимодействие с представителями СМИ.

Как показал анализ, КГУ входит в топ-100 рейтинга медийной активности вузов «М-Rate». Результатом работы по маркетинговому сопровождению деятельности вуза является единая «экосистема» в социальных сетях «ВКонтакте» и «Telegram».

КГУ ведет деятельность по организации системы взаимодействия с представителями региональных и федеральных СМИ. В число информационных партнеров КГУ входят государственная телерадиокомпания «Курск», телерадиокомпания «Сейм», курское интернет-телевидение «46ТВ», газета «Курская правда» и «Московский комсомолец» и другие СМИ.

Эффективной формой работы по информационному сопровождению деятельности КГУ являются следующие мероприятия, ежегодно проводимые вузом: образовательные «СММ-интенсивы»; круглогодичная «Медиашколы КГУ»; просветительская акция «Медиачас».

3. ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России (Курский государственный медицинский университет) [5].

Маркетинговая политика КГМУ реализуется через информирование общественности и целевых аудиторий о различ-

ных сторонах деятельности университета для формирования и поддержания имиджа вуза. Информирование происходит путем взаимодействия со СМИ, партнерами и работодателями, государственными органами, институтами гражданского общества, учреждениями и организациями, экспертными, академическими сообществами, другими заинтересованными сторонами. Кроме того, активное ведение официального сайта способствует формированию представлений об образовательной организации высшего образования.

Широкое информирование общественности о различных сторонах деятельности КГМУ происходит через взаимодействие с региональными и федеральными СМИ. Всего в 2024 году о КГМУ написали 381 раз, в том числе федеральные СМИ – 31. В КГМУ также функционирует собственное СМИ – газета «Вести курского медуниверситета».

Исследование подтвердило, что положительный имидж университета формируется и в социальных сетях. Самыми динамичными аккаунтами университета в соцсетях на сегодняшний день являются «ВКонтакте» (15 879 подписчиков), «Telegram» (2687), «Одноклассники» (1700).

Маркетинговая политика КГМУ направлена на развитие студенческой PR-службы, привлечение обучающихся к мероприятиям, способствующим формированию положительного имиджа университета. В КГМУ активно действует студенческий медиацентр (МЕД-ТВ, фотостудия).

4. ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» (ЮЗГУ) [6].

В структуре Юго-Западного государственного университета функционирует собственная пресс-служба. Основная цель подразделения – формирование имиджа ЮЗГУ как одного из ведущих университетов России, информирование общественности о деятельности вуза через средства массовой информации (СМИ), официальный сайт и социальные сети.

Стратегия ЮЗГУ в данном направлении ориентирована на рост числа подписчиков в официальных каналах в мессенджерах и социальных сетях, а также на размещение релевантной информации на официальном сайте университета.

Как показал анализ, ЮЗГУ уверенно удерживает высокие позиции в рейтинге медийной активности вузов Минобрнауки России, входя в ТОП-100 вузов России. В число информационных партнеров ЮЗГУ входят государственная телерадиокомпания «Курск», телерадиокомпания «Сейм», телеканал «ТАКТ», курское интернет-телевидение «46ТВ», газета «Курская правда» и другие региональные СМИ. Университет также плодотворно сотрудничает с пресс-службами Правительства Курской области, Администрации города Курска. В ЮЗГУ действует свое студенческое СМИ, которое неоднократно становилось призером различных конкурсов.

5. Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова (Курский ГАУ) [10].

В Курском ГАУ для распространения информации используются следующие собственные цифровые ресурсы: официальный сайт вуза; социальные сети: «ВКонтакте»; «Одноклассники»; «Telegram». Самым читаемым среди является сообщество Курского ГАУ в «ВКонтакте».

В ходе исследования было выявлено, что Курский ГАУ занял лидирующее место «Интегрального рейтинга эффективности коммуникаций в 2024 году» среди аграрных вузов страны. Данный рейтинг реализован «Социальным навигатором» международной медиагруппы «Россия сегодня» и системой анализа социальных медиа.

Для дальнейшего укрепления позиций вуза в информационном пространстве проводится работа по увеличению числа подписчиков на собственные информационные ресурсы вуза, а также ведется работа над ростом частоты выхода материалов о вузе на внешних информационных площад-

ках и в региональных СМИ: «Сейм», РИА «Курск», Друг для друга» и т. д.

6. ГОАУ ВО «Курская академия государственной и муниципальной службы» (Академия госслужбы) [7].

Как показал анализ, в Академии госслужбы осуществляется комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на укрепление позиций вуза в информационном пространстве:

- модернизация электронной информационно-образовательной среды в модулях: «электронная библиотека»; «дистанционное взаимодействие»; «образовательный портал»;
- расширение интеграции информационной системы Академии госслужбы с информационными системами Минобрнауки России, органами государственной власти Курской области;
- развитие официального сайта Академии госслужбы с учетом меняющихся внешних условий;
- активное использование социальных сетей и популярных мессенджеров, а также создание в них тематических чатов с целями коммуникации преподавателей и студентов;
- активное взаимодействие с региональными и федеральными СМИ, а также с вузами и министерствами.

7. ЧОУ ВО «Российский открытый социальный институт» (РОСИ) [8].

Исследование показало, что главным ресурсом маркетинговой деятельности РОСИ является официальный сайт. С использованием возможностей официального сайта выстраивается профорientационная работа с потенциальными абитуриентами, проводится информирование по различным вопросам студентов, сотрудников, выпускников и т.д. Через официальный сайт на регулярной основе проводятся опросы и анкетирования различных групп респондентов. Таким образом, в вузе налажена постоянно действующая линия обратной связи.

Коммуникация также организована в официальной группе РОСИ в социальной

сети «ВКонтакте» и telegram-канале вуза. В этих информационных источниках размещается актуальная информация о проводимых мероприятиях и достижениях студентов в учебной, общественной, творческой, научной и спортивной деятельности.

8. Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса (МЭБИК) [9].

Маркетинговая система МЭБИК включает в себя официальный сайт вуза, электронную обучающую среду на базе платформы Moodle, страницы в социальных сетях. В настоящее время ведутся работы по синхронизации ЭИОС вуза с ГИС «Современная цифровая образовательная среда». Разработка ЭИОС ведется исключительно IT-отделом вуза без привлечения сторонних компаний. В перспективе большее внимание планируется уделять активности в социальных сетях, повышению за их счет уровня взаимодействия с потенциальными абитуриентами и студентами.

9. Курский филиал ФГОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» [11].

Маркетинговая деятельность вуза ведется через: официальный сайт вуза; официальное сообщество вуза в «ВКонтакте»; «Telegram»-канал вуза. Все новости филиала формируются с учетом особенностей информационных площадок, за счет чего растет вовлеченность подписчиков.

Выводы и заключение. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что основные направления маркетинговой деятельности по укреплению позиций вузов Курской области в информационном пространстве выглядят следующим образом:

1) создание внутри вузов отдельного структурного подразделения, отвечающего за маркетинговую политику (на данный момент такое подразделения есть только в одном вузе).

2) создание единой экосистемы информационных ресурсов вуза.

3) ведение видео-блогов о деятельности вузов на портале «Rutube». Расшире-

ние аудитории подписчиков в «Telegram».

4) создание и развитие собственных, в том числе, студенческих СМИ.

5) развитие бренда вуза при помощи наружной рекламы, выпуска собственной сувенирной и полиграфической продукции.

Таким образом, маркетинг вуза – это комплексная система, направленная на формирование положительного имиджа, привлечение абитуриентов, продвижение образовательных программ, взаимодействие с заинтересованными сторонами и обеспечение конкурентоспособности вуза в долгосрочной перспективе. Без эффективного маркетингового сопровождения вуз рискует остаться незамеченным в информационном потоке и потерять свои позиции на рынке образовательных услуг.

Список литературы

1. Комогорцева, А. В. Факторы, влияющие на потребительский опыт в контексте рынка образовательных услуг / А. В. Комогорцева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 2 (105). – С. 268–278.

2. Матузенко, Е. В. Связи с общественностью (PR) как значимое коммуникативно-управленческое направление деятельности образовательной организации / Е. В. Матузенко, В. С. Чугаева. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3 (100). – С. 201–215.

3. Официальный сайт Курского института кооперации (филиала) БУКЭП: [сайт]. – URL: <http://www.kfbupk.ru>. – Текст : электронный.

4. Официальный сайт КГУ : [сайт]. – URL: <https://kursksu.ru>. – Текст : электронный.

5. Официальный сайт Курского государственного медицинского университета : [сайт]. – URL: <https://kurskmed.com>. – Текст : электронный.

6. Официальный сайт ЮЗГУ : [сайт]. – URL: <https://swsu.ru>. – Текст : электронный.
7. Официальный сайт КАГМС: [сайт]. – URL : <https://kagms.ru>. – Текст : электронный.
8. Официальный сайт РОСИ : [сайт]. – URL: <https://rosi-edu.ru>. – Текст : электронный.
9. Официальный сайт МЭБИК : [сайт]. – URL: <https://mebik.ru>. – Текст : электронный.
10. Официальный сайт Курского ГАУ : [сайт]. – URL: <https://kursksau.ru>. – Текст : электронный.
11. Официальный сайт Финансового университета при Правительстве РФ (Курский филиал) : [сайт]. – URL: <https://finuniver46.ru>. – Текст : электронный.
12. **Тарасова, Т. Ф.** Содержание, особенности и проблемы реализации функции маркетингового контроля в современных образовательных организациях / Т. Ф. Тарасова, С. А. Кучерявенко, М. В. Шульгина. – Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 6 (103). – С. 217–224.
13. **Шевченко, Д. А.** Маркетинг вуза в Интернете: модель «3-О» / Д. А. Шевченко, Ю. В. Локтюшина. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 111–122.

Antonova O.V.

Kursk Institute of Cooperation (Branch), Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law,
Senior Lecturer, Department of Economics and Management

Chernyshev A.I.

Kursk Institute of Cooperation (Branch), Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law,
Candidate in History, Associate Professor, Department of Economics and Management

Krivdina O.A.

Kursk Institute of Cooperation (Branch), Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law,
Senior Lecturer, Department of Commodity Science and Technology Disciplines

ANALYSIS OF MARKETING ACTIVITIES OF UNIVERSITIES IN THE KURSK REGION

Abstract. The purpose of this article is to analyze the marketing activities of leading universities in the Kursk Region and to identify their development prospects in the information space. The following universities of the Kursk region were taken as objects of the study: Kursk Institute of Cooperation (branch) of the ANO VO "Belgorod University of Cooperation, Economics and Law", Kursk State University, Kursk State Medical University, Kursk Academy of Public and Municipal Service, South-West State University, Kursk State Agrarian University named after I.I. Ivanov, Regional Open Social Institute, Financial University under the Government of the Russian Federation (Kursk branch), Kursk Institute of Management, Economics and Business. The following methods of scientific knowledge were used during the study: observation, analysis and synthesis, generalization and systematization, comparison, abstract logical, content analysis. The sources for analysis included data from the official websites of educational organizations, social networks and instant messengers: Telegram, VKontakte, Odnoklassniki, as well as activities related to the media, press services of universities, etc. The main goals of the marketing activities of the university were defined: formation of a positive image; feedback from consumers; Active promotion of educational products and the university brand in the digital environment; interaction with all stakeholders; and more. Key prospects for strengthening the position of Kursk Region universities in the information space are outlined: creating a unified ecosystem of university information resources; expanding the university's social media following; creating and developing its own media outlets, including student media; and developing the university's brand through outdoor advertising and the production of its own souvenirs and printed materials.

Keywords: marketing activities, university, information space, brand, official website, social media.

References

1. Komogortseva, A.V. (2024). Faktory, vliyayushchiye na potrebitel'skiy opyt v kontekste rynka obrazovatel'nykh uslug [Factors affecting consumer experience in the context of the educational services market]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 2 (105), 268-278.
2. Matuzenko, E.V., Chugaeva, V.S. (2023). Svyazi s obshchestvennost'yu (PR) kak znachimoyekommunikativno-upravlencheskoye napravleniye deyatel'nosti obrazovatel'noy organizatsii [Public relations (PR) as a significant communicative and managerial direction of the educational organization]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 3 (100), 201-215.

3. Official website of the Kursk Institute of Cooperation (Branch) BUKEP. Retrieved from: <http://www.kfbupk.ru>.

4. Official website of KSU. Retrieved from: <https://kursksu.ru>.

5. Official website of the Kursk State Medical University. Retrieved from: <https://kurskmed.com>.

6. Official website of SWSU. Retrieved from: <https://swsu.ru>.

7. Official website of Kagms. Retrieved from: <https://kagms.ru>.

8. Official website of ROSI. Retrieved from: <https://rosi-edu.ru>.

9. Official website of Mebik. Retrieved from: <https://mebik.ru>.

10. Official website of Kursk State Agrarian University. Retrieved from: <https://kursksau.ru>.

11. Official website of the Financial University under the Government of the

Russian Federation (Kursk Branch). Retrieved from: <https://finuniver46.ru>.

12. Tarasova, T.F., Kucheryavenko, S.A., Shulgina, M.V. (2023). Soderzhaniye, osobennosti i problemy realizatsii funktsii marketingovogo kontrolya v sovremennykh obrazovatel'nykh organizatsiyakh [Content, features, and problems of implementing the marketing control function in modern educational organizations]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. 6 (103), 217-224.

13. Shevchenko, D.A., Loktyushina, Yu.V. (2014). Marketing vuza v Internetе: model' «3-O» [University marketing on the Internet: The 3-O Model]. Marketing v Rossii i za rubezhom [Marketing in Russia and Abroad]. 2, 111–122.

e-mail: antonowa.17@mail.ru

УДК 658.8:657.31

DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-276-285

Ордынец А.А.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» (г. Москва), ст. преподаватель

ПРАКТИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ОПТИМАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТА НА РЕКЛАМНО-МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В ситуации небывалой рыночной конкуренции, где значение борьбы за потребителя приобретают совсем иные форматы, обусловленные стремительно меняющимся бизнес-ландшафтом, возникает необходимость рационального расходования бюджета на маркетинг и продвижение, связанная с ограничением финансовых ресурсов. Каждое вложение в рекламные мероприятия и маркетинговые стратегии должно на практике быть максимально эффективным и приводить как минимум к возврату инвестиций (ROI). Нерациональное расходование бюджета не только не приводит к достижению поставленных целей – увеличению узнаваемости бренда, привлечению новых клиентов, росту продаж, но и наносит существенный ущерб репутации компании, снижая ее конкурентоспособность на рынке. Определение оптимального распределения бюджета требует комплексного подхода, учитывающего множество факторов, включая целевую аудиторию, специфику предлагаемого продукта или услуги, каналы коммуникации, используемые конкурентами, а также общие экономические тенденции. Эффективное распределение – это не просто интуитивное решение, а результат глубокого анализа рынка, тщательного планирования и непрерывного мониторинга результативности каждого мероприятия. Важнейшим этапом является определение стратегических целей, которые компания стремится достичь с помощью рекламно-маркетинговых усилий. Это может быть увеличение доли рынка, укрепление позиций бренда в определенном сегменте, привлечение новых клиентов из конкретной целевой группы или повышение лояльности существующих. Четко сформулированные цели позволяют определить ключевые показатели эффективности (KPI), по которым будет оцениваться результативность каждой рекламной кампании и каждого маркетингового мероприятия. В связи с важностью рассматриваемой темы в данной статье предложено решение описанной задачи с помощью методов математического программирования по аналогии с транспортной задачей и другим аппаратом.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, оптимизация бюджета, эффективный выбор каналов, экономико-математическая постановка, продвижение, коммерциализация.

Введение. Актуальность данной темы вызвана тем, что на современном высококонкурентном рынке эффективное распределение бюджета на рекламно-маркетинговые мероприятия является критическим фактором [1] для достижения устойчивого роста и укрепления рыночных позиций.

Недостаточная или нерациональная трата бюджета предприятия на маркетинговые мероприятия может привести к упущенным возможностям, снижению рентабельности инвестиций и в конечном итоге к потере конкурентного преимущества [2]. Именно поэтому возрастает актуальность применения

методов, позволяющих выбрать оптимальные каналы продвижения и оптимизировать вложения средств с целью получения максимального эффекта. Наиболее точными и релевантными при заданной цели – оптимизации бюджета, – на наш взгляд, являются математические методы, в частности, метод математического программирования [3], направленный на оптимизацию данного процесса.

Оптимальное распределение бюджета на рекламно-маркетинговые мероприятия представляет собой сложную многоуровневую задачу, направленную на максимизацию целевых показателей (например, увеличение продаж, узнаваемости бренда, доли рынка) при заданных ограничениях (например, общий бюджет, ограничения по каналам продвижения, требования к охвату аудитории) [4]. Суть заключается в том, чтобы определить наилучшее сочетание рекламных каналов и интенсивность инвестиций в каждый из них, обеспечивающее максимальную отдачу от каждого вложенного рубля. Задачи, решаемые в рамках оптимального распределения бюджета на маркетинг, включают в себя:

1. Определение целей маркетинговой деятельности, например, увеличение доли рынка на $X\%$ в течение следующего года, привлечение Y новых клиентов в течение квартала, повышение узнаваемости бренда на $Z\%$ среди целевой аудитории, увеличение трафика сайта на $W\%$ в месяц, увеличение конверсии на $V\%$ [5].

2. Сегментация целевой аудитории. Для каждого сегмента разрабатываются уникальные сообщения и используются наиболее подходящие каналы коммуникации [6].

3. Оценка эффективности маркетинговых каналов. Оценивается с точки зрения привлечения целевой аудитории, конверсии и рентабельности [7].

4. Разработка сценариев оптимального распределения бюджета. Для каждого сценария оцениваются прогнозируемые результаты и риски [8].

Методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования явились работы российских и зарубежных специалистов в области бюджетирования, прогнозирования, оценки целевых показателей и достижения максимального экономического эффекта [9].

Для достижения цели использованы следующие методы: теоретический анализ литературы по проблеме исследования, эмпирические методы, статистические методы нахождения зависимостей, математические методы, методы прогнозирования. Также методы количественного и качественного анализа [10].

Результаты исследования. Для разных каналов и разных типов потребителей в практической деятельности предприятий, реализующих маркетинговую стратегию, может возникнуть практическая необходимость оптимального распределения бюджета на рекламно-маркетинговые мероприятия для достижения максимального эффекта продвижения на рынке [11].

Данная задача имеет экономико-математическую постановку и решение математическими методами (методами математического программирования) по аналогии с транспортной задачей и другим аппаратом.

Пусть у предприятия имеется M каналов коммерциализации (продвижения), которые направлены на N групп потребителей. Соответственно, при этом существует некий бюджет на продвижение, обозначим его B , рублей.

При этом может быть определена и задана в наборах параметров модели матрица размерности $M \times N$ эффективности использования выделяемых ресурсов по каналу коммерциализации i , где $i \in [1; M]$ для каждой группы потребителей j , где $j \in [1; N]$. Ξ_{ij} – измеряется соотношением отдачи роста выручки по данной группе потребителей коммерциализации по данному каналу, к затратам X (руб./руб.).

В качестве оптимизируемой переменной выступает матрица X_{ij} – величина

затрат на коммерциализацию по каналу i ,
направленная на группу потребителей j .

$$\Theta_{ij} = \frac{\Delta \text{выручки}}{X_{ij}}. \quad (1.1)$$

Графическая иллюстрация постановки
оптимизационной модели приведена в
таблице 1.

Таблица

Формализация оптимизационной задачи*

Канал коммерциализации	Потребители									
	$i \backslash j$	1		2		3		4		Σ
	4	X_{ij}	Θ_{ij}	X_{ij}	Θ_{ij}	X_{ij}	Θ_{ij}	X_{ij}	Θ_{ij}	Σ
	3									Σ
	2									Σ
	1									Σ
	Σ	Σ		Σ		Σ		Σ		Σ
										Σ

*Составлено автором.

Для формализуемой модели сразу может быть задано объединяющее ограничение по величине общего бюджета на продвижение вида:

$$\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^N X_{ij} \leq B. \quad (1.2)$$

Целевая функция модели может быть задана как максимизация суммарного эффекта от мероприятий по продвижению по всем каналам и всем группам потребителей:

$$Z = \text{MAX} \left(\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^N X_{ij} \cdot \Theta_{ij} \right). \quad (1.3)$$

На переменные модели накладываются стандартные ограничения по неотрицательности:

$$X_{ij} \geq 0. \quad (1.4)$$

По экономическому смыслу задачи на оптимизируемую модель могут быть наложены ограничения по минимальному и максимальному (при необходимости) бюджету продвижения через определенный

канал продвижения и также (при необходимости) минимальному плановому бюджету продвижения для определенной группы потребителя.

Необходимость введения таких ограничений обусловлена тем фактом, что, как правило, рекламные компании и агрегаторы предлагают минимальные рекламные пакеты, заказ на размещение рекламы в размере меньшем размера минимального пакета, как правило, невозможен. Также в некоторых случаях на практике могут иметь место максимальные пакеты для одного заказчика.

Минимальные бюджеты продвижения для конкретных групп потребителей могут устанавливаться в зависимости от общей маркетинговой стратегии компании.

Формализация таких ограничений осуществляется следующим образом:

1. По максимальному бюджету продвижения через канал k , тыс. руб.:

$$\sum_{j=1}^M X_{kj} \leq A. \quad (1.5)$$

2. По минимальному бюджету продвижения для группы потребителей l , тыс. руб.:

$$\sum_{i=1}^N X_{il} \geq C \quad (1.6)$$

3. По минимальному бюджету продвижения через канал k , тыс. руб.

Формализация данного ограничения имеет определенную сложность в связи с тем, что оно носит бинарно-вариативный характер. В реальной практике может быть принято решение не использовать данный канал продвижения, в таком случае бюджет продвижения по данному каналу равен 0, никаких договоров с провайдером рекламных услуг не заключается и ограничений не возникает. Или решение использовать канал принимается, в этом случае бюджет по данному каналу должен быть установлен не меньше, чем минимальная величина пакета заказа. С учетом названного акта может быть использовано два подхода к формализации ограничения по минимальному бюджету продвижения по каналу.

В упрощенной постановке без учета фактора бинарности природы данного ограничения (что позволяет выйти на классическую постановку задачи линейного программирования, что сильно упрощает задачу подбора вычислительного аппарата, поиска оптимального решения, однако найденное решение будет квазиоптимальным и не будет включать решения с учетом альтернативы отказа от использования некоторых каналов продвижения):

$$\sum_{j=1}^M X_{kj} \geq A1. \quad (1.7)$$

В полной постановке с учетом бинарного характера данного ограничения, что позволяет найти глобально оптимальное решение задачи, повышается вычислительная сложность до задач нелинейной оптимизации, что может быть проблемой в практике работы коммерческих организаций:

$$\sum_{j=1}^M X_{kj} \geq A1 * (1 - F^{\sum_{j=1}^M X_{kj}}); \quad (1.8)$$

где F – предельно мало положительное чи-

сло, величина которого меньше уровня вычислительной чувствительности применяемого вычислительного аппарата: $F \ll 1$, в практическом отношении значения F могут принимать значения, например, 0,0000001; 0,000000001 и т.д. В этом случае выражение в скобках в правой части неравенства будет принимать значение 1 при любом значении выбранного бюджета по каналу (сумма переменных), отличном от нуля и ноль при нулевом бюджете.

Некоторые сочетания ij могут быть пустыми, т.е. канал коммерциализации не может применяться для данной группы потребителей (например, использование контекстной интернет-рекламы для коммерциализации группы потребителей старшего возраста, или использование телевизионной рекламы в возрастной группе потребителей младшего возраста и т.д.). Описание таких пустых пересечений в модели может осуществляться двумя способами: или путем прямого наложения ограничения на конкретную переменную вида: $X_{ij}=0$, или включения в матрицу коэффициентов эффективности значения: $\mathcal{E}_{ij}=0$.

Таким образом произведена формализация задачи оптимизации распределения бюджета продвижения, по группам потребителей и каналам продвижения.

В рамках настоящего исследования произведены эксперименты по численному моделированию оптимизационных расчетов распределения бюджета продвижения по предложенной модели на основе параметров из практической деятельности предприятий.

На рисунке 1 приведена таблица по оптимизации с использованием упрощенной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал и с использованием расчетной модели линейного программирования (симплекс-метода), реализованной с помощью пакета Поиск решения (Solver).

Заложенные в модель ограничения отображены на рисунке 2.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1				Группы потребителей						
2	Показатели модели	Индикаторы компоненты по каналам		1	2	3	4	Сумма	Ограничение не менее	Ограничение не более
3			1	0	0	1000	0	1000	1000	5000
4	Распределение бюджета		2	2500	0	0	0	2500	2500	
5		Каналы продвижения	3	2500	0	0	0	2500	2000	4000
6			4	0	3000	0	1000	4000	4000	
7	Xij, тыс. рублей	Сумма		5000	3000	1000	1000	10000		10000
8	Минимальный плановый бюджет продвижения по группе потребителей, тыс. руб.									
9			1	1000	1000	1000	1000			
10	Коэффициенты эффективности		2	2	3	4	3			
11	Эij, руб./руб.	Каналы продвижения	3	5	3	2	4			
12			4	7	1	3	4			
13	Эффективность продвижения в группы потребителей через каналы, Z, тыс руб. руб.		4	2	5	4	5			
14			1	0	0	4000	0	4000		
15			2	12500	0	0	0	12500		
16			3	17500	0	0	0	17500		
17		Сумма	4	0	15000	0	5000	20000		
				30000	15000	4000	5000	54000	Целевая функция, Максимум	

Рис. 1. Расчет по оптимизации с использованием упрощенной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал продвижения*

*Составлено автором.

Параметры поиска решения

Оптимизировать целевую функцию:

До: ☒ Максимум ☐ Минимум ☐ Значения:

Изменяя ячейки переменных:

В соответствии с ограничениями:

\$D\$3:\$G\$6 = целое
 \$D\$7 >= \$D\$8
 \$E\$8 >= \$E\$8
 \$F\$7 >= \$F\$8
 \$G\$7 >= \$G\$8
 \$H\$3 <= \$J\$3
 \$H\$5 >= \$I\$5
 \$H\$4 >= \$I\$4
 \$H\$6 >= \$I\$6
 \$H\$7 <= \$J\$7
 \$H\$3 >= \$I\$3
 \$I\$5 <= \$J\$5

☒ Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения:

Метод решения
 Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения нелинейных задач методом ОПГ, для линейных задач - поиск решения линейных задач симплекс-методом, а для негладких задач - эволюционный поиск решения.

Справка Найти решение Закреть

Рис. 2. Состояние диалогового окна аппаратного средства при оптимизации с использованием упрощенной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал продвижения*

*Составлено автором.

В свою очередь на рисунке 3 приведены расчеты по оптимизации с использованием полной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал и с использованием расчетной модели нелиней-

ной оптимизации, реализованной с помощью пакета Поиск решения (Solver). Заложенные ограничения в модель отображены на рисунке 4.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1				Группы потребителей								
2	Показатели модели	Индикаторы компоненты по каналам		1	2	3	4	Сумма	Минимальный бюджет по каналу	Коэффициент бинарности	Ограничение не менее	Ограничение не более
3			1	0	0	1000	0	1000	1000	1	1000	5000
4	Распределение бюджета	Каналы	2	2500	0	0	0	2500	2500	1	2500	
5			3	6500	0	0	0	6500	2000	1	2000	4000
6	продвижения	продвижения	4	0	0	0	0	0	4000	0	0	
7	Xij, тыс. рублей	Сумма		9000	0	1000	0	10000				10000
8			1	2	3	4	3					
9	Коэффициенты		2	5	3	2	4					
10	Эффективности	Каналы	3	7	1	3	4					
11	Эij, руб./руб.	продвижения	4	2	5	4	5					
12	Эффективность		1	0	0	4000	0	4000				
13	продвижения в		2	12500	0	0	0	12500				
14	группы		3	45500	0	0	0	45500				
15	потребителей через каналы, Z, тыс руб. руб.	Каналы										
16		продвижения	4	0	0	0	0	0				
		Сумма		58000	0	4000	0	62000	Целевая функция, Максимум			

Рис. 3. Расчет по оптимизации с использованием полной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал продвижения*

*Составлено автором.

Параметры поиска решения

Оптимизировать целевую функцию:

До: ☒ Максимум ☐ Минимум ☐ Значения:

Изменяя ячейки переменных:

В соответствии с ограничениями:

☒ Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения:

Метод решения

Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения нелинейных задач методом ОПГ, для линейных задач - поиск решения линейных задач симплекс-методом, а для негладких задач - эволюционный поиск решения.

Рис. 4. Состояние диалогового окна аппаратного средства при оптимизации с использованием полной формализации ограничения по минимальному бюджету через канал продвижения*

*Составлено автором.

Как видно из сравнения расчетов по двум вариантам постановки модели оптимизации, вариант с полной формализацией бинарности ограничения по минимальному бюджету продвижения через канал позволяет достичь более высокого значения целевой функции – общей эффективности, измеряемой приростом продаж по всем каналам и группам потребителей.

С учетом выявленного обстоятельства можно рекомендовать проведение расчетных постановок оптимизации по разным вариантам формализации и сценариям, после чего выбор варианта для компании в соответствии с ее стратегическими приоритетами будет оптимален.

Выводы и заключение. Предложенная и рассмотренная в статье модель позволяет на практике выявить наиболее оптимальные каналы продвижения продукта, адаптировать их под выбранный целевой сегмент и, в свою очередь, спрогнозировать наиболее оптимальное распределение бюджета с использованием ограничений по минимальному и максимальному распределению бюджета на различные каналы продвижения.

Данная модель является универсальной в части использования в практической деятельности предприятия и позволяет адаптировать имеющиеся у предприятия ресурсы к достижению поставленных стратегических целей, направленных на максимизацию рыночного охвата, завоевание конкурентных позиций с помощью эффективных коммуникационных стратегий, базирующихся на выборе оптимальных каналов продвижения с дальнейшим распределением бюджета по принципу максимизации отдачи от вложенных средств, с целью получения наибольшей прибыли от выхода на рынок.

Главная цель любых инвестиций, а бюджет на продвижение можно отнести именно к этой категории, – получение максимальной отдачи от вложенных средств. Таким образом, математические расчеты оптимального распределения бюджета, представленные в данной статье, позволяют

направить ресурсы именно в те каналы и сосредоточиться именно на тех стратегиях, которые приносят наибольшую прибыль и позволяют достичь поставленных целей (увеличение узнаваемости, привлечение лидов и т.д.). Неэффективное распределение бюджета приводит порой к выбору неработающих или малоэффективных каналов продвижения. Правильный подход к выбору канала и оптимизации бюджета на маркетинг позволяет избежать таких потерь и направить средства в более перспективные области. В зависимости от преследуемых целей (увеличение продаж, расширение клиентской базы, повышение лояльности и т.д.) разрабатывается стратегия продвижения, направленная на их достижение, и, соответственно, происходит наиболее эффективное распределение средств. Правильное распределение бюджета неразрывно связано с отслеживанием результатов. Оценка потраченных на различные каналы средств с дальнейшим анализом полученных результатов способствует принятию обоснованных решений, направленных на оптимизацию бюджета в будущем. В ситуации наличия у компании ограниченных ресурсов важно использовать имеющиеся средства максимально эффективно.

Список литературы

1. **Нугзарова, А. В.** Медиапланирование в планировании рекламной деятельности на предприятии / А. В. Нугзарова. – Текст : непосредственный // Вестник института цивилизации. – 2005. – № 6. – С. 189–200.
2. **Чернухина, Г. Н.** Взаимоотношения торговой организации с поставщиками: как добиться конкурентного преимущества / Г. Н. Чернухина, А. В. Храмова. – Текст : непосредственный // Современная конкуренция. – 2025. – Т. 17. – № 3. – С. 59–75.
3. Адаптивные субградиентные методы для задач математического

программирования с квазивыпуклыми функциями / С. С. Аблаев [и др.]. – Текст : непосредственный // Труды Института математики и механики УрО РАН. – 2023. – Т. 29. – № 3. – С. 7–25.

4. **Мишина, А. М.** Исследование требований целевой аудитории к маркетинговому архитектурным решениям (на примере рынка архитектурного планирования США) / А. М. Мишина. – Текст : непосредственный // Новая экономика, бизнес и общество. – 2021. – С. 543–549.

5. **Кольцов, Ю. А.** Методы и оценка маркетинговой деятельности предприятий / Ю. А. Кольцов. – Текст : непосредственный // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 9.

6. **Советкин, А. С.** Анализ и сегментация рынка для разработки целевых маркетинговых стратегий / А. С. Советкин. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2024. – № 11. – С. 44–47.

7. **Никитин, В. С.** Исследование ROI digital-маркетинговых каналов для оптимального использования рекламного бюджета / В. С. Никитин. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2024. – № 3. – С. 56–60.

8. **Боев, А. Г.** Оптимизация бюджета стратегии преобразований промышленного комплекса на основе нейросетевого моделирования / А. Г. Боев, А. Г. Пузаков, Ю. П. Анисимов. – Текст : непосредственный // Статистика и экономика. – 2022. – Т. 19. – № 3. – С. 50–63.

9. **Вилич, У. Ф.** Экономический эффект и эффективность: понятие и сущность / У. Ф. Вилич. – Текст : непосредственный // Фундаментальная и прикладная наука: актуальные вопросы теории и практики. – 2023. – С. 41–44.

10. **Ситникова, А. А.** Теоретические, прикладные и синтетические методы исследования культуры как социально-антропологической системы / А. А. Ситникова. – Текст : непосредственный // Социальная антропология Сибири. – 2021. – Т. 2. – № 2. – С. 6–17.

11. **Берникова, Е. В.** Техники формирования синергетического эффекта в маркетинговых коммуникациях на рынке эстетической медицины / Е. В. Берникова, Е. В. Тихонова. – Текст : непосредственный // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 57–63.

PRACTICAL NEED FOR OPTIMAL BUDGET DISTRIBUTION FOR ADVERTISING AND MARKETING ACTIVITIES IN THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

Abstract. In a situation of unprecedented market competition, where the importance of the struggle for the consumer takes on a completely different format due to the rapidly changing business landscape, there is a need to spend the marketing and promotion budget in a rational manner, given the limited financial resources. Every investment in advertising and marketing strategies must be as effective as possible and result in at least a return on investment (ROI). Poor budget allocation not only fails to achieve the set goals – increasing brand awareness, attracting new customers, and increasing sales, but also causes significant damage to the company's reputation, reducing its competitiveness in the market. Determining the optimal budget allocation requires a comprehensive approach that takes into account various factors, including the target audience, the specific nature of the product or service being offered, the communication channels used by competitors, and general economic trends. Effective budget allocation is not just an intuitive decision, but the result of in-depth market analysis, careful planning, and continuous monitoring of the effectiveness of each campaign. The most important step is to define the strategic goals that the company aims to achieve through its advertising and marketing efforts. This can be an increase in market share, strengthening the brand's position in a specific segment, attracting new customers from a particular target group, or increasing the loyalty of existing customers. Clearly defined goals allow for the identification of key performance indicators (KPIs) that will be used to evaluate the effectiveness of each advertising campaign and marketing activity. Given the importance of this topic, this article proposes a solution to the described problem using mathematical programming methods, similar to the transportation problem and other frameworks.

Keywords: marketing strategy, budget optimization, effective channel selection, economic and mathematical formulation, promotion, and commercialization.

References

1. Nugzarova, A.V. (2005). Mediaplanirovaniye v planirovanii reklamnoy deyatel'nosti na predpriyatii [Media planning in the planning of advertising activities at the enterprise]. Vestnik instituta Tsivilizatsii [Bulletin of the Institute of Civilization]. 6, 189-200.
2. Chernukhina, G.N., Khamova, A.V. (2025). Vzaimootnosheniya trgovoy organizatsii s postavshchikami: kak dobit'sya konkurentnogo preimushchestva [Relationship of a trade organization with suppliers: how to achieve a competitive advantage]. Sovremennaya konkurentsia [Modern competition]. 17 (3), 59-75.
3. Ablaev S.S. et al. (2023). Adaptivnyye subgradiyentnyye metody dlya zadach matematicheskogo programmirovaniya s kvazivypuklymi funktsiyami [Adaptive sub-gradient methods for mathematical programming problems with quasi-convex functions]. Trudy Instituta matematiki i mekhaniki. UrO RAN [Proceedings of the Institute of Mathematics and Mechanics. Ural Branch of the Russian Academy of Sciences]. 29(3), 7-25.
4. Mishina A.M. (2021). Issledovaniye trebovaniy tselevoy auditorii k marketpleysu arkhitekturnykh resheniy (na primere rynka arkhitekturnogo planirovaniya SSHA) [Study of the target audience's requirements for

the marketplace of architectural solutions (architectural planning market in the USA as a case study)]. *Novaya ekonomika, biznes i obshchestvo* [New Economy, Business and Society]. P. 543-549.

5. Koltsov, Yu.A. (2021). *Metody i otsenka marketingovoy deyatel'nosti predpriyatiy* // [Methods and evaluation of marketing activities of enterprises]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii* [Modern scientific research and innovation]. 9.

6. Sovetkin, A.S. (2024). *Analiz i segmentatsiya rynka dlya razrabotki tselevykh marketingovykh strategiy* [Market analysis and segmentation for the development of targeted marketing strategies]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. 11, 44-47.

7. Nikitin, V.S. (2024). *Issledovaniye roi digital marketingovykh kanalov dlya optimal'nogo ispol'zovaniya reklamnogo byudzheta* [ROI research of digital marketing channels for optimal use of the advertising budget]. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing]. 3, 56-60.

8. Boev, A.G., Puzakov, A.G., Anisimov, Yu.P. (2022). *Optimizatsiya byudzheta strategii preobrazovaniy promyshlennogo kompleksa*

na osnove neyrosetevogo modelirovaniya [Budget optimization of the industrial complex transformation strategy based on neural network modeling]. *Statistika i ekonomika* [Statistics and Economics]. 19(3), 50-63.

9. Vilich, U.F. (2023). *Ekonomicheskiy effekt i effektivnost': ponyatiye i sushchnost'* [Economic effect and efficiency: concept and essence]. *Fundamental'naya i prikladnaya nauka: aktual'nyye voprosy teorii i praktiki* [Fundamental and Applied Science: Current Issues of Theory and Practice]. P. 41-44.

10. Sitnikova, A.A. (2021). *Teoreticheskiye, prikladnyye i sinteticheskiye metody issledovaniya kul'tury kak sotsial'no-antropologicheskoy sistemy* [Theoretical, applied and synthetic methods of culture research as a socio-anthropological system]. *Sotsial'naya antropologiya Sibiri* [Social Anthropology of Siberia]. 2(2), 6-17.

11. Bernikova, E.V., Tikhonova, E.V. (2021). *Tekhniki formirovaniya sinergeticheskogo effekta v marketingovykh kommunikatsiyakh na rynke esteticheskoy meditsiny* [Techniques for creating a synergetic effect in marketing communications in the aesthetic medicine market]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University]. 4, 57-63.

e-mail: ordynets-aa@rguk.ru

Молокова А.А.

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург), ассистент кафедры государственного и муниципального управления

ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация. В условиях исчерпания экстенсивных моделей роста территорий, новой парадигмы регионального развития, а также усложнения геополитической обстановки понимание детерминант развития маркетинга территорий позволяет не просто фиксировать текущее состояние, а моделировать траектории развития маркетинговой деятельности в разных контекстах. Конкретной целью исследования является идентификация системных закономерностей развития маркетинга территорий, обусловленных взаимодействием трех ключевых детерминант: основными тенденциями маркетинга как общей теоретико-методологической основы, эволюцией научных подходов к осмыслению сущности территорий как особого объекта управления и трансформации роли государства в регулировании территориального развития. Основным методом является монографическое кабинетное исследование. Логика исследования построена от общего к частному через аналитическую декомпозицию, абстрагирование и группировку к интеграции в ограниченное число концептов, посредством которых была сконструирована типология ключевых характеристик современного маркетинга территории. По результатам проведенной работы были выделены основные тенденции, детерминирующие характер маркетинга территории. Сделан вывод о том, что современный маркетинг территории нацелен на создание коллективной ценности и балансирование интересов всех стейкхолдеров, обладает характеристиками сети и является партисипативным, встроен в систему публичного управления и стратегического планирования развития территорий.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, вуз, информационное пространство, бренд, официальный сайт, социальные сети, маркетинг территории, эволюция общего маркетинга, роль государства, характеристика территории.

Введение. Не останавливаясь подробно на характеристике эволюции маркетинга [1, 2, 3], а также маркетинга территории [4], которые комплексно описаны в работах современных российских и зарубежных ученых, идентифицируем основные детерминанты развития маркетинга территории. Здесь только согласимся с О.А. Третьяком в том, что несмотря на наметившийся консенсус [5, с. 129], в работах по выделению этапов развития маркетинговой деятельности присутствует весьма широкий плюрализм [3]. Также согласимся с С.П. Куц [6, с. 72] в том, что бесспорно существует возможность сосуществования нескольких

концепций маркетинга, эволюционно появляющихся друг за другом.

Конкретной целью исследования является выделение системных тенденций развития маркетинга территорий, обусловленных взаимодействием трех ключевых детерминант, которые, по нашему мнению, оказали ведущее влияние на его современные характеристики.

В качестве ключевых детерминант развития маркетинга территории выступают: (1) основные тенденции маркетинга как общей теоретико-методологической основы, (2) эволюция научных подходов к осмыслению сущности территорий как особого

объекта управления и (3) трансформация роли государства в регулировании территориального развития.

Методы исследования. В качестве базовой основы реализации настоящего исследования использовались монографическое кабинетное исследование, посредством которого была систематизирована источниковая база, выявлены системные связи и закономерности развития маркетинга территории, а также парадигмальное исследование, посредством которого были выявлены тенденции смены парадигм общего маркетинга.

В качестве конкретных методов исследования была использована аналитическая декомпозиция, основанная на систематизации массива вторичных данных в научных источниках. Абстрагирование и группировка позволили сгруппировать тенденции развития выделенных ключевых детерминант маркетинга территории.

Научное обобщение проведено через концептуальную интеграцию эмпирических и теоретических наблюдений в ограниченное число концептов. Таким образом была сконструирована типология ключевых характеристик современного маркетинга территории.

Источниками исследования явились российские и зарубежные научные публикации, в основном в сфере теории и методологии маркетинга, а также ряд научных работ в рамках теорий региональной экономики, посвященных отдельным аспектам развития территорий и маркетинга территорий.

Результаты исследования. Стоит отметить, что развитие маркетинга территорий реализуется в рамках последовательной смены концепций общего маркетинга.

В ряду наиболее заметных тенденций развития теории маркетинга отметим следующие важнейшие вехи, непосредственным образом повлиявшие на развитие маркетинга территорий.

Теория и методология изучения маркетинга постепенно меняли стратегии интеграции знаний, трансформируясь от

дисциплинарных направлений в рамках управленческих, экономических и социологических, позже теорий институциональной экономики наук к междисциплинарности и далее к трансдисциплинарным исследованиям, которые предполагают выработку самостоятельной научно-исследовательской программы.

Базовая теоретическая основа эволюционировала от микроэкономики к макроэкономическим основаниям, не отрицая возможность совмещения макро- и микрооснований в исследовательской программе.

Как отмечается в науке [5], поворот от микрооснований маркетинга к макрооснованиям заложил Ф. Уэбстер [7], позиционируя субъекты маркетинга не в качестве самостоятельных единичных хозяйствующих субъектов, а в качестве социально-экономических систем, взаимодействующих между собой, расширяя таким образом концептуальные основы маркетинга и формируя основания для маркетинга отношений (взаимоотношений). Именно в рамках данного направления начинается изучение «...таких присущих партнерским отношениям явлений, как переговоры, коалиции, создание команд, разрешение конфликтных ситуаций и групповые процессы...» [5], в том числе в ряду актуальных вопросов возникают коммуникации и стратегии повышения их эффективности. В то же время В.И. Черенков отметил, что в 1971 г. Ф. Котлер и Г. Зальцман в своей работе, посвященной социальному маркетингу [8], сформировали «водораздел между микромаркетингом (выражение интересов фирмы) и макромаркетингом (учет интересов общества)» [3, с. 6–7], расширив таким образом методологию изучения маркетинговой деятельности.

Указанные выше тренды в теории и методологии маркетинга обусловили изменение содержательного наполнения исследований. Стоит отметить следующие эволюционные направления маркетинга, послужившие предпосылкой развития концепции маркетинга территории:

– эволюция доминанты маркетинговой парадигмы от сделки к отношению [3, с. 3];

– концептуальный сдвиг от экономической детерминанты, фокусирующейся на сбыте, к управленческой философии и социальной технологии, ориентированной на построение долгосрочных взаимоотношений и формирование ценности;

– трансформация от изучения поведения фирм к анализу их взаимодействия (в том числе актуализация изучения коммуникаций, связей, интегрирующих сил), фирма эволюционирует от позиции индивидуального хозяйствующего субъекта к ее интерпретации в качестве участника сети, при этом, маркетинг роль интегратора отдельных видов деятельности сменяет на роль «...формы взаимосвязи и согласования пропорций производства и потребления» [5] в обществе;

– в период социализации маркетинга произошла содержательная трансформация его интерпретации как комбинации и координации факторов производства и продажи товаров [1] к его пониманию в качестве общественного отношения;

– реализован поворот к решению общественных проблем (социально ответственный маркетинг [9], социально-этический маркетинг), идентификации и удовлетворению не только индивидуального спроса потребителя (покупателя), но и общественного, территориального, государственного и т.п. интересов;

– концепция макромаркетинга приобретает значение социального процесса, целью которого является решение общественных проблем самим обществом [10];

– в середине 80-х годов отмечается появление интереса к локальному маркетингу, сочетающему в себе необходимость учета национальной (региональной, локальной) специфики при сохранении тренда на глобализацию;

– к началу двухтысячных годов становление маркетинга взаимоотношений или

взаимодействий [11], коммуникационный маркетинг обусловило появление категории коллективного интереса, коллективного конкурентного преимущества [5], что в том числе открыло возможность позиционирования интереса территории как самостоятельного, уникального и не являющегося суммой индивидуальных интересов стейкхолдеров;

– индивидуализация как условие эффективности маркетинговой деятельности, реализующаяся в особом внимании к индивидуальным особенностям спроса, инклюзия предложения, расширение спектра каналов коммуникаций, включение потребителя в производство продукта, акцент на эмоциях, интересах, ценностях потребителя в рамках интенсивного становления эмпатического маркетинга, где ключевым ресурсом является портфель отношений и эмоционального маркетинга, где в основе лежат чувства, отношения, эмоции целевой аудитории;

– относительно новой тенденцией развития маркетинговой деятельности, а в след за ней и эволюции теории маркетинга является включение государства (властного субъекта, администрации, власти и т.п.) как в практику, так и в ее исследования в качестве фактора развития, условия реализации маркетинговой деятельности, стейкхолдера, инвестора, партнера (в ГЧП и МЧП) и т.д.;

– расширение субъектной структуры маркетинговых отношений от биполярной модели «производитель-потребитель» до полицентрической системы, включающей расширенный спектр акторов, обусловило необходимость подключения публично-правовых функций управления и формирование маркетинга территорий в качестве синтеза публично-правового и рыночного управления ценностью;

– активное включение в маркетинговую концепцию стейкхолдерской теории, постулирующей о необходимости согласования интересов всех заинтересованных участников отношений [12] и интенсивное развитие концепции трансформационного

маркетинга [13, 14], где речь идет о создании ценности для «...всех участников экосистемы – клиентов, других компаний, партнеров и общества в целом» [5];

- трансформация характера и интенсивности коммуникаций и взаимодействий в условиях тотальной цифровизации, эволюция рыночного места, сети и платформы – ведущий механизм координации стейкхолдеров;

- систематическое изменение природы спроса, обусловленное эволюцией общества, развитием экономики, что ретроспективно изменило спрос от удовлетворения потребностей в безопасности, еде и т.п. (подход «пирамида Маслоу») к расширенному списку потребностей, далее к востребованности в индивидуальном подходе, инклюзии, расширению потребления и в настоящее время к более рациональной модели потребления [5], что соответственно актуализировало поиски новых форм интенсификации потребления (развитие экономики совместного потребления, социальная коммерция).

Стоит отметить, что перечисленные тренды в полной мере сформировали предпосылки развития современного маркетинга территорий в совокупности с эволюцией теории, методологии и практики функционирования самих территорий.

Выделим наиболее важные тенденции развития характеристик территорий:

- в экономических исследованиях наблюдается отход от интерпретации территории как объекта в географических границах к ее пониманию в качестве пространства отношений, чья ценность определяется не столько географическим положением, наличием ресурсов, производств (что не исключается), сколько способностью синтезировать взаимодействия, генерировать смыслы и адаптироваться к изменяющимся условиям. При этом «...локальная принадлежность становится лишь одним из возможных вариантов целого набора «рамки», которые индивид задействует в ходе повседневных социальных взаимодействий» [15, с. 97], что актуализирует внимание на анализе ценностных установок индивида;

- территория приобрела характер полицентричности, трансформировавшись от фиксированной географической единицы, управляемой единым центром, к сетевому взаимодействию и партисипативности управления;

- множественная иерархичность реализуется в возможности территории быть включенной в разные иерархии одновременно (в качестве особых зон, кластеров, агломераций, административных районов и т.п.);

- современная территория – это не только объект управления, но и субъект с агентностью, обладающий самостоятельным территориальным интересом. В науке в настоящее время сформировано представление о наличии и характере самостоятельного, уникального интереса территории, не сводимого к сумме интересов ее акторов и представляющего собой «...потребность в поступательном социально-экономическом (включая конкурентоспособность) и эколого-культурном развитии» [16, с. 82]. При этом отмечается трансформация доминирующей парадигмы маркетинга, выражающаяся в изменении мотивации и ценностей общества от удовлетворения частного интереса к общественному [17] (в контексте данной работы его можно интерпретировать как территориальный);

- территории мезоуровня встроены в широкий спектр цифровых экосистем. Наблюдается снижение значимости географических границ территории в связи с тотальной цифровизацией, способствующей позиционированию региона и реализации интересов территории далеко за их пределами. Идет трансформация пространства территории за счет влияния цифровизации, где возможно сжатие функционального пространства путем уменьшения значимости физических расстояний для коммуникации с одновременным расширением релевантного для взаимодействия пространства и созданием поверх физического пространства виртуального;

- территория состоит из совокупности идентичностей, в частности, наблюдает-

ся сосуществование формального (административного) и варнакулярного (житейского) образа места, можно наблюдать наличие миграционных, религиозных, социально-статусных и иных идентичностей.

Таким образом, современная территория мезоуровня является не географически детерминированным объектом управления, а динамической системой, конкурентоспособность которой в большей степени диктуется не экзогенными факторами, а эндогенной способностью к совместному конструированию механизма удовлетворения интересов ее стейкхолдеров и собственного (коллективного) интереса территории.

Особое влияние на становление современного маркетинга территорий оказал и институциональный контекст, в том числе трансформация государственного регулирующего воздействия на развитие регионов и муниципальных образований.

Приведем некоторые тренды, которые, на наш взгляд, оказали влияние на формирование характеристик современного маркетинга территорий:

– в широком смысле философия маркетинга территории оформилась под влиянием концепции устойчивого развития, продвигаемой развитыми государствами в конце восьмидесятых годов, обуславливающей необходимость балансирования социальных, экономических и экологических интересов общества. Переход на реализацию повестки устойчивого развития национальных экономик с принятием Указа Президента РФ от 1 апреля 1996 г. N 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» оказал трансформирующее влияние на маркетинг территорий, переводя его от парадигмы простого продвижения к парадигме ответственного управления и стратегического позиционирования на основе долгосрочных ценностей, обуславливающей необходимость балансирования социальных, экономических и экологических интересов общества;

– современное внешнеполитическое давление на Россию оказывает влияние на изменение внутреннего спроса, а также структуру предложения, что продиктовало государственное стимулирование импортозамещения, актуализацию характеристик продукта – локальность, отражение местного колорита, предпочтение «сделанного в России» и т.п.;

– интенсификация государственно-го «вмешательства» в рыночные процессы, рост регулируемости общественных отношений, усиление контроля за качеством, происхождением товара, защитой прав и интересов потребителя, формирование «здоровых» потребностей человека и т.п. Идет размывание рыночных отношений активизацией роли государства, задающего четкие ориентиры развития [18, с. 155];

– государственное воздействие на участников рынка, посредством которого осуществляется переход от «клиентоцентричности» к «человекоцентричности» [18, с. 155], обусловило в том числе принятие стратегических документов, направленных на развитие городской среды, открытости информации, прозрачности всех процессов и т.п.;

– трансформация парадигмы государственного управления от директивной к партнерской модели, «...активизация взаимодействия частного бизнеса с государством в различных формах – создаются государственно-частные партнерства, происходит встраивание частных компаний в государственные программы развития, увеличивается доля государственных заказов в общем товарообороте крупных компаний. Активно развиваются B2G отношения, совершенствуются формы взаимодействия компаний с государством» [18, с. 155]. Наблюдается переход от иерархической парадигмы управления к сетевой модели, основанной на принципах партисипативности и социального партнерства.

Основываясь на выделенных выше тенденциях, подчеркнем, что внедренная в России модель федерализма, провоциру-

ющая и усиливающая конкуренцию за федеральные ресурсы, рейтинги, статусы, обуславливает активизацию власти регионов и муниципалитетов в сфере продвижения интересов территории, доказывая уникальность проблем, эффективность реализации проектов, перспективность своего развития, маркетинг территорий в значительной степени приобретает черты «вертикально-ориентированности» (B2G – Business to Government).

При этом наблюдается интеграция рыночных и социальных императивов во все процессы территории (социальные, административные, экономические), управление, основанное на принципах социальной ответственности.

Произошла эволюция общего маркетинга, ориентированного в большей степени

на спрос, к маркетингу территорий, который направлен на поиск потребителя для уже существующего продукта – ориентация на предложение.

Маркетинг территорий ориентирован не на круг потребителей, а на совокупность стейкхолдеров территории, что предопределяет расширенную линейку инструментов выявления интересов и потребностей.

При этом неоднородность территории актуализирует применение не единообразной маркетинговой политики, а целого портфеля стратегий, учитывающих характеристики локальных точек, зон, кластеров и т.п.

Обобщим и соотнесем выделенные детерминанты развития маркетинга территорий в виде таблицы.

Таблица

Преломление эволюции общей теории маркетинга, трансформации понимания сущности территории и изменения роли государства в развитии маркетинга территорий

Эволюция маркетинга	Эволюция понимания территории	Трансформация роли государства	Характеристика маркетинга территории
Развитие макро-экономических оснований маркетинга	Сочетание рыночных и публичных инструментов управления территорией	Размывание рыночных отношений активизацией роли государства, задающего четкие ориентиры развития	Фокусировка на балансировании интересов
Трансформация целей от прибыли к общественному интересу	Наличие самостоятельного, уникального интереса территории, не сводимого к сумме интересов ее акторов	Нацеленность на балансирование социальных, экономических и экологических целей развития (повестка устойчивого развития)	Механизм согласования противоречивых интересов всех стейкхолдеров, платформа для диалога и согласования действий между властью, бизнесом и обществом для достижения общих целей, эффективность которой измеряется вкладом в качество жизни, социальную сплоченность, экологическое состояние места
Индивидуализация спроса, предложения, коммуникаций, связей	Наличие множественной идентичности территории (как места жительства, административного субъекта и т.п.)	Действующая модель федерализма, усиливает конкуренцию за федеральные ресурсы, рейтинги, статусы, активизирует власть к продвижению интересов территории, доказывать уникальность проблем, эффективность реализации проектов, перспективность своего развития	Применение не единообразной маркетинговой политики, а целого портфеля стратегий, учитывающих характеристики локальных точек, зон, кластеров и т.п., в значительной степени приобретает черты «вертикально-ориентированности» (B2G – Business to Government)

Эволюция маркетинга	Эволюция понимания территории	Трансформация роли государства	Характеристика маркетинга территории
Расширение круга субъектов от клиентов до стейкхолдеров (включая государство)	Способность и необходимость совместного конструирования механизма удовлетворения интересов стейкхолдеров и собственного (коллективного) интереса территории, создание ценности для всей экосистемы	Включение государства в качестве стейкхолдера территории. Переход от директивного управления к партнерской модели; усиление роли государства как регулятора, инвестора и партнера	Ориентация не на круг потребителей, а на совокупность стейкхолдеров территории, что предопределяет расширенную линейку инструментов выявления интересов и потребностей. Маркетинг реализуется через совместное создание ценности всеми участниками населением, бизнесом, властью, обществом
Социализация, реляционный и сетевой характер. Интенсификация связей, взаимодействий, коммуникаций	Территория – это пространство отношений и взаимодействий. Полицентричность, сетевое взаимодействие, партисипативность управления	Трансформация парадигмы управления от директивной к партнерской модели, переход от иерархической к сетевой модели, основанной на принципах партисипативности и социального партнерства. Активизация сетевого взаимодействия между государством, бизнесом и обществом; развитие социального партнерства	Реляционный и сетевой характер: маркетинг строится на укреплении связей между стейкхолдерами, а не на продвижении статичных атрибутов
Трансформация от технологий продаж к социальным технологиям	Территория – субъект (не объект) маркетинга территории, имеющий агентность	Переход от «клиентоцентричности» к «человекоцентричности» посредством принятия стратегических документов	Технология формирования и укрепления местных сообществ, развития социального капитала и управления коллективными действиями
Цифровизация маркетинга; платформы как основа координации; эволюция коммуникаций	Сжатие функционального пространства, расширение виртуального, снижение значимости границ	Государство как драйвер цифровой трансформации («умные города», цифровые платформы участия, открытые данные)	Гибридный характер: маркетинг интегрирует онлайн- и офлайн-пространства, использует цифровые инструменты для расширения релевантного взаимодействия
Внимание к локальным ценностям, локальный маркетинг, новая этика потребления: покупка локального – это гражданская позиция, вклад в национальную устойчивость	Территория трансформируется от пространства потребления в пространство производства, становясь частью сферы национальной безопасности	Стимулирование местного производства и потребления	Маркетинг территорий фокусируется на замкнутых локальных экосистемах, встраивается в национальную экономическую стратегию

Эволюция маркетинга	Эволюция понимания территории	Трансформация роли государства	Характеристика маркетинга территории
Трансдисциплинарность и интеграция знаний	Полицентричность и множественная иерархичность (район – кластер – агломерация – регион); территория встроена в разные масштабы одновременно	Государство как инициатор стратегий («Мой район», нацпроекты), задающее рамки развития и критерии успеха	Многоуровневый (скалярный) и стратегически интегрированный характер: маркетинг согласован с городскими, региональными и федеральными повестками, адаптируется под разные уровни взаимодействия

Выводы и заключение. Обобщая выделенные тенденции маркетинга территории на основе воздействия трех описанных детерминант его развития, сформулируем посредством теоретического синтеза методом абстракции три его современных концептуальных характеристики.

Во-первых, современный маркетинг территории нацелен на создание коллективной ценности и балансирование интересов всех стейкхолдеров, что предопределяет необходимость формирования самостоятельной научно-исследовательской программы его изучения, включающей, в частности, особые методы идентификации интересов акторов, уникального интереса самой территории, а также методологии анализа подходов к оценке состояния баланса интересов.

Во-вторых, маркетинг территории в настоящее время стал в полной мере сетевым и партисипативным, что обуславливает необходимость изучения методов вовлечения стейкхолдеров в управление территориями, а также разработки методологии анализа и оценки эффективности взаимодействий, коммуникаций в сопроизводство общей ценности. Актуализируется теория сопроизводства публичных услуг [19].

В-третьих, современный маркетинг территорий является стратегическим и институционально встроенным в публичный контекст, что обуславливает приобретение им функций публичного управления, а также необходимость встраивания в государственные (региональные, муниципальные)

стратегические документы, что требует дальнейшей разработки теории публичного интереса, а также исследования процессов его синхронизации с населением, бизнесом, общественными институтами.

Список литературы

1. **Скоробогатых, И. И.** Эволюция маркетинга в мире и в России: к 25-летию кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова / И. И. Скоробогатых. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2014. – № 9(75). – С. 97–113. – EDN SXDVOZ.
2. **Соловьев, Б. А.** Маркетинг / Б. А. Соловьев. – Москва : Инфра-М, 2007. – 170 с. – (Серия учебников для программы MBA). – Текст : непосредственный.
3. **Черенков, В. И.** Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В. И. Черенков. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 3–32. – EDN HSPJBJ.
4. **Визгалов, Д. В.** Маркетинг города : практическое пособие / Д. В. Визгалов, Д. В. Визгалов. – Москва : Фонд «Ин-т экономики города», 2008. – 113 с. – ISBN 9715813001291. – EDN QTDMJZ. – Текст : непосредственный.

5. **Третьяк, О. А.** Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк. – Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144. – EDN HUBINP.
6. **Куш С. П.** Новая доминирующая логика в маркетинге. – Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 2. – С. 71–72.
7. Webster F. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4): 1–17.
8. Kotler P., Zaltman G. (1976). Targeting prospects for a new product. *Journal of Advertising Research*. 16(1):7-18.
9. Feldman L. P. Societal adaptation: a new challenge for marketing (1971). *Journal of Marketing*, 35(3)654-60.
10. McCarthy, E. J., Perreault, W. D. (1994). *Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach* / E. J. McCarthy, W. D. Perreault. Chicago: Irwin, 552 p.
11. **Маркетинг взаимодействия: Новые направления исследований и инструментарий** / Г. Л. Багиев, Л. И. Бушуева, С. П. Куш [и др.]. – Сыктывкар : Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2014. – 249 с. – EDN UCYCUB. – Текст : непосредственный.
12. Freeman R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. 342 p.
13. Kumar V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*. 82 (4): 1–12.
14. Kumar V., Rajan B., Garg V. (2024). Transformative marketing education: Drivers, outcomes, and research agenda. *Journal of Marketing Education*. 47 (1): 42–60.
15. **Агафонова, А. Г.** Реляционный подход в городских исследованиях / А. Г. Агафонова. – Текст : непосредственный. // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2015. – Т. 18, № 4. – С. 96–110. – EDN VKQMJB.
16. **Куликова, Е. С.** Виртуальный маркетинговый потенциал территорий: теория, методология, практика / Е. С. Куликова. – Екатеринбург : ООО «Раритет», 2023. – 164 с. – EDN QRZDME.
17. **Варго, С. Л.** Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Л. Варго, Р. Ф. Лаш. – Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 73–106. – EDN HUBIMV. – Текст : непосредственный.
18. **Третьяк, О. А.** Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы / О. А. Третьяк. – Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23. – №. 2. – С. 153–167.
19. **Тамбовцев, В. Л.** Концепция со-производства публичных услуг: создание базового условия развития сектора или поиски под фонарем? / В. Л. Тамбовцев, И. А. Рождественская. – Текст : непосредственный // Terra Economicus. – 2023. – Т. 21. – № 1. – С. 19–31.

Molokova A.A.

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Assistant of the Department of State and Municipal Administration

DETERMINANTS OF TERRITORY MARKETING DEVELOPMENT

Abstract. In the context of exhaustion of extensive models of territorial growth, a new paradigm of regional development, as well as the complication of the geopolitical situation, understanding the determinants of the development of marketing of territories makes it possible not only to record the current state, but to simulate the trajectories of the development of marketing activities in different contexts. The specific purpose of the study is to identify systemic patterns in the development of marketing of territories due to the interaction of three key determinants: the main trends in marketing as a general theoretical and methodological basis, the evolution of scientific approaches to understanding the essence of territories as a special object of management and the transformation of the role of the state in regulating territorial development. The main method is monographic cabinet research. The logic of the study is built from general to particular through analytical decomposition, abstraction and grouping to integration into a limited number of concepts, through which a typology of key characteristics of modern territory marketing was constructed. Based on the results of the work, the main trends that determine the nature of the marketing of the territory were identified. It was concluded that modern marketing of the territory is aimed at creating collective value and balancing the interests of all stakeholders, has network characteristics and is participatory, is built into the system of public management and strategic planning of the development of territories.

Keywords: territory marketing, evolution of general marketing, role of the state, territory characteristics.

References

1. Skorobogatykh, I.I. (2014). E`volyuciya marketinga v mire i v Rossii: k 25-letiyu kafedry` marketinga RE`U im. G. V. Plexanova [The evolution of marketing in the world and in Russia: on the 25th anniversary of the marketing department of the PRUE named after G.V. Plekhanov]. Vestnik Rossijskogo e`konomicheskogo universiteta imeni G.V. Plexanova [Bulletin of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov], 9(75):97-113.
2. Soloviev, B.A. (2007). Marketing [Marketing]. M.: Infra-M. (MBA textbook series).
3. Cherenkov, V.I. (2004). E`volyuciya marketingovoj teorii i transformaciya dominiruyushhej paradigmy` marketinga [Evolution of marketing theory and transformation of the dominant marketing paradigm]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. [Bulletin of St. Petersburg University. Management], 2:3-32.
4. Vizgalov, D.V. (2008). Marketing goroda: prakticheskoe posobie [Marketing of the city: a practical guide]. Moscow: Foundation "Institute of Urban Economics", ISBN 9715813001291.
5. Tretyak, O.A. (2006). E`volyuciya marketinga: e`tapy`, priority`, konceptual`naya baza, dominiruyushhaya logika [Marketing evolution: stages, priorities, conceptual base, dominant logic]. Rossijskij zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of Management], 4(2):129-144.
6. Kushch, S.P. (2006). Novaya dominiruyushhaya logika v marketinge [New dominant logic in marketing] Rossijskij zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of Management], 4(2):71-72.

7. Webster, F. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4): 1–17.
8. Kotler, P., Zaltman, G. (1976). Targeting prospects for a new product. *Journal of Advertising Research*, 16(1):7-18.
9. Feldman, L.P. (1971). Societal adaptation: a new challenge for marketing. *Journal of Marketing*, 35(3):654-60.
10. McCarthy, E.J., Perreault, W.D. (1994). *Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach*. Chicago: Irwin.
11. Bagiev, G.L., Bushueva, L.I., Kushch, S.P. et al. (2014). *Marketing vzaimodeisviy: novyeoblasti issledovaniy i instrumentariy* [Interaction marketing: New areas of research and tools]. Syktyvkar: Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin].
12. Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
13. Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82 (4), 1–12.
14. Kumar, V., Rajan, B., Garg, V. (2024). Transformative marketing education: Drivers, outcomes, and research agenda. *Journal of Marketing Education*, 47 (1), 42–60.
15. Agafonova, A.G. (2015). *Relyacionny`j podxod v gorodskix issledovaniyax* [Relational approach in urban research] *Zhurnal sociologii i social`noj antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology], 18(4),96-110.
16. Kulikova, E.S. (2023). *Virtual`ny`j marketingovy`j potencial territorij: teoriya, metodologiya, praktika* [Virtual marketing potential of territories: theory, methodology, practice]. Yekaterinburg: Raritet LLC.
17. Vargo, S.L. (2006). *Razvitie novoj dominiruyushhej logiki marketinga* [Development of a new dominant marketing logic]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 4(2), 73-106.
18. Tretyak, O.A. (2025). *Marketing: traektorii razvitiya i kontury` novoj paradigmy* [Marketing: development trajectories and contours of a new paradigm]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 23(2), 153-167.
19. Tambovtsev, V.L., Rozhdestvenskaya, I.A. (2023). *Koncepciya so-proizvodstva publiczny`x uslug: sozдание bazovogo usloviya razvitiya sektora ili poiski pod fonarem?* [The concept of co-production of public services: creating a basic condition for the development of the sector or searching under a lantern?]. *Terra Economicus*, 21(1), 19-31.

e-mail: a.a.molokova@usue.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 многостраничных или серийных 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 «Библиотечное дело, 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.bukep.ru>.

Оформление подписки на журнал

Журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» распространяется по подписке. Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России» – 18037.

Online-подписка:

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

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

Подробную информацию авторы могут получить по телефону: (4722) 26-07-47, на сайте журнала: <http://vestnik.bukep.ru/>.

Журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права» включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим научным специальностям и соответствующей отрасли науки:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономические науки)

и 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

БЕЛГОРОДСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

Почтовый адрес Белгородского университета
кооперации, экономики и права:

Россия, 308023, г. Белгород,
ул. Садовая, 116 А

тел. факс: (4722) 26-49-65

E-mail: common@bukep.ru

www.bukep.ru

Научно-исследовательский центр университета

тел.: (4722) 26-07-47

E-mail: pror-nr-pr@bukep.ru