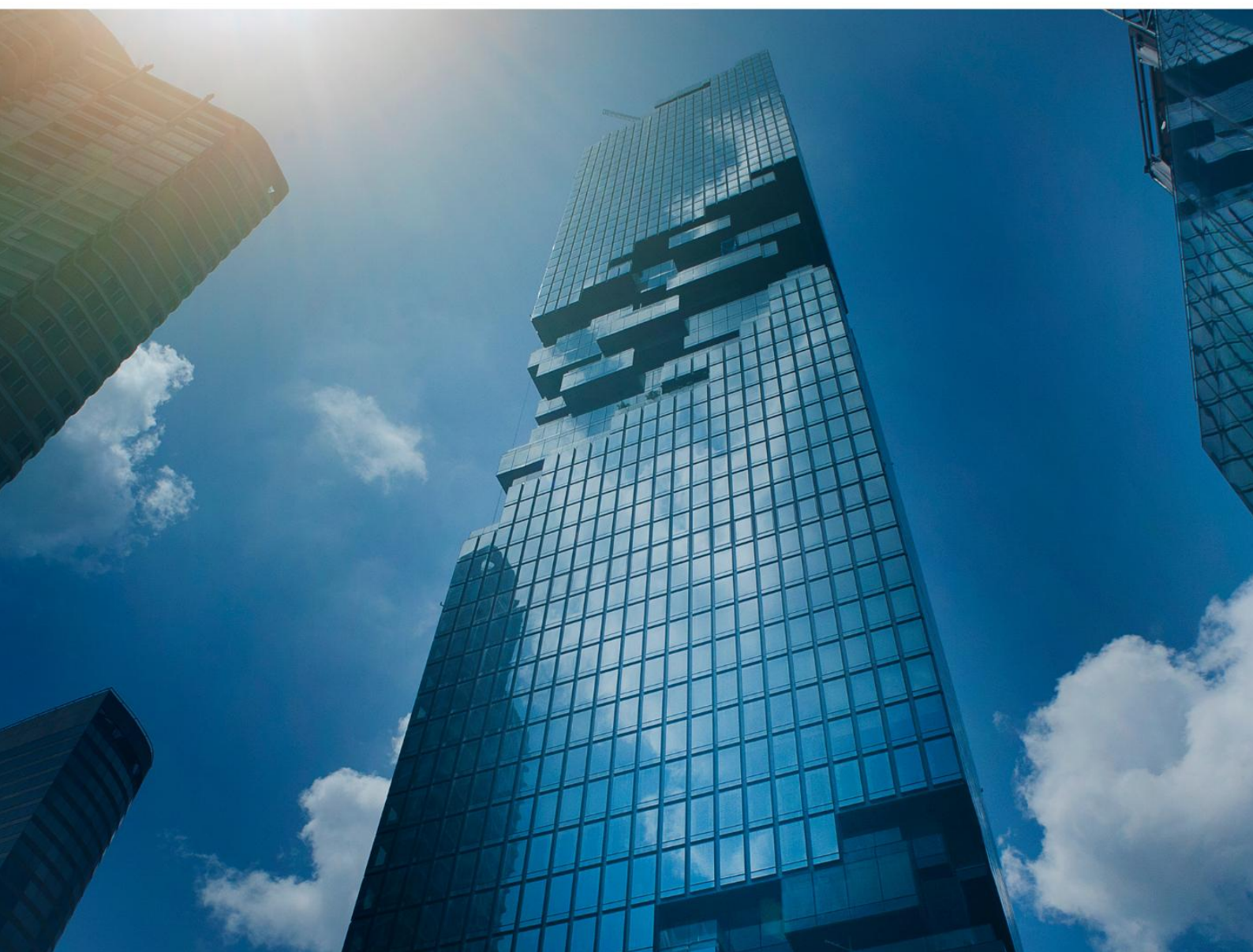


ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



EDRJ.RU

ISSN 2542-0208

Экономическая теория
Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
Управление инновациями
Экономика и управление в образовании
Государственное управление
Региональная экономика
Мировая экономика
Логистика

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И
РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 8/2025

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2025

УДК 33
ББК 65
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №8 - 2025 – 83 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору No 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте www.edrj.ru

УДК 33
ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор – **Краснова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

Балашова Раиса Ивановна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры “Экономика предприятия” Донецкого национального технического университета.

Глебова Анна Геннадьевна – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

Кожин Владимир Александрович – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

Мазин Александр Леонидович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

Бикеева Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

Лаврентьева Марина Анатольевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБОУ ВО “Нижегородская государственная медицинская академия” Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

Тиндова Мария Геннадьевна – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

Шагалова Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2025

Оглавление

ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВО	6
Иванова О.Ю. Анализ эффективности градостроительного зонирования территории муниципального образования под призмой обеспечения условий устойчивого развития	6
МЕНЕДЖМЕНТ	17
Кудрявцева М.В. Ключевые аспекты эффективного лидерства	17
РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ	21
Емельянова Е.В. Иевлева О.И. Управление развитием сферы туризма на региональном уровне	21
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ	28
Беглова К.Р. Цифровые платформы и автоматизация: Риски налоговых ошибок и уклонения под видом алгоритма	28
Коровкина В.И. Модели интеграции искусственного интеллекта в систему маркетингового менеджмента.....	33
Стукалов В.В., Балашова Е.С. Управление цифровой трансформацией промышленных предприятий в условиях цифровизации экономики	40
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ.....	49
Пасмурцева Н.Н., Бобкова Е.И., Пасмурцев И.А. Тенденции и проблемы развития общего и профессионального образования в субъекте Российской Федерации	49
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ	60
Стукалов В.В., Балашова Е.С. Влияние экономического механизма на конкурентоспособность промышленного предприятия полного цикла.....	60
Шмелькова О.И. Карта рисков как инструмент анализа и контроля рисков проекта цифровой трансформации в торговле.....	70
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.....	75
Карпович В.Ф. Комплекс экзогенных и эндогенных факторов, определяющих ценовую политику предприятия	75

ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВО

УДК 332.3

Иванова О.Ю. Анализ эффективности градостроительного зонирования территории муниципального образования под призмой обеспечения условий устойчивого развития

Analysis of the effectiveness of urban planning zoning of the municipal territory in terms of ensuring sustainable development conditions

Иванова Ольга Юрьевна,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,

г. Екатеринбург

Ivanova Olga Yuryevna,

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management,
Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Аннотация. Градостроительное зонирование является ключевым инструментом для обеспечения устойчивого развития территории муниципального образования, поскольку определяет функциональное назначение земельных участков, параметры разрешенного строительства и использования объектов недвижимости. В тоже время, в процессе градостроительного зонирования нередко возникают проблемы, снижающие эффективность самого процесса, влекущие ухудшение качества среды и доступности инфраструктуры. В настоящей статье рассмотрены вопросы повышения эффективности градостроительного зонирования муниципальных образований на основе расчетных параметров, утвержденных в Российской Федерации методических рекомендаций. На примере анализа градостроительного зонирования одного из муниципальных образований Свердловской области – Камышловского городского округа – показаны причины и последствия отклонения размеров и конфигурации территориальных зон от расчетных параметров.

Ключевые слова: градостроительное зонирование, территориальные зоны, жилые зоны, общественно-деловые зоны, производственные зоны.

Abstract. Urban planning zoning is a key tool for ensuring the sustainable development of a municipal area, as it determines the functional purpose of land plots, the parameters of permitted construction, and the use of real estate objects. However, the process of urban planning zoning often faces challenges that reduce its effectiveness and lead to a deterioration in the quality of the environment and the availability of infrastructure. This article explores ways to improve the efficiency of urban planning zoning in municipal areas based on the calculated parameters and guidelines approved in the Russian Federation. Using the example of the analysis of urban planning zoning in one of the municipalities of the Sverdlovsk Region, the Kamyshlovsky Urban District, the article shows the causes and consequences of deviations in the size and configuration of territorial zones from the calculated parameters.

Keywords: urban planning zoning, territorial zones, residential zones, public and business zones, and production zones.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Градостроительное зонирование является ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития территории муниципального образования, поскольку определяет функциональное назначение земельных участков, параметры разрешенного строительства и использования объектов недвижимости. В условиях динамичного социально-экономического развития территории муниципального образования вопросы градостроительного зонирования приобретают особую значимость. Необходимость обеспечения устойчивого развития территории, привлечения инвестиций, создания комфортной среды проживания требует совершенствования системы градостроительного зонирования с учетом современных тенденций и потребностей населения.

Градостроительное зонирование – это зонирование территорий муниципальных образований в целях определения территориальных зон и установления градостроительных регламентов [1]. Значение градостроительного зонирования для муниципальных образований раскрывается в следующих аспектах:

- обеспечивает правовую определенность: определяет правила использования земельных участков и застройки, что гарантирует права собственников и застройщиков;
- создает прозрачную систему регулирования: позволяет контролировать градостроительную деятельность и обеспечивать соблюдение требований градостроительного законодательства;
- улучшает качество городской среды: обеспечивает рациональное размещение объектов, комфортные условия проживания и доступ к необходимой инфраструктуре.

Зонирование городской территории осуществляется на основании Градостроительного кодекса Российской Федерации (далее – ГрК РФ). Согласно статье 30 главы 4 ГрК РФ, к документам градостроительного зонирования отнесены правила землепользования и застройки (далее – ПЗЗ), утверждаемые нормативными правовыми актами органов местного самоуправления. Как правило, правила землепользования и застройки состоят из трех частей: теоретической (в ней зафиксированы базовые требования по использованию муниципальных территорий), графической (она представляет собой карту территориального зонирования с четким обозначением зон) и специальной (в ней содержится информация о применяемых регламентах градостроения).

Основой для разработки ПЗЗ является Генеральный план. ПЗЗ конкретизируют и реализуют положения Генерального плана на уровне отдельных земельных участков. Взаимосвязь между Генеральным планом и Правилами землепользования и застройки повлекла появление (в конце 2022 г.) нового типа документов – Единого документа

территориального планирования и градостроительного зонирования (ст. 28.1 ГрК РФ). Однако, ради справедливости нужно подчеркнуть, раздельная разработка генерального плана и правил землепользования и застройки по-прежнему остается преобладающей практикой в большинстве муниципальных образований.

Порядок подготовки ПЗЗ регламентирован статьей 31 ГрК РФ. В ней отмечено, что «подготовка проекта правил землепользования и застройки осуществляется с учетом положений о территориальном планировании, содержащихся в документах территориального планирования, с учетом требований технических регламентов, сведений Единого государственного реестра недвижимости, сведений, документов, материалов, содержащихся в государственных информационных системах обеспечения градостроительной деятельности, заключения о результатах общественных обсуждений или публичных слушаний и предложений заинтересованных лиц». В тоже время, жестких и однозначных инструкций, регламентирующих методический подход к разработке ПЗЗ, не содержится ни в ГрК РФ, ни в перечисленных выше документах.

На протяжении долгого времени единственным документом, нацеленным на оказание методической помощи разработчикам схем зонирования территорий, были разработанные Госстроем РФ в 1999 г. Методические рекомендации по разработке схем зонирования территории городов [3]. Лишь в 2024 г. был утвержден Приказ Министерства экономического развития РФ «Об утверждении методических рекомендаций по разработке проектов схем территориального планирования муниципальных районов, генеральных планов городских округов, муниципальных округов, городских и сельских поселений» [4]. Следует отметить, что оба документа содержательно схожи – содержат описание основных этапов разработки схем зонирования, характеристики их состава и содержания, требования к организации разработки, согласования и утверждения схем, образцы технического задания, примерные формы предоставления сведений о функциональных зонах. Однако методические рекомендации, утвержденные в 2024 г. более проработаны с позиций взаимосвязанности решений, подготавливаемых в составе проектов документов территориального планирования, со стратегией социально-экономического развития муниципального образования, а также достижения тождества выделяемых в них территориальных зон с правилами землепользования и застройки и классификатором видов разрешенного использования земельных участков.

Наличие указанных документов не решает ряд проблем градостроительного зонирования, касающихся:

- учета природных условий при выделении территориальных зон;

– обеспечения компактности размещения и взаимосвязанности территориальных зон с учетом их допустимой совместимости;

– обеспечения эффективности использования территорий с учетом ее градостроительной ценности, перспектив дальнейшего развития, утвержденных санитарных норм и правил.

В настоящее время определение разработчика схем территориального планирования осуществляется на конкурсной основе, в том числе через торги подряда (тендер), которые организует и проводит заказчик (уполномоченный орган МСУ). Проект схемы территориального планирования должен быть разработан на основании технического задания, утвержденного уполномоченным органом МСУ. Однако, ни в названных выше методических рекомендациях, ни в приведенных в них образцах технического задания не представлен методический подход, на основании которого следует определять размер, конфигурацию и размещение территориальных зон, что может повлечь вариативность градостроительного зонирования муниципальных образований. В тоже время, в методических рекомендациях, утвержденных Приказом Министерства экономического развития РФ от 6.05.24 г. N 273 установлено, что при проектировании всех типов территориальных зон, за исключением зон транспортной инфраструктуры, должны быть соблюдены определенные расчетные параметры, обеспечивающие устойчивое развитие территории. Параметры территориальных зон рекомендуется рассчитывать:

– на основании базовых показателей документации по планировке территории муниципального образования;

– с условием необходимой обеспеченности жильем на основе демографического прогноза, утвержденного в стратегии социально-экономического развития муниципального образования;

– с учетом условий создания новых рабочих мест;

– с учетом обеспечения муниципального образования инфраструктурными объектами местного значения;

– с учетом возможных условий ограничения этажности застройки и формирования архитектурно-градостроительного облика городского населенного пункта.

Проведенный анализ позволяет заключить, что оценка эффективности градостроительного зонирования территории под призмой обеспечения ее устойчивого развития может осуществляться на основании сравнения расчетных параметров с фактическими показателями конфигурации территориальных зон, установленными Правилами землепользования и застройки муниципального образования.

В целях практической оценки эффективности градостроительного зонирования территории под призмой обеспечения ее устойчивого развития рассмотрим параметры градостроительного зонирования территории одного из муниципальных образований Свердловской области – Камышловского городского округа. По данным ПЗЗ Камышловского городского округа на территории данного муниципального образования выделены 9 типов территориальных зон (таблица 1), однако для упрощения анализа проведем расчет проектной площади лишь для 3 основных территориальных зон – жилой, общественно-деловой и производственной.

Таблица 1

Виды территориальных зон муниципального образования Камышловский городской округ¹

Обозначение	Название территориальной зоны
Ж	Жилые зоны
ОД	Общественно-деловые зоны
П	Производственные зоны
И	Зоны объектов инженерной инфраструктуры
Т	Зоны транспортной инфраструктуры
КС	Коммунально-складские зоны
СХ	Сельскохозяйственные зоны
Р	Зоны рекреационного назначения
С	Зоны специального назначения

Расчет проектной площади жилых зон муниципального образования Камышловский городской округ необходим для решения целого ряда важных задач, связанных с обеспечением устойчивого развития территории, комфортного проживания населения и эффективного использования земельных ресурсов. Для предварительного определения общих размеров территорий жилых зон принимаются укрупненные показатели в расчете на 1000 чел. [6].

Потребность в жилых территориях можно определить, задавшись долями населения, которое будет проживать в малоэтажной, среднеэтажной и других видах застройки в общей структуре населенного пункта, а также численностью его населения. Общая площадь необходимой жилой территории вычисляется как сумма отдельных площадей [2]:

$$S_{\text{ж}} = S_1 + S_2 + \dots + S_n \quad (1)$$

где S_1 – малоэтажная жилая застройка, га;

S_2 – среднеэтажная жилая застройка, га.

¹ Составлено автором по: [5]

Численность населения муниципального образования Камышловский городской округ на 1 января 2024 г. составила 27 тыс.чел. [7]. Структура жилых зон на территории муниципального образования Камышловский городской округ представлена ниже (таблица 2).

Таблица 2

Структура жилых зон на территории муниципального образования Камышловский городской округ²

№ п/п	Зона застройки	Обозначение	Доля населения, проживающего на жилой территории, di	Норма на 1000 человек, га
1	Малоэтажная застройка без земельных участков	S ₁	0,50	10
	Малоэтажная застройка с приусадебными участками		0,20	20
2	Застройка среднеэтажными домами от 5 до 8 этажей	S ₂	0,30	8

Рассчитаем размер каждой зоны застройки:

Территория малоэтажной застройки без земельных участков будет равна $10 \times 0,50 \times 27 = 135$ га.

Территория малоэтажной застройки с приусадебными участками $20 \times 0,20 \times 27 = 108$ га

Территория малоэтажной застройки будет составлять 243 га.

Территория застройки среднеэтажными домами от 5 до 8 этажей будет равна $S_2 = 8 \times 0,30 \times 27 = 64,8$ га.

Территория многоэтажной застройки отсутствует.

Общая потребность в жилой территории будет равна $S_{ж} = 249 + 67,8 = 307,8$ га. ≈ 308 га.

Расчетный показатель общей территории жилых зон территории, исходя из численности населения и этажности застройки муниципального образования Камышловский городской округ, составляет 308 га, однако, согласно Выпискам из ЕГРН, фактическая общая площадь жилых зон составляет 434 га в 2023 году.

Фактическая площадь жилых зон территории муниципального образования Камышловский городской округ превышает расчетную потребность в территориях жилых зон, что может быть объяснено несколькими факторами:

² Составлено автором по: [2, 6]

– территория характеризуется низкой плотностью застройки, обусловленной преобладанием индивидуальных жилых домов с обширными земельными участками. Это означает, что на единицу площади приходится небольшое количество жителей;

– часть территории, отведенной под жилую застройку, используется неэффективно, например, в качестве пустырей или неблагоустроенных участков.

Расчет проектной площади общественно-деловых зон территории муниципального образования Камышловского городского округа включает определение потребности в площадях для размещения объектов коммерческой, административной, культурной и социальной инфраструктуры.

Расчет требуемой площади основных учреждений и предприятий сферы услуг общественно-деловых территорий для населенного пункта численностью 27 тыс. человек представлен в таблице 3.

Таблица 3

Расчет размеров земельного участка для основных учреждений и предприятий сферы услуг общественно-деловых зон территорий муниципального образования Камышловский городской округ³

Учреждения, предприятия	Ед. измерения	Рекомендуемая обеспеченность	Размер земельного участка	Расчетный показатель
Учреждения образования				
Дошкольные образовательные учреждения	Мест на 1 тыс. чел	50	До 100 мест – 40 кв.м/место; более 100 мест – 35 кв.м/место	4,7 га
Общеобразовательные учреждения	Мест на 1 тыс. чел	110	До 400 мест – 50 кв.м/место; 400-500 мест – 60 кв.м/место; 500-600 мест – 50 кв.м/место; 600-800 мест – 40 кв.м/место; 800-1000 мест – 33 кв.м/место	12,45 га
Учреждение внешкольного образования	Учащихся на 1 тыс. чел	22	До 100 мест – 40 кв.м/место; более 100 мест – 35 кв.м/место	2,08 га
Образовательные учреждения начального и среднего профессионального образования	Учащихся на 1 тыс. чел.	40	До 300 мест – 2,2 га на объект; 300-600 мест – 2,2–3,1 га на объект; 600-1000 мест – 23,1– 3,7 га на объект	5,75 га
Объекты здравоохранения				
Амбулаторно-поликлиническое учреждение	Посещений в смену на 1 тыс. чел.	30	На 100 посещений – 0,1 га	0,81 га

³ Составлено автором по: [2, 6]

Учреждения, предприятия	Ед. измерения	Рекомендуемая обеспеченность	Размер земельного участка	Расчетный показатель
Стационары всех типов	Коек на 1 тыс. чел	7	До 50 коек – 300 кв.м/место; 50–100 коек – 300 – 200 кв.м/место; 100-200 коек – 200–140 кв.м/место;	3,21 га
Станция скорой медицинской помощи	Автомобиль на 1 тыс. чел.	0,1	0,07 га на автомобиль и не менее 0,1 га на объект	0,21 га
Аптека	Объект	1 на 10 тыс. чел	0,2 - 0,4 га на объект	0,9 га
Учреждения культуры и искусства				
Кинотеатр	Мест на 1 тыс. чел	25-35	4 м 2 на 1 место	0,32 га
Музей	Объект на 10 тыс. человек	0,4	От 0,1 га на весь объект	0,1 га
Учреждения культуры клубного типа	Мест на 1 тыс. чел.	80	0,6 га на весь объект (4 м 2 на 1 место)	0,9 га
Объекты физической культуры и спорта				
Спортзал общего пользования	Кв. м площади пола на 1 тыс. чел.	100	0,2 – 0,5 га на объект	2,1 га
Объекты торговли и общественного питания				
Продовольственные предприятия торговли	Кв. м торговой площади на 1 тыс. чел.	100	До 250 - 0,08 га на 100 кв.м; 250 - 650 – 0,08 - 0,06 га на 100 кв.м; 650 – 1500 – 0,06 – 0,04 га на 100 кв.м;	1,88 га
Непродовольственные предприятия торговли	Кв. м торговой площади на 1 тыс. чел.	200	1500 – 3500 – 0,04 - 0,02 га на 100 кв.м; Более 3500 – 0,02 га на 100 кв.м;	1,08 га
Итого:				36,49 га

Расчетный показатель общественно-деловых зон территории муниципального образования Камышловский городской округ 36,5 га, был получен на основе упрощенного расчета. В расчет не были включены следующие объекты общественно-деловых зон: объекты коммунально-бытового назначения, кредитно-финансовые учреждения, предприятия связи, судебные органы, юридические консультации, нотариальные конторы, офисы, объекты социального обслуживания (дома-интернаты).

Расчетный показатель общественно-деловых зон территории муниципального образования Камышловский городской округ составляет 36,5 га, согласно же Выпискам из ЕГРН, фактическая площадь общественно-деловых зон составляет 153 га в 2023 году.

Расхождение между расчетным показателем и фактической площадью общественно-деловых зон в Камышловском городском округе, что может быть объяснено несколькими факторами:

- формально земли могут быть отнесены к общественно-деловым зонам, однако реальная картина часто отличается. Фактическое использование таких участков, например, под склады или пустыри, не соответствует заявленной категории и не способствует развитию общественной и деловой активности;
- включение в общую площадь общественно-деловых зон земель под дорогами, тротуарами и коммуникациями, предназначенными для обслуживания общественно-деловых объектов, приводит к искажению данных.

Расчет проектной площади производственных зон осуществляется исходя из величины назначенных площадей застройки конкретных промышленных предприятий, расположенных на территории муниципального образования [2]:

$$S_{\text{пр}} = \frac{S_{\text{пр.застр}}}{k_{\text{min}}} \quad (2)$$

где k_{min} – минимальный нормативный коэффициент застройки производственной территории, %;

$S_{\text{пр.застр}}$ – назначенная площадь застройки промышленного предприятия, га.

Крупнейшими промышленными предприятиями, расположенными на территории Камышловского городского округа, являются ООО «Камышловский завод «Урализоллятор», ОАО «Камышловский завод «Лесхозмаш», ООО «К-777».

Площадь застройки промышленного предприятия ООО «Камышловский завод «Урализоллятор» будет равна:

$$10,3:45=22,88 \text{ га}$$

Площадь застройки промышленного предприятия ОАО «Камышловский завод «Лесхозмаш» будет равна:

$$8,5:50=17 \text{ га}$$

Площадь застройки промышленного предприятия ООО «К-777» будет равна:

$$9,4:42=22,38 \text{ га}$$

Следовательно, общая проектная площадь территории производственных зон Камышловского городского округа равна 62,26 га.

Согласно Выпискам из ЕГРН, фактическая площадь промышленных зон составляет 171 га в 2023 году.

Превышение фактической площади промышленной зоны над запланированной может свидетельствовать о наличии неиспользуемых земель, не задействованных в

производственном процессе. На территории промышленных зон могут располагаться объекты, не связанные непосредственно с производством (например, офисные здания, магазины, автосервисы), что снижает эффективность использования земель.

Представленный анализ показывает, что несмотря на наличие утвержденных методических рекомендаций по проектированию территориальных зон муниципальных образований, на практике наблюдаются расхождения между значениями расчетных проектных показателей и фактической величиной территориальных зон. Поскольку расчетные показатели отражают оптимальное значение параметров площади и размещения территориальных зон, отступление от них влечет снижение эффективности землепользования и угрозы обеспечению устойчивого развития территории. В частности, следствием расхождения проектных и фактических площадей территориальных зон Камышловского городского округа является наличие в данном муниципальном образовании пустырей и заброшенных участков на фоне отсутствия некоторых необходимых объектов транспортной и социальной инфраструктуры (например, родильного дома или перинатального центра). Преодоление данной проблемы непосредственно связано с повышением эффективности использования территории муниципального образования, вовлечением заброшенных участков в хозяйственный оборот путем строительства необходимых объектов, соответствующих установленным территориальным зонам.

Библиографический список

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 № 190-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru>
2. Лептюхова О.Ю., Щербина Е.В. Градостроительное зонирование: учеб. пособие / Москва: МИСИ – МГСУ. – 2019. – 69 с.
3. Методические рекомендации по разработке схем зонирования территории городов. МДС 30-1.99 (утв. протоколом Госстроя РФ от 10.06.99 N 01-НС-15/7) URL: <https://base.garant.ru/3923558/?ysclid=mdrj13xay1977725596>
4. Об утверждении методических рекомендаций по разработке проектов схем территориального планирования муниципальных районов, генеральных планов городских округов, муниципальных округов, городских и сельских поселений: приказ Министерства экономического развития РФ от 6.05.24 г. N 273 URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408926338/?ysclid=mdrldb8m1i789972071>
5. Правила землепользования и застройки Камышловского городского округа / Официальный сайт администрации Камышловского городского округа. URL: <https://gorod-kamyshlov.ru/building/pravila-zemlepolzovaniya-i-zastrojki>

6. СП 42.13330.2016. Свод правил. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. Актуализированная редакция СНиП 2.07.01-89*: утвержден Приказом Минстроя России №1034/пр от 30.12.2016. – Москва: Сандартинформ, 2016. – 125 с.

7. Численность населения муниципальных образований Свердловской области на 1 января 2024 г. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://66.rosstat.gov.ru/>

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.96

Кудрявцева М.В. Ключевые аспекты эффективного лидерства Key aspects of effective leadership

Кудрявцева Мария Викторовна

Старший преподаватель кафедры социальной работы и права
Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна,
Санкт-Петербург
Kudryavtseva Maria Viktorovna
Senior Lecturer of the Department of social work and law
Saint Petersburg University of industrial technology and design,
Saint Petersburg

Аннотация. В статье лидерство рассматривается как перспективный инструмент управления человеческими ресурсами в современной бизнес-среде. Подчеркивается, что ключевым фактором эффективного воздействия лидера на последователей является его личностное влияние. В этой связи рассматриваются харизма, авторитет и доверие как важные элементы влияния лидера. Обозначена характеристика харизматического лидера, выделены основные качества и навыки такого лидера. Также раскрывается значение авторитета лидера и доверия во взаимоотношениях лидера с последователями.

Ключевые слова: лидерство, организация, развитие, лидер, последователи, факторы, харизма, авторитет, доверие, влияние.

Abstract. The article considers leadership as a promising tool for human resource management in the modern business environment. It is emphasized that the key factor of effective influence of a leader on followers is his personal influence. In this regard, charisma, authority and trust are considered as important elements of a leader's influence. The characteristic of a charismatic leader is outlined, the main qualities and skills of such a leader are highlighted. The importance of the leader's authority and trust in the leader's relationship with followers is also revealed.

Keywords: leadership, organization, development, leader, followers, factors, charisma, authority, trust, influence.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

В современных социально-экономических реалиях лидерство является перспективным и эффективным инструментом управления человеческими ресурсами в организации. Применение в деятельности организаций такой социально-психологической технологии как лидерство нацелено на решение нескольких ключевых задач – консолидация усилий сотрудников и повышение их мотивированности, и, как следствие, рост производительности организации.

По мнению современных исследователей, скорость изменений рынка будет и в дальнейшем повышать свои темпы в соответствии с продолжающейся цифровизацией экономики и общества. Этот феномен получил свое название VUCA-мир: volatility

(непостоянство), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность), ambiguity (неоднозначность) [1]. В таком контексте новой действительности особенно важно развивать актуальные и гибкие методы управления организацией и человеческими ресурсами, которые будут способствовать повышению конкурентоспособности и росту производительности современных компаний.

Задача любой организации в условиях изменяющегося социально-экономического мира – создавать, воспитывать и развивать корпоративную культуру, в которой люди изнутри нацелены на движение вперед, мотивируют себя сами, растут профессионально, достигают и своих, и корпоративных целей и в конечном счете не уходят [2]. В определенной мере обозначенные задачи возможно решить посредством интеграции лидерства как технологии управления.

Лидерство следует понимать как процесс и результат взаимодействия во взаимосвязи «лидер – последователи». Лидерство – это двусторонний процесс, в котором лидер, проявляясь определённым образом, заслуживает и удерживает авторитетность, вызывает у своих последователей доверие и становится ведущей силой, определяющей вектор движения, способы достижения целей, настроение и состояние команды, а главное – результат совместной деятельности.

Зарубежными исследователями лидерство характеризуется во взаимосвязи с такими идеями, как открытость новому, обладание гибкостью (как когнитивной, так и поведенческой), вовлеченностью в командную работу, стремлением к долгосрочным целям и глобальным изменениям [3].

Невзирая на обилие инструментов и техник влияния в арсенале современного лидерства, главным образом лидерство реализуется посредством психологического влияния. Это означает, что ключевым фактором эффективного воздействия лидера на последователей становится его личностное влияние, а именно, яркость его личности, индивидуальная притягательность и факт того, что в глазах последователей лидер воспринимается как лучший на своем месте.

Исходя из этого, можно говорить, что основными и во многом взаимосвязанными факторами эффективности влияния лидера являются харизма, авторитет и способность вызывать и удерживать доверие к себе.

Рассматривая харизму как значимый элемент влияния лидера на последователей, обратимся к ключевым идеям автора книги «Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду» Кевина Мюррея [4]. Прежде всего отметим, что о харизме можно говорить как о способности человека притягивать к себе внимание, производить сильное впечатление, быть интересным, покорять других людей своим обаянием и пробуждать у них готовность следовать за ним. Таким образом, развитые харизматичные мягкие навыки позволят человеку вдохновить людей, добиться их

доверия, привлечь внимание, произвести впечатление и оказать влияние, а значит, стать для последователей авторитетом.

По мнению К. Мюррея, качества и навыки харизматичного лидера включают в себя:

- аутентичность (подлинность, честность, открытость, следование личным ценностям и принципам, развитое самосознание и пр.);
- силу личности (которая проявляется в настойчивости, решительности, развитых волевых механизмах, энергичности, уверенности и пр.);
- доброжелательность (как способность через позитивное присутствие, включенность выстраивать конструктивное общение, налаживать контакты);
- целеустремленность и увлечённость (по отношению к своей деятельности, к своим задачам, к своей жизни);
- убедительность (умение формулировать свои мысли так, чтобы они находили отклик, мотивировали и привлекали других) [4].

Харизматичный лидер, обладая харизмой, как следствие, обладает и авторитетом. Авторитет означает влияние и значимость, которые принадлежат индивиду в силу его особого положения в группе, занимаемой должности, статуса; в силу его компетентности, превосходства определенных личностных качеств и так далее. Главная черта авторитета – способность управлять действиями других. Именно добровольное признание со стороны последователей в лидере авторитета позволяет ему оказывать воздействие на мысли и поведение членов команды, направляя их в нужное русло. В случае признания конкретного лидера в качестве авторитета сами последователи проявляют готовность прислушиваться к лидеру, ориентироваться на него, постоянно учитывать его мнение.

Поэтому, авторитет – одно из наиболее важных условий высокоэффективного влияния лидера на последователей для решения различных задач. Авторитет – это признание за лидером права на принятие решения в условиях совместной деятельности. Это заслуженное доверие [5].

В свою очередь, доверие является значимым фактором эффективного лидерства. Как отмечают отечественные исследователи, лидерство, как особый статус человека в группе, характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт [6].

Именно доверие во взаимоотношениях лидера и последователей является условием открытого и эффективного взаимодействия, прозрачной и конструктивной

коммуникации. Доверие имеет ряд социально-психологических функций: обеспечения совместной деятельности (основная), интегрирующая, коммуникативная, интерактивная, перцептивная, редуцирующая, управленческая, предсказательная, ориентирующая, эффективизирующая, стабилизирующая, психологическая, личная, обобщающая и фоновости. Кроме того, доверие является основой для принятия решений, основой жизненных и деловых тактик и стратегий и т.п. [7, с. 39].

Таким образом, через конструирование и поддержание доверия во взаимоотношениях лидера и последователей создается благоприятная атмосфера сотворчества и сотрудничества, поощряющая поиск и обмен новыми идеями, обеспечивающая взаимоподдержку и синергетический эффект.

Итак, сегодня лидерство становится незаменимым инструментом в обеспечении конкурентных преимуществ организации в современной бизнес-среде. Влиятельные лидеры, вызывающие доверие, проявляющие харизму стимулируют работу команды, поддерживают боевой дух и обеспечивают сплоченность, способствуют укреплению корпоративной культуры, повышению мотивации сотрудников и достижению устойчивого успеха организации.

Библиографический список

1. Оглоблин, В.А. Трансформация понятия «наставничество» в цифровой экономике [Текст] / В.А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-2. – С. 105-107.
2. Борисов, К. Командо©. Как достигать больших целей вместе / К. Борисов. – Москва . : Альпина PRO, 2023. – 132 с.
3. Northouse, P.G. Leadership theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. – 2016. – 494 p.
4. Мюррей, К. Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду / К. Мюррей. – Москва. : «Библос», 2020. – 352 с.
5. Селезнева, Е.В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е.В. Селезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 429 с.
6. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента : Учеб. пособие по специальностям и менеджмент-образованию "Менеджмент орг.", "Маркетинг", "Упр. персоналом", "Гос. и муницип. упр.", "Упр. инновациями" и др. / Э.М. Коротков ; Учеб.-метод. об-ние вузов Росси по образованию в обл. менеджмента, Гос. ун-т упр. - [2. изд., доп. и перераб.]. - Москва : ДеКА, 2004. – 893 с.
7. Антоненко, И.В. Сущность доверия как социально-психологического явления / И.В. Антоненко // Вестник Университета Российской академии образования. – 2015. – № 3. – С. 34-44.

РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ

УДК 338.48

Емельянова Е.В. Иевлева О.И. Управление развитием сферы туризма на региональном уровне

Management of tourism development at the regional level

Емельянова Евгения Валерьевна

Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Иевлева Ольга Ивановна

Кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Yemelyanova Evgeniya Valerievna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Public and Municipal Administration

Ievleva Olga Ivanovna

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration of the Kaluga branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Аннотация. Развитие туризма и индустрии гостеприимства играет важную роль в социально-экономическом развитии регионов России. В 2021 году в стране приступили к реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», направленного на увеличение туристического потока, улучшение инфраструктуры и создание комфортных условий для отдыха и путешествий. Республика Дагестан, обладая уникальным природным и культурным потенциалом, активно включена в реализацию данного проекта. Однако для эффективного развития туризма в регионе требуется детальное планирование мероприятий, направленных на устранение существующих барьеров и повышение инвестиционной привлекательности. В работе используются методы анализа и синтеза, статистического исследования, а также сравнительный метод для изучения опыта других регионов России в развитии туристической отрасли.

Ключевые слова: туризм, Республика Дагестан, Сулакский каньон, Бархан Сарыкум, историко-культурный и гастрономический туризм.

Abstract. The development of tourism and the hospitality industry plays an important role in the socio-economic development of Russia's regions. In 2021, the national project "Tourism and the Hospitality Industry" was launched, aimed at increasing the domestic and inbound tourist flow, improving infrastructure and creating comfortable conditions for recreation and travel. The Republic of Dagestan, with its unique natural and cultural potential, is actively involved in the implementation of this project. However, the effective development of tourism in the region requires detailed planning of measures aimed at removing existing barriers and increasing investment attractiveness. The purpose of this work is to study the process of implementing the activities of the national project "Tourism and the Hospitality Industry" in the Republic of Dagestan, as well as to identify promising areas for its development. The object of the research is the implementation of the national project "Tourism and the Hospitality Industry" in the Republic of Dagestan. The work uses methods of analysis and synthesis, statistical research, as well as a comparative method to study the experience of other regions of Russia in the development of the tourism industry.

Keywords: tourism, Republic of Dagestan, Sulak Canyon, Sarykum Dune, historical, cultural and gastronomic tourism.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Туристическая инфраструктура Дагестана постепенно развивается, но пока остается недостаточно развитой по сравнению с ведущими туристическими регионами России. В республике существует несколько крупных туристических объектов, таких как Сулакский каньон — один из самых глубоких каньонов в Европе, Бархан Сарыкум — крупнейшая песчаная дюна в Евразии, а также древний аул Гамсутль, который часто сравнивают с «дагестанским Мачу-Пикчу». Кроме того, популярностью пользуются древние крепости Нарын-Кала в Дербенте и Кала-Корейш, минеральные источники и пляжи Каспийского побережья [4].

Еще несколько лет назад Дагестан был малоизвестен как туристическое направление. Опрос референтной группы туристов, в состав которой вошли представители разных возрастных и социальных групп позволил выявить причины не очень высокой популярности данного региона для российских туристов. Результаты опроса представлены ниже на рисунке 1.

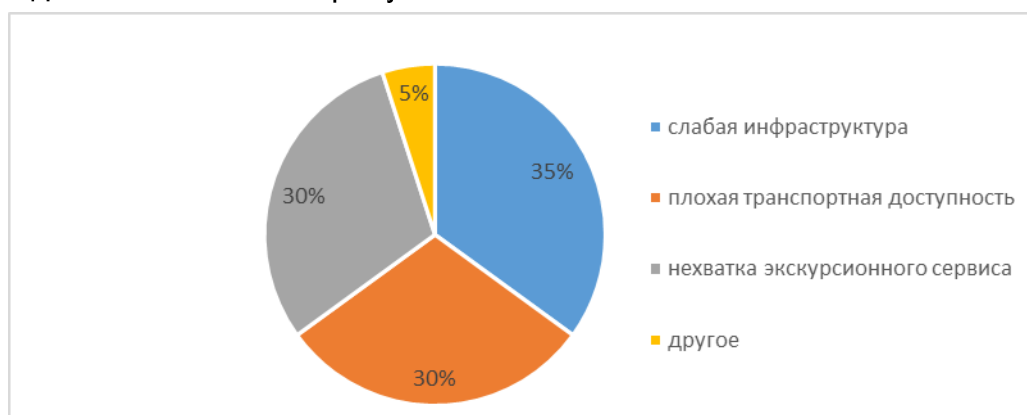


Рисунок 1 – Проблемы развития туризма в Дагестане

Очевидно, что популярность туризма в Дагестане стала заложницей трех важных проблем: слабо развитой инфраструктуры, плохой транспортной доступности и нехватки экскурсионного сервиса. В том числе с целью решения данных проблем, в регионе в 2021 году стартовал национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства».

За три года туристическая индустрия в Дагестане значительно продвинулась в своем развитии и решении выявленных проблем.

О результатах реализации проекта на заседании правительства Дагестана рассказала замминистра по туризму и народным художественным промыслам субъекта Анна Безрукова. По ее словам, в 2024 году количество гостиниц и иных средств размещения увеличилось на 27,5%. Общий номерной фонд средств размещения Дагестана составил 12,3 тыс. номеров. В прошлом году в туротрасли было создано 568

дополнительных рабочих мест.

За счет господдержки в 2024 году завершены девять инвестпроектов. Благодаря им были созданы новые модульные некапитальные средства размещения. В регионе также до 64 увеличилось количество туроператоров, а число турагентов — до 107. Помимо этого, проведено более 30 рекламных пресс- и инфотуров для представителей федеральных СМИ, блогеров и турпредприятий из разных регионов России, а также Республики Беларусь и Ирана.

Замминистра отметила, что сегодня в республике работают 179 аттестованных экскурсоводов и гидов-переводчиков. Всего более 11,5 тыс. человек заняты в туротрасли [10].

Данные результаты повлияли на рост туристического потока в Дагестан (рис.2)[11].

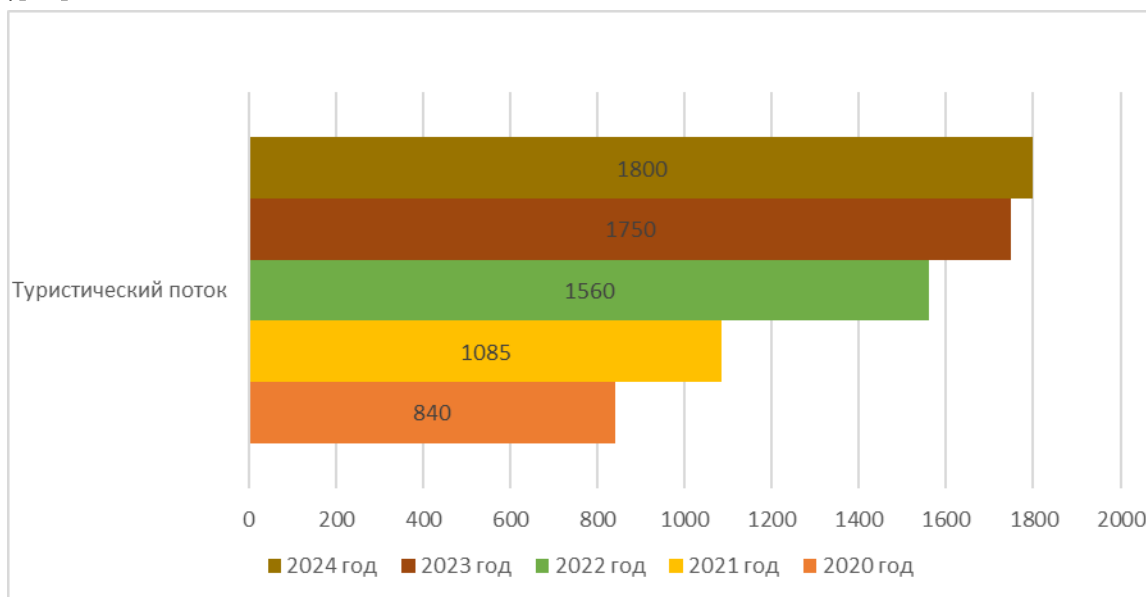


Рисунок 2 – Динамика турпотока в Дагестан с 2020 – 2024 гг.

Учитывая данные, представленные на рисунке 2, мы пришли к следующим выводам. После начала реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», объем туристического потока в 2021 году увеличился на 29%. В 2022 году по сравнению с 2021 годом количество туристов, желающих посетить Дагестан, увеличилось на 43 %. В 2023 году – на 12%. И, наконец, 2024 году – всего лишь на 2%.

Очевидно, что в последние 2 года, несмотря на видимые результаты в реализации национального проекта, объем туристического потока в Дагестан увеличивается, но не

так значительно, как это было в 2021 и 2022 годах.

20 февраля 2025 года, состоялось заседание регионального правительства, которое провёл председатель правительства Дагестана Абдулмуслим Абдулмуслимов. На встрече были обсуждены результаты туристического сезона 2024 года. Премьер – министр Дагестана убежден, что по-прежнему важно создавать условия, которые будут соответствовать самым высоким стандартам комфорта. В первую очередь необходимо учитывать потребности и запросы людей с разным уровнем дохода, особенно семей с детьми. Несмотря на положительные тенденции, есть проблемы, которые вызывают беспокойство. Одна из них — состояние туристической инфраструктуры. Сможет ли она обеспечить качественный сервис и высокий уровень обслуживания для растущего потока туристов, посещающих республику? Также вызывает опасения санитарно-гигиеническое состояние зон отдыха, некоторых туристических маршрутов и пляжей. Вопросы безопасности туристов пока не решены полностью. Есть и другие нерешённые проблемы, включая рост цен.

Конечно, в рамках данного исследования, мы не сможем предложить решение всех данных проблем. Развитие индустрии гостеприимства в Республике Дагестан требует комплексного подхода, включающего улучшение инфраструктуры, внедрение современных технологий, привлечение инвестиций и продвижение региона на российском и международном туристическом рынке. Учитывая растущий интерес к Дагестану как туристическому направлению, важно определить наиболее перспективные направления развития отрасли и предложить конкретные меры, способствующие увеличению туристического потока и повышению качества предоставляемых услуг [1].

Учитывая тот факт, что с января 2025 года в Республике приступили к реализации нового национального проекта «Туризм и гостеприимство», попробуем разработать ряд рекомендаций для развития туристического сектора в регионе.

Одним из ключевых направлений является развитие туристической инфраструктуры. В регионе необходимо расширение сети гостиниц, создание кемпингов, глэмпингов, туристических баз и обустроенных зон отдыха. В настоящее время во многих популярных местах, таких как Сулакский каньон, бархан Сарыкум и Карадахская теснина, отсутствуют комфортабельные места для проживания туристов, что вынуждает путешественников останавливаться в соседних городах или селах, не всегда приспособленных для приема гостей. Развитие инфраструктуры позволит не только увеличить поток туристов, но и создать новые рабочие места, повысить уровень сервиса и способствовать увеличению доходов регионального бюджета.

Важную роль играет модернизация транспортной доступности к объектам, строительство новых маршрутов, развитие общественного транспорта, соединяющего

главные города республики с туристическими локациями, поможет значительно повысить удобство передвижения для путешественников. Важно также развивать авиасообщение, расширяя количество рейсов в аэропорт Махачкалы и создавая удобные транспортные узлы. Для этого необходимо привлекать инвестиции в транспортную инфраструктуру, разрабатывать льготные условия для транспортных компаний и улучшать логистику внутри региона.

Другим важным направлением является развитие гастрономического туризма. Дагестан славится своей уникальной кухней, однако на данный момент гастрономический туризм в регионе развит недостаточно. Создание гастрономических фестивалей, проведение дегустационных туров по традиционным деревням, развитие сети национальных ресторанов, ориентированных на туристов, позволит привлечь новых гостей и увеличить продолжительность их пребывания в регионе. Также необходимо работать над обучением рестораторов и персонала в сфере общественного питания, повышая стандарты обслуживания и знакомя их с международными практиками работы [7].

Экологический и активный туризм представляют собой перспективные направления для Дагестана. Регион обладает уникальными природными территориями, такими как Кавказские горы, водопады, горные озера и побережье Каспийского моря, которые могут стать основой для создания экотуристических маршрутов. Важно организовать обустройство природных троп, строительство экодомов, создание центров проката туристического снаряжения и развитие активных видов отдыха, таких как горные восхождения, сплавы по рекам и парапланеризм. Одним из примеров успешного развития экотуризма является внедрение природоохранных программ, подобных тем, что реализованы в нацпарках Алтая и Карелии. Они позволяют не только развивать туризм, но и сохранять природные достопримечательности в первозданном виде [8].

Особое внимание необходимо уделить цифровизации туристической отрасли. Современные технологии могут существенно повысить комфорт путешественников и упростить процесс планирования поездки. Внедрение онлайн-платформ для бронирования гостиниц, экскурсий и билетов, создание мобильных приложений с туристическими маршрутами, разработка интерактивных карт с историческими справками и рекомендациями помогут сделать путешествия по Дагестану более удобными и доступными. Также необходимо усилить присутствие региона в социальных сетях и на международных туристических платформах, что повысит его узнаваемость среди российских и зарубежных туристов [9].

Необходимо развивать маркетинговую стратегию по продвижению региона. Дагестан обладает уникальными природными и культурными ресурсами, однако их

продвижение на российском и международном туристическом рынке пока остается недостаточным. Проведение рекламных кампаний, участие в международных туристических выставках, привлечение популярных блогеров и журналистов, создание имиджевых видеороликов о регионе позволят увеличить узнаваемость Дагестана и привлечь больше туристов. Также важно развивать брендинг региона, создавая уникальный стиль, логотип и слоган, которые будут ассоциироваться с гостеприимством, традициями и природным богатством республики [3].

Важным шагом является развитие государственно-частного партнерства. Туристическая отрасль требует значительных инвестиций, и эффективное взаимодействие государства с бизнесом позволит ускорить процесс модернизации отрасли. Разработка льготных кредитных программ для инвесторов, субсидирование строительства туристических объектов, снижение налоговой нагрузки на туристический бизнес будут способствовать привлечению частных инвестиций и увеличению количества туристических проектов в регионе. Опыт других регионов России показывает, что привлечение бизнеса к развитию туристической сферы позволяет не только повысить качество услуг, но и создать устойчивую модель экономического роста [5].

Таким образом, перспективные направления развития индустрии гостеприимства в Дагестане охватывают широкий спектр мер, направленных на улучшение инфраструктуры, развитие новых видов туризма, привлечение инвестиций, повышение уровня сервиса и цифровизацию отрасли. Реализация данных мероприятий позволит создать комфортные условия для туристов, повысить привлекательность региона и обеспечить устойчивый рост туристической индустрии. Комплексный подход к развитию отрасли, основанный на государственно-частном партнерстве, внедрении инновационных решений и международном сотрудничестве, поможет Дагестану занять достойное место среди ведущих туристических регионов России и вывести индустрию гостеприимства на новый уровень.

Библиографический список

1. Агешкина Н.А. Основы турагентской и туроператорской деятельности: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 567 с.
2. Алексеева О.В. Событийный туризм как фактор социально-экономического развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М.: Рос. Междунар. акад. туризма, 2019. — 24 с.
3. Андреева А.Ю. Новые технологии интенсивного развития туристической индустрии. — М.: ЮРГУ, 2019. — 15 с.
4. Багдасарян В.Э., Орлов И.Б., Попов А.Д. История туризма: учебное

пособие. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 190 с.

5. Баранов А.С., Бисько И.А. Информационно-экскурсионная деятельность на предприятиях туризма: учебник / под ред. Е.И. Богданова. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 383 с.

6. Безопасность в туризме: учебно-методическое пособие / сост. С.Ю. Махов. — Орел: МАБИВ, 2020. — 118 с.

7. Березовая Л.Г. История туризма и гостеприимства: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2024. — 429 с.

8. В Дагестане подвели итоги развития сферы туризма 2024 года. — Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-dagestane-podveli-itogi-razvitiya-sfery-turizma-2024-goda/> (дата обращения: 05.05.2025)

9. Итоги деятельности Министерства по туризму и народным художественным промыслам за 2020-2022 годы и за 1-е полугодие 2023 года. — Режим доступа: <https://mintourismrd.ru/itogi-deyatelnosti-ministerstva-po-turizmu-i-narodnym-hudozhestvennym-promyslam-za-2020-2022-gody-i-za-1-e-polugodie-2023-goda/> (дата обращения: 05.05.2025)

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 33

Беглова К.Р. Цифровые платформы и автоматизация: Риски налоговых ошибок и уклонения под видом алгоритма

Digital Platforms and Automation: Risks of Tax Errors and Evasion
in the Guise of an Algorithm

Беглова Камилла Ринатовна,

Магистр юридических наук

Преподаватель кафедры

Таможенного дела

Казанский кооперативный институт
(филиал) автономной некоммерческой
образовательной организации

высшего образования Центросоюза

Российской Федерации

«Российский университет кооперации»,

Beglova Kamilla Rinatovna

Master of Laws

Lecturer, Department of Customs Affairs

Kazan Cooperative Institute (Branch)

Russian University of Cooperation

Central Union of the Russian Federation

Аннотация. Статья исследует риски налоговых нарушений, связанные с автоматизацией расчетов на цифровых платформах. Анализируются два ключевых аспекта: объективные ошибки, вызванные несовершенством алгоритмов и сложностью налогового законодательства, и умышленное уклонение, маскируемое под действия ИИ-систем. На примерах международных кейсов (Uber, Booking.com, маркетплейсы) выявлены типичные схемы манипулирования алгоритмами. Предложены меры противодействия, включая требования к прозрачности алгоритмов, усиление ответственности платформ и модернизацию налогового администрирования. Результаты показывают необходимость адаптации правовых норм к вызовам цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровые платформы, налоговые риски, алгоритмическое уклонение, автоматизация налогообложения, ответственность платформы, налоговое администрирование

Abstract. The article examines risks of tax violations arising from automation on digital platforms. Two key aspects are analyzed: objective errors caused by algorithm imperfections and tax law complexity, and deliberate evasion masked as AI system actions. Using international cases (Uber, Booking.com, marketplaces), typical algorithmic manipulation schemes are identified. Countermeasures are proposed, including algorithm transparency requirements, enhanced platform liability, and modernization of tax administration. The results demonstrate the need to adapt legal norms to digital economy challenges.

Keywords: digital platforms, tax risks, algorithmic evasion, tax automation, platform liability, tax administration

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Доминирование цифровых платформ в современной экономике (маркетплейсы, транспортные и фриланс-сервисы) сопровождается повсеместной автоматизацией налоговых расчетов[11]. Алгоритмы определяют налоговые обязательства участников, позиционируясь как инструмент минимизации ошибок. Однако практика выявляет парадокс: автоматизация порождает принципиально новые риски.

С одной стороны, возникают объективные ошибки из-за несовершенства искусственного интеллекта, сложности законодательных норм и проблем с исходными данными[23]. С другой — фиксируются случаи умышленного уклонения, где алгоритмы служат "технологической ширмой" для сокрытия нарушений[17]. Актуальность проблемы подтверждается статистикой: в 2023 году 67% налоговых споров с участием платформ в ЕС были связаны с алгоритмическими ошибками[13].

Целью исследования является анализ двойственной природы налоговых рисков автоматизации и разработка комплексных мер их минимизации. В рамках данной цели решаются следующие задачи: классификация типов алгоритмических налоговых ошибок, выявление механизмов уклонения "под видом алгоритма", а также формулирование предложений по совершенствованию регулирования и налогового администрирования.

Цифровые платформы интегрируют алгоритмы для автоматизации ключевых налоговых функций: определения налоговой базы, применения ставок НДС и НДФЛ, удержания налогов при исполнении агентских обязанностей и формирования отчетности[21]. Технологическое преимущество проявляется в снижении арифметических ошибок, унификации подходов и оперативности обработки данных. Например, внедрение алгоритмических налоговых календарей сократило просрочки платежей на 32%[16].

Однако за декларируемыми преимуществами скрываются системные угрозы. Проблема "черного ящика" делает невозможным отслеживание логики расчетов в сложных нейросетевых моделях[20]. Динамичность налогового законодательства опережает возможности своевременной адаптации алгоритмов[12]. Критическим фактором остаются ошибки классификации товаров и услуг, ведущие к некорректному начислению налогов. Яркой иллюстрацией служит инцидент 2022 года, когда алгоритм маркетплейса Ozon ошибочно применил льготную ставку НДС к электронным устройствам, что повлекло доначисления на сумму 1.2 млрд руб. для продавцов[10].

Источники объективных ошибок алгоритмов разнообразны. Программные сбои и логические несоответствия в коде приводят к фундаментальным искажениям расчетов[22]. Проблемы некорректной классификации проявляются в ошибочном определении ставок НДС для сложных товарных категорий. Неучет региональной

специфики, включая дифференцированные налоговые ставки в субъектах РФ, создает дополнительные риски[1].

Последствия таких ошибок носят каскадный характер. Платформы сталкиваются со штрафными санкциями за ненадлежащее исполнение обязанностей налогового агента, достигающими 20% от суммы неуплаченного налога[3]. Для продавцов это означает доначисления, начисление пени и блокировку счетов. Бюджетная система несет двойные потери: недополучение доходов и затраты на возврат излишне уплаченных средств[4]. Систематические ошибки подрывают доверие к цифровым инструментам налогообложения в целом.

Наиболее социально опасной формой является умышленное использование алгоритмов для уклонения от налогов. Распространенная схема — манипуляция статусом участников. Ярким примером служит практика Uber, где алгоритмы систематически классифицировали водителей как самозанятых (6% налог), игнорируя признаки трудовых отношений, предполагающих НДФЛ 13% и страховые взносы 30%[9].

Другая распространенная схема — искусственная оптимизация через динамическое ценообразование, когда алгоритмы искусственно занижают налогооблагаемую маржу за счет неадекватных цен "дружественных" поставщиков[14]. Технологии сокрытия юрисдикции, как в случае Booking.com, позволяют перенаправлять доходы в низконалоговые юрисдикции, снижая налог на прибыль на 23%[8].

Квалификация таких действий сталкивается с правовыми сложностями. Ключевая проблема — доказательство умысла, когда "ошибка алгоритма" маскирует запрограммированные действия. Второй аспект — распределение ответственности между владельцем платформы, разработчиком алгоритма и конечным пользователем в условиях отсутствия четких правовых норм.

Для нейтрализации выявленных рисков требуется комплекс регуляторных и технологических мер. Первое направление — обеспечение прозрачности алгоритмов через обязательное раскрытие принципов налоговых расчетов и внедрение Explainable AI (XAI), позволяющего интерпретировать решения систем[18].

Второй приоритет — установление четкой ответственности платформ. Целесообразно ввести презумпцию контроля оператора над алгоритмами и закрепить субсидиарную ответственность за системные сбои, исключив практику полного отказа от ответственности в пользовательских соглашениях[7].

Третье направление — модернизация ФНС, включающая внедрение AI-анализа данных платформ в режиме реального времени и создание "цифровых профилей" налоговых рисков. Не менее важно международное сотрудничество в рамках инициатив

ОЭСР (BEPS 2.0) для унификации требований и автоматического обмена налоговой информацией[23].

Таким образом, автоматизация налоговых процессов создает дуалистическую систему рисков: технические сбои и преднамеренные злоупотребления[19]. Сердцевина проблемы — правовой вакуум в области "алгоритмической ответственности". Решение требует системных изменений: закрепления в Налоговом кодексе РФ требований к обязательному аудиту ИИ-систем, разработки стандартов обмена данными между платформами и ФНС, развития компетенций налоговых органов в области анализа больших данных[6].

Бездействие в этом направлении приведет не только к росту бюджетных потерь, но и к дискредитации цифровой трансформации налоговой системы. Формирование адаптивного правового поля, уравнивающего технологические возможности и фискальные интересы, становится императивом цифровой эпохи.

Библиографический список

I. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ

Международные акты

1. Директива Совета ЕС 2021/XXX "О механизмах взимания НДС в цифровой экономике" // Официальный журнал Европейского союза. 2021. L 102/14. Ст. 14.
2. Проект Директивы Европейского Парламента и Совета "Об ответственности операторов цифровых платформ" (COM(2024) 123 final). Ст. 7.

Российские нормативные акты (по юридической силе)

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. Ст. 56-58.
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ. Ст. 15.11.
5. Приказ ФНС России от 25.10.2023 № ММВ-7-6/985@ "Об утверждении форматов представления сведений в электронной форме".
6. Проект Федерального закона № 123456-8 "О регулировании искусственного интеллекта в Российской Федерации". Ст. 12.

II. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Международная практика

7. Решение Европейской комиссии по делу COMP/AT.40452 (Booking Holdings Inc.). 2022.
8. Uber B.V. v. Aslam [2021] UKSC 5.

Российская практика

9. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 12.07.2022 № 35 "О некоторых вопросах применения налогового законодательства".

10. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 12.11.2023 по делу № А40-112233/2023.

III. ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И ОТЧЕТЫ

Международные организации

11. ОЭСР. Налоговые последствия цифровизации экономики: Отчет по Действию 1. Париж: OECD Publishing, 2020. 189 с. С. 45.

12. OECD. Tax Challenges Arising from Digitalisation – Pillar Two Blueprint. Paris: OECD Publishing, 2023. 280 p. P. 71.

13. European Tax Observatory. Global Tax Evasion Report 2023. Brussels, 2024. 150 p. P. 33.

Российские ведомственные документы

14. Министерство финансов РФ. Отчет об исполнении федерального бюджета за 2023 год. М., 2024. 120 с. С. 89.

15. Федеральная налоговая служба. Концепция цифровой трансформации 2030. М., 2024. 45 с. С. 22.

16. Федеральная налоговая служба. Отчет о реализации цифровых проектов в 2023 году. М., 2023. 30 с. С. 15.

Монографии

17. Кузнецова Е.Ю. Цифровые платформы как налоговые агенты: правовой статус и ответственность. М.: Юрист, 2024. 210 с. С. 78.

18. Zucman G. The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens. Chicago: University of Chicago Press, 2023. 180 p. P. 67.

Научные статьи

19. Grinberg I. Taxing Algorithmic Transactions // Virginia Law Review. 2023. Vol. 109. Iss. 1. P. 1-59. P. 12.

20. Miller A. Algorithmic Accountability: The Design of Practical Tools // Harvard Law Review. 2024. Vol. 137. No. 3. P. 210-250. P. 230.

21. Смирнов В.П. Автоматизация налогового администрирования: риски и перспективы // Финансы. 2023. № 5. С. 45-52. С. 48.

22. Peterson K. Software Errors in Automated Tax Systems: Classification and Solutions // Journal of Taxation. 2022. Vol. 45. No. 4. P. 110-125. P. 112.

23. IEEE Standard for Explainable Artificial Intelligence (IEEE Std 7001-2023). P. 9.

УДК 33

Коровкина В.И. Модели интеграции искусственного интеллекта в систему маркетингового менеджмента

Models of integration of artificial intelligence into the marketing management system

Коровкина Виолетта Игоревна,

Магистр (менеджмент),

Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова

Korovkina Violetta Igorevna,

Master (management),

Plekhanov Russian University of Economics

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к интеграции технологий искусственного интеллекта в систему маркетингового менеджмента. Авторское исследование базируется на анализе теоретических концепций и практических кейсов внедрения ИИ-решений в маркетинговую деятельность компаний различных отраслей. Автором предложена типология моделей интеграции, включающая поэтапный, параллельный и гибридный подходы. Результаты данного исследования демонстрируют значительный потенциал повышения эффективности маркетинговых процессов при условии системного подхода к внедрению технологий искусственного интеллекта.

Ключевые слова: искусственный интеллект, маркетинговый менеджмент, цифровая трансформация, интеграционные модели, автоматизация маркетинга.

Abstract. The article discusses modern approaches to the integration of artificial intelligence technologies into the marketing management system. The author's research is based on the analysis of theoretical concepts and practical cases of implementing AI solutions in the marketing activities of companies in various industries. The author proposes a typology of integration models, including step-by-step, parallel and hybrid approaches. The results of this study demonstrate significant potential for increasing the efficiency of marketing processes, provided that a systematic approach to the implementation of artificial intelligence technologies is taken.

Keywords: artificial intelligence, marketing management, digital transformation, integration models, marketing automation.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Современный этап развития маркетингового менеджмента характеризуется кардинальными изменениями в подходах к взаимодействию с потребителями, обусловленными стремительным развитием технологий искусственного интеллекта. Традиционные методы маркетингового анализа и планирования все чаще уступают место интеллектуальным системам, способным обрабатывать огромные массивы данных и выявлять скрытые закономерности потребительского поведения. По мнению автора, в данных условиях особую актуальность приобретает вопрос выбора оптимальной модели интеграции ИИ-технологий в существующую систему маркетингового менеджмента организации.

Проблема интеграции искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность не может рассматриваться исключительно с технологической точки зрения. Она требует комплексного подхода, учитывающего организационные, экономические и социальные аспекты трансформации бизнес-процессов. Отметим, что недостаточная проработанность теоретических основ интеграции ИИ в маркетинговый менеджмент создает серьезные барьеры для практического внедрения этих технологий в деятельность российских компаний. [3, с. 24]

Результаты и обсуждение

Концептуальные основы интеграции искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность базируются на теории систем и принципах цифровой трансформации бизнес-процессов. В процессе исследования установлено, что маркетинговый менеджмент как система включает в себя множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых может быть усовершенствован за счет применения ИИ-технологий. Однако простое добавление интеллектуальных компонентов к существующим процессам не гарантирует получения синергетического эффекта. [5, с. 144]

Системный подход к интеграции ИИ предполагает рассмотрение маркетингового менеджмента как единого организма, где каждый элемент должен быть адаптирован к новым технологическим возможностям. Это требует пересмотра не только технических аспектов маркетинговых процессов, но и организационной структуры, корпоративной культуры, системы мотивации персонала и методов принятия управленческих решений.

Теоретическая модель интеграции ИИ в маркетинговый менеджмент должна учитывать специфику различных функциональных областей маркетинга. Исследование рынка и анализ потребителей требуют применения технологий машинного обучения для обработки больших данных и выявления поведенческих паттернов. Разработка продуктов и услуг может быть оптимизирована с помощью алгоритмов прогнозирования и генеративного ИИ. Ценообразование становится более динамичным благодаря системам реального времени, анализирующим множество факторов рыночной среды. [1, с. 36]

Таблица 1

Функциональные области маркетинга и применимые ИИ-технологии

Функциональная область	Основные процессы	ИИ-технологии	Ожидаемый эффект
Исследование рынка	Сбор и анализ данных о потребителях	Машинное обучение, NLP	Повышение точности прогнозов на 35-40%
Сегментация	Выделение целевых групп	Кластерный анализ, нейросети	Увеличение конверсии на 25-30%

Функциональная область	Основные процессы	ИИ-технологии	Ожидаемый эффект
Продуктовая политика	Разработка и позиционирование	Генеративный ИИ, предиктивная аналитика	Сокращение времени вывода продукта на рынок на 20-25%
Ценообразование	Определение оптимальных цен	Динамическое ценообразование	Рост прибыльности на 15-20%
Продвижение	Реклама и коммуникации	Персонализация, чат-боты	Снижение стоимости привлечения клиента на 30-35%
Дистрибуция	Управление каналами сбыта	Оптимизация логистики	Сокращение операционных расходов на 10-15%

Важным аспектом теоретического обоснования интеграции является понимание того, что искусственный интеллект не заменяет человеческий фактор в маркетинге, а дополняет и усиливает его возможности. Творческие аспекты маркетинговой деятельности, стратегическое планирование и принятие решений в условиях неопределенности по-прежнему требуют участия квалифицированных специалистов. ИИ выступает в роли мощного инструмента, расширяющего аналитические возможности маркетологов и позволяющего им сосредоточиться на решении стратегических задач. [6, с. 57]

Модели интеграции ИИ в маркетинговый менеджмент.

На основе авторского анализа практического опыта внедрения ИИ-технологий в маркетинговую деятельность компаний различных отраслей можно выделить три основные модели интеграции: поэтапную, параллельную и гибридную. Каждая из этих моделей имеет свои преимущества и ограничения, что делает их применимость зависимой от специфических условий конкретной организации.

Поэтапная модель интеграции предполагает последовательное внедрение ИИ-технологий в различные функциональные области маркетинга. Этот подход начинается с автоматизации наиболее простых и стандартизированных процессов, постепенно переходя к более сложным задачам, требующим глубокого анализа и принятия решений. По мнению автора, преимуществом данной модели является минимизация рисков и возможность поэтапного обучения персонала работе с новыми технологиями. Организация может тщательно оценить эффективность каждого этапа внедрения и при необходимости скорректировать стратегию интеграции.

Параллельная модель интеграции характеризуется одновременным внедрением ИИ-решений в несколько функциональных областей маркетинга. Такой подход требует значительных первоначальных инвестиций и высокой готовности организации к

радикальным изменениям, но позволяет быстрее достичь синергетического эффекта от взаимодействия различных ИИ-систем. Отметим, что параллельная модель особенно эффективна для крупных компаний с развитой IT-инфраструктурой и достаточными финансовыми ресурсами. [4, с. 193]

Гибридная модель сочетает элементы поэтапного и параллельного подходов, адаптируя стратегию интеграции к специфическим потребностям и возможностям организации. В рамках этой модели некоторые ИИ-решения внедряются параллельно в связанных функциональных областях, в то время как другие технологии интегрируются поэтапно. По мнению автора, гибридная модель обеспечивает оптимальный баланс между скоростью внедрения и минимизацией рисков.

Таблица 2

Сравнительный анализ моделей интеграции ИИ

Характеристика	Поэтапная модель	Параллельная модель	Гибридная модель
Скорость внедрения	Низкая (18-24 мес.)	Высокая (6-12 мес.)	Средняя (12-18 мес.)
Первоначальные инвестиции	Низкие	Высокие	Средние
Уровень риска	Минимальный	Высокий	Умеренный
Требования к персоналу	Постепенное обучение	Интенсивная подготовка	Адаптивное обучение
Синергетический эффект	Отсроченный	Быстрый	Поэтапный
Применимость	Малый и средний бизнес	Крупные корпорации	Универсальная

По мнению автора, выбор оптимальной модели интеграции должен основываться на комплексной оценке внутренних и внешних факторов, влияющих на готовность организации к цифровой трансформации маркетинговых процессов. К внутренним факторам относятся финансовые возможности компании, уровень технологической зрелости, квалификация персонала и корпоративная культура. Внешние факторы включают конкурентную среду, регулятивные требования, доступность технологических решений и скорость изменений в отрасли.

Практические аспекты внедрения ИИ-решений.

Практическая реализация выбранной модели интеграции требует детальной проработки организационных и технических аспектов внедрения ИИ-решений. Успешность интеграции во многом зависит от качества подготовительного этапа,

включающего аудит существующих маркетинговых процессов, оценку технологической инфраструктуры и разработку детального плана трансформации.

Одним из ключевых вызовов практического внедрения является обеспечение качества данных, необходимых для функционирования ИИ-систем. Маркетинговые данные часто характеризуются неполнотой, противоречивостью и различными форматами представления. По мнению автора, создание единой системы управления данными становится критически важной задачей, требующей значительных инвестиций в технологическую инфраструктуру и процессы очистки и стандартизации информации. [2, с. 153]

Интеграция ИИ-технологий также требует пересмотра существующих бизнес-процессов и организационных структур. Традиционные иерархические модели управления маркетингом могут оказаться неэффективными в условиях автоматизированного принятия решений и реального времени реагирования на изменения рыночной ситуации. В настоящее время необходимо формирование новых компетенций у маркетингового персонала, включающих навыки работы с данными, понимание принципов функционирования ИИ-систем и способность интерпретировать результаты машинного анализа.

Важным практическим аспектом является обеспечение этичности и прозрачности применения ИИ в маркетинговой деятельности. Использование персональных данных потребителей для персонализации маркетинговых коммуникаций должно соответствовать требованиям законодательства РФ о защите персональных данных и этическим принципам ведения бизнеса. По мнению автора, отечественные компании должны разработать четкие политики использования ИИ, обеспечивающие баланс между коммерческими интересами и правами потребителей. [7, с. 126]

Таблица 3

Этапы практической реализации интеграции ИИ

Этап	Основные задачи	Продолжительность	Ключевые риски
Подготовительный	Аудит процессов, оценка готовности	2-3 месяца	Недооценка сложности
Пилотное внедрение	Тестирование решений на ограниченном периметре	3-4 месяца	Технические сбои
Масштабирование	Распространение на все процессы	6-12 месяцев	Сопротивление персонала
Оптимизация	Настройка и улучшение системы	Постоянно	Устаревание технологий

Измерение эффективности внедрения ИИ-решений требует разработки специальной системы KPI, учитывающей как количественные, так и качественные

показатели трансформации маркетинговых процессов. Таким образом, отметим, что традиционные маркетинговые метрики должны быть дополнены показателями, отражающими специфику работы с ИИ-системами, такими как точность прогнозов, скорость обработки данных, уровень автоматизации процессов и степень персонализации взаимодействия с потребителями.

Выводы

Проведенное автором настоящей статьи исследование, демонстрирует, что интеграция искусственного интеллекта в систему маркетингового менеджмента представляет собой сложный многоэтапный процесс, требующий системного подхода и тщательного планирования. Успешность интеграции определяется не только техническими характеристиками применяемых ИИ-решений, но и готовностью организации к комплексной трансформации маркетинговых процессов.

Авторский анализ различных моделей интеграции показывает, что не существует универсального подхода, применимого ко всем типам организаций. Выбор оптимальной модели должен основываться на тщательной оценке специфических условий и ресурсов конкретной компании. Поэтапная модель наиболее подходит для организаций с ограниченными ресурсами и консервативной корпоративной культурой, в то время как параллельная модель эффективна для технологически зрелых компаний с амбициозными целями цифровой трансформации.

Практический опыт внедрения ИИ-решений свидетельствует о необходимости инвестиций не только в технологии, но и в развитие человеческого капитала. Обучение персонала работе с ИИ-системами и формирование новых компетенций являются критически важными факторами успеха интеграции. По мнению автора, организации, пренебрегающие этим аспектом, сталкиваются с серьезными проблемами в процессе внедрения и не могут в полной мере реализовать потенциал ИИ-технологий.

Результаты исследования также подчеркивают важность этических аспектов применения ИИ в маркетинге. По мнению автора, компании должны разработать четкие принципы использования искусственного интеллекта, обеспечивающие соблюдение прав потребителей и соответствие регулятивным требованиям. Игнорирование этических вопросов может привести к серьезным репутационным и правовым рискам.

Библиографический список

1. Давыдова, В. Д. Теоретические аспекты интеграции искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность предприятия / В. Д. Давыдова // Via Scientiarum - Дорога знаний. – 2024. – № 3. – С. 33-37.

2. Долженко, И. Б. Искусственный интеллект и маркетинговая деятельность ТНК потребительского сектора / И. Б. Долженко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1(97). – С. 150-155.
3. Дурович, А. П. Возможности и направления применения искусственного интеллекта в современном маркетинге / А. П. Дурович // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2024. – № 4(86). – С. 18-29.
4. Левченко, В. О. Трансформация комплекса маркетинга на фоне стратегического развития искусственного интеллекта / В. О. Левченко // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № S2. – С. 189-194.
5. Новомайский, Д. Д. Использование систем искусственного интеллекта в управлении маркетинговой информацией / Д. Д. Новомайский, Е. В. Шпилевская // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2024. – № 3. – С. 141-145.
6. Сушкова, О. В. Влияние технологии искусственного интеллекта на рынок маркетинга / О. В. Сушкова // Коммерческое право. Научно-практический журнал. – 2020. – № 2(37). – С. 52-59.
7. Юсупова, Т. А. Влияние искусственного интеллекта на современный маркетинг / Т. А. Юсупова // ФГУ Наука. – 2024. – № 3(35). – С. 123-128.

УДК 658:004

Стукалов В.В., Балашова Е.С. Управление цифровой трансформацией промышленных предприятий в условиях цифровизации экономики

Management of digital transformation of industrial enterprises under economic change

Стукалов Василий Викторович,

обучающийся инженерно-экономического факультета,
Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет;

Балашова Елена Сергеевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры инновационной экономики,
Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет,
г. Санкт-Петербург

Stukalov Vasily Viktorovich,
Student of the Faculty of Engineering and Economics,
Saint Petersburg State Marine Technical University;
Balashova Elena Sergeevna,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Innovation Economics,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методологические основы управления цифровой трансформацией промышленных предприятий в условиях экономических изменений. Обосновывается актуальность цифровизации как ключевого фактора повышения эффективности производственных систем, обеспечения технологической независимости и конкурентоспособности на глобальном рынке. Раскрываются основные проблемы внедрения цифровых решений – дефицит квалифицированных кадров, высокая стоимость и сложность интеграции технологий, недостаточная цифровая зрелость предприятий. Представлена концепция цифрового управления, основанная на использовании интеллектуальных технологий, цифровых платформ и инновационных бизнес-моделей. Определены приоритетные направления и инструменты управления цифровой трансформацией: диагностика текущего уровня цифровизации, разработка дорожных карт, внедрение цифровых экосистем, формирование цифровой культуры и обеспечение доверия к деятельности предприятия. Сделан вывод о том, что эффективное управление цифровой трансформацией является необходимым условием устойчивого развития, роста производительности и повышения качества жизни.

Ключевые слова: цифровая трансформация, промышленное предприятие, цифровое управление, инновации, цифровая экосистема, конкурентоспособность, технологическая независимость, управление изменениями.

Abstract. This article explores the theoretical and methodological foundations of managing the digital transformation of industrial enterprises in the context of economic change. Digitalization is emphasized as a crucial driver for enhancing production efficiency, achieving technological independence, and strengthening competitiveness in the global market. The study highlights the key challenges faced by enterprises in the process of implementing digital solutions, such as the lack of skilled specialists, significant costs and complexity of technological integration, and insufficient levels of digital maturity. It introduces the concept of digital management, which relies on intelligent technologies, digital platforms, and innovative business models. The paper outlines priority areas and management tools for digital transformation, including assessment of the current state of digitalization, development of strategic roadmaps, creation of digital ecosystems, fostering a digital culture, and building trust in enterprise activities. The conclusion underscores that effective digital transformation management is essential for ensuring sustainable development, boosting productivity, and improving overall quality of life.

Keywords: *digital transformation, industrial enterprise, digital management, innovation, digital ecosystem, competitiveness, technological independence, change management.*

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. На сегодняшний день цифровые технологии являются ключевым инструментом решения широкого спектра задач как для бизнеса, так и для государства. Это один из важнейших факторов будущего успеха. Адаптация к рынку, ориентированному на цифровые технологии, становится приоритетом для всех отраслей, включая промышленность. Хотя технические решения уже достигли значительного уровня развития, вопросы управления цифровой трансформацией, методические подходы к внедрению цифровых технологий, а также формирование единого терминологического аппарата в данной области по-прежнему нуждаются в более глубоком научном осмыслении и разработке.

Цифровая трансформация промышленности рассматривается как одно из ключевых направлений развития национальной экономики. Её задачи заключаются в обеспечении технологического суверенитета, продвижении коммерциализации отечественных НИОКР, ускорении технологического прогресса российских предприятий и укреплении их позиций на глобальном рынке. Достижение «цифровой зрелости» связано с модернизацией систем управления производственными процессами, что приводит к росту производительности труда и увеличению вклада обрабатывающей промышленности в ВВП, а в дальнейшем способствует повышению качества жизни населения.

Гипотеза исследования заключается в том, что внедрение эффективной системы управления цифровой трансформацией промышленного предприятия полного цикла — с использованием разработанных механизмов, методов оценки уровня зрелости управления, модели «цифрового кайдзена» и алгоритма выбора стратегии – позволит обеспечить технологическую независимость, коммерциализацию отечественных разработок, ускоренное технологическое развитие компаний и повышение их конкурентоспособности на мировом рынке. В результате модернизации управления производственными процессами будет достигнут значительный рост производительности труда и ВВП в обрабатывающем секторе, что положительно отразится на уровне жизни населения.

Объект исследования – отечественные промышленные предприятия полного цикла.

Предметом исследования выступают управленческие, организационные и экономические отношения, возникающие в процессе решения комплекса теоретических, научно-методических и практических задач, связанных с управлением цифровой трансформацией экономической деятельности промышленных предприятий.

Цель исследования – развитие теоретико-методологических основ управления цифровой трансформацией промышленных предприятий полного цикла в условиях трансформации экономики.

Методология и методы исследования. Теоретико-методическую базу исследования формируют труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые управлению промышленными системами на различных уровнях, развитию цифровой экономики, вопросам цифровой трансформации хозяйственной деятельности, а также созданию и функционированию цифровых экосистем.

Методологическая основа исследования базируется на имеющихся теоретических разработках в области экономики промышленности и управления промышленными комплексами, отраслями и отдельными предприятиями.

Результаты и обсуждение. Цифровая трансформация промышленности сегодня перестала быть лишь прогнозом или перспективным вектором развития — она стала объективной реальностью функционирования производственных систем и организации хозяйственной, финансово-экономической деятельности предприятий вне зависимости от формы собственности. В связи с этим цифровизация рассматривается уже не как вопрос целесообразности её внедрения, а с позиции эффективности использования ресурсов, определения приоритетных направлений и выбора инструментов управления данным процессом.

Эффективная цифровая трансформация промышленного предприятия рассматривается как одно из важнейших условий формирования конкурентных преимуществ как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Она служит фундаментом технологической независимости и экономической безопасности страны, а также выступает драйвером ускоренного экономического роста. Однако темпы и характер развития промышленного производства в различных отраслях и секторах, как в России, так и за её пределами, заметно различаются по уровню технологичности и экологичности. Это обуславливает неоднородность процессов цифровизации: высокотехнологичные отрасли внедряют инновации значительно быстрее, тогда как низкотехнологичные сферы осваивают цифровые решения преимущественно в догоняющем формате [3, с. 59].

Современная практика подтверждает неравномерность цифровой трансформации промышленности. Высокотехнологичные отрасли внедряют инновации значительно быстрее, чем низкотехнологичные. По данным McKinsey, индекс

цифровизации в сфере продвинутого производства составляет 3,75, что существенно выше среднего значения по отраслям (3,025) [8]. Для России выявлена высокая положительная корреляция между уровнем цифровизации и производительностью труда в обрабатывающей промышленности (0,87) [5], что указывает на прямую зависимость конкурентоспособности от цифровой зрелости. При этом в Восточной и Центральной Европе цифровые технологии внедрило 47 % предприятий производственного сектора, тогда как в строительстве лишь 14 %. Даже внутри высокотехнологичных сегментов наблюдается разная динамика. За 2016–2021 гг. уровень цифровизации морских инженерных систем вырос на 21,06 %, железнодорожного оборудования – на 17,47 %, тогда как в авиастроении лишь на 13,54 % [7]. Данные подтверждают, что цифровизация протекает фрагментарно и имеет догоняющий характер в менее технологичных сферах.

В рамках данного исследования под концепцией управления цифровой трансформацией деятельности промышленных предприятий понимается комплекс ключевых направлений технологических и организационных преобразований, ориентированных на разработку и внедрение новых механизмов, методов и алгоритмов корпоративного и технологического управления производственными процессами. Их дальнейшая трансформация должна быть направлена на повышение результативности, качества и доступности предоставляемых услуг [1, с. 65]. В совокупности данные эффекты способствуют одновременно увеличению капитализации и эффективному выполнению социальной миссии промышленной системы в современных экономических условиях и в рамках действующей рыночной модели

В рамках концепции управления цифровой трансформацией деятельности промышленных предприятий выделяется новый формат управления — цифровое управление, которое можно охарактеризовать как «управление состоянием и экономикой на основе использования интеллектуальных знаний, логико-вероятностных моделей оценки рисков и специализированных программных решений» [1, с. 66].

Система цифрового управления организацией представляет собой «совокупность взаимосвязанных элементов, объединённых цифровой платформой, посредством которой осуществляется организация и реализация деятельности с использованием современных цифровых технологий» [3, с. 112].

Основные элементы системной концепции управления цифровой трансформацией деятельности промышленных предприятий можно представить следующим образом.

Ключевая цель управления цифровой трансформацией заключается в обеспечении технологического суверенитета страны, создании условий для коммерциализации отечественных научных и конструкторских разработок, ускорении технологического

прогресса российских компаний и укреплении их конкурентных позиций на мировом рынке. Достижение «цифровой зрелости» предполагается через модернизацию процессов производственного менеджмента [1, с. 67]. Это, в свою очередь, должно обеспечить существенный рост производительности труда и увеличение объёмов валового внутреннего продукта в промышленности, что в перспективе приведёт к повышению уровня благосостояния населения.

В таблице представлена структура системной концепции управления цифровой трансформацией промышленных предприятий.

Таблица 1

Основные компоненты системной концепции управления цифровой трансформацией промышленных предприятий. Составлено автором

Компонент	Характеристика
Главная цель	Обеспечение технологической независимости государства, коммерциализация отечественных исследований и разработок, ускорение технологического развития российских компаний и повышение их глобальной конкурентоспособности за счёт достижения цифровой зрелости и модернизации управления производственными процессами.
Подцели	1. Повышение производительности труда и качества продукции. 2. Снижение издержек и сокращение производственного цикла. 3. Рост гибкости и адаптивности к изменениям рынка. 4. Совершенствование управления и принятия решений. 5. Развитие новых бизнес-моделей. 6. Улучшение взаимодействия с клиентами. 7. Формирование цифровой инновационной экосистемы.
Инструменты реализации	- Диагностика текущего уровня цифровизации. - Разработка «дорожной карты» и планов действий. - Реализация проектов и программ цифровой трансформации. - Использование цифровых технологий и решений. - Поддержка цифровой культуры, развитие компетенций и команд. - Финансовое обеспечение, управление рисками и безопасностью.
Ожидаемый эффект	Рост производительности и ВВП в промышленном секторе, повышение качества жизни граждан, формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Приоритеты потребителей и бизнеса в условиях цифровой экономики могут быть рассмотрены через подход А. Сливотски, который акцентирует внимание на выборе целевых клиентов, формировании механизмов извлечения прибыли, стратегическом управлении финансовыми потоками и оптимизации масштабов деятельности. В свою очередь, К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс и А. Циммерман предложили классификацию бизнес-моделей в зависимости от уровня персонализации и степени их комплексности. Согласно их типологии, различают:

- модели, ориентированные на решение (отличаются высокой степенью персонализации и комплексности);
- модели, ориентированные на проект (характеризуются высоким уровнем персонализации при низкой комплексности);

- модели, ориентированные на платформу (высокая комплексность при низкой персонализации);
- модели, ориентированные на продукт (низкий уровень как персонализации, так и комплексности)[9].

В условиях цифровой трансформации промышленности ключевым фактором поступательного развития и обеспечения киберустойчивости предприятия становится построение системы менеджмента устойчивости и непрерывности бизнеса. Эти положения необходимо включать в основу современной бизнес-модели. Учёные подчёркивают, что в условиях платформенной экономики бизнес-модель должна ориентироваться не только на интересы самого предприятия, но и учитывать потребности всех партнёрских групп, которые подвержены рискам рыночной неопределённости и влиянию внешних факторов [2, с. 144].

В период 2020–2023 гг. в мировой экономике произошёл значительный рывок в развитии электронной коммерции. В современных условиях практически каждый покупатель может выступать в роли «цифрового» потребителя для отдельных товарных категорий, совершая покупки онлайн, и эта тенденция будет только усиливаться [4, с. 133]. Современный клиент ожидает максимально простого взаимодействия с брендом, возможность оформить заказ «в один клик» и выполнить безопасную онлайн-транзакцию. Если ожидания не реализуются, потребитель быстро переключается на другие варианты. В таких условиях промышленному предприятию необходимо формировать бизнес-модель, которая позволит не только заинтересовать потенциальных клиентов, но и удерживать их внимание. Задача осложняется тем, что новое поколение потребителей отличается крайне низкой приверженностью к конкретным брендам. Согласно ежегодному исследованию Salesforce, 88 % клиентов ждут от производителей внедрения новых цифровых инициатив [10]. При этом одним из ключевых факторов для цифрового потребителя становится доверие, которое напрямую связано с надёжностью компании.

В современном бизнесе стратегическое значение приобретает формирование цифрового доверия. Оно предполагает не только обеспечение безопасности и прозрачности взаимодействия с клиентами, но и создание доверительных отношений со стороны сотрудников, партнёров и общества в целом. Структура цифрового доверия базируется на таких ключевых компонентах, как среда, опыт, взаимоотношения и поведение [4, с. 132]. В данном контексте обеспечение информационной безопасности, устойчивости производственных процессов и защиты конфиденциальных данных приобретает ключевое значение не только для самого предприятия, но и для всех заинтересованных сторон, вовлечённых в его деятельность. Недостаточное внимание к вопросам цифрового доверия способно привести к снижению конкурентоспособности

и уменьшению экономической эффективности промышленного предприятия в долгосрочной перспективе.

Исследования McKinsey показывают, что внедрение цифровых технологий может повысить производительность на 15–30 %, уменьшить простои оборудования на 30–50 %, а точность прогнозов — на 85 % [6].

Современное «цифровое» производство выглядит совершенно иначе, чем передовые фабрики десятилетней давности. Достижения в области данных и аналитики, искусственного интеллекта и машинного обучения, а также широкий выбор технологических решений на рынке позволяют производителям выбирать из сотен потенциальных инструментов и приложений для улучшения рабочих процессов.

Хотя цифровые трансформации известны своей сложностью в масштабировании на сети заводов, давление на успех чрезвычайно высоко. Компании-лидеры получают преимущества по всей производственной цепочке создания стоимости.

Цифровые преобразования меняют аспекты промышленного производства, затрагивая не только процессы и производительность, но и человеческие ресурсы. Правильное применение технологий способствует более взвешенному принятию решений, открывает новые возможности для повышения и переквалификации персонала, кросс-функционального взаимодействия, улучшает привлечение и удержание талантов, а также повышает уровень безопасности на рабочих местах и удовлетворённости сотрудников.

Клиенты также ощущают эффект, поскольку сокращаются сроки производственного цикла, улучшается управление запуском продукции с первого раза и повышается качество обслуживания. Также появляются «win-win» преимущества, связанные со снижением воздействия на окружающую среду за счёт уменьшения выбросов, отходов и более эффективного потребления энергии, воды и сырья.

Достичь таких улучшений в сфере производительности, процессов и управления персоналом непросто, особенно в масштабах сети отдельных заводов, каждый из которых имеет собственное руководство, IT-инфраструктуру и корпоративную культуру. Нередко можно услышать истории, когда компании добиваются впечатляющих результатов благодаря пилотным проектам на одном предприятии, но не могут повторить этот успех на других площадках.

Ключевая цель управления цифровой трансформацией хозяйственной деятельности промышленных предприятий состоит в повышении результативности и качества предоставляемых услуг, расширении их доступности и увеличении капитализации, а также в обеспечении выполнения социальной миссии промышленной системы в условиях современных экономических реалий и действующих рыночных моделей.

Заключение. Управление цифровой трансформацией промышленных предприятий в условиях экономических изменений представляет собой ключевое направление развития национальной экономики и важнейший инструмент обеспечения технологической независимости и конкурентоспособности страны. Проведённый анализ показал, что успешная цифровизация невозможна без системного подхода, включающего формирование стратегии цифрового управления, развитие цифровой культуры, внедрение инновационных бизнес-моделей и построение экосистем взаимодействия с партнёрами и клиентами.

Выявлено, что основными барьерами остаются высокая стоимость внедрения технологий, дефицит квалифицированных кадров и неравномерность цифровой зрелости отраслей, что требует комплексной поддержки со стороны государства и бизнеса. При этом примеры мировой и отечественной практики подтверждают значительный потенциал цифровых решений: повышение производительности труда, сокращение простоев оборудования, рост качества управления и снижение экологической нагрузки.

Таким образом, эффективное управление цифровой трансформацией должно рассматриваться не только как условие повышения эффективности производственных систем, но и как стратегический фактор устойчивого развития экономики, роста благосостояния населения и укрепления позиций страны на мировом рынке.

Библиографический список

1. Альшанников, А. В. Развитие цифровых систем антикризисного управления на промышленных предприятиях: эффективные практики и инновационные подходы / А. В. Альшанников, М. М. Волков // Наука на благо человечества 2024 : Сборник по итогам Международной научной конференции молодых ученых, Москва, 17–26 апреля 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – С. 63–69.
2. Главатских, О. Б. Проблемы и тенденции инновационного развития высокотехнологичных предприятий в условиях цифровой экономики / О. Б. Главатских, И. Н. Соколова // Актуальные вопросы экономики и финансов : Сборник статей II международной научно-практической конференции, Ижевск, 18 октября 2022 года. – Ижевск: Удмуртский государственный университет, 2022. – С. 140–153.
3. Докукина, А. А. Экономическая безопасность предприятий в фокусе задач управления в условиях цифровой трансформации / А. А. Докукина. – Москва : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2024. – 160 с.
4. Кушнарев, Д. В. Эволюция научной мысли применения комплексной автоматизации на промышленных предприятиях / Д. В. Кушнарев, Е. А. Болдырева //

EurasiaScience : Сборник статей XLV международной научно-практической конференции, Москва, 15 мая 2022 года. Том Часть 2. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Актуальность.РФ", 2022. – С. 130-134.

5. Anna, T., Marina, I., Grigory, K., Evgenii, T., 2022. Model of State Support for The Digital Transformation of The Manufacturing Industry in Russian Regions. International Journal of Technology. Volume 13(7), pp. 1538-1547

6. Capturing the true value of Industry 4.0 // www.mckinsey.com : сайт. – URL: [https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/capturing-the-true-value-of-industry-four-point-zero?](https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/capturing-the-true-value-of-industry-four-point-zero) (дата обращения: 18.08.2025)

7. Chen, Y., Huang, J., Li, Y. Measuring digital transformation in high-end equipment manufacturing: an I-P-O model-based approach // *Scientific Reports*. — 2025. — Vol. 15. — Article no. 27339. — DOI: 10.1038/s41598-025-74264-2.

8. Digital Transformation & Tech Adoption by Sector (2025) // whatfix.com : сайт. – URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-by-sector/> (дата обращения: 17.08.2025)

9. Linz C., Müller-Stewens G., Zimmermann A. *Radical Business Model Transformation: How Leading Organizations Have Successfully Adapted to Disruption*. London: Kogan Page, 2020. 288 p.

10. Why Customer Engagement Will Never Be the Same, According To 15,600 of Them // www.salesforce.com : сайт. – URL: <https://www.salesforce.com/blog/customer-engagement-research> (дата обращения: 18.08.2025)

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 33

Пасмурцева Н.Н., Бобкова Е.И., Пасмурцев И.А. Тенденции и проблемы развития общего и профессионального образования в субъекте Российской Федерации

Trends and problems of development of general and vocational education in the subject of the Russian Federation

Пасмурцева Наталья Николаевна

Бобкова Елизавета Игоревна

Уральский государственный экономический университет

Пасмурцев Иван Александрович

Уральский федеральный университет

Pasmurtseva Natalia Nikolaevna

Bobkova Elizaveta Igorevna

Ural State University of Economics

Pasmurtsev Ivan Aleksandrovich

Ural Federal University

Аннотация. Эффективная образовательная политика повышает конкурентоспособность региона и качество жизни населения. В результате обеспечивается устойчивое социально-экономическое развитие субъекта РФ. Представленное исследование направлено на определение тенденций и выявление проблем в деятельности исполнительных органов государственной власти субъекта РФ в сфере образования, что имеет важное значение для реализации государственной образовательной политики и достижения стратегических целей развития образования в России.

Ключевые слова: региональная система образования; государственная политика в сфере образования; тенденции и проблемы.

Abstract. Effective educational policy increases the competitiveness of the region and the quality of life of the population. As a result, sustainable socio-economic development of the subject of the Russian Federation is ensured. The presented study is aimed at determining trends and identifying problems in the activities of executive bodies of state power of the subject of the Russian Federation in the field of education, which is important for the implementation of state educational policy and the achievement of strategic goals for the development of education in Russia.

Keywords: regional education system; state policy in education; trends and problems.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Современное образование стремительно развивается под воздействием цифровизации и внедрения новых технологий, таких как: искусственный интеллект и дистанционное обучение. Эти изменения требуют от региональных органов власти адаптации управленческих процессов и обновления методик. Исполнительные органы государственной власти субъектов РФ являются ключевыми звеньями в реализации национальных проектов и федеральных программ, направленных на развитие образования. Они обеспечивают адаптацию общероссийских инициатив к специфике региона, учитывая местные социально-экономические условия. Эффективность их деятельности напрямую влияет на достижение стратегических целей в сфере образования.

Современные образовательные стандарты требуют внедрения гибких и инновационных форматов обучения, включая смешанное и дистанционное обучение. Для создания комфортной и развивающей среды необходимо совершенствовать механизмы управления на региональном уровне. Это позволит повысить мотивацию обучающихся и качество образовательных услуг, обеспечивая устойчивое социально-экономическое развитие региона.

Основная часть

Экономика Свердловской области характеризуется доминированием двух ключевых отраслей - металлургии и машиностроения, которые развиваются на базе значительных природных ресурсов и составляют ядро диверсифицированного промышленного комплекса, дополненного развитым научно-образовательным сектором, обеспечивающим регион высококвалифицированными кадрами и инновационными разработками. Такая отраслевая структура промышленности (Рисунок 1), сочетающая традиционные производства с современными технологическими решениями, определяет особые требования к системе профессионального образования и создает уникальные условия для подготовки специалистов, соответствующих запросам регионального рынка труда. Отраслевая структура промышленности Свердловской области оказывает комплексное влияние на развитие региональной системы образования, формируя особый спрос на кадры и образовательные услуги.



Рисунок 1 – Структура промышленного сектора Свердловской области по состоянию на 2024 год⁴

Таким образом, Свердловская область обладает высоким потенциалом и имеется достаточно большая потребность в развитой системе образования. Рассмотрим непосредственно показатели, характеризующие тенденции развития образования.

В таблице 1 представлены данные по количеству образовательных организаций в Свердловской области.

Таблица 1
Динамика количества образовательных организаций в Свердловской области (без учета филиалов) ⁵

Тип образовательной организации	2022	2023	2024	Темп прироста, %
Дошкольные образовательные организации	1164	1302	1308	12,4
Общеобразовательные организации	1126	1121	1051	-6,7
Организации дополнительного образования	420	445	442	5,2
Профессиональные образовательные организации	126	127	128	1,6

По таблице 1 можно сделать следующие выводы. Количество дошкольных образовательных организаций увеличилось с 1164 в 2022 году до 1308 в 2024 году, темп прироста составил 12,4%. Это говорит о расширении сети дошкольных учреждений, что может быть связано с ростом спроса на услуги детских садов и мерами по повышению доступности дошкольного образования. Число школ снизилось с 1126 до 1051 за тот же период, темп прироста отрицательный (-6,7%). Снижение может быть связано с

⁴ Составлено авторами по: [10, 11].
⁵ Составлено авторами по: [7-9, 12].

оптимизацией сети школ, укрупнением образовательных учреждений или демографическими изменениями. Количество организаций дополнительного образования выросло с 420 до 442 организаций, темп прироста - 5,2%. Это свидетельствует о развитии системы дополнительного образования, расширении возможностей для развития детей и молодежи вне школы. По профессиональным образовательным организациям наблюдается незначительный рост с 126 до 128 учреждений, темп прироста - 1,6%. Стабильность и небольшой прирост указывают на сохранение интереса к профессиональному образованию и его востребованность на рынке труда.

Таким образом, в Свердловской области наблюдается положительная динамика по количеству дошкольных и организаций дополнительного образования, что отражает приоритеты региональной политики в сфере образования. Уменьшение числа общеобразовательных организаций требует внимания к вопросам оптимизации сети школ и обеспечения доступности качественного школьного образования.

Далее рассмотрим численность обучающихся в различных типах образовательных организаций (Таблица 2).

Как видно из таблицы 2, численность обучающихся в дошкольных образовательных организациях снизилась с 241,1 тыс. в 2022 году до 215,9 тыс. в 2024 году. Темп прироста составил -10,5%, что указывает на заметное сокращение численности детей в дошкольных учреждениях. Это может быть связано с демографическими изменениями.

Таблица 2

Численность обучающихся в различных типах образовательных организациях
Свердловской области, тыс. человек ⁶

Тип образовательной организации	2022	2023	2024	Темп прироста, %
Дошкольные образовательные организации	241,1	227,9	215,9	-10,5
Общеобразовательные организации	553,5	563,6	565,0	2,1
Организации дополнительного образования	99,9	111,3	120,8	20,9
Профессиональные образовательные организации	244,2	250,8	252,6	3,4

Численность обучающихся в общеобразовательных организациях увеличилась с 553,5 тыс. в 2022 году до 565,0 тыс. в 2024 году, темп прироста составил 2,1%, что свидетельствует о стабильном увеличении числа школьников и, возможно, улучшении доступности и качества общего образования.

⁶ Составлено авторами по: [7-9, 12].

Численность обучающихся в профессиональных образовательных организациях (СПО и ВО) выросла с 244,2 тыс. в 2022 году до 252,6 тыс. в 2024 году, темп прироста составил 3,4%, что говорит о стабильном спросе на профессиональное образование и подготовку квалифицированных кадров.

Таким образом, в Свердловской области наблюдается тенденция сокращения численности дошкольников, в то время как количество обучающихся в общеобразовательных, дополнительном и профессиональном образовании растёт. Особенно заметен значительный рост в сфере дополнительного образования, что свидетельствует о расширении возможностей для развития детей и молодежи вне традиционной школьной программы. Такая динамика отражает изменения в демографии и приоритеты региональной образовательной политики.

Анализ кадрового потенциала демонстрирует разнонаправленные тенденции формирования кадрового потенциала (рисунок 2). Произошло сокращение численности работников дошкольных (–737 учреждений; –2,9%) и профессиональных (–90; –1,5%) организаций, что может быть связано с демографическим спадом и оптимизацией сети. В то же время увеличилась численность кадров в общеобразовательных организациях (+1 388; +3,8%) и произошло значительное увеличение в секторе дополнительного образования (+5 734; +161,4%), отражающее повышенный спрос на кружки и секции. В целом отметим, что общая численность работников выросла на 6 295 (+8,7%), достигнув 78 321 к 2024 году. Однако, структурные изменения свидетельствуют о перераспределении трудовых ресурсов в пользу общего и дополнительного образования, в связи с чем существует необходимость адаптации сети учреждений к меняющемуся демографическому запросу.

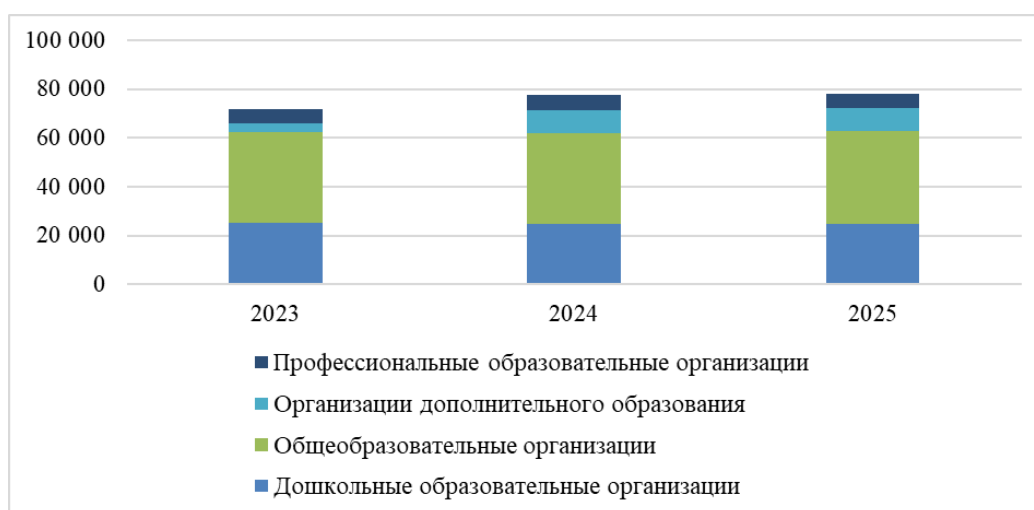


Рисунок 2 – Динамика численности педагогических работников по типам образовательных организаций, человек⁷

В таблице проанализируем динамику финансирования системы образования, а именно бюджетные расходы на данную сферу (таблица 3).

Таблица 3
Динамика бюджетных расходов на сферу образования в Свердловской области, млн рублей⁸

Статья расходов	2022 факт	2023 факт	2024 план	2025 план	Темп прироста, %
Образование	134659	148296	116478	142163,9	5,6
Другие статьи расходов	313871	330115	321946	307787	-1,9
Всего бюджетных расходов	448530	478411	438424	449951	0,3
Доля расходов на образование в общем объеме всех расходов, %	30,0	31,0	26,6	31,6	5,2

Как видно из таблицы 3, объем расходов, как предполагается, увеличится на 5,6% за период 2022–2025 гг., достигнув 142,2 млрд руб. в 2025 году. В 2023 году наблюдался пик финансирования (148,3 млрд руб.), после чего в 2024-м произошло снижение (–21,5%), вероятно, из-за корректировки бюджета. Другие статьи бюджета сократились на 1,9%, что указывает на перераспределение средств в пользу образования. В 2024 году доля упала до 26,6% (минимальный уровень), но к 2025-му прогнозируется рекордный рост до 31,6%. В среднем за 4 года в Свердловской области каждый третий

⁷ Составлено авторами по: [7-9, 12].

⁸ Составлено авторами по: [8].

рубль бюджета направлялся на образование. Таким образом, приоритетность образования сохраняется, несмотря на изменение динамики.

Если рассматривать структуру финансирования по видам образования, то ее можно проиллюстрировать на рисунке 3. Данные представлены за один год, поскольку ежегодно наблюдается практически одинаковое соотношение.

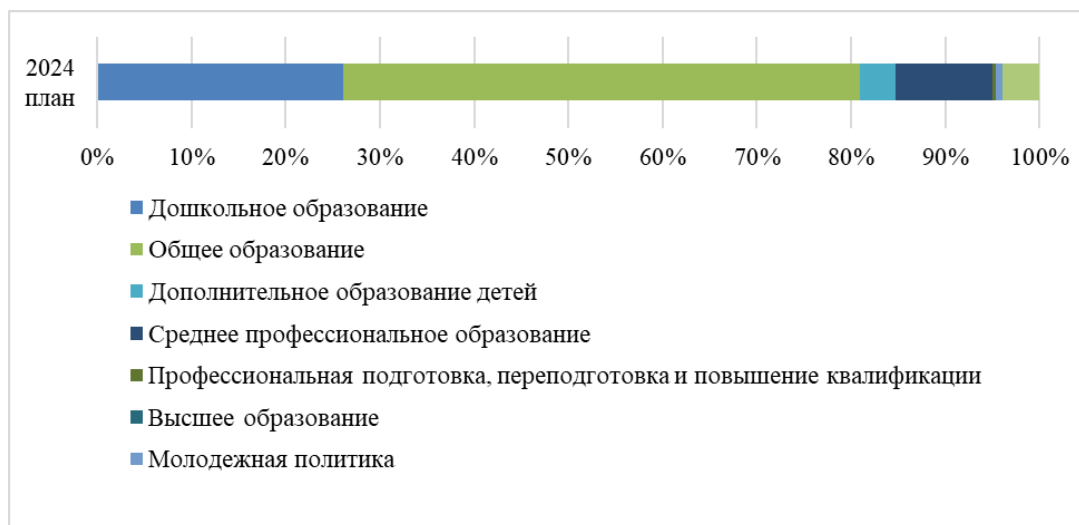


Рисунок 3 – Структура бюджетного финансирования по видам образования в Свердловской области⁹

Анализ распределения бюджетных расходов на образование в Свердловской области в 2024 году показывает выраженную приоритезацию общего (54,9%) и дошкольного (26,1%) образования, что в совокупности составляет свыше 80% бюджета, при этом среднее профессиональное образование получает заметное, но недостаточное для промышленного региона финансирование (10,3%), тогда как дополнительные образовательные программы (3,7%) и молодежная политика (0,6%) финансируются по остаточному принципу, что требует пересмотра пропорций с учетом стратегической важности этих направлений для комплексного развития человеческого потенциала области.

Анализ распределения бюджетных средств между исполнительными органами государственной власти Свердловской области показал следующее. Министерство образования Свердловской области получает 93 540 589,6 тыс. рублей, что составляет 90,86% от общего объема финансирования. Это закономерная тенденция, поскольку Министерство является главным распорядителем средств. Министерство строительства и развития инфраструктуры Свердловской области является второе по объему финансирования - 5 933 805,6 тыс. рублей (5,76%). Средства направляются на

⁹ Составлено авторами по: [8].

развитие и поддержание образовательной инфраструктуры, что также опосредованно влияет на условия образовательного процесса.

Результаты и выводы

Государственное управление сферой образования в Свердловской области сталкивается с комплексом системных проблем (рисунок 4), включая недостаточную координацию между уровнями власти и избыточную бюрократизацию процессов, что снижает эффективность управленческих решений; сохраняющийся кадровый дефицит, проявляющийся в оттоке педагогов и снижении доли квалифицированных специалистов (лишь 70% вместо запланированных 77,5% учителей имеют высшую категорию).

Также выделим такие проблемы как острая нехватка современной образовательной инфраструктуры, из-за которой 21,8% школьников вынуждены обучаться во вторую смену; дисбаланс между потребностями рынка труда и качеством подготовки в системе СПО, где, несмотря на формальное соответствие программ топ-50 профессиям, сохраняется разрыв с реальными запросами работодателей; слабую интеграцию цифровых технологий в учебный процесс (98,5% школ используют дистанционные форматы, но преимущественно для документооборота); а также сохраняющееся неравенство доступа к качественному образованию между городскими и сельскими территориями, усугубляемое недостаточным финансированием дополнительного образования (лишь 3,7% бюджета) и неполным охватом детей программами ранней профориентации. Эти вызовы требуют комплексного пересмотра управленческих подходов с акцентом на дебюрократизацию, увеличение инвестиций в инфраструктуру и кадры, а также усиление взаимодействия с реальным сектором экономики.

В качестве авторской рекомендации мы предлагаем проект "Школа без второй смены". Необходимость данного мероприятия обусловлена существующей проблемой, выявленной во второй главе настоящей работы, а именно недостижение целевого показателя доли обучающихся в первую смену. Целевой уровень, который ежегодно устанавливается – это 100% детей должны посещать школу в первую смену. Однако, в настоящее время этот уровень составляет 78,2%.

Мероприятие "Школа без второй смены" направлено на полную ликвидацию второй смены в школах Свердловской области к 1 сентября 2026 года за счет создания 7 500 новых учебных мест через строительство 15 быстровозводимых модульных школ (по 500 мест каждая) в городах с критической нехваткой мест (Нижний Тагил, Каменск-Уральский, Первоуральск), оптимизацию существующих пространств (перепрофилирование рекреационных зон и подвалов под учебные классы, внедрение гибкого расписания) и привлечение 1,3 млрд руб. внебюджетных средств от промышленных предприятий (УГМК, РМК) в обмен на налоговые льготы.

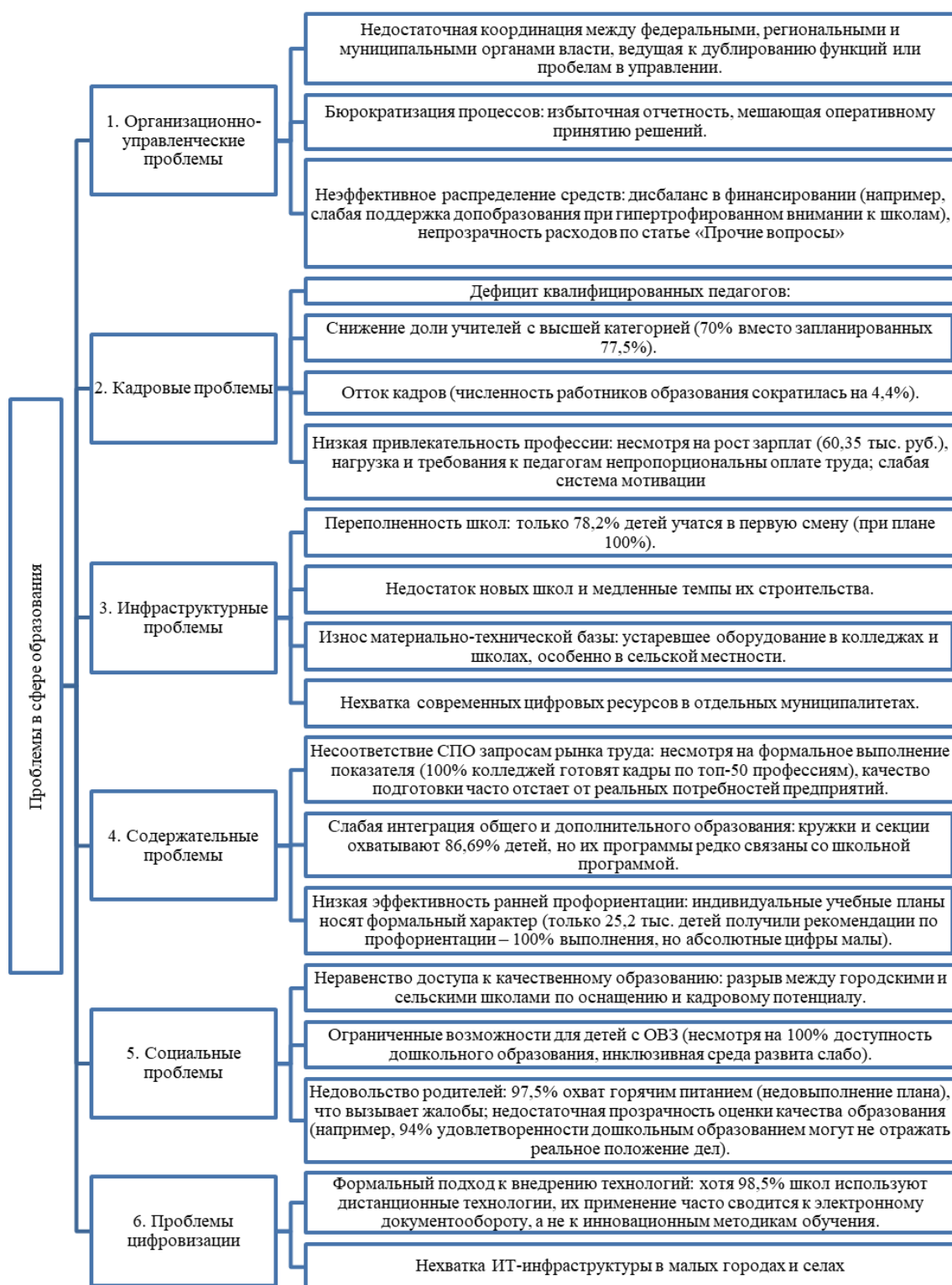


Рисунок 4 – Система проблем в сфере образования¹⁰

¹⁰ Составлено авторами по: [1-6].

Проект предусматривает оснащение новых школ современной инфраструктурой (цифровые классы, VR-лаборатории, многофункциональные спортзалы), что позволит снизить долю второй смены с 21,8% до $\leq 5\%$, уменьшить наполняемость классов с 28 до 22 человек и повысить удовлетворенность родителей с 67% до 85%, одновременно снизив нагрузку на педагогов и улучшив условия для дополнительного образования. Реализация займет как прогнозируется 18 месяцев при бюджете 3,8 млрд руб. (2,5 млрд – областной бюджет, 1,3 млрд – бизнес), а успешный опыт предлагается тиражировать в другие регионы РФ, столкнувшиеся с аналогичной проблемой.

Ключевые риски (нехватка подрядчиков, недовольство родителей шумом на стройках) минимизируются за счет привлечения федеральных строительных компаний, прозрачной отчетности и компенсационных мер (экскурсии на предприятия для детей, доплаты педагогам). Мероприятие соответствует целям национального проекта «Молодежь и дети», стратегии развития региона и запросам родителей, а его эффективность будет оцениваться по ежемесячным отчетам о вводе мест, анкетированию семей и мониторингу Рособнадзора.

Таким образом, предложенные решения сочетают оперативные меры (ликвидация второй смены) и стратегические подходы (партнерство с бизнесом, цифровая трансформация), что соответствует целям нацпроекта «Молодёжь и дети» и потребностям Свердловской области как промышленно развитого субъекта РФ.

Библиографический список

1. Беляков С. А. Оценка вклада высшего и среднего профессионального образования в экономику российских регионов: Доклад / Беляков С.А., Клячко Т.Л. - Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 82 с. ISBN 978-5-7749-1123-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/795765> (дата обращения: 26.0.2025).
2. Братухина О. А. Финансово-экономическое планирование в секторе государственного и муниципального управления и организация исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации: учебное пособие / О.А. Братухина. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 473 с. Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/2035512. - ISBN 978-5-16-018628-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2035512> (дата обращения: 26.07.2025).
3. Варченко Е.И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е.И. Варченко // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 471-474.
4. Глотко А. В. Экономика образования и человеческий капитал: монография / А. В. Глотко, А. Б. Чернобровина, И. Г. Кузнецова; Новосиб. гос. ун-т экономики и

управления. - Новосибирск: НГУЭУ, 2023. - 248 с. - ISBN 978-5-7014-1091-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2186284> (дата обращения: 26.07.2025).

5. Довдиенко М. Н. Основы экономики образования: учебное пособие / М. Н. Довдиенко, Н. В. Агеева. - Минск: РИПО, 2021. - 191 с. - ISBN 978-985-7253-67-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1916001> (дата обращения: 26.07.2025).

6. Дылян Г. Д. Модели управления процессами комплексной информатизации общего среднего образования / Г.Д. Дылин. – Москва: Бином. Лаборатория знаний, 2022. - 112 с.

7. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/> (дата обращения: 25.07.2025).

8. Министерство образования Свердловской области: официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://minobraz.midural.ru/> (дата обращения: 25.07.2025).

9. Министерство просвещения Российской Федерации: официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://edu.gov.ru/> (дата обращения: 25.07.2025).

10. Правительство Свердловской области. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://midural.ru> (дата обращения: 25.04.2025).

11. Федеральная служба государственной статистики официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 27.07.2025).

12. Guru P. P., Al-Hilal S. How to Improve the quality of learning for early childhood? An implementation of education management in the industrial revolution era 4.0 //Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini. – 2022. – Т. 6. – №. 5. – С. 5437-5446.

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 658.15:338.45

Стукалов В.В., Балашова Е.С. Влияние экономического механизма на конкурентоспособность промышленного предприятия полного цикла

Influence of the economic mechanism on the competitiveness of a full-cycle industrial
enterprise

Стукалов Василий Викторович,

обучающийся инженерно-экономического факультета,
Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет;

Балашова Елена Сергеевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры инновационной экономики,
Санкт-Петербургский Государственный Морской Технический Университет,
г. Санкт-Петербург

Stukalov Vasily Viktorovich,
Student of the Faculty of Engineering and Economics,
Saint Petersburg State Marine Technical University;
Balashova Elena Sergeevna,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Innovation Economics,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния экономического механизма на конкурентоспособность промышленных предприятий полного цикла в условиях современной российской экономики. Рассмотрены сущность и структура экономического механизма, его роль в формировании устойчивых конкурентных преимуществ и обеспечении технологической независимости. Проведен анализ ключевых факторов конкурентоспособности, включая качество продукции, ценовую политику, технологическое развитие, кадровый потенциал, финансовую обеспеченность и рыночную конъюнктуру. На основе данных Росстата и отраслевых обзоров выявлены особенности функционирования предприятий полного цикла, а также основные проблемы их развития, среди которых импортозависимость, капиталоемкость модернизации, кадровые дефициты и логистические риски. Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию экономического механизма, включающие интеграцию бережливого производства и цифровизации процессов, а также развитие кадрового потенциала.

Ключевые слова: экономический механизм, конкурентоспособность, промышленное предприятие полного цикла, импортозамещение, инновации, производственная эффективность.

Abstract. The article examines the impact of the economic mechanism on the competitiveness of full-cycle industrial enterprises within the context of the modern Russian economy. It explores the concept and structure of the economic mechanism, its role in building sustainable competitive advantages, and ensuring technological independence. The analysis covers key competitiveness factors, including product quality, pricing policy, technological development, human capital, financial resources, and market conditions. Based on Rosstat data and industry reviews, the paper identifies the specific features of full-cycle enterprises as well as the main challenges to their development, such as import dependence, high capital intensity of modernization, workforce shortages, and logistics risks. Practical recommendations are proposed for improving

the economic mechanism, including the integration of lean manufacturing and process digitalization, along with the development of human capital.

Keywords: *economic mechanism, competitiveness, full-cycle industrial enterprise, import substitution, innovation, production efficiency.*

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. В современной российской экономике приоритетными задачами остаются ускорение темпов роста и повышение конкурентоспособности промышленности. Наиболее перспективным направлением в этом контексте выступает развитие обрабатывающих производств полного цикла, способных обеспечивать высокую добавленную стоимость, технологическую независимость и темпы роста до 8–10% в год.

Экономический механизм таких предприятий играет ключевую роль в эффективном использовании ресурсов, инновационном развитии, формировании ценовой политики и интеграции в производственные цепочки. Его совершенствование напрямую связано с повышением устойчивости и конкурентных преимуществ как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Объектом исследования выступают промышленное предприятие как экономическая система, функционирующая в условиях конкурентной среды.

Методология и методы исследования. В исследовании используется комплексный и системный подход к изучению влияния экономического механизма на конкурентоспособность промышленных предприятий. Применяются методы экономического, сравнительного и факторного анализа, а также кейс-стади на примере конкретного предприятия. Полученные результаты станут основой для разработки практических рекомендаций по совершенствованию экономического механизма предприятий полного цикла, что позволит повысить их конкурентоспособность и снизить зависимость от импорта.

Результаты и обсуждение. В условиях развития производства полного цикла роль экономического механизма существенно возрастает, поскольку предприятие должно самостоятельно обеспечивать свою конкурентоспособность, снижать риски, обусловленные внешнеэкономическими факторами, и формировать устойчивую систему управления. Эффективность этого механизма зависит от его структуры, включающей финансовые, производственные, инвестиционные, маркетинговые и логистические составляющие.

В рамках данного исследования особое внимание уделяется экономическому механизму управления с точки зрения задач импортозамещения и достижения

технологической независимости. Несмотря на то, что отдельные аспекты этой темы уже рассматриваются в научной литературе, комплексный анализ влияния экономического механизма на конкурентоспособность промышленного предприятия полного цикла остаётся относительно узкой и недостаточно изученной областью, требующей дальнейших исследований.

Организационно-экономическая система в данном контексте рассматривается как сложная, взаимосвязанная структура, включающая более мелкие подсистемы, объединённые организационными, экономическими и зачастую технологическими связями [10, с. 25].

Каждый элемент системы нижнего уровня выступает ресурсной базой для функционирования системы более высокого уровня, формируя непрерывную иерархическую цепочку. Важнейшей особенностью экономических систем на всех уровнях является наличие устойчивых и измеримых связей между отдельными экономическими явлениями, что позволяет проводить их классификацию и группировку. Анализ выявленных взаимосвязей и факторов воздействия служит основой для формирования концепции экономического механизма.

В научной литературе под «механизмом» понимают упорядоченную совокупность стадий и процессов, обеспечивающих выполнение определённых функций или, в более широком смысле, систему, регулирующую порядок осуществления конкретной деятельности [6, с. 24].

В таблице 1 представлены определения термина «экономический механизм», предложенные разными авторами.

Таблица 1

Трактовка понятия «экономический механизм» в научной литературе. Обобщено автором.

Автор / Источник	Определение термина «экономический механизм»	Ключевые акценты
Азикова С.Г [1]	Совокупность методов, инструментов и рычагов, обеспечивающих реализацию целей экономической системы.	Методы, инструменты, целевая направленность
Мызникова Т.Н [5]	Взаимосвязанная система организационных, финансовых и правовых форм, с помощью которых осуществляется управление экономическими процессами.	Управление, организационные и правовые формы
Марков А.К [2]	Совокупность внутренних и внешних воздействий, определяющих функционирование предприятия в рыночной среде.	Влияние среды, адаптация предприятия
Эпштейн Д.Б [10]	Система стимулов, санкций, норм и процедур, направленных на обеспечение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.	Стимулы и санкции, регулятивная роль
Руцкий В.Н [8]	Комплекс экономических методов, обеспечивающих эффективное использование ресурсов и достижение стратегических целей предприятия.	Ресурсы, стратегическая ориентация

Представленные в таблице трактовки показывают, что в научной литературе экономический механизм рассматривается как средство повышения результативности управления. Он обеспечивает регулирование таких процессов, как:

- планирование и распределение бюджета;
- оптимизация расходов и формирование цен;
- привлечение инвестиций и организация финансирования;
- контроль и проведение аудита.

По мнению автора, определение экономического механизма целесообразно расширить, включив в него аспекты адаптивности к изменениям внешней среды, интеграции инноваций и цифровых технологий, а также способность обеспечивать устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Эволюция экономических механизмов неразрывно связана с деятельностью разнообразных организационных систем – от институциональных структур мирового хозяйства и национальных экономик до отраслевых и региональных объединений, корпоративных групп и отдельных компаний со своими филиалами и дочерними предприятиями.

Поэтому экономический механизм управления предпринимательскими структурами можно рассматривать в двух плоскостях [8, с. 12]:

- В широком понимании – как способ организации взаимодействия между участниками рынка, различными структурами и подразделениями предприятия, а также внутренними бизнес-процессами, с использованием комплекса экономических инструментов и методов, обеспечивающих это взаимодействие.
- В узком понимании – как совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности, включающую взаимосвязанные управленческие, организационные и финансово-экономические процедуры.

На этапе формирования организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием полного цикла первостепенное значение имеет чёткое определение миссии, задач и стратегической цели компании. Корректная постановка стратегических ориентиров во многом определяет уровень вовлечённости ключевых участников – производственных подразделений, поставщиков, научно-исследовательских организаций, а также государственных структур, заинтересованных в развитии национального производства [8, с. 14].

Стратегические цели должны быть конкретными, достижимыми и согласованными с интересами всех сторон, при этом сосредоточенными на повышении конкурентоспособности предприятия и укреплении его потенциала в сфере импортозамещения.

На их основе формируются приоритетные направления развития и инструменты организационно-экономического механизма, включающие финансовые и производственные компоненты, а также меры по внедрению инноваций и повышению эффективности внутренних процессов.

Методологический подход к обеспечению конкурентоспособности промышленных предприятий полного цикла как ключевых звеньев экономики опирается на анализ их сущности, классификационных признаков и принципов формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

В рамках предложенной концепции промышленное предприятие полного цикла рассматривается как особый тип коммерческой организации, обладающий значительным научно-техническим, организационным и технологическим потенциалом. Этот потенциал обеспечивает возможность разработки и производства инновационной продукции или технологий, соответствующих требованиям конечных потребителей [11, с. 16].

Наличие необходимых ресурсов и компетенций позволяет таким предприятиям опережать конкурентов в развитии и системно укреплять свои рыночные позиции. Постоянное повышение производительности и улучшение качества продукции обуславливает необходимость непрерывного совершенствования и оптимизации производственных систем.

В широком понимании конкурентоспособность — это способность объекта (страны, региона, отрасли, компании, продукта, личности) эффективно противостоять конкурентам в конкретной среде, обеспечивая устойчивое развитие, привлечение ресурсов и удовлетворение потребностей целевой аудитории более результативно, чем альтернативные предложения. Она формируется под влиянием комплекса экономических, технологических, социальных и управленческих факторов, определяющих способность объекта адаптироваться к изменениям и достигать поставленных целей.

В условиях промышленного производства конкурентоспособность предприятия определяется его способностью выпускать продукцию или предоставлять услуги, которые имеют более высокую ценность для потребителя по сравнению с аналогами. Это достигается благодаря оптимальному сочетанию качества, стоимости, технологического уровня производства, эффективности бизнес-процессов и способности быстро адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Ключевыми инструментами обеспечения конкурентоспособности выступают внедрение инноваций, модернизация производственных мощностей, совершенствование управленческих процессов, повышение квалификации персонала, а также разработка эффективных маркетинговых и сбытовых стратегий [9, с. 26].

Формирование конкурентоспособности промышленного предприятия обусловлено действием ряда факторов, которые можно объединить в пять основных групп: качество продукции и услуг, ценовая политика, уровень технологического развития, кадровый потенциал и доступ к финансовым ресурсам, а также внешние рыночные условия, включая соотношение спроса и предложения (табл. 2).

Таблица 2

Основные факторы формирования конкурентоспособности промышленного предприятия. Составлено автором на основе источника [4, с. 180-181]

Фактор	Описание
Качество продукции и услуг	Ключевой инструмент конкуренции: высокое качество повышает ценность товара для потребителя, расширяет сбыт и позволяет удерживать премиальный ценовой сегмент.
Ценовая политика	Поддержание оптимального соотношения цены и ценности продукции, обеспечивающее конкурентные преимущества при сохранении рентабельности.
Технологическое развитие	Применение современных технологий для повышения производительности, снижения себестоимости и улучшения характеристик продукции.
Кадровый потенциал	Квалифицированный персонал обеспечивает эффективную эксплуатацию оборудования и внедрение инноваций.
Финансовая обеспеченность	Наличие ресурсов для модернизации, разработки новых продуктов и масштабирования производства.
Рыночная конъюнктура	Системный анализ спроса, предложения и конкурентной среды для адаптации стратегии предприятия.
Инновационный менеджмент	Внедрение не только технологических новшеств, но и современных подходов к управлению, маркетингу и логистике.
Государственная поддержка	Льготы, субсидии и программы стимулирования, способствующие развитию и импортозамещению.
Логистическая оптимизация	Рационализация цепей поставок и запасов для снижения затрат и ускорения сроков доставки.
Гибкость бизнес-модели	Способность предприятия оперативно реагировать на изменения внешней среды и корректировать стратегию.

Качество продукции остаётся одним из ключевых факторов конкурентной борьбы: его повышение расширяет рыночное присутствие, обосновывает установление более высокой цены и увеличивает ценность для потребителя. Существенное значение имеют также уровень технологий и профессиональная подготовка персонала, обеспечивающие выпуск рентабельной и высококачественной продукции.

В условиях быстро меняющейся промышленной среды постоянная техническая модернизация становится необходимостью. При этом инновационная деятельность должна охватывать не только обновление оборудования, но и внедрение новых принципов организации и управления производственными системами [9, с. 54].

Стратегическое управление инновациями на производственном предприятии является важнейшим условием сохранения устойчивых позиций в условиях динамичного и конкурентного рынка. Применение современных технологических решений позволяет укреплять конкурентные преимущества и оперативно

адаптироваться к внешним изменениям. Эффективная инновационная политика требует комплексного подхода, предусматривающего взаимодействие бизнеса, научных центров, государственных структур и общества [3, с. 117].

Согласно данным Росстата и отраслевых обзоров, предприятия полного цикла в России в основном сосредоточены в машиностроении, металлургии, химической промышленности, текстильном производстве и некоторых сегментах пищевой отрасли. Для них характерны:

- Замкнутый производственный контур – от получения сырья или полуфабрикатов до выпуска конечного продукта;
- Развитая производственная инфраструктура – наличие как основных, так и вспомогательных подразделений;
- Высокая капиталоемкость и потребность в значительных инвестициях в модернизацию;
- Длительный жизненный цикл продукции и необходимость технологического обновления для сохранения конкурентоспособности;
- Широкая кооперация с научно-исследовательскими организациями и смежными отраслями;
- Повышенные требования к квалификации персонала из-за сложности технологических процессов.

На современном этапе развития ключевыми вызовами для таких предприятий являются импортозависимость в части оборудования и технологий, необходимость внедрения инноваций для снижения себестоимости, а также адаптация к условиям глобальной конкуренции.

По итогам 2024 года промышленное производство в России увеличилось на 4,6%, что немного превысило прогноз Минэкономразвития, отражённый в макроэкономическом прогнозе. Обработывающий сектор продемонстрировал рост на 8,5%, при этом наибольший прирост показало производство металлических изделий [7].

По данным Минпромторга, высокий рост в ряде отраслей обеспечен, в том числе, накопительным эффектом от набранных ранее темпов, а также традиционным увеличением выпуска в конце года — в частности, для выполнения обязательств по уже заключённым контрактам. Существенный вклад в итоговые показатели внесли и сектора экономики, связанные с обеспечением национальной безопасности, отмечается в пресс-релизе ведомства.

Минэкономразвития, в свою очередь, подчеркивает, что выпуск продукции в обрабатывающей промышленности в 2024 году вырос уверенно, несмотря на высокую базу 2023 года (плюс 8,7%). Среди отдельных направлений выделяются: производство напитков — рост на 9,4% (в 2023 году — плюс 1,1%), химическая промышленность —

плюс 4,8% (на уровне предыдущего года), деревообработка — плюс 4,9% (против 1,3% годом ранее).

При этом в ряде сегментов обрабатывающей промышленности зафиксировано снижение. Так, выпуск кожи и изделий из неё уменьшился на 3,3%, производство табачной продукции — на 2,8%, а производство кокса и нефтепродуктов — на 2,1% [7].

Для предприятий полного цикла это сочетание факторов означает:

- наличие «окон возможностей» в быстрорастущих нишах (металлоизделия, напитки, древесные материалы, отдельные химические продукты);
- повышенные требования к гибкости цепочек поставок и перенастраиваемости производства из-за разнонаправленной динамики подотраслей;
- уместность вертикальной интеграции там, где внешняя кооперация нестабильна.

Несмотря на общий рост, предприятия полного цикла сталкиваются с рядом ограничений (рис.1).

Импортозависимость и технологические разрывы	• Критические компоненты, ПО, оснастка и сервис сложного оборудования по-прежнему частично зависят от импорта; сроки логистики и стоимость владения растут
Капиталоемкость модернизации	• Для поддержания темпов необходимы регулярные инвестиции в парк оборудования, измерительную базу, автоматизацию и цифровые платформы
Кадровые дефициты	• Нужны инженеры-технологи, программисты ЧПУ/PLC, специалисты по MES/APS/ERP; обучение и удержание кадров критичны
Несбалансированность спроса по сегментам	• Рост в одних нишах сочетается со спадом в других, что требует портфельного управления и диверсификации
Финансовые ограничения	• Стоимость заимствований и сроки окупаемости проектов оказывают давление на маржу и P&L

Рисунок 1. Ключевые проблемы и ограничения развития предприятий полного цикла. Составлено автором

Итак, для предприятий полного цикла в текущем контуре целесообразна комбинация бережливого производства с цифровизацией процессов. Это повысит устойчивость к логистическим и технологическим рискам, поможет быстрее заходить в растущие сегменты (металлоизделия, деревообработка, отдельные химпродукты, напитки) и нивелировать влияние снижающихся ниш. Финансово-экономический блок рекомендуется выстраивать на принципах сквозного управления себестоимостью, с применением скользящего планирования бюджета и интегрированного планирования продаж и операций, а кадровую политику — на основе целевых программ повышения квалификации в областях инженерии, цифровых систем и производственной аналитики.

Заключение. Проведённое исследование подтвердило ключевую роль экономического механизма в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий полного цикла. Эффективная структура механизма, включающая взаимосвязь финансовых, производственных, инвестиционных и кадровых элементов, позволяет предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям, снижать зависимость от импорта и укреплять позиции на внутреннем и внешнем рынках. Анализ статистических данных и отраслевых обзоров выявил, что наибольший потенциал роста обеспечивается за счёт модернизации оборудования, внедрения инноваций и повышения квалификации персонала. Вместе с тем сохраняются вызовы, связанные с капиталоемкостью технологических преобразований, кадровыми дефицитами и логистическими рисками. Реализация предложенных рекомендаций, включая интеграцию бережливого производства и цифровых технологий, способна существенно повысить устойчивость и результативность предприятий, что в долгосрочной перспективе будет способствовать развитию промышленного сектора и укреплению национальной экономики.

Библиографический список

1. Азикова, С. Г. Организационно-экономический механизм формирования и функционирования интегрированных экономических структур / С. Г. Азикова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5, № 4-3. – С. 10-11.
2. Марков, А. К. Организационно-экономический механизм обеспечения качества экономического роста в сельском хозяйстве : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование;

экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Марков Андрей Кириллович, 2021. – 285 с.

3. Моисеев, В. В. Импортонезависимость России : история и современность / В. В. Моисеев. – Москва : ООО «Директ-Медиа», 2023. – 444 с.

4. Мусаев, М. М. Некоторые подходы к формированию конкурентных преимуществ промышленных предприятий / М. М. Мусаев, Л. И. Калабекова // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 179-183.

5. Мызникова, Т. Н. Организационно-экономический механизм управления экономической устойчивое агропредприятий / Т. Н. Мызникова // Вестник № 5 : Материалы межвузовской научно-практической конференции, Челябинск, 10 апреля 2005 года / Под редакцией В.Н. Ни. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2005. – С. 12-29

6. Прокофьева, Т. Ю. Соотношение понятий "Экономический механизм" и "Организационно-экономический механизм" / Т. Ю. Прокофьева // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2017. – № 1. – С. 21-26.

7. Росстат отчитался об ускорении роста промышленности в 2024 году // РБК : сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2025/67a3a2539a7947722d45315b?> (дата обращения: 10.08.2025)

8. Руцкий, В. Н. Социально-экономическая природа и информационно-институциональный механизм экономического роста : специальность 08.00.01 "Экономическая теория" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Руцкий Владислав Николаевич. – Красноярск, 2010. – 23 с.

9. Суртаева, О. С. Драйверы цифрового развития промышленного производства в России / О. С. Суртаева. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 126 с.

10. Эпштейн, Д. Б. К вопросу о понятиях "экономический механизм" и "организационно-экономический механизм" / Д. Б. Эпштейн // АПК: экономика, управление. – 2022. – № 5. – С. 22-33.

11. Яковлев, Г. И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий теория и практика (на материалах работы предприятий промышленности) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Яковлев Геннадий Иванович. – Самара, 2007. – 43 с.

УДК 33

Шмелькова О.И. Карта рисков как инструмент анализа и контроля рисков проекта цифровой трансформации в торговле

Risk Map as a Tool for Risk Analysis and Control of a Digital Transformation Project in Trade

Шмелькова Олеся Игоревна

ассистент

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»

Shmelkova Olesya Igorevna

Assistant

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "MIREA - Russian Technological University"

Аннотация. Современные проекты цифровой трансформации в торговой отрасли характеризуются высокой степенью неопределенности, множеством внутренних и внешних факторов, влияющих на их успешную реализацию. Одним из ключевых инструментов управления рисками является карта рисков. Это визуальный и аналитический инструмент, позволяющий систематизировать, оценивать и контролировать потенциальные угрозы проекта. Цель данной статьи – доказать, что использование карты рисков является эффективным инструментом управления рисками в проектах цифровой трансформации торговли. В статье рассмотрено, что учет отраслевой специфики и адаптация карты рисков к различным этапам жизненного цикла проекта повышает эффективность управления, снижает финансовые потери, за счет этого происходит улучшение результатов проектов цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, карта рисков, жизненный цикл проекта, риск-менеджмент, торговля.

Abstract. Modern digital transformation projects in the trade industry are characterized by a high degree of uncertainty, many internal and external factors that affect their successful implementation. One of the key risk management tools is a risk map. This is a visual and analytical tool that allows you to systematize, evaluate and control potential project threats. The purpose of this article is to prove that the use of a risk map is an effective risk management tool in digital transformation projects of trade. The article discusses that taking into account industry specifics and adapting the risk map to various stages of the project life cycle increases management efficiency, reduces financial losses, and thereby improves the results of digital transformation projects.

Keywords: digital transformation, risk map, project life cycle, risk management, trade.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Цифровая трансформация в торговле стала стратегическим приоритетом для большинства компаний. Внедрение новых цифровых решений, автоматизация процессов, интеграция систем электронной коммерции и аналитических платформ позволяют компаниям повышать конкурентоспособность и оптимизировать операционную деятельность. Однако внедрение цифровых технологий сопряжено с высоким уровнем рисков различных видов, можно выделить такие как, технические, организационные, финансовые, рыночные и т.д.

Традиционные методы управления проектами не всегда позволяют эффективно контролировать риски в условиях цифровой трансформации. На этом фоне особенно актуальным инструментом становится карта рисков — визуальный и аналитический метод систематизации угроз и возможностей проекта. Карта рисков позволяет не только идентифицировать потенциальные угрозы, но и оценивать их вероятность и влияние, а также разрабатывать стратегии реагирования.

Карта рисков (Risk Map) представляет собой двумерное или многомерное графическое представление рисков проекта, где оси отражают вероятность наступления риска и степень его воздействия на проект. Использование карты рисков позволяет:

- систематизировать выявленные риски;
- определить приоритеты для реагирования;
- визуально оценить критичность угроз для проекта;
- отслеживать динамику рисков на протяжении жизненного цикла проекта.

В контексте проектов цифровой трансформации карта рисков приобретает особую значимость, поскольку подобные инициативы включают внедрение новых информационных систем, интеграцию CRM и ERP-платформ, автоматизацию цепочек поставок, развитие онлайн-каналов продаж и ряд других мероприятий. Высокая сложность таких проектов обусловлена быстрым технологическим прогрессом, изменчивым потребительским поведением, конкуренцией и возрастающими регуляторными требованиями. Кроме того, цифровая трансформация сопровождается проблемами интеграции новых решений в существующую инфраструктуру, что усиливает вероятность сбоев и непредвиденных последствий.

Эти проекты характеризуются высокой степенью неопределенности из-за:

- быстрого технологического прогресса;
- изменчивого потребительского поведения;
- конкуренции и регуляторных требований;
- сложности интеграции новых систем с существующими процессами.

Следовательно, управление рисками становится критически важным элементом проектного менеджмента в торговой отрасли.

Использование карты рисков в торговле позволяет учитывать отраслевую специфику:

- сезонные колебания спроса;
- зависимость от поставщиков и логистических цепочек;
- киберугрозы и защиту персональных данных клиентов;
- регуляторные ограничения и соответствие стандартам.

Адаптация карты рисков под каждый этап жизненного цикла проекта позволяет более точно прогнозировать возможные потери и разрабатывать меры по их минимизации.

Классификация рисков показала, что наибольшее воздействие на проекты цифровой трансформации в торговле оказывают технические, финансовые, регуляторные и кибер-риски, тогда как организационные и рыночные угрозы занимают промежуточное положение.

Таблица 1

Классификация рисков проекта цифровой трансформации в торговле

Категория риска	Примеры рисков	Влияние на проект
Технические	Сбои ERP/CRM системы, ошибки интеграции	Высокое
Организационные	Соппротивление персонала, нехватка компетенций	Среднее
Финансовые	Превышение бюджета, непредвиденные расходы	Высокое
Рыночные	Колебания спроса, потеря клиентов	Среднее
Регуляторные/правовые	Несоответствие законам, штрафы за нарушение GDPR	Высокое
Кибер-угрозы	Утечки данных, взлом систем	Высокое

Для построения карты рисков необходимо следовать нижеприведенному алгоритму

1. Идентификация рисков проекта через экспертные оценки, анализ документации и исторические данные.
2. Оценка вероятности наступления каждого риска по шкале от низкой до высокой.
3. Оценка воздействия риска на проект (финансовые потери, задержки, репутационные последствия).
4. Размещение рисков на карте в виде точек или цветовых зон:

Таблица 2

Пример карты рисков (матрица вероятность влияние)

Вероятность \ Влияние	Низкое	Среднее	Высокое
Низкая	Зеленая зона	Зеленая зона	Желтая зона
Средняя	Зеленая зона	Желтая зона	Красная зона
Высокая	Желтая зона	Красная зона	Красная зона

Примечание: Зеленая зона — низкая критичность, Желтая — средняя, Красная — высокая критичность.

Анализ карты рисков позволяет выделить зоны, требующие приоритетного внимания. Для минимизации угроз были разработаны стратегии реагирования, включающие как методы предотвращения, так и механизмы смягчения последствий.

Таблица 3

Стратегии реагирования на риски

Тип риска	Стратегия реагирования	Конкретные меры
Технический	Снижение риска	Тестирование, резервные системы
Организационный	Избежание / смягчение	Обучение персонала, вовлечение сотрудников
Финансовый	Передача / смягчение	Страхование, резервный бюджет
Рыночный	Принятие / смягчение	Гибкие маркетинговые кампании
Регуляторный	Избежание / смягчение	Аудиты, соответствие требованиям
Кибер-угрозы	Снижение / передача	Антивирус, резервные копии, страхование

Например, при внедрении цифровой платформы для онлайн-продаж в крупной торговой сети можно заметить, что использование карты рисков позволит своевременно выявить наиболее критичные угрозы, такие как технические сбои при интеграции ERP-системы, сопротивление сотрудников новым процессам, утечки персональных данных и колебания спроса на сезонные товары. В результате компания сможет разработать меры по предотвращению сбоев, организовать обучение персонала, внедрить систему защиты данных и создать резервный бюджет. Это обеспечит снижение финансовых потерь, ускорит адаптацию сотрудников и повысит вероятность успешного завершения проекта.

Использование карты рисков в проектах цифровой трансформации в торговле доказало свою эффективность как инструмент системного анализа и контроля рисков. Она позволяет не только выявлять и классифицировать потенциальные угрозы, но и приоритизировать их, отслеживать динамику и разрабатывать адекватные стратегии реагирования на протяжении всего жизненного цикла проекта. Учет специфики отрасли и адаптация карты рисков к различным этапам проекта способствует снижению финансовых потерь, повышению управляемости процессов и улучшению результатов внедрения цифровых решений. В перспективе дальнейшее развитие методов визуализации и автоматизации карт рисков позволит повысить точность прогнозирования, интегрировать их с BI-системами и аналитическими платформами, что обеспечит еще более эффективное управление проектами цифровой трансформации в торговле и минимизацию негативных последствий для бизнеса.

Библиографический список

1. Гамаюн, М. Б. Организационные аспекты планирования аудиторской деятельности торговой организации / М. Б. Гамаюн // Государственное управление и развитие России: новые горизонты и образ будущего : Сборник статей международной конференц-сессии, Москва, 20–24 мая 2024 года. – Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2025. – С. 213-221. – EDN ZHRRQB.
2. Степанова, С. М. Карта рисков как аналитическая основа функционирования адаптивной системы обеспечения экономической устойчивости предприятия / С. М. Степанова, Е. Ю. Онопук // Актуальные проблемы и тенденции развития экономики предприятий (организаций) : Сборник научных трудов по итогам Всероссийского круглого стола с международным участием кафедры экономической безопасности ФГБОУ ВО "Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", Москва, 17 сентября 2024 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2024. – С. 210-216. – EDN HMXZGO.
3. Храмова, Э. С. Применение риск-ориентированного подхода на примере торговой организации / Э. С. Храмова // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов : Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 июля 2023 года. – Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. – С. 409-415. – EDN DGLAOG.
4. Цифровая трансформация экономики: вызовы и проблемы : Материалы VI Международной научной конференции, Одинцово, 27–29 ноября 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 312 с. – ISBN 978-5-466-08941-7. – EDN DVDZEL.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 330.13:338.51

Карпович В.Ф. Комплекс экзогенных и эндогенных факторов, предопределяющих ценовую политику предприятия

Complex of exogenous and endogenous factors determining the pricing policy of an enterprise

Карпович Виктор

кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства

Белорусский национальный технический университет, Минск
Karpovich Viktor

PhD in Economics, Associate Professor, Vice-dean of The Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship
Belarusian National University of Technology, Minsk

Аннотация. В статье обобщены основные результаты изучения факторов, оказывающих влияние на формирование ценовой политики компании. С использованием методов научного анализа автором рассмотрены взаимосвязи между ключевыми внешними (экзогенными) и внутренними (эндогенными) элементами, формирующими стоимость продукции и услуг. Основная цель публикации заключается в установлении универсальных принципов и характерных черт эффективного ценообразования в современных условиях, характеризующегося высокой степенью нестабильности и обострением конкурентной борьбы.

Ключевые слова: ценообразование, цена, стоимость, затраты, конъюнктуры рынка, ценовая политика, макроэкономические условия.

Abstract. The article summarizes the main findings on the study of factors influencing the formation of a company's pricing policy. Using scientific analysis methods, the author examines the interconnections between key external (exogenous) and internal (endogenous) elements that shape product and service costs. The primary objective is to establish universal principles and distinctive features of effective pricing in modern conditions characterized by high instability and intensified competition.

Keywords: pricing, price, cost, expenses, market conjuncture, pricing policy, macroeconomic conditions.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. Актуальность вопроса формирования адекватной ценовой политики обусловлена современными условиями функционирования рынка, характеризующимися высоким уровнем неопределенности и усилением конкурентной среды. Ценовая политика предприятия выступает одним из ключевых инструментов управления конкурентоспособностью и доходностью бизнеса, непосредственно влияющим на восприятие продукта потребителем и конечный финансовый результат деятельности организации [1, с. 75].

Цель настоящего исследования состоит в изучении механизмов воздействия различных экзогенных и эндогенных факторов на процессы принятия решений относительно цен на товары и услуги. Научная новизна данной работы определяется применением комплексного подхода к рассмотрению взаимозависимости указанных факторов, позволяющего сформировать целостное представление о принципах успешного ценообразования в современном рыночном пространстве.

Методология исследования базируется на сочетании теоретико-аналитических методов и эмпирическом анализе реальных примеров предпринимательской практики. Основные положения статьи структурированы таким образом, чтобы последовательно представить результаты исследования и выводы, касающиеся выработки рекомендаций по формированию оптимальных стратегий ценообразования для отечественных предприятий.

Основная часть. Термином «ценообразование» обозначается процедура определения стоимостных характеристик продукции или услуги, осуществляемая предприятием с учётом множества разнородных воздействий. Процесс включает не только определение базовой стоимости товара, но и оценку степени восприятия цены потребителем, соотношения между ценой и качеством, расчёт эластичности спроса и другие факторы [2, с. 17].

Ключевые задачи, лежащие в основании научно обоснованной системы ценообразования, включают следующие аспекты:

- обеспечение максимальной эффективности распределения ресурсов, выражающейся в оптимизации структуры затрат и достижимых экономических выгод;
- поддержание устойчивого финансового положения фирмы, достигаемого путем минимизации рисков колебаний внешней конъюнктуры и снижения чувствительности хозяйственной деятельности к макроэкономическим шокам;
- формирование конкурентоспособного продукта по цене на целевом рынке, укрепление доверия потребителей и закрепление устойчивых предпочтений покупателей за брендом или товарной категорией;
- обеспечение стратегически ориентированного роста и укрепления позиции предприятия на рынках сбыта, осуществляемого на основе постоянного мониторинга отраслевых трендов, оценки перспектив изменения конкурентной среды и активного внедрения инновационных методик ценообразования, повышающих устойчивость коммерческой активности компании в длительной перспективе.

Ценообразование рассматривается как многомерный процесс, включающий различные этапы планирования, проектирования и мониторинга изменений в экономике. Понимание сути данного явления предполагает глубокую проработку

широкого спектра вопросов, начиная от базовых принципов микроэкономики и заканчивая особенностями поведения покупателей на разных рынках.

Рыночная политика охватывает весь спектр направлений активности предприятия, связанных с формированием отношений с клиентами, поставщиками, государственными органами и иными заинтересованными сторонами. Она регулирует отношения, складывающиеся вокруг конкретной группы товаров или услуг, устанавливая правила игры на определённом сегменте рынка.

Важнейшей составляющей рыночной стратегии является ценовая политика, направленная на максимизацию удовлетворения потребностей потребителей одновременно с достижением поставленных коммерческих целей [3, с. 5]. Грамотная реализация ценовой стратегии способствует обеспечению устойчивого роста доходов, минимизации риска убытков и укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке, что на практике достигается при комплексном использовании совокупности методов организационного, распорядительного и экономического воздействия [4, с. 133].

Ключевое значение среди экзогенных детерминант формирования ценовой политики предприятия имеют макроэкономические условия, выступающие в роли системы внешних регуляторов и мотиваторов, обусловленных деятельностью органов государственного управления и состоянием экономической среды. Осуществляя глубокий анализ предпосылок и последствий макроэкономических явлений применительно к процессу принятия ценовых решений на уровне хозяйствующих субъектов, особое внимание следует уделить следующим макроэкономическим факторам:

- темпы инфляции и динамика изменения индекса потребительских цен, характеризующие общий уровень покупательной способности национальной валюты;
- уровни учетных ставок центрального банка, влияющие на условия кредитования и денежно-кредитную политику государства;
- фазы делового цикла экономики страны и региона, отражающие динамику подъема, стабилизации или спада производства и потребления;
- механизмы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, включая инструменты тарифного и нетарифного регулирования экспортно-импортных операций;
- антимонопольные нормы законодательства и другие законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие конкуренцию и коммерческую деятельность на национальном уровне [5].

Перечисленные факторы существенным образом воздействуют на структурные характеристики издержек производства, способствуя увеличению или снижению

совокупных затрат хозяйствующего субъекта, что создаёт необходимые рамки для реализации стратегий ценообразования и принятия соответствующих управленческих решений относительно установления цены товара.

Конкуренция выступает вторым важнейшим компонентом группы экзогенных факторов, активно воздействующим на процесс разработки ценовой политики хозяйствующего субъекта. Деятельность компаний-конкурентов оценивается посредством анализа ряда значимых показателей, таких как занимаемая ими доля рынка, структура и качество предлагаемого ассортимента продуктов, установленная ценовая политика, интенсивность и эффективность проводимых рекламных кампаний, а также степень продвижения собственных торговых марок [6, с. 219].

Оперативное отслеживание поведения участников конкурентной среды даёт возможность лицам принимающим решения оперативно реагировать на возникающие конъюнктурные изменения и эффективно управлять соответствующими рисками и возможностями, порождаемыми изменениями условий внешнего ценового пространства. Например, в ситуации снижения цен ведущими участниками рынка компания вынуждена предпринимать аналогичные меры во избежание потери собственной рыночной позиции. В противоположность этому, ситуация отраслевого дефицита провоцирует рост цен на продукцию в силу объективного ограничения возможностей замены потребителями предложенного ассортимента товарами иных производителей.

Современные научно-технические достижения и интенсивное распространение инновационных технологий занимают ключевое положение среди экзогенных факторов, оказывающих мощное воздействие на функционирование и развитие организаций. Использование новейших производственных методов, цифровых платформ и высокоавтоматизированных систем позволяет значительно снизить себестоимость продукции, повысить производительность труда и ускорить вывод изделий на рынок, тем самым предоставляя субъектам бизнеса новые возможности для повышения прибыльности и укрепления своего положения на целевых рынках. Данные преобразования требуют от топ-менеджмента компаний широкого спектра профессиональных знаний и готовности к адаптации организационно-экономической структуры, позволяя компаниям успешно справляться с глобализацией рынков и ростом конкуренции, формировать конкурентоспособные стратегии ценообразования и форсировать достижение устойчивого равновесия в долгосрочном периоде.

Необходимо подчеркнуть, что распределение выгод, сопутствующее внедрению инновационных технологий, отличается значительным дисбалансом, усиливающим поляризацию конкурентных преимуществ действующих субъектов предпринимательства. В результате ряд хозяйственных единиц приобретает ощутимые

преимущества за счёт опережающего освоения новейших технических разработок, тогда как другие оказываются перед лицом настоятельной потребности модернизации производственной инфраструктуры и интенсификации исследовательской активности.

Предпочтения потребителей носят преимущественно экзогенный характер, будучи подвержены постоянному изменению под влиянием множества эндогенных и экзогенных факторов. Формирование индивидуального выбора и массового спроса находится в тесной взаимосвязи с культурными традициями общества, нормами социального взаимодействия, доминирующими направлениями моды, особенностями бытового уклада и колебаниями личных финансовых возможностей отдельных социальных слоёв [7, с. 131].

Мониторинг потребительских предпочтений представляет собой важнейшее условие успешного функционирования экономических субъектов, поскольку обеспечивает гармонизацию характеристик выпускаемой продукции и качества оказываемых услуг с существующими ожиданиями целевой аудитории потребителей. Игнорирование данной проблемы ведет к формированию несовершенных стратегий ценообразования и повышает вероятность потери конкурентоспособности компаний на соответствующих сегментах рынка.

Эндогенные аспекты механизма ценообразования образуют фундаментальную категорию внутренних детерминантов, раскрывающую специфику микроэкономического устройства хозяйствующего субъекта и решающим образом предопределяющую вектор выработки оптимальных стратегий определения стоимости продукции [8, с. 39]. Среди фундаментальных элементов исследуемого блока выделяются следующие ключевые категории:

- материальные ресурсы и сырьё, включая используемые материалы производственного назначения;
- расходы на оплату труда персонала разных квалификационных групп;
- энергетические издержки, включающие потребление электрической энергии, топливных ресурсов и прочих энергоносителей;
- амортизационные отчисления от стоимости активной составляющей внеоборотных активов, задействованных в производственном цикле;
- налоговые обязательства и законодательно установленные обязательные платежи разнообразного характера.

Таким образом, вышеуказанный набор внутрихозяйственных издержек формирует нижний предел допустимой величины отпускной цены, выступая начальным этапом моделирования действенных схем оптимизации ценообразования и обеспечения необходимой степени доходности компании. Рациональное управление структурой затрат обеспечивает хозяйствующим субъектам формирование необходимых резервов,

позволяющих осуществлять гибкую ценовую политику. Обоснованная оптимизация производственных процессов, сокращение потерь сырья и материалов, а также рациональная эксплуатация имеющихся материально-технических ресурсов способствуют достижению уровня себестоимости выпускаемой продукции ниже среднеотраслевого показателя, что создаёт предпосылки для реализации экономически целесообразной стратегии позиционирования товаров на рынке.

Маркетинговая стратегия и парадигма брендинга служат интегральными элементами эндогенной структуры факторов, влияющих на механизм принятия решений относительно установления ценовых ориентиров. Потребители воспринимают продукт не только в зависимости от присущих ему утилитарных свойств, но и сквозь призму концептуально-знаковых конструкций, сформированных имиджем бренда.

Позиционирование торговой марки на целевом сегменте рынка оказывает существенное воздействие на уровень готовности целевой аудитории оплачивать продукцию или услуги по премиальной стоимости. Формирование дифференцированного конкурентного преимущества и устойчивой идентификации бренда способствует увеличению маржи над базовой ценой и укреплению приверженности клиентской базы.

Особое значение имеет внутренняя управленческая инфраструктура компании, состоящая из аппарата управления, подразделений и вспомогательных служб. Качество исполнения функций руководства и наличие профессиональных менеджеров определяют способность предприятия быстро реагировать на изменения экономической среды.

Высокий уровень корпоративной культуры укрепляет доверие сотрудников друг к другу и стимулирует творческое мышление, которое находит отражение в выработке успешных ценовых стратегий. Принятие управленческих решений должно осуществляться на основании точной диагностики состояния дел внутри компании и требований внешней среды.

Интеллектуальный капитал предприятия выражается в уровне квалификации работников, наличии специальных знаний и опыта, полученных сотрудниками за годы практики. Высокий интеллектуальный капитал способствует созданию инновационных идей, внедрению новейших технологий и применению креативных решений в управлении стоимостью продукции. Рационально разработанная кадровая стратегия, эффективная система профессионального развития персонала, научно обоснованное построение системы материального и нематериального стимулирования работников занимают ключевое место среди прочих инструментов, способствующих успешной реализации ценовой политики.

Комплексная оценка и оптимизация ценовой политики требует междисциплинарного системного подхода, учитывающего весь спектр взаимосвязей между внешними и внутренними факторами. Среди применяемых аналитических методов выделяются количественные инструменты – корреляционно-регрессионный анализ, а также качественные методологии – SWOT-анализ и бенчмаркинг. Применение названных методов при анализе экзогенных и эндогенных факторов способствует формированию системного представления о сложившейся ценовой конъюнктуре рынка и содействует выработке объективно обоснованной рыночной стоимости товаров и услуг.

Для повышения эффективности ценовой политики предприятия предлагается проводить мониторинг рынка, изучать предпочтения потребителей и разрабатывать многофакторные модели прогнозирования, учитывающие влияние транзакционных издержек сторон сделок, а также изменения стоимости вследствие рыночных колебаний («шума») [9, с. 64]. Это позволит оптимизировать ценообразование и эффективно осваивать новые рыночные сегменты в долгосрочной перспективе.

Заключение. Исследование показало, что успешная реализация ценовой политики невозможна без глубокого понимания целого ряда сложных взаимосвязанных факторов. Как экзогенные, так и эндогенные факторы оказывают огромное влияние на итоговый успех компании в борьбе за клиента и доходы.

Рациональная консолидация разнородных экзогенных и эндогенных факторов в стройную теоретико-прикладную парадигму ценовой политики компании обуславливает реализацию комплекса приоритетных стратегически значимых целей:

- упрочение финансово-экономической устойчивости и минимизация вероятности наступления негативных сценариев развития;
- интенсивная экспансия на высококонкурентных рынках посредством увеличения удельного веса реализации продукции и расширения ассортимента предложений;
- институционализация прочного бренда, характеризующегося высокими показателями лояльности клиентов и стабильностью спроса;
- стимуляция притока инвестиционных ресурсов и создание условий для формирования эффективных коопераций с внешними партнерами, направленных на интенсификацию инновационных процессов и модернизацию производственной инфраструктуры.

Дальнейшее изучение данного вопроса представляется актуальным ввиду постоянно усложняющейся рыночной обстановки и растущих требований к профессиональным знаниям руководителей высшего звена. Необходимость учёта как внутривыпускных, так и внешних факторов делает разработку методик,

объединяющих всю доступную информацию, одним из важных исследовательских приоритетов.

Библиографический список

1. Макарова, Н. В. Анализ факторов ценообразования в современных условиях / Н. В. Макарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-2(82). – С. 75-80. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-12-2-75-80. – EDN IEPYH.
2. Карпович, В. Ф. К вопросу об определении подходов к сущности экономической категории «цена» / В. Ф. Карпович // Colloquium-Journal. – 2020. – № 27-1(79). – С. 16-17. – DOI 10.24411/2520-6990-2020-12192.
3. Гирфанова, Е. Ю. Теоретические аспекты политики ценообразования / Е. Ю. Гирфанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 13, № 11(152). – С. 5-11. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.13.001.
4. Карпович, В.Ф. Организационно-экономический механизм формирования конкурентных цен и тарифов в Беларуси / В.Ф. Карпович // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 3. – С. 132-138.
5. Мумладзе, Р. Г., Государственное регулирование национальной экономики : учебное пособие / Р. Г. Мумладзе, В. М. Комаров, М. М. Бурмистрова, Н. И. Литвина. – Москва : Русайнс, 2018. – 242 с. – URL: <https://book.ru/book/919668> (дата обращения: 12.05.2025).
6. Черкашина, Л. В. Факторы ценообразования в условиях конкуренции / Л. В. Черкашина, В. А. Бурнашева // Современная школа России. Вопросы модернизации. – 2022. – № 3-1(40). – С. 219-220.
7. Горбунов, В. К. Цены как фактор экономической политики / В. К. Горбунов // Экономика, моделирование, прогнозирование. – 2022. – № 16. – С. 129-139.
8. Киященко, Л. Т. Ценовая политика как инструмент управления устойчивым развитием организации / Л. Т. Киященко, Г. А. Хроменкова, А. В. Наumenков // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 11. – С. 38-44. – DOI 10.17513/fr.43515.
9. Карпович, В. Ф. Формирование справедливых цен на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие в условиях асимметричности информации / В. Ф. Карпович // Современные технологии сельскохозяйственного производства : сборник научных статей по материалам XXVIII Международной научно-практической конференции. – Гродно : ГГАУ, 2025. – С. 63-65.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 8/2025

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к
сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 4,4. Тираж 100 экз.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна
Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1