

МАРТ 2026 | ВЫПУСК №3

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

№ 3/2026

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2026

УДК 33
ББК 65
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №3 - 2026 – 177 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) ФГБОУ 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

Оглавление

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ	7
Игнатова Е. А., Шевченко Ю. С. Финансовое равновесие как основа эффективного финансового состояния организации	7
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	13
Прохорова А.Д., Дурандина О.А. Цифровые технологии и системы электронного документооборота в муниципальном управлении: направления развития и оценка эффективности.....	13
МАРКЕТИНГ	24
Гайдукова В.В. Экономическое обоснование медиакоммуникаций в цифровой экономике	24
Кириллова В.А. Маркетинговые инновации как фактор роста продаж в розничной торговле (кейс ООО «Маджеста»).....	36
Лось П.А. Трансформация сбытовых стратегий предприятий под влиянием цифровой экономики: вызовы, инструменты и перспективы.....	46
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ.....	56
Ошкордина А.А., Боярских А.Д. Искусственный интеллект как фактор производства: новая эра экономики.....	56
МЕНЕДЖМЕНТ.....	62
Попов Ю.А. Современные подходы к исследованию стилей лидерства и их роль в повышении результативности труда персонала организации	62
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....	75
Мустафина С.А. Международная торговля в Испании в системе изменения инвестиционного климата	75
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ.....	85
Хиль А.В., Мануйлов Д.П. Вклад киберспорта и игровой индустрии в цифровую экономику России и мира: комплексный анализ экономического, технологического и социального влияния	85
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	93
Лепешкина Е.А., Юрташкина М.М. Налоговые аспекты ESG-повестки: как налоговая политика может способствовать выполнению экологических, социальных и управленческих целей компаний	93
Орлов Д.Н. Финансовые аспекты и цифровые трансформации в управлении коммерческой недвижимостью: методы оценки эффективности.....	100
ЭКОНОМИКА И ПРАВО.....	106
Тадевосян А.С., Мирошниченко А.Ю. Проблемы и перспективы развития классов МКТУ в российском праве.....	106
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ	111
Пономарева О.Н. Оценка качества научно-образовательного процесса университета	111

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	121
Барсуков А.П. Роль личной стратегии в формировании конкурентоспособности предпринимателя	121
ЭКОНОМИКА ТРУДА	133
Хиль А.В., Хохолина Т.Н. Влияние физической культуры на формирование человеческого капитала как фактора экономического роста в Российской Федерации.....	133
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ	139
Карпович В.Ф., Цветкова В.Н. Перспективы и проблемы цифровизации малого и среднего бизнеса Республики Беларусь	139
Прохоров А.И. Влияние санкционных ограничений на трансформацию систем управления знаниями в российском малом и среднем бизнесе.....	152
Соколов И.В., Ляшенко Е.А. Формирование стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик.....	159
Хиль А.В., Суханова С.А. Вклад игровой индустрии в социально- экономическое развитие России.....	170

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 338.1

Игнатова Е. А., Шевченко Ю. С. Финансовое равновесие как основа эффективного финансового состояния организации Financial balance as the basis for an organization's effective financial condition

Шевченко Юлия Сергеевна

канд. экон. наук, доцент кафедры финансов
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина»

Игнатова Елизавета Андреевна

бакалавр 5 курса, направления подготовки 38.03.01 Экономика
направленность «Финансы и кредит»
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина»

г. Краснодар

Shevchenko Yuliya Sergeevna

candidate of economic Sciences, Associate Professor
of Finance FGBOU VO

«Kuban state agrarian University of I. T. Trubilina»

Ignatova Elizaveta Andreevna

Bachelor 5 courses, directions of training 38.03.01 Economics
direction «Finance and credit»

FGBOU VO «Kuban state agrarian University of I. T. Trubilina»

Krasnodar

***Аннотация.** В статье проведена оценка признаков финансового равновесия и финансовой устойчивости сельскохозяйственной организации. Определен диапазон величины денежных средств для оптимизации платежеспособности организации и предложены направления использования свободных денежных активов с целью получения дополнительных доходов и прибыли для обеспечения высокой рентабельности деятельности организации.*

***Ключевые слова:** финансовое равновесие, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность*

***Abstract.** The article assesses the signs of financial balance and financial stability of an agricultural organization. It determines the range of cash funds to optimize the organization's solvency and suggests ways to use free cash assets to generate additional income and profits to ensure high profitability of the organization's activities.*

***Keywords:** financial balance, solvency, financial stability, profitability*

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

В современных экономических условиях анализ финансового состояния организации приобретает особую значимость, так как от его результатов зависит не только устойчивость самого хозяйствующего субъекта, но и благосостояние его

сотрудников, акционеров и партнеров. В условиях повышенной конкуренции и экономической неопределенности формирование эффективного финансового состояния и обеспечение принципов финансового равновесия становятся важнейшими аспектами для эффективного ведения бизнеса.

Оценка финансового состояния и обеспечение финансового равновесия предприятия является основным механизмом для принятия стратегических решений, направленных на стабильность, конкурентоспособность и возможность осуществлять инвестиционные проекты.

Финансовое состояние корпорации рассмотрено на примере сельскохозяйственной организации ООО «Плодосовхоз «Северный» занимающееся выращиванием зерновых культур и плодоводством. Проведенный анализ позволил определить характеристики ее экономической деятельности и отразить совокупность параметров, определяющих устойчивость, стабильность и эффективность функционирования организации в условиях рыночной экономики; текущие возможности предприятия выполнять свои обязательства и перспективы развития в долгосрочном периоде.

Проведенный анализ выявил соблюдение некоторых принципов финансового равновесия в организации и высокую (абсолютную) финансовую устойчивость. Однако, отмечается стабильный спад финансовых результатов за рассматриваемый и период и низкие значения рентабельности деятельности.

В ООО «Плодосовхоз «Северный» отмечается высокая платежеспособность, все условия абсолютной ликвидности выполняются (таблица 1).

Таблица 1

Коэффициенты ликвидности ООО «Плодосовхоз «Северный»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,76	2,37	16,33	12,57
Быстрый коэффициент ликвидности	5,19	3,04	17,75	12,56
Текущий коэффициент ликвидности	39,95	52,85	64,50	24,55

Коэффициенты ликвидности имеют значения намного выше рекомендуемых. Так коэффициент абсолютной ликвидности в 2024 г. составил 16,33, а текущей ликвидности 64,50. Организация располагает достаточно большой суммой денежных средств и практически не имеет краткосрочной задолженности, не привлекает краткосрочные кредиты и уровень кредиторской задолженности очень низок. Располагая такой высокой долей денежных средств, организация упускает реальные возможности выгодных вложений для получения дополнительной прибыли.

Для обеспечения финансового равновесия и приведения платежеспособности организации к нормальным значениям необходимо оптимизировать денежные средства, свободно размещенные на расчетных счетах для поддержания нормальной платежеспособности. В 2024 г. денежные средства составляют 11924 тыс. руб. при этом в 16,33 раза превышают величину кредиторской задолженности. Расчетным путем можно определить какая величина денежных средств будет достаточна для нормативного показателя абсолютной ликвидности.

Рассчитать оптимальную величину денежных средств, достаточную для погашения имеющихся краткосрочных обязательств возможно по следующей формуле:

$$ДС_{\text{опт}} = ТО \times \text{Кабл}_{\text{норм}}, \quad (1)$$

где $ДС_{\text{опт}}$ – оптимальная величина денежных средств;

$ТО$ – текущие краткосрочные обязательства;

$\text{Кабл}_{\text{норм}}$ – нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности (0,2-0,5).

Подставим в формулу данные по балансу 2024 г. получим следующие результаты:

$$ДС_{\text{опт1}} = 730 \times 0,2 = 146 \text{ тыс. руб.}$$

$$ДС_{\text{опт2}} = 730 \times 0,5 = 365 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, для обеспечения имеющегося объема краткосрочных обязательств организация должна иметь размер денежных средств в диапазоне от 146 тыс. руб. до 365 тыс. руб. т. е. денежные средства организации должны составлять от 1,2 % или 3,1 % от имеющейся суммы денежных средств в данный момент. В организации очень высокий уровень денежной наличности по отношению к имеющейся кредиторской задолженности, которую не следует держать просто на счетах. Денежные средства могут быть использованы на реализацию инвестиционных программ по расширению садоводческого направления деятельности.

Представим все предлагаемые изменения величины денежных средств по отношению к имеющимся обязательствам для оптимизации коэффициента абсолютной ликвидности до нормативных значений на рисунке 1.

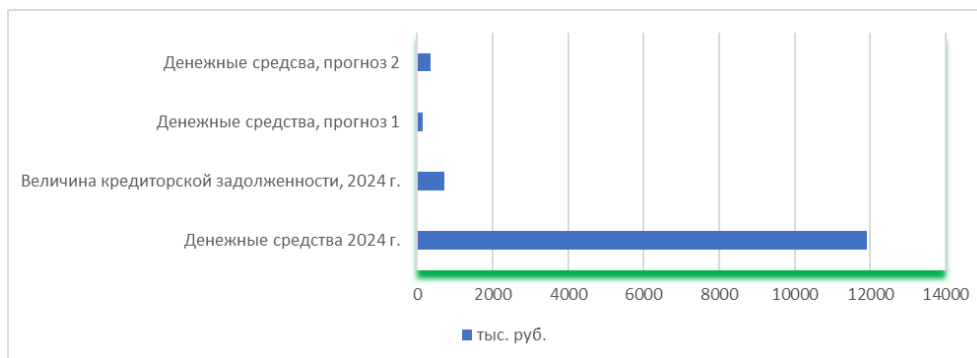


Рисунок 1 – Прогноз величины денежных средств для оптимизации коэффициента абсолютной ликвидности организации

Итак, для доведения показателя абсолютной ликвидности до нормативных значений организация имеет возможность снизить величину денежных средств на 96,9-98,8 % при неизменном объеме краткосрочных обязательств. Высвободившуюся часть денежных средств на сумму 11559, тыс. руб. необходимо направить на реализацию инвестиционного проекта по садоводческому направлению – выращивание саженцев плодовых культур. Садоводческое направление постепенно сокращается, однако перспектива садового дела могла бы быть более востребована – спрос на продукцию велик, выращиваемые 300-350 т уходят оптовикам прямо с места, причем по сложившимся на Кубани рыночным ценам. Но расширять площади под сад руководство не решает. Готовую продукцию зерна хозяйство хранит в собственных складских помещениях до момента стабилизации цен для выгодной реализации. В это время компенсация денежных поступлений осуществляется за счет реализации продукции сада, что позволяет выплачивать зарплату и делать другие необходимые выплаты.

За исследуемый период в организации выполняется еще один принцип финансового равновесия – сбалансированность положительных и отрицательных денежных потоков по видам деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой). В организации не осуществляется никаких инвестиционных проектов на данный момент времени. А при реализации крупного инвестиционного проекта отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности мог бы быть компенсирован притоком средств от операционной и финансовой деятельности.

В ООО «Плодосовхоз «Северный» выполняются все условия финансового равновесия, обеспечивающие абсолютную финансовую устойчивость кроме одного – высокие финансовые результаты деятельности и высокая рентабельность. Организация способна обеспечивать свои обязательства в полном объеме, она полностью независима от заемных источников, тем самым не имеет кредитных рисков. Но не способна генерировать высокую прибыль и, соответственно, высокую рентабельность. На рисунке 2 представим уровень различных видов прибыли ООО «Плодосовхоз «Северный».

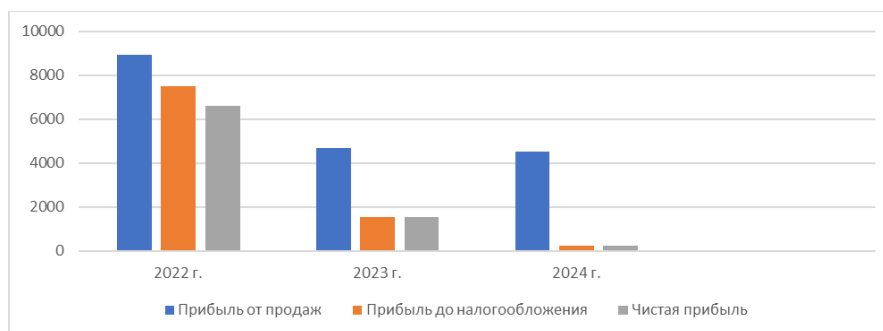


Рисунок 2 – Динамика финансовых результатов деятельности организации, тыс. руб.

За рассматриваемый период прибыль от продаж снизилась на 49,7 %, с 2023 г. практически не изменилась. Последние два года организация замедлила скорость снижения прибыли от основного вида деятельности. Прочая деятельность приносит только дополнительные расходы, которые в несколько раз превышают прочие доходы, что привело к сильному сокращению прибыли до налогообложения, которая в 2024 г. составила только 3,2 % от уровня 2022 г. и 16,1 % от уровня 2023 г. На фоне снижения всех видов прибыли заметно сокращается рентабельность деятельности организации. Рентабельность производства имела наибольшее значение в 2022 г. – 27,5 %, в 2023 г. и 2024 г. данный показатель сильно сократился до 9,7 % и 8,2 % соответственно.

За рассматриваемый период заметно значительное сокращение прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Наивысшие финансовые результаты организация получила в 2022 г. На фоне постоянного роста выручки в 2023 г. значительно увеличилась себестоимость основного производства, что привело к сокращению прибыли от продаж, рост себестоимости продолжался и в 2024 г. На прибыль до налогообложения сокращающее влияние оказывают прочие расходы. Их уровень превышает прочие доходы, ведение прочих операций еще сильнее сокращает прибыль организации.

Следовательно, руководству организации следует обратить внимание на результативность прочей деятельности, пересмотреть целесообразность таких операций, увеличивать доходные операции, искать новые возможности привлечения клиентов, покупателей, участвовать в выставках для продвижения своей продукции на рынках сбыта. Одним из мероприятий, которое будет способствовать получению дополнительных доходов можно рассмотреть возможность собственного расширения деятельности для улучшения ассортимента продукции. В последнее время недостаточно уделяется внимания садоводческому направлению, деятельность организации сосредоточилась на растениеводческом производстве и выращивании зерновой продукции. Нами предлагается расширить садоводческое направление выращиванием саженцев плодовых культур для реализации в Белоглинском и близлежащих районах Краснодарского края. Организация располагает достаточной суммой свободных денежных средств, вложение которых не окажет влияние на платежеспособность организации, а позволит получить дополнительную прибыль от выгодного вида деятельности.

Библиографический список

1. Герасименко, О. А. Финансовый анализ и прогноз стратегического развития аграрных предприятий / О. А. Герасименко, О. В. Назарова, Ю. С. Шевченко // Science and modernity : Материалы Международной научно-практической конференции (10

марта 2025г., г. Москва), Москва, 10 марта 2025 года. – Москва: Кыргызско-Российский Славянский университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Центр развития образования и науки», 2025. – С. 61-69. – DOI 10.26118/7284.2025.78.69.046. – EDN RZIUCF.

2. Шевченко, Ю. С. Направления оптимизации показателей платежеспособности организации / Ю. С. Шевченко, С. В. Белоусов, В. А. Адамян // Обеспечение устойчивости финансовой системы и экономической безопасности государства : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 28–29 мая 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2024. – С. 29-37. – EDN AMGUAА.

3. Шевченко, Ю. С. Основные направления оптимизации показателей финансовой устойчивости и платежеспособности организации / Ю. С. Шевченко, Д. А. Аракелян // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 2. – С. 90-97. – EDN GPOORJ.

4. Направления улучшения финансового состояния сельскохозяйственных организаций / Ю. С. Шевченко, А. Ю. Шестакова, А. П. Ребенко, В. А. Адамян // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8(157). – С. 1169-1175. – DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.220. – EDN MUWCCO.

5. Шевченко, Ю. С. Стратегия и тактические приемы оптимизации показателей платежеспособности и финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций / Ю. С. Шевченко, М. С. Малука // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6(143). – С. 1384-1391. – DOI 10.34925/EIP.2022.143.6.259. – EDN UYXVGE.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 352.1

Прохорова А.Д., Дурандина О.А. Цифровые технологии и системы электронного документооборота в муниципальном управлении: направления развития и оценка эффективности

Digital technologies and electronic document management systems in municipal governance: development directions and efficiency assessment

Прохорова Анастасия Дмитриевна,

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Дурандина Ольга Аркадьевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Prokhorova Anastasia Dmitrievna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of

Economics, Yekaterinburg, Russia

Durandina Olga Arkadyevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Цифровизация муниципального управления сопровождается переходом от фрагментарной автоматизации отдельных процедур к формированию комплексной цифровой инфраструктуры, в которой особое место занимают системы электронного документооборота. Цель статьи заключается в раскрытии направлений развития цифровых технологий и систем электронного документооборота в муниципальном управлении, а также в обосновании подходов к оценке их эффективности. Показано, что электронный документооборот представляет собой не только технический инструмент ускорения движения документов, но и ключевой элемент управленческой трансформации, влияющий на скорость принятия решений, прозрачность процедур, качество межведомственного взаимодействия и доступность муниципальных услуг. На основе анализа научных публикаций выделены основные направления цифрового развития муниципального управления: автоматизация внутреннего документооборота, интеграция цифровых платформ в процессы принятия решений, развитие сервисов взаимодействия граждан и власти, расширение аналитических функций цифровых систем и использование показателей эффективности цифровой трансформации. В основной части статьи предложена модель оценки эффективности внедрения цифровых технологий и систем электронного документооборота по организационным, временным, финансовым, сервисным и институциональным критериям. Таблица систематизирует ключевые направления цифровизации, используемые инструменты, параметры оценки и ожидаемые результаты. Обосновывается, что эффективность цифровых решений в муниципальном управлении определяется не только уровнем технической оснащенности, но и степенью организационной зрелости, интеграции данных, компетентностью персонала и способностью муниципального аппарата использовать цифровую среду как основу управленческих изменений.

Ключевые слова: муниципальное управление, цифровые технологии, электронный документооборот, цифровая трансформация, эффективность управления, цифровые платформы, автоматизация процессов.

Abstract. The digitalization of municipal governance is accompanied by a shift from fragmented automation of individual procedures toward the formation of a comprehensive digital infrastructure, in which electronic document management systems occupy a central place. The aim of the article is to identify the main directions of development of digital technologies and electronic document management systems in municipal governance and to substantiate approaches to assessing their efficiency. It is shown that electronic document management is not merely a technical instrument for

accelerating document circulation, but also a key element of managerial transformation that affects the speed of decision-making, transparency of procedures, quality of interdepartmental interaction and accessibility of municipal services. Based on an analysis of academic publications, the article identifies the main directions of digital development in municipal governance: automation of internal document flow, integration of digital platforms into decision-making processes, development of citizen-government interaction services, expansion of analytical functions of digital systems and use of efficiency indicators for digital transformation. The main section proposes a model for assessing the efficiency of digital technologies and electronic document management systems according to organizational, temporal, financial, service and institutional criteria. The table systematizes key digitalization directions, the tools used, assessment parameters and expected outcomes. It is argued that the efficiency of digital solutions in municipal governance is determined not only by the level of technical equipment, but also by the degree of organizational maturity, data integration, staff competencies and the ability of the municipal apparatus to use the digital environment as the basis for managerial change.

Keywords: *municipal governance, digital technologies, electronic document management, digital transformation, governance efficiency, digital platforms, process automation.*

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

Введение

Цифровые технологии становятся неотъемлемой частью современной системы муниципального управления. Муниципалитеты всё чаще функционируют в условиях высокой плотности информационных потоков, усложнения межведомственных и межуровневых взаимодействий, роста требований к прозрачности решений и ускорения коммуникации с населением. В этой среде традиционные административные процедуры, основанные на бумажном документообороте, разрозненных базах данных и линейной логике согласования решений, все менее соответствуют задачам оперативного и результативного управления. Одним из центральных направлений цифровой трансформации муниципального аппарата становится внедрение систем электронного документооборота. Они обеспечивают автоматизацию движения документов, контроль исполнения, хранение и поиск информации, а также интеграцию управленческих процедур в единую цифровую среду. Однако значение таких систем существенно шире, чем простая замена бумажного документа электронным. Электронный документооборот формирует новую организационную логику муниципального управления, в которой документы становятся элементами цифровых процессов, связаны с задачами, индикаторами исполнения, аналитикой и сервисным взаимодействием с гражданами и организациями.

На практике цифровизация муниципального управления развивается неравномерно. Одни муниципалитеты ограничиваются внедрением базовых систем регистрации и маршрутизации документов, другие переходят к использованию цифровых платформ для интеграции внутренних процессов, межведомственного обмена, учета обращений граждан, контроля муниципальных услуг и проектного управления. Возникает необходимость не только описать направления цифрового

развития, но и определить, по каким критериям можно оценивать эффективность внедряемых систем. Это особенно важно, поскольку цифровые решения нередко оцениваются по формальным признакам внедрения, а не по реальному вкладу в повышение качества управления. Вопрос об эффективности цифровых технологий и систем электронного документооборота в муниципальном управлении имеет несколько измерений. Во-первых, это организационное измерение, связанное с упрощением процедур, сокращением дублирования функций и повышением согласованности действий подразделений. Во-вторых, временное, отражающее ускорение обработки документов и принятия решений. В-третьих, финансовое, связанное со снижением транзакционных и административных издержек. В-четвёртых, сервисное, касающееся качества взаимодействия муниципалитета с гражданами и организациями. Наконец, существует институциональное измерение, затрагивающее прозрачность, управляемость, контроль и способность использовать данные в стратегическом и оперативном управлении.

Актуальность темы определяется тем, что цифровизация перестала быть внешней инновацией и превратилась в устойчивую управленческую необходимость. Муниципальные органы сталкиваются с задачей не просто внедрения цифровых систем, а их интеграции в повседневную деятельность и настройки под реальные потребности управления. Без этого цифровизация может приводить лишь к появлению нового слоя бюрократии, не устраняя старые организационные барьеры.

Цель статьи заключается в раскрытии направлений развития цифровых технологий и систем электронного документооборота в муниципальном управлении и в обосновании подходов к оценке их эффективности. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать научные подходы к цифровой трансформации муниципального управления; выделить ключевые направления развития цифровых технологий и систем электронного документооборота; сформировать модель оценки эффективности внедрения цифровых решений; систематизировать направления, инструменты, критерии и результаты цифровизации в виде аналитической таблицы.

Современные исследования цифровизации муниципального управления показывают, что внедрение цифровых технологий рассматривается как одно из центральных направлений повышения качества публичного управления. А. Ю. Ульянов подчеркивает, что цифровая трансформация муниципального управления требует не только технической модернизации, но и разработки критериев оценки результативности и способов оптимизации процессов [18]. Е. В. Крестьянинов, сопоставляя российские и зарубежные практики, указывает на то, что эффективность цифровых решений зависит от их интеграции в реальные управленческие процедуры, а

не от масштаба формального внедрения [7]. Перспективные направления применения цифровых технологий на муниципальном уровне рассматриваются в работе М. А. Гераскина и О. В. Колесовой, где показано, что цифровые системы способны трансформировать внутренние процессы муниципального аппарата, управление услугами и коммуникацию с населением [2]. А. А. Скороходов и Е. В. Лысаковская также подчеркивают, что муниципальное управление в условиях цифровизации получает новые горизонты развития, но требует институциональной перестройки и изменения организационной культуры [15].

Существенное внимание в литературе уделено электронным сервисам и цифровым платформам. З. В. Глухова рассматривает электронные сервисы как важный инструмент государственного и муниципального управления, позволяющий ускорять информационный обмен и расширять доступ граждан к административным функциям [3]. Н. А. Комаровский и В. В. Сулимин делают акцент на цифровых платформах взаимодействия граждан и государства, показывая, что они формируют новую модель сервисного муниципального управления [6]. Отдельный блок работ посвящен системам электронного документооборота. Г. В. Малов и И. С. Тарасенко рассматривают совершенствование документооборота в органах муниципальной власти как необходимое условие повышения управляемости процессов [9]. Д. В. Охрименко и М. В. Перова на примере администрации Ростова-на-Дону демонстрируют практические аспекты использования технологий электронного документооборота в деятельности муниципальной администрации [10]. М. В. Перова и Ю. А. Попова анализируют преимущества и проблемы внедрения СЭД в органы муниципального управления, подчеркивая, что эффекты цифровизации проявляются в сокращении сроков, но сталкиваются с организационными и кадровыми ограничениями [11].

Вопросы оценки эффективности цифровизации представлены в ряде исследований. Е. В. Рожков предлагает методические подходы к определению эффективности цифровизации муниципальной собственности, тем самым расширяя методологическую базу оценки цифровых решений в муниципальной сфере [12]. А. Р. Сахапова показывает, что совершенствование системы принятия муниципальных управленческих решений на основе цифровых технологий требует специальных показателей и процедур измерения результатов [13]. Широкий контекст цифровой трансформации государственного и муниципального управления отражен в работах Н. А. Солоповой и Ж. В. Селезневой, которые анализируют применение цифровых технологий в управлении как комплексное явление, охватывающее данные, платформы, сервисы и организационные процессы [16]. К. Э. Унгиадзе подчеркивает, что современные технологии становятся важным фактором перестройки управленческих моделей на государственном и муниципальном уровнях [19].

В исследованиях более общего плана акцентируется связь цифровизации с устойчивым развитием и трансформацией экономического пространства. Ф. Е. Караева и О. А. Рыкалина рассматривают формирование цифрового пространства экономической системы как основу для преобразования управленческих процессов [4], а Ф. Е. Караева и В. В. Калицкая подчеркивают значение цифровизации для устойчивого развития [5]. В. В. Сулимин анализирует успешные стратегии цифровизации в государственном управлении в России и за рубежом, что позволяет рассматривать муниципальный уровень как часть более широкой архитектуры цифрового государства [17]. Отдельные аспекты цифровой трансформации раскрываются через анализ национальных проектов, цифровизации кадровой работы и систем мониторинга. А. Э. Газиева и Е. С. Куликова связывают реализацию национальных проектов с цифровыми технологиями [1], М. А. Серебренникова и Е. С. Куликова рассматривают цифровизацию кадровой работы как часть общей административной модернизации [14], а Р. В. Литвиненко и В. В. Шведов демонстрируют, как цифровая трансформация систем мониторинга и контроля влияет на эффективность муниципального управления [8]. В совокупности эти работы создают методическую основу для анализа направлений развития цифровых технологий и систем электронного документооборота в муниципальном управлении и для постановки вопроса об их эффективности.

Результаты и обсуждения

Современное развитие цифровых технологий в муниципальном управлении целесообразно рассматривать как многокомпонентный процесс, включающий несколько взаимосвязанных направлений. Первое направление связано с автоматизацией внутреннего документооборота. Оно охватывает регистрацию документов, цифровую маршрутизацию, контроль исполнения, электронное согласование, архивирование и поиск. Здесь системы электронного документооборота выступают базовой инфраструктурой организации повседневной управленческой деятельности, уменьшая зависимость процессов от бумажных процедур и ускоряя внутренний обмен информацией. –

Второе направление – интеграция СЭД с другими муниципальными информационными системами. Электронный документооборот уже не может эффективно функционировать как изолированная система. Его развитие требует связи с кадровыми, финансовыми, контрольными, аналитическими, архивными и сервисными платформами. Такая интеграция формирует единую цифровую среду управления, в которой документы становятся не статичными файлами, а узлами управленческих процессов, связанных с задачами, сроками, полномочиями и показателями эффективности.

Третье направление – развитие цифровых сервисов взаимодействия с населением и организациями. Муниципальное управление всё чаще строится на платформах обращений, электронных заявлений, записи на услуги, подачи инициатив и отслеживания статуса решений. В этой логике электронный документооборот становится связующим звеном между внешними обращениями и внутренними процедурами аппарата. Он обеспечивает маршрутизацию, контроль, подготовку ответов и фиксацию результата, что позволяет повышать прозрачность и клиентоцентричность муниципального управления.

Оценка эффективности цифровых технологий в муниципальном управлении не может ограничиваться фиксацией факта внедрения системы. Необходимо различать техническую, организационную и управленческую результативность. Техническая связана с устойчивостью работы системы, уровнем её интеграции, безопасностью и доступностью. Организационная отражает сокращение времени операций, снижение дублирования, упрощение маршрутов согласования и повышение дисциплины исполнения. Управленческая результативность касается более широких эффектов: качества решений, прозрачности, клиентоцентричности и способности органов местного самоуправления использовать цифровые данные для улучшения процессов.

Первый блок критериев – временные. Они охватывают среднюю длительность обработки документов, скорость прохождения согласований, время исполнения поручений, период ответа на обращения граждан. Именно эти показатели чаще всего становятся первыми видимыми результатами внедрения СЭД.

Второй блок – организационные критерии. К ним относятся сокращение количества промежуточных операций, уменьшение дублирования функций, прозрачность маршрутов документов, снижение количества просрочек и повышение управляемости исполнения. Данные критерии отражают, насколько цифровые решения действительно меняют организацию труда.

Третий блок – финансовые критерии. Они включают сокращение затрат на бумагу, печать, физическое хранение документов, курьерские перемещения, а также косвенное снижение издержек за счёт ускорения процессов. В муниципальной среде такие критерии важны, но их нельзя абсолютизировать, поскольку часть эффектов носит не столько прямой экономический, сколько организационный характер (таблица 1).

Таблица 1

Направления развития цифровых технологий и систем электронного документооборота в муниципальном управлении и параметры оценки их эффективности

Направление развития	Основные цифровые инструменты	Параметры оценки эффективности	Ожидаемые результаты
Автоматизация внутреннего документооборота	СЭД, электронная регистрация, маршрутизация, цифровой контроль исполнения	Скорость обработки документов, доля просрочек, прозрачность маршрутов	Сокращение сроков, повышение исполнительской дисциплины
Интеграция информационных систем	Связка СЭД с кадровыми, финансовыми, архивными и контрольными системами	Полнота обмена данными, снижение дублирования операций, устойчивость процессов	Повышение согласованности управления и снижение транзакционных издержек
Цифровые сервисы взаимодействия с гражданами	Порталы обращений, электронные заявления, платформы отслеживания статуса	Срок ответа, доступность сервиса, удовлетворенность пользователей	Рост клиентоцентричности и прозрачности муниципального управления
Аналитизация документных и управленческих потоков	BI-панели, цифровые дашборды, аналитические модули СЭД	Выявляемость проблемных зон, качество управленческой аналитики, возможность прогнозирования	Улучшение диагностики и оптимизация управленческих процедур
Поддержка принятия муниципальных решений	Интегрированные платформы, цифровые базы знаний, инструменты мониторинга программ и проектов	Скорость подготовки решений, качество межведомственного взаимодействия, обоснованность решений	Повышение адаптивности и результативности муниципального управления

Представленная таблица 1 показывает, что цифровые технологии и системы электронного документооборота дают эффект только в том случае, если рассматриваются как элементы единой муниципальной управленческой среды. Наиболее очевидные результаты возникают в сфере автоматизации внутреннего документооборота: сокращаются сроки движения документов, упрощаются маршруты согласования, снижается число просрочек, повышается прозрачность исполнения поручений. Однако эти эффекты представляют лишь первый уровень цифровой результативности.

Более глубокий уровень связан с интеграцией информационных систем. Если СЭД не связана с кадровыми, финансовыми, контрольными и архивными блоками, то часть преимуществ цифровизации теряется. Муниципальный аппарат вынужден дублировать данные, повторно вводить информацию и использовать параллельные процедуры. Следовательно, одним из ключевых критериев эффективности становится не столько наличие цифровой системы, сколько её встроенность в общую цифровую инфраструктуру управления. Именно на этом уровне формируется реальное сокращение транзакционных издержек и повышается согласованность действий различных подразделений.

Особое значение имеют цифровые сервисы взаимодействия с гражданами. Для муниципалитета цифровизация оценивается населением не по внутренним регламентам, а по тому, насколько быстро и прозрачно рассматриваются обращения, подаются заявления и принимаются решения. Поэтому сервисные критерии – сроки ответа, удобство интерфейсов, возможность отслеживания статуса обращения – выступают важным показателем качества цифровой трансформации. Если внутренний документооборот автоматизирован, но житель не чувствует улучшения взаимодействия с муниципалитетом, управленческая эффективность цифровизации остаётся ограниченной.

Развитие аналитических функций цифровых систем переводит СЭД из категории учетно-технических решений в сферу поддержки управления. Анализ потоков документов, повторяющихся тем обращений, частоты возвратов на доработку, длительности прохождения отдельных стадий позволяет выявлять узкие места и корректировать процессы. В этом смысле эффективность цифровизации проявляется не только в ускорении операций, но и в способности системы служить источником управленческих данных.

Поддержка принятия муниципальных решений завершает эту логику. Если документы, обращения, контрольные процедуры и муниципальные проекты интегрированы в единую цифровую среду, руководство получает возможность видеть взаимосвязи между решениями, сроками, ресурсами и исполнением. Это повышает обоснованность управленческих действий и делает муниципальное управление более адаптивным.

Заключение

Цифровые технологии и системы электронного документооборота становятся важнейшими компонентами современной модели муниципального управления. Их значение выходит далеко за пределы технической автоматизации документооборота и связано с более глубокой трансформацией управленческих процессов,

межведомственного взаимодействия, отношений с гражданами и механизмов принятия решений.

В статье показано, что развитие цифровых решений в муниципальном управлении включает несколько взаимосвязанных направлений: автоматизацию внутреннего документооборота, интеграцию информационных систем, развитие цифровых сервисов для граждан, расширение аналитических функций и поддержку принятия муниципальных решений. Для каждого из этих направлений предложены параметры оценки эффективности, позволяющие рассматривать цифровизацию не как факт внедрения технологий, а как процесс достижения конкретных организационных и управленческих результатов.

Ключевой вывод состоит в том, что эффективность цифровых технологий и систем электронного документооборота определяется не только техническими характеристиками решений, но и степенью организационной зрелости муниципального аппарата. Без стандартизации процедур, обучения сотрудников, интеграции данных и ориентации на реальные управленческие задачи цифровизация может воспроизводить старые бюрократические ограничения в новой форме.

Библиографический список

1. Газиева, А. Э. Реализация национальных проектов в регионах в контексте цифровых технологий / А. Э. Газиева, Е. С. Куликова // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 6. – С. 34-39. – EDN GFDMPJ.
2. Гераскин, М. А. Перспективные направления применения цифровых технологий в муниципальном управлении (на примере города Нижнего Новгорода) / М. А. Гераскин, О. В. Колесова // Политика и общество. – 2025. – № 3. – С. 163-183. – DOI 10.7256/2454-0684.2025.3.75488. – EDN OVZMYM.
3. Глухова, З. В. Электронные сервисы, используемые в системе государственного и муниципального управления / З. В. Глухова // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2023. – № 1. – С. 173-178. – EDN OBGQJM.
4. Караева, Ф. Е. Формирование цифрового пространства экономической системы / Ф. Е. Караева, О. А. Рыкалина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 12(170). – С. 347-353. – DOI 10.26726/rppe2024v12fcpes. – EDN EIETOI.
5. Караева, Ф. Е. Цифровизация и устойчивое развитие: теория и практика / Ф. Е. Караева, В. В. Калицкая // Научно-технический и социально-экономический потенциал развития АПК РФ : Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной памяти Заслуженного деятеля науки КБР, Заслуженного

агронома Российской Федерации, д-ра с.-х. наук, профессора М.Х. Ханиева, Нальчик, 12 декабря 2024 года. – Нальчик, 2024. – С. 244-247. – EDN QVCECU.

6. Комаровский, Н. А. Цифровые платформы для взаимодействия граждан и государства: ключевые аспекты и перспективы / Н. А. Комаровский, В. В. Сулимин // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 9. – С. 114-118. – EDN OKYVXT.

7. Крестьянинов, Е. В. Эффективность цифровых решений в муниципальном управлении: Сравнительный анализ российских и зарубежных практик / Е. В. Крестьянинов // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № 6. – С. 94-101. – EDN MHJSIS.

8. Литвиненко, Р. В. Цифровая трансформация систем мониторинга и контроля общественного порядка в муниципальных образованиях / Р. В. Литвиненко, В. В. Шведов // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 3. – С. 13-22. – EDN CHOGZW.

9. Малов, Г. В. К вопросу о совершенствовании документооборота в делопроизводстве органов муниципальной власти / Г. В. Малов, И. С. Тарасенко // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110-7. – С. 199-202. – DOI 10.18411/trnio-06-2024-381. – EDN PWFIBR.

10. Охрименко, Д. В. Технологии электронного документооборота в деятельности администрации Ростова-на-Дону / Д. В. Охрименко, М. В. Перова // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110-17. – С. 176-180. – DOI 10.18411/trnio-06-2024-959. – EDN KTYWCP.

11. Перова, М. В. Анализ преимуществ и проблем внедрения СЭД в органы муниципального управления / М. В. Перова, Ю. А. Попова // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 97-7. – С. 154-157. – DOI 10.18411/tmio-05-2023-404. – EDN PAERIX.

12. Рожков, Е. В. Методические подходы и определение эффективности по цифровизации муниципальной собственности / Е. В. Рожков // Экономический журнал. – 2021. – № 2(62). – С. 56-62. – EDN QLPVEC.

13. Сахапова, А. Р. Совершенствование системы принятия муниципальных управленческих решений в Республике Башкортостан на основе цифровых технологий / А. Р. Сахапова // Вопросы гуманитарных наук. – 2025. – № 2(137). – С. 14-18. – EDN TVBHFP.

14. Серебренникова, М. А. Аспекты цифровизации кадровой работы на государственной службе / М. А. Серебренникова, Е. С. Куликова // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 6. – EDN UPRMXF.

15. Скороходов, А. А. Муниципальное управление в условиях цифровизации: новые горизонты / А. А. Скороходов, Е. В. Лысаковская // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 4-1. – С. 514-521. – EDN VEYFPD.

16. Солопова, Н. А. Анализ применения цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении / Н. А. Солопова, Ж. В. Селезнева // Вестник МГСУ. – 2023. – Т. 18, № 11. – С. 1836-1845. – DOI 10.22227/1997-0935.2023.11.1836-1845. – EDN SKYDYY.

17. Сулимин, В. В. Цифровое государство: анализ успешных стратегий цифровизации в государственном управлении в России и за рубежом / В. В. Сулимин // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28 мая 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 161-163. – EDN UJYJUS.

18. Ульянов, А. Ю. Цифровая трансформация муниципального управления: способы оптимизации и оценки эффективности / А. Ю. Ульянов // Информационное общество. – 2022. – № 2. – С. 43-52. – DOI 10.52605/16059921_2022_02_40. – EDN CPJPGX.

19. Унгиадзе, К. Э. Современные технологии в государственном и муниципальном управлении / К. Э. Унгиадзе // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 9. – С. 188-192. – EDN HPXXBV.

20. Чеверева, С. А. Цифровые технологии в муниципальном управлении / С. А. Чеверева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2023. – № 1-3. – С. 76-78. – DOI 10.46554/PEDTR-22-2023-3-pp.76. – EDN YHUBBY.

МАРКЕТИНГ

УДК 33.334.338.1

Гайдукова В.В. Экономическое обоснование медиакоммуникаций в цифровой экономике

Economic justification of media communications in the digital economy

Гайдукова Валерия Вадимовна

Кандидат экономических наук
Заведующая лабораторией «Медиаграмотности и исследований»
Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи
Мариуполь, РФ
Gaidukova Valeria Vadimovna
PhD in Economics
Head of the Media Literacy and Research Laboratory
A.I. Kuindzhi Mariupol State University
Mariupol, Russia

Аннотация. В статье рассматривается трансформация роли медиакоммуникаций в условиях цифровой экономики – от инструмента распространения информации к самостоятельному фактору создания стоимости. На основе анализа современных исследований медиаэкономики выявляются ключевые механизмы монетизации внимания, особенности функционирования медиакоммуникационной индустрии, а также микро- и макроэкономические параметры, определяющие стоимость медиапродуктов. Особое внимание уделяется концепции «экономики внимания», количественным параметрам стоимости различных форматов медиапотребления и перспективам перехода к «экономике микровнимания». Предложена авторская систематизация проявлений сетевой экономики и обоснована необходимость формирования адаптивно-цифровой парадигмы медиаэкономики.

Ключевые слова: медиакоммуникации, медиаэкономика, цифровая экономика, создание стоимости, экономика внимания, монетизация контента, цифровой коммуникативный капитал, медиаменеджмент.

Abstract. This article examines the transformation of the role of media communications in the digital economy – from a tool for information dissemination to an independent factor in value creation. Based on an analysis of contemporary media economics research, the article identifies key mechanisms for monetizing attention, the operating characteristics of the media communications industry, and the micro- and macroeconomic parameters that determine the value of media products. Particular attention is paid to the concept of the "attention economy," the quantitative parameters of the value of various media consumption formats, and the prospects for a transition to a "micro-attention economy." The author proposes a systematization of the manifestations of the network economy and substantiates the need to develop an adaptive digital paradigm for the media economy.

Keywords: media communications, media economics, digital economy, value creation, attention economy, content monetization, digital communication capital, media management.

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

В условиях цифровой трансформации и медиатизации общества медиакommunikации перестают выполнять исключительно сервисную или идеологическую функцию и превращаются в самостоятельный и мощный фактор создания стоимости. Как справедливо отмечает В.В. Гайдукова, «в современных условиях, в результате цифровизации медиа перестают быть исключительно посредниками, средствами передачи информации и осуществления коммуникаций. Они выходят за рамки такого узкого подхода и становятся важнейшими акторами глубинных социальных процессов» [1]. Стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий привело к формированию сложной медиакommunikационной индустрии, глубоко интегрированной в национальную и глобальную экономику.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления роли медиа в экономике: сегодня они выступают не просто каналом распространения информации, а активным агентом, производящим добавленную стоимость через управление вниманием, вовлеченностью и доверием аудитории. Цифровизация в первую очередь оказывает прямое и непосредственное воздействие на функционирование каналов экономической информации — коренное изменение платформ, на которых размещается информация. Цифровизация приводит к конвергенции всех средств распространения информации на одной платформе, и потребитель обращается для удовлетворения информационных потребностей не к конкретному виду СМИ, а к агрегаторам новостей, используя различные цифровые устройства [1].

Цель данной работы — выявить и систематизировать основные механизмы экономического обоснования медиакommunikаций в цифровой экономике, а также проанализировать количественные параметры этого процесса на макро- и микроуровне.

В современной научной литературе понятие экономических коммуникаций в цифровом обществе приобретает расширительный характер. И.Н. Демина утверждает, что цифровую экономику можно назвать «экономикой посредством коммуникаций», поскольку в цифровом мире становятся возможными экономические взаимодействия между самими представителями аудитории [2]. Этот тезис принципиально важен для понимания трансформации роли медиа: из пассивного посредника они превращаются в активную среду, где непосредственно создается экономическая стоимость.

Несмотря на то что сами медиа изначально развивались как сфера бизнеса и были самостоятельными акторами рынка, нельзя сказать, что в то время экономическая система принимала форму медиа. Другие экономические сферы производства, финансов, банковской системы, торговли существовали и развивались параллельно и

относительно независимо от медиабизнеса [1]. Однако цифровая трансформация принципиально меняет эту картину: сегодня экономика все больше функционирует «через медиа» и «внутри медиа».

Вопрос о включении новых технологических цифровых реалий в сферу исследований теоретиков-коммуникативистов долгое время оставался спорным. Практика медиаисследований в нашей стране ограничивала область подобных исследований интернет-СМИ и медиа в интернете, но экономическая массовая коммуникация уже стала одним из направлений таких исследований [1]. Экономическая коммуникация, которая, несомненно, является элементом исследовательского поля медиатеоретиков, расширяет свои границы, трансформируется, становится платформой для новой, цифровой экономики, экономики сетевой.

Анализ современных исследований позволяет сгруппировать наиболее характерные проявления сетевой экономики в следующие группы [1; 2]:

Электронная коммерция (E-commerce). Торговые площадки (маркетплейсы) представляют собой сочетание обычной торговли (с посредником или без) с демонстрацией предлагаемых товаров, сочетание торговли с рекламой, демонстрирующее обычные субъект-объектные отношения между институционализированными продавцами и покупателями.

Социальные сети. Здесь функция форума стала осязаемой, реальной. В социальных сетях очень трудно выделить экономические массовые коммуникации из всего потока информации, и экономическая действительность, экономическая политика государства, экономическое поведение субъектов становится предметом обсуждения, освещения, оценки. Любая крупная компания уже не может обойтись без представительства в социальных сетях [1].

Шеринговые компании. Основной принцип таких сервисов — доступ к пользованию, а не владению каким-либо благом, а сам сервис соединяет владельцев ресурсов с теми, кто в них нуждается. Коммуникация выходит на новый уровень: такие платформы связывают индивидов, если совпадают потребности участников (продавцов и покупателей, арендодателей и арендаторов). Между участниками возникают субъект-субъектные отношения [1].

Краудфандинговые платформы. Они позволяют собирать средства на реализацию проектов непосредственно от заинтересованной аудитории, минуя традиционные финансовые институты.

Мобильные приложения. Они становятся самостоятельными каналами экономической коммуникации, часто объединяя элементы всех вышперечисленных групп.

Блокчейн и криптовалюты. Эта группа представляет собой наиболее технологически сложный уровень экономических коммуникаций, где сама технология выступает гарантом транзакций.

Каждая группа представляет собой особый вид экономических массовых коммуникаций, определенным образом сочетающий традиционные и новые коммуникативные практики.

Осмысление трансформационных процессов в медиаэкономике привело исследователей к необходимости формирования новой теоретической рамки. О.И. Калинин и соавторы предлагают концепцию «адаптивно-цифровой парадигмы медиаэкономики», которая характеризуется следующими признаками [8]:

1. Связь с цифровым поворотом — очевидно, что продолжающиеся процессы цифровизации и сама цифровая трансформация будут влиять на трансформацию медиарынков.

2. Необходимость рефлексии изменений — концепции должны не только отражать суть современных медиаэкономических процессов, но и пытаться трансформироваться сами в результате изменений социально-политического и социально-экономического ландшафта конкретного медиарынка.

3. Основа на новых культурных, политических, технологических и экономических аспектах.

4. Интегрирующий характер — как и медиаменеджмент, эта парадигма представляет собой интегрирующую систему, в рамках которой происходит взаимодействие различных субъектов данной предметной области.

5. Микс бизнес-моделей — специфической характеристикой нового теоретического интегрирующего феномена может стать смешение бизнес-моделей в медиабизнесе.

Важным моментом формирования такой парадигмы является учет политической и правовой специфики конкретной страны, а также включение платформенных медиа в эту аутентичную медиаэкономическую модель. Новые теоретические подходы к медиаэкономике обеспечивают более глубокое понимание трансформаций, происходящих в индустрии, и предлагают инструменты для анализа и прогнозирования будущих тенденций в технологическом и социокультурном контексте [8].

В условиях перепроизводства контента традиционные метрики (охват, CPM, CTR) перестают адекватно отражать реальную экономическую ценность медиа. Исследование McKinsey «The Attention Equation» демонстрирует парадоксальную ситуацию: популярность соцсетей, видеостримингов и цифрового аудио не привела к значимому росту потребительских расходов и прибыли их владельцев. Традиционные

медиа, хотя и теряют аудиторию, по-прежнему остаются самыми эффективными с точки зрения монетизации внимания [3; 9].

Аналитики McKinsey подсчитали стоимость часа медиапотребления для 20 различных форматов, и результаты оказались показательными [3; 9]:

- Час прямой трансляции спортивных событий приносит бизнесу \$33
- Час в парке развлечений — \$24
- Час концерта — \$17
- Час в социальных сетях — \$0,25
- Час онлайн-музыки — \$0,12
- Час подкастов — \$0,05

Таким образом, выявляется разрыв между временем, которое аудитория проводит в digital-среде, и способностью этой среды монетизировать внимание. В исследовании отмечается, что в последние годы практически весь рост в медиаиндустрии «съедает» инфляция. При этом у digital особенно заметен разрыв между потреблением и монетизацией: люди тратят все больше времени на онлайн-контент, но превращать внимание в доход лучше всего получается у традиционных медиа [3].

Для объяснения этого феномена эксперты McKinsey предложили «уравнение внимания» [3; 9]:

Монетизация = Коммерческий коэффициент (ценность потребителя + зрелость платформы) + Коэффициент внимания (фокус + цель)

Коммерческий коэффициент включает такие факторы, как ценность потребителя, зрелость платформ и структура отрасли. «Коэффициент внимания» складывается из двух основных компонентов: степени концентрации потребителя (как сильно человек вовлечен в потребление контента) и его цели (зачем он обратился к этому контенту). Иначе говоря, ценность времени определяется фокусом и намерением [3].

Исследование выявило несколько инсайтов о том, как меняется фокус потребителя в зависимости от медиа [3; 9]:

- Личный, непосредственный опыт обеспечивает наивысший уровень фокуса.
- Книги (цифровые и печатные) вовлекают аудиторию почти так же сильно, как и офлайн-события.
- Консольные и ПК-игры — единственный digital-формат, приближающийся по уровню фокуса к живым мероприятиям (73 против 71–88%).
- В цифровой среде совместное потребление коррелирует с большей сфокусированностью.
- Степень сфокусированности может сильно различаться даже в рамках одного медиа в зависимости от платформы и креатора.

- Молодое поколение не менее внимательно — просто их внимание привлекают другие медиа.

Цели потребления медиа, согласно исследованию McKinsey, чаще всего попадают в одну из пяти категорий, ранжированных по ценности [3; 9]:

1. «Получить удовольствие от того, что нравится». Персональный опыт, потребление «по любви» — концерты, музыкальные фестивали, тематические парки, спортивные соревнования, кинотеатры, печатные книги, нишевые стриминговые платформы.

2. «Для образования и получения информации». Газеты, журналы, подкасты, обычные и аудиокниги, кабельное ТВ, YouTube.

3. «Ради социальных связей». Социальные сети, видео в соцсетях, офлайн-мероприятия, видеоигры.

4. «Чтобы слегка расслабиться и развлечься». Кабельное ТВ, стриминговые сервисы, видео в соцсетях, мобильные и консольные игры.

5. «Для фонового шума». Радио, онлайн-музыка, подкасты, кабельное ТВ.

Ключевой вывод исследования: увеличение уровня фокуса в среднем на 10% означает увеличение потребительских расходов на 17% [3; 9]. Самые сфокусированные потребители тратят вдвое больше, чем самые невнимательные.

Авторы исследования выделили семь сегментов потребителей, среди которых наиболее ценными являются [3; 9]:

- «Любители контента» — потребляют в 1,7 раза больше и тратят на контент в 2,4 раза больше среднего. Они в 12 раз чаще покупают товар или услугу, чью рекламу видели недавно.

- «Энтузиасты интерактивности» — предпочитают видеоигры, спорт, онлайн-ставки и комедии. Около 30% представителей этой группы покупают товары из рекламы минимум раз в месяц, хотя 45% из них ненавидят рекламу и всячески ее избегают.

- «Трендсеттеры» (лидеры общественного мнения) — много тратят на свои увлечения и сильнее остальных восприимчивы к рекламе (только 5% избегают рекламы).

Остальные сегменты обладают более низкой ценностью с точки зрения внимания и потребления: цифровые традиционалисты, хранители традиций, мобильные скроллеры, практичные мыслители [3].

Важный теоретический вклад в понимание экономических механизмов медиакоммуникаций вносят Д.П. Гавра и В.В. Декалов, предлагая концепцию «цифровой коммуникативной капитализации» как важнейшего социально-

экономического процесса эпохи коммуникационного изобилия [6]. В этой модели люди и организации позиционируются как инвесторы, действующие на различных рынках цифрового внимания.

Основная гипотеза исследователей заключается в том, что инвесторы обладают разными способностями к осознанию и использованию в своих интересах возможностей, которые предлагают им рынки внимания с точки зрения накопления и преумножения капитала. Исследование проведено с опорой на устоявшиеся представления о различных формах капитала, введенные П. Бурдье, а также на связанные с ними понятия нематериального капитала.

Авторы подчеркивают отсутствие прозрачности в процессах преобразования цифровых отражений капиталов в их реальные формы и предлагают новые термины — «цифровой коммуникативный капитал» и «двойная эксплуатация внимания». Последний термин подчеркивает новые уровни цифрового неравенства, где результаты цифрового труда захватываются и монетизируются [6].

Медиаменеджмент представляет собой комплексную область знаний, основывающуюся на разнообразных методах познания и объединяющую такие научные направления, как синергетика, педагогика, социология, экономика и традиционная теория менеджмента [4]. Медиаменеджмент является не только научной дисциплиной, но и зачастую выступает конкретной практикой управления современным бизнесом.

Ключевые факторы развития медиаменеджмента включают [4]:

- Цифровую трансформацию всех сфер общественной жизни
- Повышение важности информации как главного ресурса предприятия
- Интеграцию традиционных методик менеджмента и технологий медиа
- Формирование новых форматов медиаконтента
- Развитие разнообразного доступа бизнеса к информационным источникам

В сфере управления медиа выделяют несколько основных бизнес-моделей, включая модели, ориентированные на рекламу, на подписку, на транзакции, а также гибридные модели [4].

Принципиально новое явление в медиаэкономике — трансформация медиа в активных «инвестиционных наводчиков», которые не просто рассказывают о трендах, но и формируют их, создавая новые потребительские ниши и направляя потоки венчурного капитала [7].

В эпоху тотальной фрагментации информационного поля и расцвета нишевых контентных платформ (Substack, Patreon, TikTok, специализированные Telegram-каналы, подкасты) авторы и нишевые медиа обладают не просто аудиторией, а глубоким доверием и высокой вовлеченностью своих сообществ. Эта связь позволяет им:

- Влиять на повседневные потребительские привычки

- Создавать абсолютно новые тренды
- Формировать новые потребительские ниши («микро-хобби», новые диеты и лайфстайл-продукты, необычные стартапы и технологии)

Венчурные фонды, акселераторы и крупные корпоративные инвесторы все чаще осознают, что нишевые медиа и «личное медиа» инфлюенсеров являются ценнейшим источником ранних индикаторов будущего спроса и перспективных инвестиционных возможностей [7].

Это сдвигает парадигму инвестиционного анализа: если раньше фонды ориентировались на традиционные рыночные исследования и отчеты, то теперь они добавляют в свой инструментарий «медиааналитику», отслеживая «пульс» рынка через неформальные каналы. Возникают новые метрики успеха: ROI от рекомендаций (Return on Investment from Recommendations), «конверсионная журналистика» [7].

Развитие медиакommunikационных систем во второй половине текущего десятилетия позволяет с высокой долей вероятности прогнозировать радикальную трансформацию экономических оснований рекламного рынка в ближайшие 10 лет, то есть к условному 2036 году [5]. Фундаментальный сдвиг произойдет в области измерения и монетизации пользовательской активности: традиционные метрики окончательно утратят свою релевантность, уступив место экономике микровнимания.

Технологической основой этой трансформации станет повсеместная интеграция биометрических сенсоров в устройства повседневного пользования — от нейроинтерфейсов до систем айтрекинга высокой точности, встроенных в линзы дополненной реальности. Данная модель будет базироваться на непосредственном считывании нейрофизиологических реакций субъекта, превращая биометрический отклик в основную валюту медиапространства [5].

К 2036 году рекламные платформы откажутся от покупки «вероятностного внимания» в пользу подтвержденного нейрофизиологического захвата. Рекламодатель будет оплачивать не факт отображения баннера на экране, а конкретный биохимический маркер, свидетельствующий о возникновении интереса или эмоционального возбуждения у потребителя. Это приведет к возникновению модели «оплаты за аффект» (Pay-per-Affect) [5].

Переход к монетизации нейрофизиологических реакций неизбежно повлечет за собой глубокие этические и социокультурные последствия. В мире 2036 года внимание субъекта перестанет быть его суверенным ресурсом, окончательно превратившись в отчуждаемый товар. Возникнет феномен тотального нейромаркетинга, где границы между искренним интересом и алгоритмически спровоцированной реакцией будут полностью стерты [5].

Критический анализ данной тенденции указывает на риск формирования «сенсорного диктата», при котором экономическая эффективность медиаплатформы будет напрямую коррелировать с ее способностью вызывать наиболее интенсивные нейронные отклики. Это может привести к дальнейшей примитивизации контента в пользу сильных, базовых раздражителей, гарантирующих стабильный дофаминовый выброс.

Экономика микровнимания образца 2036 года станет логическим завершением процесса превращения человеческой психики в производственный ресурс медиаиндустрии. Если сегодняшний клик — это акт воли, пусть и подтолкнутый алгоритмом, то нейронная реакция будущего — это произвольный акт организма, монетизация которого знаменует собой переход к биополитическому режиму накопления капитала [5].

Исследования медиакommunikаций как экономического феномена требуют специфического методологического инструментария. Традиционные методы включают [2]:

- Макроэкономический анализ — изучение вклада медиаиндустрии в ВВП, анализ рекламных рынков, исследование инвестиционных потоков.
- Микроэкономический анализ — исследование бизнес-моделей отдельных медиапредприятий, анализ ценообразования, изучение потребительского поведения.
- Сравнительный анализ — сопоставление развития медиарынков в разных странах и регионах.
- Статистический анализ — обработка количественных данных о медиапотреблении, рекламных бюджетах, доходах медиакомпаний.

Наряду с традиционными методами, в медиаэкономике применяются специфические подходы:

Контент-анализ экономической информации позволяет выявить, какие экономические темы доминируют в медиа, как они интерпретируются и как это влияет на экономическое поведение аудитории.

Анализ цифровых следов — изучение поведения пользователей на цифровых платформах: время просмотра, глубина взаимодействия, паттерны навигации. Именно на основе таких данных строится современная сегментация аудитории по ценности внимания [3; 9].

Нейромаркетинговые исследования — изучение физиологических и нейрофизиологических реакций на медиаконтент с использованием айтрекинга, ЭЭГ, кожно-гальванической реакции. Эти методы становятся особенно актуальными в контексте прогнозируемого перехода к экономике микровнимания [5].

Кейс-стади — углубленное изучение отдельных успешных (или неуспешных) медиапроектов для выявления факторов экономической устойчивости.

Наиболее перспективным представляется интегративный подход, сочетающий количественные и качественные методы. Как отмечает И.Н. Демина, «практика медиаисследований в нашей стране ограничивает область подобных исследований интернет-СМИ, медиа в интернете, но экономическая массовая коммуникация уже стала одним из направлений таких исследований» [2]. Экономическая коммуникация расширяет свои границы, трансформируется, становится платформой для новой, цифровой экономики, и методология должна успевать за этими изменениями.

Важно также учитывать, что цифровизация привела к феномену, когда производителями экономической информации, «экспертами» стали ранее рассматривавшиеся в качестве потребителей информации субъекты: разнообразные группы в приложениях, блогеры и другие [1]. Рассмотрение их в качестве отдельных медиа, изменение поведения экономических субъектов в результате потребления такой информации также должно стать предметом медиаисследований.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Медиакоммуникации в цифровой экономике выступают не просто сервисным сектором, а самостоятельным фактором создания стоимости. Цифровую экономику можно назвать «экономикой посредством коммуникаций», поскольку экономические взаимодействия все чаще происходят непосредственно в медиасреде [1; 2].

2. Стоимость, создаваемая медиакоммуникациями, определяется не только традиционными экономическими факторами, но и качественными характеристиками внимания аудитории. Ключевыми параметрами выступают фокус (глубина вовлеченности) и цель потребления, совокупность которых объясняет значительные различия в монетизации разных форматов — от \$33 за час спортивной трансляции до \$0,25 за час в соцсетях [3; 9].

3. Формируется новая теоретическая рамка — адаптивно-цифровая парадигма медиаэкономики, которая учитывает цифровой поворот, необходимость рефлексии изменений, новые культурные, политические, технологические и экономические аспекты, а также микс бизнес-моделей [8].

4. Концепция цифровой коммуникативной капитализации позволяет понять механизмы превращения внимания в капитал и выявляет новые формы цифрового неравенства, связанные с «двойной эксплуатацией внимания» [6].

5. Медиа трансформируются в активных «инвестиционных наводчиков», формирующих новые потребительские ниши и направляющих потоки венчурного

капитала, что меняет ландшафт не только медиабизнеса, но и рынка инвестиций в целом [7].

6. Перспективы развития медиакоммуникаций связаны с переходом к «экономике микровнимания», где объектом монетизации станут нейрофизиологические реакции. Это ставит принципиальные этические вопросы о когнитивной свободе и ментальном суверенитете личности [5].

Таким образом, экономическое обоснование медиакоммуникаций в цифровой экономике требует междисциплинарного подхода, объединяющего теорию медиа, экономический анализ, социологические исследования и нейронауки. Медиакоммуникации сегодня — это не просто канал распространения информации, а сложный экономический механизм, превращающий человеческое внимание, доверие и вовлеченность в измеримую стоимость, влияющую на все сферы постиндустриальной экономики.

Библиографический список

1. Гайдукова В.В. Практические аспекты цифровой экономики через массовые экономические медиакоммуникации // Экономические исследования и разработки. – 2025. – 30 апреля. – URL: <http://edrf.ru/article/16-04-25> (дата обращения: 04.03.2026).
2. Демина И.Н. Медиатизация экономики: аспекты оптимизации экономических медиакоммуникаций в цифровой среде // Вопросы теории и практики журналистики. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 253-269.
3. Взгляд плюс цель: McKinsey вывели формулу внимания [Электронный ресурс] // AdIndex. – 2025. – 17 июля. – URL: <https://adindex.ru/news/researches/2025/07/17/335504.phtml> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Медиаменеджмент как перспективный инструмент цифрового управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2024. – 2 октября. – С. 42-49.
5. Экономика микровнимания: монетизация нейрофизиологических реакций и трансформация рекламных моделей в медиаиндустрии будущего [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2026. – 6 февраля. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/02/06/ekonomika-mikrovnimaniya-monetizatsiya-neirofiziologicheskikh-reaktsii-i-transformatsiya-reklamnih-modelei-v-mediaindustrii-budushego (дата обращения: 04.03.2026).

6. Gavra D.P., Dekalov V.V. Digital communicative capitalization in the age of platforms and communicative abundance // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. – 2023. – Т. 28, № 4. – С. 734-740.

7. Медиа как «инвестиционные наводчики»: как контентные платформы и нишевые медиа формируют тренды и привлекают капитал [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2025. – 28 ноября. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/28/media-kak-investitsionnie-navodchiki-kak-kontentnie-platformi-i-nishevie-media-formiruyut-trendi-i-privlekayut-kapital(дата обращения: 04.03.2026).

8. Калинин О.И., Игнатенко А.В., Сизова А. К вопросу о трансформации классической модели медиаэкономики в контексте цифровизации и деглобализации // Вопросы журналистики. – 2025. – № 17. – С. 19-31.

9. Звягинцева А. Сколько стоит наше внимание на самом деле [Электронный ресурс] // РБК Компании. – 2025. – 23 сентября. – URL: <https://Companies.RBC.ru/news/OsTiwZIDNV/skolko-stoit-nashe-vnimanie-na-samom-dele/> (дата обращения: 04.03.2026).

10. Вартанов С.А., Варданян Э.С. Макроэкономические показатели российской медиакоммуникационной индустрии в 2000-2020 гг.: количественный анализ // World of Media. Journal of Russian Media and Journalism Studies. – 2024. – № 1. – С. 5-29.

УДК 339.3

Кириллова В.А. Маркетинговые инновации как фактор роста продаж в розничной торговле (кейс ООО «Маджеста»)

Marketing innovations as a factor of sales growth in retail trade (Majesta LLC case study)

Кириллова Валерия Антоновна,

магистрант кафедры маркетинга и логистики

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

Высшая школа технологии и энергетики

Научный руководитель: **Коновалова Вера Константиновна,**

ассистент кафедры менеджмента и права,

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

Высшая школа технологии и энергетики

Kirillova Valeria Antonovna,

Master's Student, Department of Marketing and Logistics

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Higher School of Technology and Energy

Academic Supervisor: Konovalova Vera Konstantinovna,

Assistant Professor, Department of Management and Law,

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Higher School of Technology and Energy

Аннотация. В статье исследуется роль маркетинговых и продуктовых инноваций в повышении конкурентоспособности малого розничного предприятия. На примере новосибирской компании-производителя натуральной косметики ООО «Маджеста» проведен анализ структуры ассортимента с использованием ABC-метода, в результате которого выявлены товары с высоким потенциалом роста (твердые шампуни). Представлены результаты авторского маркетингового опроса 100 респондентов, позволившие определить ключевые барьеры при выборе продукции (60% потенциальных покупателей не знакомы с продуктом) и факторы, стимулирующие покупку (наличие тестера – 39%, консультация продавца – 36%). Разработан комплекс маркетинговых мероприятий, включающий обновление ассортимента на основе потребительских предпочтений, внедрение программы продвижения твердого шампуня и формирование системы лояльности. Приведены расчеты экономической эффективности, подтверждающие целесообразность предложенных маркетинговых инноваций.

Ключевые слова: маркетинговые инновации, ассортиментная политика, потребительские предпочтения, программа лояльности, продвижение, ABC-анализ, малый бизнес, розничная торговля.

Abstract. The article examines the role of marketing and product innovations in increasing the competitiveness of a small retail enterprise. Using the example of the Novosibirsk manufacturer of natural cosmetics LLC Majesta, the analysis of the assortment structure using the ABC method was carried out, as a result of which products with high growth potential (solid shampoos) were identified. The results of an author's marketing survey of 100 respondents are presented, which made it possible to identify key barriers when choosing products (60% of potential buyers are not familiar with the product) and factors that stimulate purchase (39% have a tester, 36% have a seller's consultation). A set of marketing measures has been developed, including updating the product range based on consumer preferences, introducing a solid shampoo promotion program and forming a loyalty system. Calculations of economic efficiency are presented, confirming the expediency of the proposed marketing innovations.

Keywords: marketing innovations, assortment policy, consumer preferences, loyalty program, promotion, ABC analysis, small business, retail.

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

Введение

В условиях жесткой конкуренции со стороны крупных розничных сетей и маркетплейсов малые торговые предприятия вынуждены искать новые пути привлечения и удержания потребителей. Ценовая конкуренция для них чаще всего проигрышна – экономия на масштабе недоступна. Основным конкурентным преимуществом становится способность понимать своего потребителя, быстро адаптировать ассортимент под его запросы и выстраивать доверительные долгосрочные отношения [6, с. 112]. Маркетинговые инновации, таким образом, превращаются из вспомогательной функции в ключевой фактор выживания и развития.

Объектом данного исследования выступает ООО «Маджеста» – малое предприятие с более чем двадцатилетней историей, осуществляющее производство и розничную продажу натуральной парфюмерно-косметической продукции в г. Новосибирске [1]. Уникальность компании заключается в совмещении функций производителя и розничного продавца, что открывает широкие возможности для быстрого внедрения продуктовых инноваций на основе обратной связи от потребителей.

Целью данной статьи является разработка и обоснование комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение продаж и формирование лояльной клиентской базы малого торгового предприятия на основе анализа потребительских предпочтений и оптимизации ассортиментной политики.

1. Анализ ассортиментной политики и потребительских предпочтений

ООО «Маджеста» реализует продукцию через собственный специализированный магазин, расположенный по адресу пр-кт Академика Коптюга, д. 4 [2]. Ассортимент предприятия включает три основные товарные группы: «Средства для ванны и душа», «Уход за волосами» и «Уход за кожей». Общая глубина ассортимента составляет 8 наименований, что характерно для узкоспециализированного малого предприятия. Для оценки вклада каждой товарной группы в общий товарооборот был проведен ABC-анализ, результаты которого представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты ABC-анализа ассортимента ООО «Маджеста»

Товарная группа	Доля в товарообороте, %	Группа	Характеристика
Кремы и масла (уход за кожей)	57,7	A	Основной источник выручки
Средства для ванны и душа	28,5	B	Стабильная, но низкомаржинальная группа
Твердые шампуни (уход за волосами)	13,8	B	Потенциал роста при минимальной доле

Как видно из данных таблицы 1, основу товарооборота (57,7%) составляют кремы и масла (группа А). При этом категория «Уход за волосами» (твердые шампуни) относится к группе В, демонстрирует потенциал роста, но занимает минимальную долю в структуре продаж, что свидетельствует о недостаточной маркетинговой поддержке этого перспективного продукта.

Для выявления причин низких продаж твердого шампуня и понимания потребительских барьеров было проведено маркетинговое исследование методом опроса. В опросе приняли участие 100 посетителей магазина и потенциальных покупателей. Респондентам задавался вопрос об их знакомстве с продуктом «Твердый шампунь» и готовности его приобрести. Результаты представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Осведомленность и готовность попробовать твердый шампунь, % опрошенных

Полученные данные выявили критический барьер: 60% потенциальных покупателей либо не знакомы с продуктом, либо не решаются его опробовать. Это говорит о недостаточной информированности потребителей о преимуществах продукта и высоком пороге входа для первой покупки.

Далее респондентам был задан вопрос о факторах, которые могли бы побудить их к покупке твердого шампуня. Результаты представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Факторы, стимулирующие покупку твердого шампуня, % опрошенных

Исследование показало, что решающими факторами при покупке являются наличие тестера (39%) и квалифицированная консультация продавца (36%). Это указывает на высокую значимость личного контакта и возможности протестировать продукт перед покупкой, а также на недостаточную коммуникацию преимуществ товара с потребителем.

2. Разработка комплекса маркетинговых инноваций

На основе выявленных проблем (низкая осведомленность, высокий порог первой покупки, недостаточное использование потенциала товаров группы В) был разработан комплекс маркетинговых мероприятий, включающий три ключевых направления: продуктовые инновации (обновление ассортимента), коммуникационные инновации (программа продвижения) и коммерческие инновации (система лояльности).

Стратегическое обновление ассортимента (продуктовая инновация) Учитывая потенциал категории «Уход за волосами», предлагается:

Вывести низкооборотываемые позиции из категории «Средства для ванны и душа», заменив их на 2-3 новых продукта собственного производства (твердый гель для душа, бомбочки для ванны), которые находятся в одном потребительском сегменте с твердым шампунем.

Развивать категорию «Уход за волосами»: расширить линейку твердого шампуня (вариации для разных типов волос), добавить кондиционер в твердой форме, создав комплексный уход.

Внедрить политику регулярного обновления: один раз в квартал запускать лимитированную коллекцию или новый продукт для поддержания интереса к бренду.

2.2. Комплексная программа продвижения твердого шампуня (маркетинговая инновация)

Для преодоления выявленных опросом потребительских барьеров предлагается:

Внедрить обязательную программу обучения для продавцов: разработать скрипт консультации с акцентами на ключевые выгоды продукта (экономичность – одного брусочка хватает на 50-60 мытье головы, натуральность состава, экологичность упаковки).

Запустить программу пробников: предлагать мини-сэмпл твердого шампуня при покупке от 500 руб., а также ввести акцию «Попробуй – вернем деньги», которая снижает риск для покупателя и повышает доверие.

Активизировать присутствие в социальных сетях: вести блог о производстве, используемых ингредиентах, публиковать отзывы покупателей, проводить розыгрыши пробников.

2.3. Внедрение системы лояльности (коммерческая инновация)

Для стимулирования повторных покупок и формирования постоянной аудитории предлагается:

Ввести накопительную дисконтную карту: 5% от суммы покупки начислять бонусами на следующий чек.

Создать программу «Постоянный покупатель»: предоставлять скидку 10% на товары собственного производства после совершения 3 покупок.

Наладить сбор контактов (с согласия покупателей) и информирование о новинках и акциях через email-рассылку или мессенджеры.

Детализированный план маркетинговых мероприятий представлен в таблице 2.

Таблица 2

План маркетинговых мероприятий ООО «Маджеста»

Направление	Мероприятие	Ожидаемый результат
1. Обновление ассортимента	Вывести низкооборотимые позиции, заменив их новыми продуктами (твердый гель для душа, бомбочки)	Освобождение полочного пространства, обновление ассортимента
	Развивать категорию «Уход за волосами»: расширить линейку твердого шампуня, добавить кондиционер	Рост продаж в категории «Уход за волосами» на 15-20%
	Запускать лимитированные коллекции 1 раз в квартал	Создание инфоповодов, поддержание интереса к бренду
2. Продвижение твердого шампуня	Внедрить обучение продавцов и скрипты консультаций	Повышение профессионального уровня персонала, рост конверсии

Направление	Мероприятие	Ожидаемый результат
	Запустить программу пробников и акцию «Попробуй – вернем деньги»	Снижение порога входа для новых покупателей, рост доверия
	Активизировать присутствие в соцсетях (блог о производстве, ингредиентах, отзывы)	Повышение узнаваемости, привлечение трафика, рост продаж на 25-30%
3. Система лояльности	Ввести накопительную дисконтную карту (5% бонусами)	Стимулирование повторных визитов
	Создать программу «Постоянный покупатель» (скидка 10% после 3 покупок)	Удержание лояльных клиентов, формирование постоянной аудитории
	Наладить сбор контактов и информирование о новинках	Увеличение доли повторных покупок на 10-15%

3. Оценка экономической эффективности маркетинговых мероприятий

Экономическая эффективность предлагаемого комплекса маркетинговых мер оценивалась по формуле: $\text{Э} = \text{Результат} - \text{Затраты}$ [9, с. 78].

3.1. Эффективность обновления ассортимента

Расширение линейки твердого шампуня с 2 до 5 наименований и добавление твердого кондиционера позволит увеличить продажи в категории «Уход за волосами» на 15%. Расчет представлен в таблице 3.

Таблица 3

Расчет экономического эффекта мероприятия «Стратегическое обновление ассортимента»

Показатель	Значение	Расчет
Выручка категории «Уход за волосами» в 2025 г., руб.	950 220	из внутренней отчетности
Планируемый прирост, %	15	расширение линейки с 2 до 5 наименований
Дополнительная выручка (результат), руб.	142 533	$950\ 220 \times 0,15$
Затраты на мероприятие, руб.	45 000	сырье (25 000) + упаковка (12 000) + этикетки (8 000)
Экономический эффект, руб.	97 533	$142\ 533 - 45\ 000$

3.2. Эффективность программы продвижения твердого шампуня
Комплекс мероприятий по продвижению (обучение продавцов, пробники, акция «Попробуй – вернем деньги», соцсети) позволит увеличить продажи твердого шампуня на 25%. Результаты опроса показали, что именно эти факторы (консультация и наличие тестера) являются ключевыми для потребителей. Расчет представлен в таблице 4.

Таблица 4

**Расчет экономического эффекта мероприятия
«Продвижение твердого шампуня»**

Показатель	Значение	Расчет
Выручка от продажи твердого шампуня в 2025 г., руб.	60 000	из внутренней отчетности
Планируемый прирост, %	25	по результатам опроса
Дополнительная выручка (результат), руб.	15 000	$60\,000 \times 0,25$
Затраты на мероприятие, руб.	8 000	пробники (5 000) + буклеты (2 000) + тестеры (1 000)
Экономический эффект, руб.	7 000	$15\,000 - 8\,000$

3.3. Эффективность внедрения системы лояльности
Внедрение накопительных карт и программы «Постоянный покупатель» позволит увеличить долю повторных покупок на 10%, что напрямую повлияет на товарооборот. Расчет представлен в таблице 5.

Таблица 5

Расчет экономического эффекта мероприятия «Система лояльности»

Показатель	Значение	Расчет
Общий товарооборот 2025 г., руб.	3 116 000	из данных предприятия
Доля повторных покупок, %	30	экспертная оценка
Текущий оборот от повторных покупок, руб.	934 800	$3\,116\,000 \times 0,30$
Планируемое увеличение доли повторных покупок, %	10	на основе анализа программ лояльности
Дополнительная выручка (результат), руб.	93 480	$934\,800 \times 0,10$

Показатель	Значение	Расчет
Затраты на мероприятие, руб.	3 000	печать карт (2 500) + информ. материалы (500)
Экономический эффект, руб.	90 480	93 480 – 3 000

3.4. Сводный расчет эффективности маркетинговых мероприятий
Сводные результаты расчетов по трем направлениям представлены в таблице 6.

Таблица 6

Сводный расчет экономической эффективности маркетинговых мероприятий

Направление	Затраты, руб.	Результат, руб.	Экономический эффект, руб.
1. Обновление ассортимента	45 000	142 533	97 533
2. Продвижение твердого шампуня	8 000	15 000	7 000
3. Система лояльности	3 000	93 480	90 480
Итого	56 000	251 013	195 013

Совокупные затраты на реализацию маркетинговых мероприятий составят 56 000 руб. Совокупный экономический эффект (прирост выручки) оценивается в 195 013 руб. Относительный показатель экономической эффективности составил:

$$\text{Эфф} = (251\,013 / 56\,000) \times 100\% = 448\%.$$

Это означает, что на каждый вложенный в маркетинг рубль предприятие получит почти 4,5 рубля дополнительной выручки, что подтверждает высокую эффективность предложенных маркетинговых инноваций и их ориентацию на реальные потребительские предпочтения, выявленные в ходе опроса.

Заключение

Проведенное исследование показало, что для малого торгового предприятия ООО «Маджеста» ключевым резервом роста являются маркетинговые инновации, основанные на глубоком понимании потребителя. Анализ ассортимента с помощью ABC-метода позволил выявить перспективную категорию «Уход за волосами» (твердые шампуни), которая при доле всего 13,8% в товарообороте обладает значительным потенциалом роста.

Маркетинговый опрос 100 респондентов выявил критические барьеры: 60% потенциальных покупателей не знакомы с продуктом или не решаются его опробовать. При этом ключевыми факторами, стимулирующими покупку, являются наличие тестера (39%) и квалифицированная консультация продавца (36%). Эти данные стали основой для разработки комплекса маркетинговых мероприятий.

Разработанный комплекс, включающий обновление ассортимента (расширение линейки твердого шампуня), программу продвижения (пробники, обучение продавцов, акции) и систему лояльности, полностью учитывает выявленные потребительские предпочтения. Экономическое обоснование подтверждает эффективность предложенного подхода: совокупный экономический эффект составит 195 тыс. руб. при затратах 56 тыс. руб., а окупаемость каждого вложенного рубля достигнет 448%.

Представленная методика анализа потребительских предпочтений и разработанный комплекс маркетинговых инноваций могут быть адаптированы для других малых торговых предприятий, работающих в сегменте специализированной розницы и стремящихся выстроить долгосрочные отношения с покупателями.

Библиографический список

1. Бузукова, Е. А. Управление ассортиментом и основы категорийного менеджмента : учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Бузукова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 181 с.
2. Дорман, В. Н. Основы коммерческой деятельности : учебник для среднего профессионального образования / В. Н. Дорман ; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 103 с.
3. Клочкова, Е. Н. Экономика организации : учебник для СПО / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда ; под ред. Е. Н. Клочковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 370 с.
4. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / А. В. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 545 с.
5. Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли : учебник для вузов / А. М. Магомедов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 286 с.
6. Маджеста: официальный сайт компании : [Электронный ресурс]. – Новосибирск, 2026. – URL: <https://madjesta.ru/> (дата обращения: 20.01.2026).
7. Моисеенко, Н. С. Основы управления ассортиментом непродовольственных товаров : учебник для среднего профессионального образования / Н. С. Моисеенко. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 306 с.

8. ООО «МАДЖЕСТА»: информация о компании : [Электронный ресурс] // РБК Компании. – URL: <https://companies.rbc.ru/id/1035403643769-ooo-madzhesta/> (дата обращения: 20.01.2026).

9. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_373603/ (дата обращения: 23.02.2026).

10. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (дата обращения: 23.02.2026).

УДК 339.138:338.45:004.738.5

Лось П.А. Трансформация сбытовых стратегий предприятий под влиянием цифровой экономики: вызовы, инструменты и перспективы

Transformation of Corporate Sales Strategies under the Influence of the Digital Economy: Challenges, Tools, and Prospects

Лось Полина Анатольевна,
студентка магистратуры УрГЭУ
Los Polina Anatolyevna,
Master's student at USUE

Аннотация. Стремительная алгоритмизация коммерческого взаимодействия диктует принципиально новые контуры выживания бизнеса. Впрочем, на фоне форсированного освоения электронных каналов дистрибуции обнажается глубокое концептуальное противоречие. Оно заключается в том, что укоренившиеся сбытовые модели, исторически ориентированные на массовый охват и ретроспективную аналитику, вступают в жесткий конфликт с современными императивами гиперперсонализации, предиктивного управления. Именно этот институциональный и технологический разрыв провоцирует деградацию маржинальности многих производственных предприятий. Они оказываются зажатыми между неуклонно растущей стоимостью привлечения клиента (CAC) и тотальным диктатом крупнейших платформ-маркетплейсов. Целью является анализ динамики сбытовых стратегий под давлением цифровой среды, а также разработка адаптивных управленческих рекомендаций, помогающих нивелировать сложившиеся рыночные дисбалансы. Опираясь на свежий эмпирический базис, автор приходит к выводу о необратимой конвергенции подходов в B2B и B2C сегментах. Успешная дистрибуция сегодня, по-видимому, немислима без смещения фокуса с реактивного удовлетворения спроса на его проактивное алгоритмическое формирование. В статье сделан акцент на концептуализации модели «предиктивной омниканальности» и обосновании стратегической необходимости интеграции технологий генеративной оптимизации (GEO) в корпоративный арсенал. В отличие от стандартных рыночных решений, авторские предложения высвечивают важность создания гибридных D2C-экосистем, которые призваны защитить первичные данные компаний и свести к минимуму их транзакционную уязвимость перед цифровыми посредниками. Изложенные материалы будут полезны широкому кругу исследователей, изучающих эволюцию цифровых институтов, менеджерам, коммерческим директорам, корпоративным стратегам, которые конструируют устойчивую «архитектуру» продаж в реалиях технологической сингулярности и макроэкономической турбулентности.

Ключевые слова: генеративная оптимизация, омниканальная дистрибуция, предиктивная аналитика, сбытовые стратегии, цифровая экономика, электронная коммерция

Abstract. The rapid algorithmization of commercial interaction is shaping fundamentally new conditions for business survival. At the same time, the accelerated adoption of electronic distribution channels reveals a profound conceptual contradiction. Established sales models, historically oriented toward mass coverage and retrospective analytics, increasingly conflict with contemporary imperatives of hyper-personalization and predictive management. This institutional and technological gap contributes to the decline in profitability of many manufacturing enterprises, which find themselves squeezed between the steadily increasing cost of customer acquisition (CAC) and the dominant influence of large platform marketplaces. The purpose of the study is to analyze the evolution of sales strategies under the pressure of the digital environment and to develop adaptive managerial recommendations aimed at mitigating emerging market imbalances. Drawing on recent empirical evidence, the author concludes that approaches in the B2B and B2C segments are undergoing irreversible convergence. Successful distribution today appears inconceivable without a shift in focus from reactive demand satisfaction to its proactive algorithmic formation. The article emphasizes the conceptualization of a model of “predictive omnichannelity” and substantiates the strategic necessity of integrating generative optimization (GEO) technologies into the corporate toolkit. Unlike standard market solutions, the author’s proposals highlight the importance of creating hybrid direct-to-consumer (D2C) ecosystems designed to protect companies’ primary data and minimize their transactional vulnerability

to digital intermediaries. The materials presented may be useful for researchers studying the evolution of digital institutions, as well as for managers, commercial directors, and corporate strategists responsible for designing resilient sales architectures in conditions of technological acceleration and macroeconomic turbulence.

Keywords: *generative optimization; omnichannel distribution; predictive analytics; sales strategies; digital economy; e-commerce*

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

Введение. Современный этап развития мировой и национальной экономики характеризуется тотальной интеграцией информационных технологий во все базовые сферы коммерческой деятельности. По существу, цифровая экономика перестала быть теоретическим или абстрактным концептом. Она превратилась в фундаментальную, неотъемлемую «среду обитания» современного бизнеса.

Как представляется, одним из наиболее чувствительных и восприимчивых к технологическим сдвигам элементов корпоративного управления служит сбытовая политика предприятий. Динамика сбытовых стратегий под воздействием процессов цифровизации представляет собой не стандартный механистический переход от традиционной офлайн-дистрибуции к электронным каналам, а глубокую, системную реконфигурацию ценностного предложения, «архитектуры» взаимодействия с контрагентами, базовых методов монетизации. В связи с этим отметим, что своевременная адаптация сбытовых моделей становится не просто конкурентным преимуществом, а ключевым фактором выживания субъектов хозяйствования на высококонкурентных, насыщенных рынках.

Впрочем, несмотря на обширный массив академических исследований, которые посвящены общим аспектам цифровизации, специфика изменения рассматриваемых стратегий в реалиях макроэкономической турбулентности и курса на технологический суверенитет остается недостаточно изученной. Классические подходы к управлению каналами продаж, по-видимому, исчерпали свой потенциал. Они неуклонно уступают место интегрированным омниканальным и предиктивным моделям. В сопоставлении с предшествующими подходами, которые основывались, главным образом, на ретроспективном анализе данных и парадигме массового маркетинга, современные стратегии требуют гиперперсонализации, перманентной интеграции искусственного интеллекта на каждом этапе пути клиента. Вероятно, именно интеллектуальная и организационная способность компаний оперативно внедрять алгоритмические решения определяет их устойчивость в новой экономической парадигме.

Материалы и методы. В современных источниках трансформация сбытовых стратегий предприятий в условиях цифровой экономики рассматривается через

маркетинговый, технологический, управленческий подходы. Так, Н.В. Агаркова, Н.С. Григорьева, Н.В. Брюханова, Д.И. Дынник анализируют адаптацию сбытовой политики и маркетинга компаний к нестабильной рыночной среде, digital-преобразованиям [1, 6]. Д.И. Веселов и В.О. Титов дают характеристику цифровизации сбытовой деятельности промышленных организаций в контексте концепции «Индустрия 4.0» и инновационного развития [2, 3, 9]. С.М. Горячева, Е.М. Бондаренко, А.А. Шукурова рассматривают digital-инструменты управления сбытом, в том числе, маркетинговую логистику, системы управления продажами [5, 11]. Зарубежные исследователи акцентируют внимание на использовании аналитических моделей, технологий обработки данных для прогнозирования спроса и оптимизации ценовой политики [12, 13]. Аналитические и статистические материалы отражают динамику электронной коммерции, общие тенденции диджитализации маркетинга и продаж [4, 7, 8, 10].

Выбор перечисленных публикаций аргументируется тем, что они помогают рассмотреть динамику анализируемых стратегий на стыке маркетинга, digital-технологий, управленческих решений. Вместе с тем, в литературе сохраняются пробелы, которые касаются недостаточного анализа интеграции цифровых инструментов в комплексные сбытовые стратегии компаний и оценки их эффективности в различных отраслях экономики.

В рамках данной статьи применены методы контент-анализа научной литературы, систематизации, синтеза, обобщения. Задействован сравнительно-экономический подход, произведена обработка статистических сводок.

Результаты и обсуждение. Под стратегией сбытовой деятельности предприятия понимается ориентированная на результат система, сочетающая цели, задачи, конкретные результаты и индикаторы их достижения в сфере сбыта с общей целью развития предприятия как сложной социально-экономической системы [1, 6].

Если конкретизировать приведенное выше определение, то рассматриваемая стратегия должна быть направлена на успешное решение задач по охвату целевого рынка, достижению определенного объема сбыта.

Цифровизация – процесс внедрения организацией цифровых технологий, сопровождаемый оптимизацией системы управления основными технологическими процессами [2]. Она призвана ускорить продажи и рост бизнеса или увеличить эффективность деятельности организаций, не относящихся к чисто коммерческим (например, университетов и других образовательных учреждений).

С академической точки зрения, цифровые преобразования сбытовых систем возможно проанализировать сквозь призму неинституциональной экономической теории и теории трансакционных издержек. Интеграция digital-платформ дает возможность существенно снизить информационную асимметрию между

производителем и конечным потребителем, сводя к минимуму издержки поиска информации, ведения переговоров, контроля за исполнением контрактов. По сути, digital-среда формирует условия для дезинтермедиации (речь идет об устранении избыточных звеньев в цепочке поставок, что помогает предприятиям-производителям напрямую выходить на конечного покупателя, формируя D2C (Direct-to-Consumer) бизнес-модели [5, 12].

Как представляется, «архитектура» сбытовых стратегий в цифровой экономике выстраивается на сетевых эффектах, где ценность сбытовой платформы возрастает экспоненциально по мере увеличения числа ее участников. Этим обуславливается стремление крупных субъектов к формированию замкнутых экосистем, которые объединяют финансовые, логистические, маркетинговые сервисы. Вероятно, мы наблюдаем переход от линейных моделей дистрибуции к матричным, сетевым структурам. В них границы между отраслями размываются. Компании вынуждены конкурировать как в плоскости качества продукции, так и в области качества предоставляемого цифрового опыта, скорости обработки массивов информации (Big Data), точности алгоритмических рекомендаций. Вследствие этого резюмируем, что данные становятся ключевым нематериальным активом, определяющим результативность любой современной сбытовой стратегии.

Эмпирический базис формируется на основе актуальных статистических сводок, в которых объективно отражается состояние российского рынка электронной коммерции и цифровых продаж по состоянию на первый квартал 2026 года. Предположительно, структурные изменения экономики последних лет послужили мощнейшим «ускорителем» цифровизации розничных и оптовых каналов. Согласно сведениям из аналитических отчетов, по итогам 2025 года объем рынка e-commerce в России достиг отметки в 11,5 трлн рублей. Он продемонстрировал уверенный рост на 28% относительно показателей предыдущего года. Примечательно, что подавляющую долю совокупного оборота (96,2%) формируют транзакции внутри страны. А на трансграничную торговлю приходится лишь 3,8%. Доля онлайн-продаж в общем объеме розничного товарооборота достигла 22,4%. И это служит наглядным свидетельством превращения digital-каналов в доминирующий, базовый формат взаимодействия с потребителями [8, 10].

Динамика транзакционной активности в цифровой среде подтверждается независимыми исследовательскими центрами и операторами платежных систем. В частности, в статистике сервиса «ЮKassa» фиксируется увеличение оборота подключенных онлайн-магазинов на 26% за прошедший год. При этом количество совершенных покупок возросло на 16%, а размер среднего чека увеличился на 9%, достигнув уровня 1409 рублей. Примечательно, что платежные привычки пользователей

претерпели заметные изменения, что существенно влияет на трансформацию системы сбыта. Так, в 2025 году доля оплат через QR-коды достигла 26% по обороту и 34% по количеству транзакций; при этом число операций выросло на 51% по сравнению с 2024 годом. Использование альтернативных методов оплаты позволяет компаниям оптимизировать затраты на эквайринг и повышать общую рентабельность цифровых каналов сбыта [7]. В таблице 1 представлены изменения основных показателей.

Таблица 1

Динамика данных об электронной коммерции и цифровом сбыте в России
(составлено на основе [7, 8, 10])

Параметр	2024 г.	2025 г.	Отклонение, тренд
Общий объем e-commerce, трлн руб.	8,98	11,50	Рост на 28%
Доля внутренних онлайн-продаж, %	95,0	96,2	Рост на 1,2 п.п.
Удельный вес онлайн в розничном товарообороте, %	18,2	22,4	Рост на 4,2 п.п.
Средний чек онлайн-покупок, руб.	1292	1409	Рост на 9%
Доля транзакций по QR-коду в e-commerce, %	26,0	34,0	Рост на 8,0 п.п.

Если сопоставлять с более ранними практиками, которые были ориентированы, главным образом, на крупные площадки, современные сводки демонстрируют интенсивное вовлечение микробизнеса и самозанятых: они все активнее интегрируются в цифровую сбытовую инфраструктуру. Впрочем, крупные субъекты (с оборотом свыше 15 млн рублей в месяц) также сохраняют высокие темпы. Их оборот увеличился на 54% [7]. И это указывает на процессы консолидации капитала в наиболее технологичных сегментах.

Рассматривая методический инструментарий цифровых сбытовых стратегий, целесообразно отметить ярко выраженную конвергенцию подходов в сегментах B2C (Business-to-Consumer) и B2B (Business-to-Business). По существу, на корпоративных рынках происходит масштабный концептуальный переход от массового маркетинга к сегментации формата «1 в 1» (one-to-one). При нем каждый контрагент получает уникальный, гиперперсонализированный потребительский опыт. В B2B-секторе это проявляется во внедрении гибридных моделей закупок, продаж, органично объединяющих функционал традиционных закрытых тендерных площадок с удобством открытых маркетплейсов [3, 9, 13].

В 2025-2026 годах передовые компании деятельно перестраивают свои поисковые и контентные стратегии. Если раньше многие субъекты всецело опирались на классическую поисковую оптимизацию (SEO) с целью привлечения трафика в каналы

сбыта, современный инструментарий требует введения в практику технологий генеративной оптимизации – GEO (Generative Engine Optimization). С учетом соответствующей концепции предполагается адаптация цифрового следа продукта под запросы генеративных нейросетей и интеллектуальных помощников, которые все чаще выступают в качестве первичного фильтра при выборе поставщика. Вследствие этого отметим, что качественная контентная дистрибуция становится системообразующим, неотъемлемым звеном сбытовой стратегии организации.

Искусственный интеллект помогает автоматизировать ресурсоемкие пресейл-процессы. Чат-боты нового поколения, диалоговые системы способны осуществлять первичную консультацию, самостоятельно проводить скоринг лидов, формировать коммерческие предложения, закрывать сделки базового уровня сложности без участия человеческого ресурса. Сопоставление эффектов цифровизации с привычными стратегическими шагами представлено в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ традиционных и цифровых сбытовых стратегий хозяйствующих субъектов (составлено на основе [2, 3, 6, 12])

Критерий	Стратегии	
	Традиционная	Цифровая
Фокус маркетинговых коммуникаций	Массовый охват, сегментирование по крупным группам	Гиперперсонализация (маркетинг формата «1 в 1»)
Основной канал дистрибуции	Офлайн-розница, классический опт, дилеры	Оmnikanальность, маркетплейсы, D2C-платформы
Механизм привлечения клиентов	Прямые продажи, традиционная реклама, SEO	Генеративная оптимизация (GEO), AI-рекомендации
Принятие управленческих решений	Ретроспективный анализ (исторические продажи)	Предиктивная аналитика (прогнозирование спроса)
Архитектура ценообразования	Статичная. Сезонные скидки	Динамическая (в реальном времени)

Как видно из представленной таблицы, цифровизация сбыта весомо меняет как технический инструментарий, так и саму логику взаимодействия с рынком. Компании преобразуются из поставщиков товаров в провайдеров комплексного клиентского опыта.

Впрочем, digital-трансформация сбытовых процессов сопряжена с комплексом существенных организационных, финансовых, макроэкономических вызовов. Российский бизнес сталкивается с рядом специфических локальных барьеров, которые ограничивают темпы внедрения новаций. В частности, эксперты фиксируют, что

порядка 25% отечественных компаний испытывают острую нехватку целевого финансирования, требуемого для масштабной модернизации устаревшей ИТ-инфраструктуры. Переход на сложные омниканальные системы требует значительных капитальных вложений (CAPEX) на начальном этапе. А это недоступно многим субъектам среднего бизнеса [4].

В дополнение к отмеченному, острым остается вопрос на предмет кадрового обеспечения цифровой экономики. Около 20% предприятий прямо указывают на дефицит высококвалифицированных специалистов – аналитиков данных, инженеров машинного обучения, архитекторов digital-экосистем. Технологическая фрагментарность также представляет собой серьезную проблему: еще 20% организаций сталкиваются с технологическими ограничениями при попытках бесшовной интеграции новых сбытовых digital-решений с унаследованными (legacy) учетными ERP- и CRM-системами [4]. Как представляется, преодоление указанных институциональных барьеров требует не точечных, фрагментарных инвестиций, а комплексного, стратегического пересмотра бизнес-модели, при котором цифровизация воспринимается как непрерывный адаптационный процесс, а не в качестве разового ИТ-проекта.

Вероятно, давление со стороны потребителей, ожидающих прозрачности, высокой скорости обслуживания, будет лишь усиливаться, оставляя хозяйствующим субъектам узкий «коридор возможностей» для трансформации. Отставание в цифровизации сбыта сегодня тождественно потере доли рынка завтра.

На основе проведенного анализа целесообразно сформулировать ряд практически ориентированных рекомендаций по адаптации сбытовых стратегий современных предприятий. Перечисленные ниже предложения обладают новизной, поскольку они помогают органично интегрировать концепции поведенческой экономики с передовым алгоритмическим инструментарием, решая фундаментальную проблему неизбежного снижения маржинальности в условиях коммодитизации digital-каналов.

Во-первых, рекомендуется масштабное внедрение архитектурной модели «предиктивной омниканальности». Ее основная цель — смещение акцента с реактивного удовлетворения спроса на деятельное формирование потребностей потребителей. Рассматриваемый подход помогает решать актуальную задачу: рост стоимости привлечения клиентов на «перегретых» рынках. Анализ цифрового следа пользователя с применением ансамблевых методов машинного обучения дает возможность с высокой вероятностью прогнозировать момент появления потребности. Это позволяет заранее предлагать персонализированные решения, опережая активный

поиск покупателем альтернатив, что способствует удержанию внимания, повышению конверсии.

Во-вторых, значимую роль играет интеграция GEO-стратегий в общую сбытовую модель, особенно для компаний B2B-сектора. Новизна подхода заключается в смещении фокуса: вместо традиционной ориентации на органическую выдачу поисковых систем основной упор делается на обеспечение приоритетного присутствия бренда в структурированных ответах больших языковых моделей (LLM). Удастся справиться с проблемой снижения целевого трафика из классических поисковиков, вызванного тем, что ИИ-помощники все чаще предоставляют готовые ответы, не требующие перехода на сайт поставщика. Адаптация семантического ядра и контентной политики под алгоритмы ИИ обеспечит стабильный, качественный приток квалифицированных лидов.

В-третьих, обосновывается стратегическая необходимость поэтапного создания гибридных D2C-экосистем для производственных организаций. Назначение характеризуемой инициативы кроется в защите коммерческих интересов производителей. Проблема, решаемая таким путем, заключается в тотальной диктатуре и монополизации сбыта со стороны крупнейших маркетплейсов, которые диктуют свои условия ценообразования, логистики. Развитие собственных прямых digital-каналов продаж поможет субъектам хозяйствования диверсифицировать сбытовые риски, снизить транзакционную зависимость от платформ-посредников и, что наиболее значимо, сохранить полный контроль над первичными массивами клиентских данных, которые служат важнейшим, невозполнимым активом в условиях цифровой экономики.

Заключение. Изменение сбытовых стратегий предприятий под мощным влиянием цифровой экономики представляет собой абсолютно необратимый, глубокий, многовекторный процесс – он существенно меняет саму «архитектуру» коммерческой деятельности. Сама цифровизация перестала выступать в качестве исключительно прикладного технологического инструментария. Она превратилась в базовый институциональный механизм, который жестко детерминирует уровень конкурентоспособности, рыночной капитализации, долгосрочной устойчивости субъектов хозяйствования.

Научная значимость проведенной работы проявилась в систематизации теоретических и практических аспектов digital-преобразований в сфере сбыта, а также в выявлении тенденции глубокой конвергенции B2B и B2C рынков на платформе технологий гиперперсонализации, генеративного искусственного интеллекта. Современное звено эффективных продаж в императивном порядке требует от компаний внедрения алгоритмического пресейла, скорейшего перехода на рельсы GEO-оптимизации, формирования замкнутых, самообучающихся омниканальных

экосистем. Впрочем, полномасштабная реализация данного созидательного потенциала существенно тормозится рядом специфических локальных и макроэкономических барьеров. Среди них ключевую, наиболее деструктивную роль играют дефицит свободного инвестиционного капитала для ИТ-реинжиниринга, хроническая нехватка квалифицированных кадров, технологическая фрагментарность унаследованной ИТ-инфраструктуры подавляющего большинства предприятий.

Практическая ценность проведенного исследования находит свое выражение в сформулированных авторских рекомендациях, которые носят прикладной характер и могут быть непосредственно интегрированы в практику корпоративного управления. Предложенная инновационная концепция предиктивной омниканальности, адаптация к алгоритмам генеративного поиска (GEO), стратегическое развитие автономных D2C-платформ способны действительно нивелировать усиливающиеся риски тотальной зависимости от маркетплейсов и оптимизировать транзакционные издержки организаций.

Дальнейшие академические и прикладные изыскания в данной предметной области целесообразно направить на глубокое изучение влияния квантовых вычислений, нейросетевых агентов, распределенных реестров на глобальные логистические цепи поставок; на точную эмпирическую оценку экономической эффективности применения полностью автономных алгоритмических агентов в сфере B2B-закупок. Вероятно, именно синергетическое слияние этих прорывных технологических разработок определит следующий кондратьевский цикл инновационного развития бытовых макросистем.

Библиографический список

1. Агаркова Н.В. Маркетинговые стратегии сбыта в условиях нестабильного рынка: вызовы и решения // Научный журнал «Менеджер». – 2025. – № 4 (110). – С. 78-88.
2. Веселов Д.И. Проблема обеспечения сбалансированного научно-технического и инновационного развития цифровой трансформации бытовой политики промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. – № 12 (165). – С. 210-222.
3. Веселов Д.И. Цифровая трансформация бытовой политики российских промышленных предприятий в рамках концепции «Индустрия 4.0»: проблемы и перспективы // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32. – № 9. – С. 109-119.
4. Горгуль Г. Маркетинг и цифровая трансформация 2025: глобальные тренды. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi/> (дата обращения: 15.03.2026).

5. Горячева С.М., Бондаренко Е.М. Цифровые тренды реализации маркетинговой логистики // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2023. – № 3. – С. 21-27.

6. Григорьева Н.С., Брюханова Н.В., Дынник Д.И. Корректировка сбытовой стратегии предприятия в условиях цифровых преобразований // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – № 6 (145). – С. 22-29.

7. По итогам 2025 года e-commerce в России вырос на 26%. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/po-itogam-2025-goda-e-commerce-v-rossii-vyros-na-26-26-yanvarya-2026-273777/> (дата обращения: 15.03.2026).

8. Российский рынок электронной коммерции увеличивает объемы продаж. CFO Russia. – Режим доступа: <https://www.cfo-russia.ru/novosti/?article=96826> (дата обращения: 15.03.2026).

9. Титов В.О., Веселов Д.И. Цифровизация в сбытовой деятельности промышленных предприятий // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 5. – С. 198-203.

10. Федосов Р. Итоги диджитал-года 2025 в России: цифровая трансформация под давлением рынка и регуляторов. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/266689/73580> (дата обращения: 15.03.2026).

11. Шукюрова А.А. Система управления сбытом продукции в условиях цифровой экономики // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10. – № 5. – С. 239-260.

12. Mariia B. Transformers in data-driven decision-making: applications for forecasting sales, analyzing demand, and optimizing pricing strategies // The American Journal of Management and Economics Innovations. – 2025. – Vol. 07. – No. 4. – Pp. 59-65.

13. Schwarz Ju.A., Tan B. Optimal sales and production rollover strategies under capacity constraints // European Journal of Operational Research. – 2021. – Vol. 294. – No. 2. – Pp. 507-524.

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 33.1

Ошкордина А.А., Боярских А.Д. Искусственный интеллект как фактор производства: новая эра экономики

Artificial Intelligence as a Factor of Production: A New Era of Economics

Ошкордина А. А.

Кандидат экономических наук, доцент
Уральский государственный экономический университет

Боярских А. Д.

Студент бакалавриата, 2 курс
Уральский государственный экономический университет

Oshkordina A. A.

Candidate of Economical Sciences, Associate Professor
Ural State University of Economics

Boyarских.A.D.

Bachelor's student, 2nd year
Ural State University of Economics

Аннотация. В статье раскрывается тема искусственного интеллекта как фактора производства в новую эру экономики. Исследуется, как ИИ трансформирует экономические процессы, создает новые возможности и ставит сложные вызовы перед современными предприятиями и обществом. Определено, что искусственный интеллект перестал быть технологической диковинкой и превратился в полноценный фактор производства, наравне с трудом, капиталом и землей.

Ключевые слова: искусственный интеллект, фактор производства, экономика, производительность, цифровая трансформация.

Abstract. This article explores the topic of artificial intelligence as a factor of production in a new economic era. It examines how AI is transforming economic processes, creating new opportunities, and posing complex challenges for modern businesses and society. It establishes that artificial intelligence has ceased to be a technological curiosity and has become a fully-fledged factor of production, on par with labor, capital, and land.

Keywords: искусственный интеллект, фактор производства, экономика, производительность, цифровая трансформация.

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

Искусственный интеллект обладает уникальными характеристиками, отличающими его от традиционных факторов:

- Масштабируемость без прямых пропорциональных затрат: в отличие от человеческого труда, где увеличение объема работ требует пропорционального

увеличения работников, ИИ-системы могут обрабатывать экспоненциально большие объемы данных без существенного роста операционных затрат [2, с. 131].

- Скорость обучения и адаптации: Современные ИИ-системы способны непрерывно совершенствоваться, адаптируясь к изменяющимся условиям быстрее, чем любой человеческий коллектив.
- Комбинированный эффект: ИИ не заменяет полностью другие факторы, но усиливает их продуктивность, создавая синергетический эффект.

Рассмотрим практические применения ИИ в производственных цепочках. От предиктивного обслуживания станков до автономной логистики - интеллектуальные алгоритмы оптимизируют каждый этап, превращая линейные процессы в гибкие, самообучающиеся экосистемы.

1. Оптимизация процессов и прогнозная аналитика: ИИ-алгоритмы анализируют исторические данные и текущие показатели для прогнозирования спроса, оптимизации логистических маршрутов и предотвращения простоев оборудования. В производстве это снижает затраты на 15-25%, согласно исследованиям McKinsey [9].

2. Персонализированное производство: Благодаря ИИ массовое производство уступает место кастомизированному. Системы анализируют предпочтения потребителей и адаптируют продукты под индивидуальные запросы без существенного увеличения издержек [1, с. 142].

3. Упреждающее обслуживание: Дата-центры, заводы и транспортные системы используют ИИ для предсказания отказов оборудования до их возникновения, что значительно сокращает расходы на ремонт и простои.

4. Управление качеством: Компьютерное зрение и машинное обучение позволяют обнаруживать дефекты с точностью, превышающей человеческие возможности, обеспечивая стабильно высокое качество продукции.

Искусственный интеллект является драйвером экономического развития России. На международном форуме «Путешествие в мир искусственного интеллекта» в рамках деловой программы выступил вице-премьер российского правительства Александр Новак. В своем выступлении он обозначил технологии искусственного интеллекта в качестве одного из основных факторов, обеспечивающих рост производительности и конкурентоспособности национальной экономики. Он акцентировал внимание на том, что внедрение ИИ-решений является стратегической задачей для повышения эффективности across various отраслей - от добывающей промышленности и энергетики до сельского хозяйства и сферы услуг [13].

В работе конференции также участвовал первый заместитель председателя правления «Сбера» Александр Ведяхин. Его присутствие подчеркивает значительную

роль финансового сектора в инвестировании и практическом применении передовых интеллектуальных систем.

Таким образом, мероприятие стало площадкой, где представители государства и бизнеса подтвердили общий курс на цифровизацию экономики через активное использование искусственного интеллекта.

Проанализируем экономические последствия внедрения искусственного интеллекта.

Положительные экономические эффекты:

1. Рост производительности и эффективности

- Экспоненциальный прирост производительности: ИИ-системы обрабатывают данные и выполняют рутинные задачи в сотни раз быстрее человека, без усталости и с минимальными ошибками [5, с. 150].

- Оптимизация ресурсов: Алгоритмы предсказательного анализа сокращают перепроизводство, минимизируют отходы, оптимизируют логистические цепочки и энергопотребление. В производственных отраслях это дает снижение себестоимости на 10-30% [3, с. 421].

- Круглосуточная операционная деятельность: Автоматизированные системы работают 24/7, увеличивая капиталоотдачу.

2. Стимулирование инноваций и создание новых рынков

- Ускорение НИОКР: ИИ моделирует молекулы для фармацевтики, проектирует новые материалы и оптимизирует инженерные решения, сокращая время разработки до месяцев [12].

- Зарождение новых отраслей: Возникают рынки, основанные исключительно на ИИ — от автономного транспорта до персонализированной медицины и предиктивного обслуживания.

- Монетизация данных: Данные превращаются в стратегический актив, генерирующий экономическую ценность через ИИ-аналитику.

3. Качественное улучшение продуктов и услуг.

- Гиперперсонализация: Возможность массовой кастомизации продуктов под индивидуальные предпочтения без пропорционального роста затрат.

- Повышение качества и безопасности: Системы компьютерного зрения и анализа данных выявляют дефекты и риски, недоступные человеческому восприятию.

- Развитие сервисной экономики: ИИ-платформы создают "продукты как сервис" (например, предиктивное обслуживание оборудования по подписке).

4. Макроэкономический рост.

- Вклад в ВВП: Согласно исследованиям (McKinsey, PwC), к 2030 году ИИ может добавить к мировому ВВП от 13 до 15,7 триллионов долларов [9].

- Снижение инфляционного давления: Повышение эффективности производства и логистики сдерживает рост потребительских цен.

- Повышение глобальной конкурентоспособности: Страны, активно внедряющие ИИ, укрепляют свои позиции в цепочках создания стоимости [4, с. 228].

Проанализируем негативные экономические последствия и структурные вызовы.

1. Рынок труда: поляризация и трансформация

- Вытеснение рутинного труда: Автоматизации подвержены не только физические, но и когнитивные рутинные задачи (анализ документов, бухгалтерия, базовый юридический анализ). По оценкам ОЭСР, под риском автоматизации — 14% рабочих мест в странах ОЭСР, а 32% значительно изменятся [11].

Усиление неравенства в доходах:

- Владельцы капитала и высококвалифицированные специалисты (AI-инженеры, data scientists) получают сверхдоходы.

- Средний класс, занятый рутинным интеллектуальным трудом, сталкивается со стагнацией или снижением зарплат.

- Растет разрыв между компаниями, внедрившими ИИ («победители») и отставшими («проигравшими»).

- Несоответствие навыков (skills mismatch): Возникает разрыв между спросом на новые цифровые и «мягкие» навыки (критическое мышление, креативность) и текущими компетенциями рабочей силы. Требуются масштабные инвестиции в переобучение (рескиллинг) [8].

2. Концентрация рынка и антиконкурентные риски.

- Эффект «победитель получает все»: Компании, владеющие эксклюзивными алгоритмами и большими данными (Big Tech), получают непропорциональное конкурентное преимущество, укрепляя монопольные позиции [6, с. 776].

- Барьеры для входа на рынок для новых игроков становятся чрезвычайно высокими из-за необходимости доступа к данным, вычислительным ресурсам и редким кадрам.

- Централизация экономической власти: Технологический суверенитет становится ключевым вопросом для государств.

3. Инвестиционные риски и «пузыри».

- Гиперинвестиции в ИИ-стартапы без четких бизнес-моделей могут привести к формированию технологических пузырей.

- Моральное устаревание активов: Физическая инфраструктура и оборудование, несовместимые с ИИ, стремительно теряют стоимость.

- Цифровой разрыв между странами и регионами углубляется, рискуя закрепить периферийное положение развивающихся экономик.

4. Фискальные и социальные вызовы для государства.

- Сокращение налоговой базы: Автоматизация снижает налогооблагаемую базу по НДФЛ (меньше рабочих мест) и корпоративным налогам (компании оптимизируют прибыль с помощью трансфертного ценообразования в цифровой сфере) [5, с. 150].

- Давление на социальные системы: Рост структурной безработицы увеличивает расходы на социальные пособия и программы переобучения.

- Проблема налогообложения ИИ и роботов: Ведутся дискуссии о введении «налога на роботов» для компенсации социальных издержек автоматизации и финансирования программ поддержки [10].

Рассмотрим будущее труда в эпоху ИИ.

Вопреки апокалиптическим прогнозам, ИИ не уничтожает работу, но трансформирует ее природу:

- Исчезают рутинные задачи (как физические, так и интеллектуальные)
- Возрастает ценность креативности, эмоционального интеллекта и межличностных навыков

- Формируется симбиоз «человек + ИИ», где каждый дополняет возможности другого [7].

Определим стратегические рекомендации для бизнеса:

1. Инвестировать в гибридные компетенции: развивать у сотрудников как предметные знания, так и навыки работы с ИИ-инструментами [3, с. 421].

2. Внедрять поэтапно: начинать с пилотных проектов, доказавших эффективность в конкретной отрасли.

3. Формировать этические рамки: разрабатывать внутренние стандарты ответственного использования ИИ.

4. Сотрудничать с образовательными учреждениями: участвовать в подготовке кадров для новой экономической реальности.

Заключение

Искусственный интеллект перешел из категории "инновационных опций" в разряд обязательных факторов конкурентоспособности. Страны и компании, которые смогут эффективно интегрировать ИИ в свои производственные системы, получат долгосрочные преимущества в новой экономической парадигме. Ключевой задачей становится не технологическая гонка сама по себе, а создание экосистем, где ИИ усиливает человеческий потенциал, способствуя инклюзивному и устойчивому экономическому развитию.

Искусственный интеллект как фактор производства — это уже не будущее, а настоящая экономическая реальность, требующая осознанного управления и стратегического видения от бизнеса, государства и общества в целом.

Библиографический список

1. Гончарова Н. А., Алексеева Е. В. Технология NFT и цифровое искусство в российской экономике // Экономические исследования и разработки. № 2. 2025. С. 141-145.
2. Гончарова Н. А., Белоусов М. А. Аналитика в бизнесе // Экономические исследования и разработки. № 4 (2). 2023. С. 130-134.
3. Гончарова Н. А., Ошкордина А. А., Макаркина О. Ю. Привлечение инвестиционных потоков в российскую экономику: стратегии и перспективы // Экономика и предпринимательство. № 4 (177). 2025. С. 419-425.
4. Гончарова Н. А., Ошкордина А. А. Роль финансового планирования в обеспечении долгосрочной стабильности компании // Глобальный научный потенциал. № 3 (168). 2025. С. 226-229.
5. Гончарова Н. А., Ошкордина А. А., Хаитова А. И. Успех в современном бизнесе: эволюция и современные тенденции менеджмента // Наука и бизнес: пути развития. № 6 (168). 2025. С. 149-151.
6. Goncharova N. A., Merzlyakova N. V. Investigation of import substitution and expansion impact in Russian foreign economic practice by supply chain strategy. *International Journal of Supply Chain Management*. Vol. 9, No. 2. 2020. pp 772-778.
7. Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). Прогноз машин: Простые истины о том, как искусственный интеллект меняет бизнес (Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence). – Boston: Harvard Business Review Press.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). Вторая эра машин: Работа, прогресс и процветание в эпоху новых технологий (The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies). – М.: АСТ.
9. McKinsey Global Institute. (2018). "Ноты искусственного интеллекта: моделирование воздействия ИИ на мировую экономику" (Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy).
10. Nobanee H., Ellili N.O.D. Non-fungible tokens (NFTs): A bibliometric and systematic review, current streams, developments, and directions for future research *Int. Rev. Econ. Finance*, 84 (2023), pp. 460-47
11. PwC. (2017). Искусственный интеллект как фактор ускорения экономического роста: возможности для России. – Аналитический отчет.
12. Razi Q., Devrani A., Abhyankar H., Chalapathi G., Hassija V., Guizani M. Non-fungible tokens (NFTs)-survey of current applications, evolution and future directions *IEEE Open J. Commun. Soc.* (2023)
13. World Economic Forum. (2020). Будущее рабочих мест. Отчет 2020 (The Future of Jobs Report 2020). – Geneva: WEF.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.32

Попов Ю.А. Современные подходы к исследованию стилей лидерства и их роль в повышении результативности труда персонала организации

Modern approaches to the study of leadership styles and their role in improving the effectiveness of the organization's staff

Попов Юрий Александрович,

старший преподаватель кафедры экономической теории,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
университет промышленных технологий и дизайна»

Popov Yuri Alexandrovich,
senior lecturer of the Department of Economic Theory,
Saint Petersburg State University
of Industrial Technologies and Design

Аннотация. В данной научной работе обосновывается актуальность в рамках деятельности современных организаций лидерства, как формы управленческого воздействия на персонал. Анализируются наиболее популярные на сегодняшний день концепции и теории, связанные с различными стилями лидерского поведения, их влияния на эффективность и результативность труда сотрудников компаний. В частности, описываются преимущества и недостатки трех стилей лидерства согласно моделям К. Левина, У. Бенниса, Р. Блейка и Д. Мутона. Раскрываются факторы, оказывающие влияние на выбор и реализацию того или иного стиля лидерства, с учетом характеристик групп. Отражены противоречия и вызовы, которые требуют системного анализа и корректировки образовательных подходов в рамках современной практики подготовки руководителей. Подробно анализируются деловые, профессиональные, и личные качества, формирующие компетентность в конкретной сфере деятельности и обеспечивающие способность принимать обоснованные управленческие решения.

Ключевые слова: лидерство, управленческое воздействие, мотивация персонала, результативность труда, цифровые технологии, стили лидерства, организационные инструменты.

Abstract. This scientific paper substantiates the relevance of leadership as a form of managerial influence on personnel within the framework of modern organizations. The article analyzes the most popular concepts and theories related to various styles of leadership behavior, their impact on the effectiveness and efficiency of employees of companies. In particular, the advantages and disadvantages of the three leadership styles are described according to the models of K. Levin, W. Bennis, R. Blake and D. Mouton. The factors influencing the choice and implementation of a particular leadership style, taking into account the characteristics of the groups, are revealed. The contradictions and challenges that require a systematic analysis and adjustment of educational approaches within the framework of modern leadership training practices are reflected. The business, professional, and personal qualities that form competence in a particular field of activity and ensure the ability to make informed managerial decisions are analyzed in detail.

Keywords: leadership, managerial impact, staff motivation, labor efficiency, digital technologies, leadership styles, organizational tools.

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

В условиях динамично изменяющейся социально-экономической среды проблема эффективного управления трудовыми коллективами приобретает особое значение. Одним из важнейших факторов, определяющих результативность деятельности организаций, выступает лидерство как специфическая форма управленческого воздействия. Трансформация организационных структур, развитие цифровых технологий и усложнение профессиональных задач обуславливают необходимость переосмысления традиционных подходов к изучению данного феномена. Если ранее доминировали концепции, акцентирующие внимание на личностных качествах руководителя, то в настоящее время приоритет смещается в сторону поведенческих, ситуационных и контекстуальных моделей. Это позволяет рассматривать лидерство как динамическую систему взаимодействия между руководителем, коллективом и внешней средой [4].

Исходя из этого, современные научные исследования все в большей степени ориентированы на выявление закономерностей формирования и реализации различных стилей лидерства, а также их влияния на производственные и социально-психологические показатели труда. Особое внимание уделяется трансформационной и транзакционной концепциям, адаптивному и гибриднему стилям управления, а также лидерству, основанному на ценностях и эмоциональном интеллекте. Данные подходы позволяют более точно оценить влияние управленческих стратегий на мотивацию персонала, уровень вовлеченности и общую эффективность трудовой деятельности.

В этой связи, актуальным является вопрос анализа современных подходов к исследованию стилей лидерства, базирующегося на междисциплинарных методах исследования и объединяющего достижения психологии, социологии, менеджмента и организационного поведения. Сквозь призму сформированных концепций возможно оценить роль различных стилей лидерства в повышении результативности труда, которая проявляется через оптимизацию процессов принятия решений, формирование благоприятного социально-психологического климата и развитие профессионального потенциала сотрудников. В конечном итоге, эффективно выбранный стиль управления способствует не только достижению краткосрочных производственных целей, но и обеспечивает устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе, повышая ее конкурентоспособность и адаптивность к внешним вызовам.

В обывательском, разговорном смысле понятие «лидер» традиционно ассоциируется с личностью, обладающей выраженными властными характеристиками и исключительными индивидуальными качествами. Однако современные исследования в области организационного поведения и психологии управления демонстрируют ограниченность подобного подхода. Уже довольно давно лидерство рассматривается не столько как врожденное свойство, сколько как результат целенаправленного

развития компетенций, формирующихся в процессе профессиональной деятельности и социального взаимодействия [7].

Оценка деятельности руководителя в современной научной литературе, как правило, осуществляется через призму ее эффективности. Результативный лидер способен не только формулировать стратегические цели, но и обеспечивать их достижение посредством адекватной мотивации персонала, рационального планирования и выбора оптимальных управленческих инструментов. Устойчивая совокупность способов воздействия на подчиненных, а также характер взаимодействия с ними и определяется как стиль лидерства.

Данный термин был введен в научный оборот А. Адлером в 1920-х годах и в настоящее время трактуется как относительно устойчивая система коммуникативных и поведенческих моделей, реализуемых руководителем в процессе взаимодействия с подчиненными [1]. В рамках различных теоретических подходов выделяется несколько типов стилей лидерства, число которых варьируется в зависимости от используемой классификации.

Одним из первых системных направлений в изучении различных лидерских стилей стали исследования школы американского психолога немецкого происхождения Курта Левина. В 1939 году им совместно с коллегами был проведен эксперимент, направленный на выявление влияния стилей руководства на поведение группы. В исследовании приняли участие учащиеся старших классов, распределенные на три группы, каждая из которых функционировала под руководством взрослого наставника. В течение семи недель в группах последовательно применялись различные стили лидерства, после чего руководители сменяли друг друга.

Результаты данного эксперимента позволили выделить три базовых стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Указанная типология стала фундаментом для последующих исследований в области лидерства и до настоящего времени сохраняет свою теоретическую и практическую значимость, выступая отправной точкой для анализа более сложных и гибридных моделей управленческого поведения [9].

Авторитарный стиль лидерства представляет собой модель управленческого поведения, при которой принятие решений сосредоточено исключительно в руках руководителя, а участие подчиненных в данном процессе минимизировано или полностью исключено. В рамках данного подхода лидер формулирует задачи в директивной форме, определяет способы их выполнения и осуществляет жесткий контроль за результатами деятельности. Подобная модель управления характеризуется высокой степенью централизации власти и преимущественно односторонней коммуникацией.

Анализ данного лидерского стиля позволяет выделить ряд его функциональных преимуществ. Прежде всего, к ним относится высокая оперативность принятия решений, обусловленная отсутствием необходимости согласования и обсуждения альтернативных вариантов. Это, в свою очередь, обеспечивает ускорение управленческих процессов и повышает управляемость в условиях ограниченного времени. Кроме того, данный стиль способствует четкому распределению задач и формированию однозначных ожиданий, что снижает вероятность разночтений в толковании поставленных целей. Особую эффективность авторитарный стиль демонстрирует в кризисных и экстремальных ситуациях, требующих быстрого реагирования и высокой степени ответственности со стороны руководителя.

Вместе с тем, авторитарная модель управления имеет существенные ограничения, проявляющиеся преимущественно в долгосрочной перспективе. Одним из ключевых недостатков является снижение уровня внутренней мотивации сотрудников, обусловленное отсутствием их участия в процессе принятия решений и игнорированием их мнений. Это может приводить к формированию пассивной позиции исполнителей и снижению их вовлеченности в деятельность организации. Кроме того, жесткая регламентация и контроль ограничивают проявление инициативы, что негативно сказывается на развитии творческого потенциала и инновационной активности коллектива. Существенным риском также является ослабление командного взаимодействия и ухудшение социально-психологического климата.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что авторитарный стиль лидерства является эффективным инструментом управления в условиях неопределенности, дефицита времени или при наличии у руководителя высокой экспертной компетентности. Однако его систематическое и длительное применение может привести к снижению адаптивности организации, ограничению профессионального развития сотрудников и ухудшению общих показателей результативности труда.

Демократический стиль лидерства представляет собой модель управленческого взаимодействия, при которой руководитель активно вовлекает подчиненных в процесс принятия решений и рассматривает коллективное мнение как значимый ресурс достижения организационных целей. В отличие от авторитарного подхода, данная модель основывается на принципах партнерства, открытости и распределенной ответственности. Демократический лидер стимулирует инициативу сотрудников, поощряет их участие в обсуждении рабочих вопросов и признает ценность вклада каждого члена команды.

Функциональные преимущества данного стиля проявляются, прежде всего, в повышении уровня мотивации персонала. Вовлеченность сотрудников в управленческие процессы способствует формированию у них чувства значимости и

ответственности за результаты деятельности, что положительно отражается на производительности труда. Кроме того, подобный стиль создает благоприятные условия для развития креативности и инновационного мышления, поскольку открытая коммуникация и обмен мнениями в коллективе способствуют генерации новых идей и альтернативных решений. Существенным эффектом также является улучшение качества внутриорганизационного взаимодействия, выражающееся в повышении уровня доверия, лояльности и сплоченности персонала организации.

Важным аспектом демократического лидерства выступает его влияние на профессиональное развитие сотрудников. Предоставление определенной степени автономии и участие в принятии решений способствуют формированию навыков самоуправления, критического мышления и ответственности, что в долгосрочной перспективе повышает общий уровень компетентности персонала. Таким образом, данный стиль управления может рассматриваться как инструмент не только достижения текущих целей, но и развития человеческого капитала организации.

Вместе с тем, демократический стиль лидерства имеет ряд ограничений. Прежде всего, он характеризуется более высокой временной затратностью процессов принятия решений, обусловленной необходимостью обсуждения и согласования позиций участников. Кроме того, в условиях неоднородности коллектива или недостаточной управленческой координации возможны трудности в достижении консенсуса, что может снижать оперативность реагирования на внешние вызовы. Несмотря на указанные ограничения, демократический стиль в большинстве случаев рассматривается как эффективная и продуктивная модель управления, обеспечивающая баланс между результативностью деятельности и развитием персонала.

Третий - либеральный - стиль лидерства представляет собой модель управленческого поведения, основанную на высокой степени доверия к подчиненным и предоставлении им максимальной свободы в принятии решений и выполнении задач. В отличие от авторитарного и демократического подходов, данная модель характеризуется минимальным вмешательством руководителя в процесс работы и отсутствием жесткого контроля, что позволяет сотрудникам проявлять самостоятельность и инициативу.

Его ключевыми преимуществами являются стимулирование автономии сотрудников, повышение их внутренней мотивации и ответственности за результаты деятельности, а также создание благоприятных условий для развития креативности и генерации инновационных решений. Предоставление свободы действий формирует у персонала чувство доверия и значимости, что способствует укреплению

профессиональной зрелости и формированию компетентного, самостоятельного коллектива.

Вместе с тем, использование либерального стиля сопряжено с рядом ограничений. Отсутствие системного контроля может приводить к ошибкам и снижению качества выполнения задач, особенно при недостаточной квалификации или неопытности сотрудников. Эффективность данного подхода напрямую зависит от профессионального уровня и ответственности команды, а также от способности сотрудников самостоятельно принимать решения. Кроме того, при отсутствии должной мотивации и руководящей поддержки производительность труда может снижаться, что требует от лидера способности выстраивать гибкую систему поддержки и поощрения инициатив.

Важно отметить, что классификация стилей лидерства, предложенная Куртом Левинем, хотя и стала основополагающей в исследованиях лидерского поведения, с течением времени показала свою ограниченность. Она не учитывает современные контекстуальные факторы, такие как организационная культура, специфика задач, уровень вовлеченности и социально-психологические характеристики коллектива. В связи с этим, становится понятно, что для анализа современных форм лидерства необходим более комплексный подход, учитывающий динамику управленческих взаимодействий и разнообразие организационных условий.

На основе исследований К. Левина интерес к изучению стилей лидерства получил дальнейшее развитие среди специалистов в области психологии, менеджмента и организационного поведения. Вклад в эту область внесли как классические, так и современные исследователи, среди которых особо выделяется Уоррен Беннис, сыгравший важнейшую роль в формировании теоретических основ лидерства и разработке концепций эффективного управленческого поведения. Продолжателями этих исследований стали Роберт Блейк и Джейн Мутон, разработавшие модель «Менеджмент сетевых отношений» (Managerial Grid) и теорию «Руководство по сетевым отношениям», а также Майкл Голдберг, предложивший концепцию трансформационного лидерства. Данные теоретические модели стали фундаментом для последующих эмпирических исследований и практических методик развития управленческих компетенций [1].

Современные подходы к изучению лидерства выделяют несколько наиболее значимых стилей, которые применяются в организационной практике и обладают различными функциональными характеристиками.

Первым из них является трансформационное лидерство, направленное на вдохновение и мотивацию сотрудников с ориентацией на достижение стратегических целей организации и личностное развитие членов команды. Основными признаками

данного стиля выступают стимулирование творческого мышления, поощрение инноваций, а также индивидуальное развитие потенциала каждого сотрудника организации. Подобный лидер создает атмосферу профессионального роста и высокой вовлеченности, способствуя повышению продуктивности и формированию позитивного организационного климата.

Ситуационное лидерство базируется на тезисе, что эффективность управленческого воздействия определяется контекстом и индивидуальными особенностями персонала. Этот подход предполагает адаптацию стиля руководства к конкретной ситуации, уровню компетентности и мотивации сотрудников. Основная идея заключается в том, что универсальный стиль лидерства отсутствует, и лидер должен обладать гибкостью, умением оценивать текущие условия и корректировать свои методы взаимодействия с командой.

Транзакционное лидерство фокусируется на установлении четких целей, формализации процессов и обмене ресурсами между руководителем и подчиненными. Основой данного стиля является система вознаграждений и санкций, обеспечивающая соблюдение организационных норм и достижение конкретных результатов. Такой лидер концентрируется на контроле исполнения задач, четком распределении обязанностей и поддержании дисциплины, что делает данный подход особенно эффективным в сильно структурированных и регламентированных средах [2].

Каждый из перечисленных современных стилей лидерства обладает уникальными преимуществами и ограничениями, а их выбор и комбинация в практической деятельности зависит от целей организации, характеристик коллектива и внешнего контекста.

Исходя из теоретических исследований и практикоориентированных концепций становится понятно, что эффективное лидерство в современных организациях невозможно ограничивать использованием только одного стиля управления, поскольку каждая рабочая ситуация, коллектив и проект обладают уникальными характеристиками, требующими дифференцированного подхода. Ключевым компонентом успешного лидерства выступает гибкость и способность адаптировать собственное поведение в соответствии с конкретными обстоятельствами, обеспечивая оптимальное сочетание мотивационных, коммуникативных и организационных инструментов.

Факторы, влияющие на выбор и реализацию того или иного стиля лидерства, разнообразны и включают как характеристики команды, так и внешние и внутренние условия организации. Среди них выделяются:

– уровень квалификации и профессионального опыта команды – высококвалифицированные и автономные сотрудники требуют меньшего контроля,

тогда как менее опытные исполнители нуждаются в более структурированном и направляющем подходе;

- степень вовлеченности и характер выполняемой работы – рутинные задачи могут допускать более регламентированное управление, тогда как творческие и инновационные проекты требуют стимулирования инициативы и креативного мышления;

- организационная среда – стабильные, предсказуемые условия допускают систематизированные модели лидерства, в то время как радикальные изменения и нестабильность требуют гибкости и способности быстро адаптироваться к новым обстоятельствам;

- личные предпочтения и склонности руководителя – индивидуальные характеристики лидера, включая предрасположенность к определенным стилям управления, также влияют на выбор моделей взаимодействия с командой [3].

Таким образом, лидер, обладающий способностью комбинировать различные стили управления в зависимости от контекста, значительно повышает эффективность командной работы и результативность деятельности организации. Кроме того, успешное руководство требует развития дополнительных компетенций: стратегического мышления и видения, высокоразвитых коммуникативных навыков, эмоционального интеллекта, способности принимать обоснованные решения и управлять конфликтами. Сочетание этих качеств с гибкой адаптацией стилей лидерства позволяет руководителю не только достигать организационных целей, но и способствовать профессиональному росту и развитию как собственного потенциала, так и потенциала своих сотрудников.

Как отмечалось ранее, в условиях динамично изменяющегося современного мира совершенствование системы управления организациями, где ключевую роль играет руководитель и уровень его профессиональных и лидерских компетенций, имеет особое значение. Результативность и эффективность управленческой деятельности зависит не только от формальных полномочий, но и от способности лидера оказывать целенаправленное воздействие на отдельных сотрудников и коллектив в целом. Этот процесс формируется во взаимодействии между персоналом, структурными подразделениями и руководством, и его результативность существенно повышается по мере увеличения уровня ответственности и положения руководителя в организационной иерархии. Совершенствование методов управленческого воздействия позволяет улучшить качество руководства и, как следствие, повысить общую эффективность организации.

В управленческом процессе руководитель реализует свое влияние через конкретные полномочия, направленные на побуждение подчиненных к действиям,

обеспечивающим достижение целей организации и соблюдение ее норм. Управленческое воздействие может осуществляться двумя основными способами: прямым и косвенным. Прямое воздействие выражается в предоставлении конкретных инструкций, контроле выполнения задач и регламентировании деятельности сотрудников. Косвенное воздействие опирается на мотивационные механизмы, включая систему материального и нематериального стимулирования, создание условий для профессионального развития и формирование внутренней мотивации сотрудников в достижении организационных целей.

Именно лидерство играет особую роль в обеспечении эффективности организационного управления, а также на сегодняшний день выполняет специфическую управленческую функцию, связанную с инициированием и реализацией организационных изменений. Лидерские качества руководителя способствуют формированию доверия, вовлеченности и мотивации персонала, что позволяет коллективу работать слаженно и продуктивно. Он не только координирует деятельность сотрудников, но и формирует стратегическое видение, создает положительный социально-психологический климат и поддерживает инновационную активность организации. Данный факт еще раз подтверждает тезис, что наличие компетентного лидера во главе организации имеет критическое значение для ее успешного функционирования. Профессиональные и лидерские качества руководителя определяют способность организации адаптироваться к внешним изменениям, достигать поставленных целей и обеспечивать устойчивое развитие. Системное совершенствование методов управленческого воздействия в сочетании с развитием лидерского потенциала позволяет организациям повышать эффективность работы как отдельных подразделений, так и коллектива в целом.

При этом в современной практике подготовки руководителей наблюдается ряд противоречий и вызовов, которые требуют системного анализа и корректировки образовательных подходов. Среди наиболее значимых проблем можно выделить:

- сложность определения индивидуальных потребностей лидера в атрибутах социального управления;
- необходимость внедрения современных методов обучения руководителей в условиях существующей структуры российской системы образования;
- попытки прямого заимствования западных моделей управления без их адаптации к специфике социально-экономической среды России;
- несоответствие требований к руководителю и уровню его реальной профессиональной квалификации [10].

Важной задачей для разрешения обозначенных проблем является необходимость выявления эффективных подходов к развитию управленческих

компетенций и повышению эффективности деятельности руководителя, которая определяется не только формальным положением и полномочиями, но и сочетанием его профессиональных, деловых и личностных качеств. Именно эти характеристики создают благоприятную морально-психологическую атмосферу в коллективе, способствующую сотрудничеству, повышению мотивации и достижению поставленных целей.

К профессиональным качествам руководителя относятся знания и навыки, формирующие компетентность в конкретной сфере деятельности и обеспечивающие способность принимать обоснованные управленческие решения. Важнейшими из них являются:

- уровень квалификации, сформированный на основе системного образования и практического опыта работы;
- широта знаний, обеспечивающая понимание не только профильных, но и смежных областей деятельности, а также умение интегрировать полученные данные для принятия стратегических решений;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, включающее критическое восприятие информации, переосмысление действительности и готовность осваивать новые профессиональные подходы;
- поиск инновационных методов и форм работы, поддержка и обучение сотрудников, формирование условий для развития их профессиональных компетенций;
- организационные навыки, в том числе планирование собственной деятельности и координация работы подчиненных, обеспечивающие эффективность коллективного выполнения задач [8].

Обозначенные качества руководителя являются фундаментом для формирования эффективного лидерства, обеспечивающего результативное функционирование организации и развитие ее сотрудников. Их системное применение и совершенствование требует интеграции образовательных инноваций, адаптации зарубежного опыта и учета специфики национальной социально-экономической среды.

Среди ключевых деловых качеств, необходимых для успешного руководителя, особое место занимает способность организовывать работу коллектива и управлять процессом достижения поставленных целей. Данный тезис предполагает формирование структуры организации, распределение задач между исполнителями, обеспечение подчиненных необходимыми ресурсами, а также координацию и контроль выполнения заданий. Не менее значимы стремление к доминирующей позиции в управленческих отношениях, решительность, воля к лидерству и способность сохранять автономность в любой ситуации [6]. Коммуникабельность, умение

завоевывать доверие сотрудников и эффективно взаимодействовать с ними также относятся к важнейшим деловым компетенциям руководителя.

Личные качества лидера играют не менее важную роль в обеспечении результативного управления. Настойчивость в достижении организационных целей, самообладание, эмоциональная устойчивость и умение сохранять психическую стабильность в стрессовых или конфликтных ситуациях позволяют руководителю поддерживать эффективное функционирование коллектива и принимать взвешенные решения. Эти характеристики создают условия для формирования доверительной и продуктивной рабочей атмосферы, в которой сотрудники могут максимально проявлять свои профессиональные способности.

Наряду с этим, важно отметить, что лидерство как управленческое явление определяется способностью руководителя использовать различные источники власти для мотивации сотрудников к достижению общих целей. Оно воздействует на членов коллектива, стимулируя проявление их сильных сторон и минимизацию слабых, способствуя эффективной координации и выполнению задач. Среди наиболее распространенных в современной бизнес-среде лидерских качеств выделяются: врожденная склонность к управлению и инициативность независимо от внешних вознаграждений; уверенность в собственных действиях; способность рационально использовать время и ресурсы, как собственные, так и команды; требовательность и последовательность в принятии решений; умение формировать и реализовывать систему вознаграждений и санкций; умеренное чувство юмора; способность четко и аргументированно выражать свои мысли; интерес к профессиональному и личностному развитию членов коллектива [5].

Для эффективного руководства необходимо сочетание управленческих, организационных и личностных компетенций, позволяющее оптимизировать бизнес-процессы, поддерживать мотивацию сотрудников и повышать их вовлеченность. Важнейшими из них являются способность выявлять и решать проблемные ситуации, навыки найма и организации персонала, умение формулировать ясные инструкции, вовлекать команду в совместную работу, а также влияние на эмоциональное состояние и поведение сотрудников [11]. Комплексное развитие этих качеств обеспечивает руководителю возможность эффективно управлять коллективом, достигать стратегические цели организации и стимулировать профессиональный рост своих подчиненных.

Подводя итог, необходимо отметить, что достижение успеха в современных условиях возможно лидером, гармонично сочетающим профессиональные способности, управленческие навыки и личностные качества. В отличие от обычного руководителя, он должен быть способен использовать не только официальные

полномочия и статус власти для решения текущих задач, но и личное влияние, основанное на авторитете, доверии и личной харизме. Именно это сочетание делает лидера более эффективным инструментом управления, позволяя ему оказывать воздействие на коллектив не только формальными методами, но и через межличностные взаимодействия.

Как отмечалось ранее, одной из ключевых функций лидерства в управлении организацией является способность влиять на поведение и мотивацию сотрудников. Лидер определяет стратегические цели организации и согласует их с индивидуальными целями развития подчиненных. Анализ характеристик сотрудников как социальной группы позволяет выявлять различные аспекты их интересов, мотивации и потребностей, что способствует формированию эффективных методов стимулирования и вовлечения персонала. Лидер выступает координатором внутригрупповых отношений, обеспечивая прозрачность коммуникаций и являясь надежным источником информации для персонала.

При этом разграничение понятий «лидер» и «руководитель» позволяет подчеркнуть различия в механизмах управления. Руководитель традиционно ориентирован на формальное регулирование деятельности сотрудников через официальные инструкции и регламенты, тогда как лидер формирует влияние через личные качества, межличностные отношения и признанный авторитет. Когда сотрудники начинают воспринимать руководителя как лидера, он получает возможность оказывать воздействие не только через официальные полномочия, но и посредством неформального влияния, что повышает эффективность командной работы. В противном случае для оптимизации управления необходимо наладить взаимодействие с неформальными лидерами внутри коллектива.

На эффективность организационного управления также существенно влияет выбранная стратегия лидерства. Определение оптимальной стратегии требует от руководителя анализа текущего этапа жизненного цикла организации, оценки ее потребностей и функциональных особенностей. Такой подход позволяет минимизировать управленческие ошибки и обеспечивает динамичное развитие компании. Важным аспектом является способность руководителя гибко применять различные стили лидерства, адаптируя их к этапам организационного развития и мотивируя сотрудников на достижение общих целей, повышение производительности труда и формирование условий для устойчивого роста организации.

Библиографический список

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2024. – 382 с.

2. Басс, Б. М. Трансформационное лидерство / Б. М. Басс. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 368 с.
3. Внутриорганизационное лидерство: стратегии поведения и контекст / Л. М. Ужахова, Т. В. Шарапова, К. А. Секачева, А. А. Парфенова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 717–728.
4. Грибанев, А. А. Лидерство как ключевой фактор успешного управления организацией в современных условиях / А. А. Грибанев, Н. П. Матыцина // Символ науки. – 2024. – № 12-1-1. – С. 51–53.
5. Грузина, Ю. М. Адаптивные модели организационного лидерства: теория и практическое применение / Ю. М. Грузина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 3S. – С. 15.
6. Губанова, А. В. Исследование стилей руководства и способностей к трансформационному лидерству современных российских лидеров / А. В. Губанова, О. К. Минева // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 639–656.
7. Зубенко, Н. С. Трансформация концепций организационного лидерства в контексте социальных изменений / Н. С. Зубенко, В. Н. Минина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 420–437.
8. Кови, С. Семь навыков эффективных менеджеров: самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала : практическое руководство / С. Кови. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2026. – 96 с.
9. Комаров, В. В. Лидерство: основные подходы к исследованию : монография / В. В. Комаров. – Самара : Поволжская научная корпорация, 2025. – 195 с.
10. Конобеева, А. Б. Проблемы внедрения современных управленческих подходов в практику российских компаний / А. Б. Конобеева, В. А. Прокудин // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2022. – № 2. – С. 164–173.
11. Лебедева, О. Е. Влияние лидерства на производительность сотрудников / О. Е. Лебедева, Н. Н. Троицкая // Russian Journal of Management. – 2025. – № 4. – С. 249–258.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 33

Мустафина С.А. Международная торговля в Испании в системе изменения инвестиционного климата

International trade in Spain in the system of investment climate change

Мустафина С.А.,

студент бакалавриата

Донской государственной технической университет

(Россия, г. Ростов-на-Дону)

Mustafina S.A.,

Undergraduate Student

Don State Technical University

Russia, Rostov-on-Don, Gagarin sq.

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ инвестиционного климата Испании и его взаимосвязи с динамикой международной торговли. На основе изучения макроэкономических показателей (ВВП, инфляция, безработица, прямые иностранные инвестиции) за последние десятилетия выявлены ключевые проблемы, сдерживающие инвестиционную привлекательность страны. В рамках исследования построена экономико-математическая модель Кобба-Дугласа для оценки влияния инвестиций в основной капитал и рабочей силы на приток ПИИ. По результатам анализа предложен комплекс мер по улучшению инвестиционного климата, включая оптимизацию денежно-кредитной политики, развитие инфраструктуры и реформу системы образования. Автор исследует гипотезу о том, что устойчивый рост испанской экономики и её конкурентоспособность на мировом рынке напрямую зависят от системного улучшения инвестиционных условий.

Ключевые слова: Инвестиционный климат, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), международная торговля, экспорт, импорт, математическая модель экономического роста, инвестиционная привлекательность.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of Spain's investment climate and its relationship to the dynamics of international trade. Based on the study of macroeconomic indicators (GDP, inflation, unemployment, foreign direct investment) over the past decades, the key problems hindering the country's investment attractiveness have been identified. Within the framework of the study, the Cobb-Douglas economic and mathematical model was built to assess the impact of investments in fixed assets and labor on FDI inflows. Based on the results of the analysis, a set of measures has been proposed to improve the investment climate, including monetary policy optimization, infrastructure development, and education system reform. The author explores the hypothesis that the steady growth of the Spanish economy and its competitiveness in the global market directly depend on the systemic improvement of investment conditions.

Keywords: Investment climate, foreign direct investment (FDI), international trade, export, import, mathematical model of economic growth, investment attractiveness.

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

Согласно данным Международного валютного фонда (МВФ), экономика Испании стабильно входит в число крупнейших в мире, занимая двенадцатое место по объему валового внутреннего продукта (ВВП) [1,2]. Такая высокая позиция в мировом рейтинге

не только подтверждает достигнутый уровень развития страны, но и свидетельствует о наличии значительного экономического потенциала, что, в свою очередь, обуславливает ее весомую роль в системе мирохозяйственных связей.

После кризиса COVID-19 Испания демонстрирует признаки экономического восстановления, она создаёт новые возможности для торговли и прямых иностранных инвестиций, что требует глубокого анализа динамики экономики [1,2,3].

Объектом исследования выступает система международной торговли Испании в её динамике, отраслевой структуре, а также в контексте влияния внешних и внутренних факторов на развитие торговых отношений и инвестиционного климата. Предметом исследования является совокупность научно-теоретических, теоретико-методологических, экономико-математических инструментов осмысления, анализа и прогнозирования.

Основной целью исследования является выявление взаимосвязи между макроэкономическими факторами и притоком прямых иностранных инвестиций в экономику Испании, а также разработка рекомендаций по улучшению инвестиционного климата.

Исследование базируется на математической модели экономического роста и методе вторичного анализа данных международных организаций (МВФ, Всемирный банк, испанская статистика) [4,5]. Для количественной оценки влияния факторов на прямые иностранные инвестиции использована производственная функция Кобба-Дугласа:

$$Y = a_0 * K^{a_1} * L^{a_2}$$

Где:

Y - прямые иностранные инвестиции;

K - инвестиции в основной капитал;

L - рабочая сила;

a_0 - коэффициент технической вооруженности;

a_1 - фактор производства капитал;

a_2 - фактор производства труд.

Анализ макроэкономических показателей выявил их тесную взаимосвязь с инвестиционным климатом (таблица 1). На основе формулы был проведён анализ модели Кобба-Дугласа для Испании. В ходе анализа мы получили следующие результаты:

1. Расчетное значение Y близко соответствует фактическим данным, что говорит нам о том, что модель построена верно. Параметр a_2 меняется от отрицательных до

положительных значений в разные периоды, что может означать нестабильные инвестиции в экономику.

2. Волатильность иностранных инвестиций и их эффективность отражается тем, что в некоторых периодах вклад капитала положительный, а в других же наоборот - отрицательный.

3. 2013 и 2016 периоды с отрицательными значениями a_2 это говорит о том, что иностранные инвестиции могли быть не эффективно использованы или же из-за глобальных кризисов их вклад в экономику был негативным. Несмотря на отрицательные значения параметра a_2 в отдельные кризисные периоды, в долгосрочной перспективе он остается преимущественно положительным, что подтверждает значимость человеческого капитала для испанской экономики.

Для оценки параметров α и β функция была линеаризована путем логарифмирования:

$$\ln(Y) = \ln(A) + \alpha \cdot \ln(K) + \beta \cdot \ln(L) + \epsilon$$

Результаты оценивания регрессии представлены в таблице 1 путем эконометрической оценки модели.

Таблица 1

Результаты оценки параметров модели Кобба-Дугласа для притока ПИИ в Испанию (с 2000 - 2023 гг.)

Переменные	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	p-value
Константа ($\ln A$)	1.824	0.532	3.428	0,002**
$\ln K$ (α)	0.687	0.098	7.010	0.000***
$\ln L$ (β)	0.215	0.121	1.777	0.090*

Примечание: *** - значимость на уровне 1%, ** - на уровне 5%, * - на уровне 10%. $R^2=0.89$

Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

1. Коэффициент эластичности по капиталу является статистически значимым на уровне одного процента и имеет ожидаемый положительный знак. Данный фактор является ключевым драйвером инвестиционной привлекательности.

2. Коэффициент эластичности по труду имеет положительный знак, но его статистическая значимость ниже. Это указывает на то, что влияние фактора труда на приток ПИИ за исследуемый период хотя и положительное, но менее выраженное и стабильное, чем влияние капитала.

3. Высокое значение коэффициента детерминации говорит о том, что выбранные факторы объясняют около 89% вариаций притока ПИИ, что подтверждает адекватность модели.

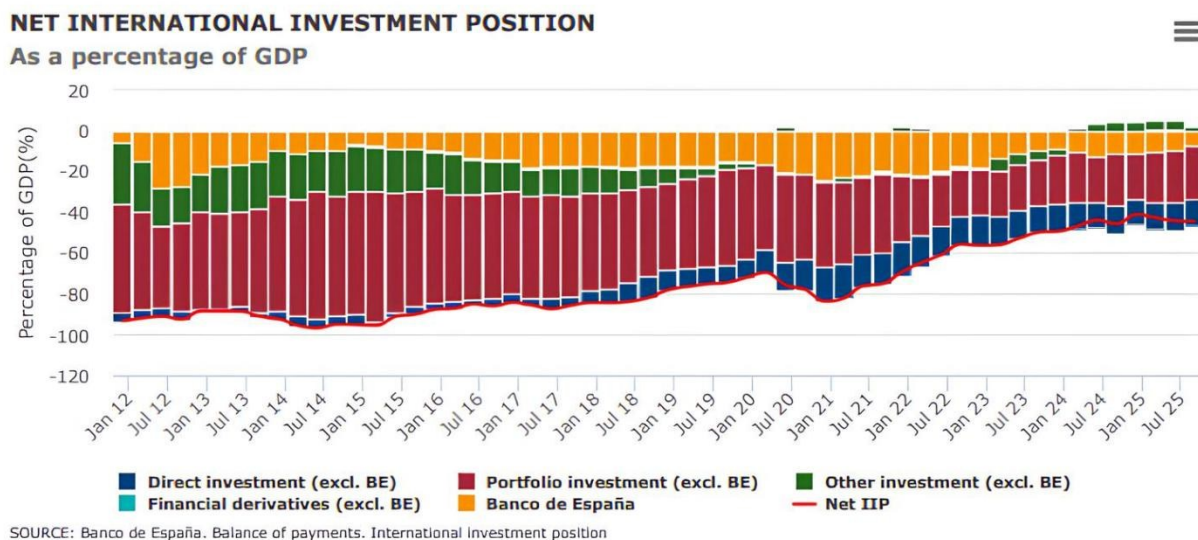


Рис. 1. Динамика фактических и расчетных значений притока ПИИ в Испанию, 2000-2023 гг. (млн. евро)

График на рисунке 1 демонстрирует, что расчетные значения, полученные по модели, хорошо соответствуют фактической динамике ПИИ. Это свидетельствует о корректности спецификации модели. В то же время наблюдаемые расхождения в отдельные периоды могут объясняться влиянием неучтенных факторов, таких как глобальная экономическая нестабильность или изменения в законодательстве.

Анализ макроэкономических показателей также выявил их тесную взаимосвязь с инвестиционным климатом, что обобщено в таблице 2.

Таблица 2

Влияние макроэкономических показателей на инвестиционный климат Испании

Фактор	Влияние на инвестиционный климат
ВВП	Рост ВВП сигнализирует о благоприятных экономических условиях, привлекая инвесторов. Кризисы (2008 г.) вызывали резкое падение инвестиционной активности.
Инфляция	Высокая инфляция (пики в 1975, 1977 гг.) подрывает покупательскую способность и создает нестабильность, отпугивая инвесторов.
Безработица	Высокий уровень безработицы (более 27% в 2013 г.) снижает потребительский спрос и указывает на структурные проблемы экономики.
Прирост населения	Старение населения и эмиграция квалифицированной рабочей силы создают риски дефицита кадров для инвесторов.
ПИИ	Являются прямым индикатором доверия инвесторов. Рост ПИИ (периоды 1980-х, 2018 г.) коррелирует с экономическими реформами и стабильностью.

Построенная модель Кобба-Дугласа показала, что влияние прямых иностранных инвестиций на экономику Испании нестабильно. Вклад рабочей силы в отдельные периоды принимал отрицательные значения (2013 и 2016 гг.), что свидетельствует о неэффективном использовании инвестиций или влиянии глобальных кризисов. В это же время вклад капитала оставался положительным, подтверждая стабильное влияние человеческого капитала.

Проведенный анализ позволяет систематизировать ключевые проблемы, сдерживающие инвестиционную привлекательность Испании.

Проблема 1. Нестабильность экономики в Испании. Данная проблема играет ключевую роль в инвестиционной привлекательности страны. Как известно, инвесторам, которые планируют вкладывать деньги, важна уверенность в хороших экономических показателях для того, чтобы принять решение о вложении средств. Финансовый кризис 2008 г., возникший в США, из-за «мыльного пузыря» на рынке жилья и последующего краха ипотечного кредитования, повлек за собой незамедлительное обрушение финансовых рынков, в том числе и на Испанию. Не смотря на высокую степень интеграции в мировую экономику, страна оказалась под сильным давлением. С начала 2008 г. в стране был кризис, связанный с резким падением цен на недвижимость, стоимость недвижимости упала на 30% - 50%, произошло увеличение числа неплатёжеспособных заёмщиков. Исходя из данных Испанской ассоциации риелторов (Asociación Española de agentes inmobiliarios) к 2013 г. было около 700 тыс. единиц незавершённыхстроек. Правительство Испании в ответ на кризис предложила свои стимулирующие меры, однако эти действия стали началом к повышению государственного долга в стране, и, как следствие, увеличению дефицита бюджета. На примере вышесказанного можно с уверенностью сказать о том, что состояние экономики напрямую влияет на инвестиционный климат страны. Если смотреть на данные, связанные с ПИИ в периоды кризиса, то мы можем заметить, резкое ухудшение инвестиционного климата в Испании.

Проблема 2. Высокий уровень конкуренции. В 1986 г. Испания становится частью ЕС, что стало двусторонней монетой для страны, ведь это создаёт как возможности, так и вызовы для её инвестиционного климата. Конкуренция имеет высокие требования стратегического подхода к улучшению бизнес среды, привлечению инвестиций и рациональному использованию её рациональных ресурсов. Кризис 2008 г., как ранее было отмечено, повлиял не только на Испанию, но и на другие страны, которые являлись частью ЕС. После кризиса в 2014 г. государство начало проявлять признаки восстановления экономики, по скольку были приняты меры и различные структурные реформы, которые благоприятно сказались на ведение бизнеса и, как следствие, на

инвестиционном климате, по скольку в 2016 г. вложения начали демонстрировать рост, указывая на восстановление доверия инвесторов в стране. Уже в 2018 г. можно было отследить положительную тенденцию (объем ПИИ достиг 30,2 млрд. евро), что является прямым следствием роста интереса к Испанскому рынку. Проанализировав все вышесказанное, можно выявить чёткую закономерность - конкуренция оказывает линейное влияние на инвестиционный климат.

Проблема 3. Инфраструктура. Как было указано в предыдущих главах, инфраструктура Испании является очень развитой, но даже несмотря на это она сталкивается с проблемами, влияющими на ее инвестиционный климат. В стране есть качественные дороги, железнодорожные пути и аэропорты, но при этом некоторые регионы до сих пор являются недостаточно обслуживаемыми. Это затрудняет привлечение инвестиций и международную торговлю. Пример: высокоскоростная железная дорога (AVE), связывающая Барселону и Мадрид, была достроена в 2008 г. при этом другие важные маршруты, такие как высокосортное соединение между Мадридом и Галисией достроилась только в 2015 г. Из-за этого было значительно увеличено время и затраты на транспорт. В 2019 г., даже не смотря на развитие транспортной инфраструктуры, страна все равно оставалась позади других стран ЕС по уровню доступа к интернету (особенно стоит учесть сельские и удалённые районы). Данное отставание сказывалось на развитии бизнеса и привлечение инвестиций, в частности в сфере технологий и цифровых услугах. Подводя итог можно сказать, что доступность транспортных и технологических услуг имеет ключевое значение для улучшения инвестиционного климата, а реализованные и , главное, запланированные инициативы, которые направлены на улучшение качества инфраструктуры помогут испании повысить конкурентно способность и, как следствие, увеличить приток ПИИ.

Проблема 4. Недостаток квалифицированной рабочей силы. Проведя анализ по модели Кобба-Дугласа авторами была выведена такая зависимость: количество рабочей силы влияет на инвестиционный климат. Данная проблема может ограничивать возможности роста и привлечение ПИИ. По скольку вкладчики зачастую ищут регионы с высокой численностью квалифицированных кадров. Даже здесь кризис 2008 г. оставил след на истории Испании. После него уровень безработицы впервые достиг рекордных значений, это привело к массовой эмиграции квалифицированной рабочей силы (далее по тексту КРС) за границу. В 2013 г. уровень безработицы составлял более 27%, в стране был дефицит кадров и высокий уровень наличия безработных. Поэтому правительство приняло закон о реформе преобразования³, но результаты этой реформы были долгосрочными, то есть начали проявляться только через несколько лет, а нехватка кадров продолжала оставаться актуальной проблемой для Испании. В ответ на нехватку КРС правительство и частные компании решили начать реализовывать

программы по переподготовке специалистов и в 2022 г. произошёл запуск инициативы по созданию 100 тыс. новых мест, а третья реформа преобразования 2013 г. была направлена на улучшение качества образования и подготовку специалистов, которые соответствуют требованиям рынка труда. образовательных учреждениях. Как итог: недостаток КРС в Испании является серьёзной угрозой инвестиционного климата. Недостаток специалистов в главных отраслях сильно ограничивает возможности роста и привлечение ПИИ.

Проблема 5. Проблемы с доступом финансирования. Как и многие другие страны Испания сталкивается с проблемами к доступу финансирования. Из-за ограниченного доступа к кредитам и инвестициям затрудняется развитие малых и средних предприятий (далее по тексту МСП), которые являются основой Испанской экономики, как следствие, это может отталкивать иностранных инвесторов, которые ищут стабильность и предсказуемость. В 2012 г. Испанское правительство инициировало реформу банковского сектора, которая в свою очередь была направлена на укрепление финансовой системы страны: произошло создание Фонда рекапитализации банков, он предоставил помощь финансовым учреждениям, но несмотря на это доступ к кредитам для бизнеса до сих пор был ограничен, что продолжало сказываться на инвестиционном климате. В 2013 г. объем кредитов для МСП сократился на 40% по скольку банки столкнулись с высоким уровнем невозвратных кредитов, это ограничивало возможности роста и зарубежных инвестиций. В 2020 - 2021 году случилась пандемия, которая способствовала ухудшению проблем с доступом к финансированию по скольку многие банки стали осторожничать в кредитовании и многие компании столкнулись в получении необходимых средств из-за этого, как следствие, снизился приток инвестиций. Ограниченный доступ к кредитам сильно затрудняет рост и развитие бизнеса отталкивает инвесторов и снижает приток инвестиций.

В рамках целеполагания данного исследования на основе ранее изученных теорий, а также проведённого эмпирического анализа макроэкономической динамики инвестиционного климата Испании авторы предлагают следующие пути решения, а именно:

Решение проблемы 1. Проведение активной денежно-кредитной политики. Испанское правительство должно проводить активную кредитно-денежную политику, которая направлена на поддержку экономического роста и развития. Авторы предлагаю включить в политику следующие пункты:

1. Установление разумных и доступных процентных ставок, обеспечение ликвидности банков - повышение доступности кредитования бизнесов.

2. Ставка центрального банка Испании (Banco de España) должна помочь стимулировать кредитование и инвестиции, это также поможет экономическому росту.

3. Разработка стратегии по управлению государственным долгом позволит снизить его уровень и обеспечить долгосрочную финансовую стабильность. Это может включать в себя оптимизацию государственных расходов и увеличение налоговых поступлений.

4. Сотрудничество между правительством, центральным банком и бизнесом является ключевым фактором в создании устойчивой экономики, которая способна привлекать инвестиции.

Решение проблемы 2. Введение новых инноваций: образование и подготовка кадров. Испанское правительство и частный сектор экономики должны деятельно инвестировать в научные исследования и разработки, поскольку поддержка инновационных стартапов и внедрение новых технологий помогут компаниям повысить свою конкурентоспособность, создавая уникальные предложения на международном рынке. Также важным пунктом является адаптация образовательных программ к требованиям современного рынка труда. Здесь авторы предлагают обучение навыкам, которые связаны с новыми технологиями и предпринимательством, что поможет создать квалифицированную рабочую силу, и, как следствие, повысить привлекательность инвестирования. Для того, чтобы преодолеть проблему высокой конкуренции необходимо внедрение комплексных мер, описанных выше, для того, чтобы повысить конкурентоспособность и увеличить приток инвестиций в страну.

Решение проблемы 3. Усовершенствование транспортной инфраструктуры. Разработка и реализация программы модернизации транспортной сети, которая включает в себя: дороги, железные пути и аэропорты. Здесь мы говорим об улучшении соединений между отдалёнными регионами и центральными городами. Это повысит доступность, а также значительно снизит затраты на транспорт. Ускорение строительства высокоскоростных железных дорог улучшит логистику, снизит затраты на перевозки, сократит время в пути и, как следствие, повысит привлекательность регионов для инвесторов. Развитие специализированных транспортных узлов способствует оптимизации цепочки поставок, повышает экономическую эффективность международной торговли и создаёт рабочие места, что значительно способствует локальному и экономическому развитию.

Решение проблемы 4. Развитие системы образования. Здесь авторами предлагается пересмотр учебных программ в колледжах и университетах для лучшего соответствия требованиям рынка труда: обучение современным технологиям, новым практическим навыкам, а также развитие критического мышления у обучающихся. Реализация программ для переподготовки для занятых граждан и безработных поможет приобрести новые навыки, которые соответствуют требованиям современных предприятий, такие переподготовки значительно повышают уровень квалификации

рабочей силы в стране. Также для того, чтобы восполнить кадровый дефицит и привлечь ПИИ стоит задуматься о разработке программ поощряющих компании через конкурентноспособные зарплаты, бонусы, различные поощрения и возможности карьерного роста. Такие решения помогут решить КРС в стране и снизить их эмиграцию.

Решение проблемы 5. Развитие дополнительных источников финансирования и улучшение условий кредитования. Поддержка государства и создание инфраструктуры для альтернативных источников финансирования помогают МСП получать необходимые средства без обращения в банки. Например: краудфандинг (с англ. Crowdfunding, crowd — «толпа», funding — «финансирование») - метод сбора средств на различные проекты или инициативы при помощи небольших пожертвований от людей, готовых делать взносы, осуществляемый через интернет платформы. Здесь стоит отметить доступность такого источника финансирования, то есть любой желающий может внести свой вклад, также к преимуществам можно отнести: получение финансирования без традиционных инвесторов и возможность испытать свою идею на рынке перед её непосредственной реализацией.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что инвестиционный климат Испании является комплексным феноменом, находящимся под влиянием макроэкономической стабильности, качества институтов и развития человеческого капитала. Анализ показал, что, несмотря на позитивные тенденции восстановления после кризисов, сохраняются структурные проблемы, требующие системного решения.

Предложенные рекомендации направлены на создание более предсказуемых и благоприятных условий для инвесторов, что в долгосрочной перспективе будет способствовать не только росту ПИИ, но и укреплению позиций Испании в системе международной торговли. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на углубленном эконометрическом моделировании для построения более точного прогноза динамики инвестиций с учетом большего числа переменных.

Библиографический список

1. МВФ – Международный валютный фонд <https://www.imf.org/ru/home>. (дата обращения 20.02.2026)
2. International Monetary Fund (IMF). (2021). Spain: Financial Sector Assessment Program. <https://www.imf.org/en/home> (дата обращения 20.02.2026).
3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). World Investment Report 2021. <https://unctad.org/> (дата обращения 15.02.2026).
4. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). Informe Anual de la Economía Española. <https://portal.mineco.gob.es/en-us/Pages/default.aspx> (дата обращения 10.02.2026).

5. Бланк, И.А. (2010). Инвестиции: Учебник. https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/95286/1/978-5-7996-3082-9_2021.pdf?ysclid=mls91s89kx656316244 (дата обращения 20.02.2026).
6. López, E., & Martin, J. (2018). The Role of Foreign Direct Investment in Spain's Economic Recovery. *European Journal of Political Economy*. https://www.researchgate.net/publication/355522273_The_role_of_foreign_direct_investment_in_growth_Spain_1964-2013 (дата обращения 21.02.2026).

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 332.142

Хиль А.В., Мануйлов Д.П. Вклад киберспорта и игровой индустрии в цифровую экономику России и мира: комплексный анализ экономического, технологического и социального влияния

The contribution of esports and the gaming industry to the digital economy of Russia and the world: a comprehensive analysis of economic, technological, and social impact

Хиль Анастасия Владимировна,

ассистент, преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг», Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Мануйлов Дмитрий Павлович,

студент группы МН-124, Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Khil Anastasia Vladimirovna,

assistant, lecturer, Department of Management and Marketing, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Nikolai Grigorievich and Alexander Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

Manuilov Dmitry Pavlovich,

student of group MN-124, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

***Аннотация.** В связи с бурным развитием цифровых технологий киберспорт и игровая индустрия стали одними из значимых элементов цифровой экономики, важными источниками финансовых поступлений, создавая тысячи новых рабочих мест, а также имеют широкий потенциал для дальнейшего совершенствования и перспективы для внедрения инноваций, однако сталкиваются с недостаточным регулированием и рисками для здоровья. Проведён комплексный анализ их экономического, технологического и социального влияния на основе системного и сравнительного подходов, изучены международные практики регулирования и проанализированы ключевые современные российские игровые проекты.*

***Ключевые слова:** киберспорт, игровая индустрия, цифровая экономика, экономическое влияние, Россия*

***Abstract.** With the rapid development of digital technologies, esports and the gaming industry have become significant elements of the digital economy, generating significant revenue, creating thousands of new jobs, and boasting significant potential for further improvement and innovation. However, they face insufficient regulation and health risks. A comprehensive analysis of their economic, technological, and social impact is conducted using a systemic and comparative approach, examining international regulatory practices and analyzing key contemporary Russian gaming projects.*

***Keywords:** eSports, gaming industry, digital economy, economic impact, Russia*

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

Современная экономика характеризуется стремительной цифровизацией всех сфер жизни, где информационные технологии становятся ключевым фактором конкурентоспособности и роста. В этом контексте киберспорт - профессиональные соревнования по видеоиграм - и сама игровая индустрия вышли далеко за рамки простого развлечения, превратившись в один из самых динамично развивающихся секторов цифровой экономики. Если киберспорт демонстрирует бурный рост зрелищности и коммерческой ценности, то российская игровая индустрия параллельно закрепляется как важный экспортер IT-продуктов и источник инноваций. По данным аналитических агентств, мировой рынок киберспорта в 2024 году достигнет 2,39 миллиарда долларов, а объем российской игровой индустрии оценивается в 1–1,5 миллиарда долларов в год [7]. В России число поклонников киберспорта превышает 15 миллионов человек, а отрасль входит в тройку мировых лидеров по количеству участников и зрителей. [8]

Актуальность исследования в первую очередь обусловлена тем, что киберспорт и игровые разработки становятся важными источниками доходов, создавая тысячи новых рабочих мест - от программистов и дизайнеров до профессиональных игроков, стримеров и менеджеров команд. По аналитическим данным компании TMT Consulting количество участников киберспортивных просмотров к концу 2025 года достигнет отметки 11 млн. чел., если сравнивать данное значение с аналогичным показателем 2020 года, то можно проследить рост в размере 150%. Только российские киберспортсмены выиграли более 81 миллиона долларов призовых в период с 2019 по 2023 год, что свидетельствует о прямом вкладе в развитие национальной экономики. Кроме всего вышеперечисленного, многие специалисты считают, что именно за последние два года произошёл новый подъём индустрии видеоигр, развито программное обеспечение российского производства для множества творческих процессов.

Государственная поддержка является ключевым фактором для устойчивого развития игровой индустрии. Разные страны выбирают различные механизмы регулирования. (табл. 1)

Таблица 1

Механизмы государственного регулирования киберспорта

Механизм регулирования	Россия	Китай/Южная Корея	США
Признание вида спорта	Признан в 2016 г., планируются спортивные разряды.	Активная господдержка, телеканалы (Юж. Корея).	Профессиональная деятельность, рабочие визы.
Финансовая поддержка	Субсидии ФРИИ (до 500 млн руб.), налоговые льготы.	Гранты, инвестиции в инфраструктуру (арены).	Частные инвестиции (Tencent, Amazon).
Образование и развитие	Планируется внедрение в учебные программы.	Школы и вузы с киберспортивными программами.	Университетские команды, стипендии.
Регулирование ставок	Законодательство в разработке.	Жесткое лицензирование букмекеров.	Легализованы с контролем.

Важно обратить внимание, что в 2025 году происходит активное развитие механизмов государственного регулирования киберспорта, например, происходит формирование стандарта федерального уровня по спортивной подготовке киберспортсменов, также в 2025 году рассматривает предложение по таким образом, стоит отметить, что в России, несмотря на официальное признание киберспорта в 2016 году, механизмы регулирования все еще находятся в стадии становления. Необходимы четкие правила налогообложения доходов игроков и организаторов, а также защита прав киберспортсменов.

Параллельно с ростом киберспорта, российская игровая индустрия демонстрирует устойчивый прогресс, становясь важным элементом национальной экономики и культурного экспорта. Разработчики из России создают как масштабные AAA-проекты, так и успешные независимые игры, которые находят аудиторию как внутри страны, так и на международной арене, также необходимо обратить внимание, что киберспорт и игровая индустрия также вносят вклад в развитие экономики России при помощи разных средств. На рисунке 1 наглядно представлены механизмы влияния киберспорта на экономику России.

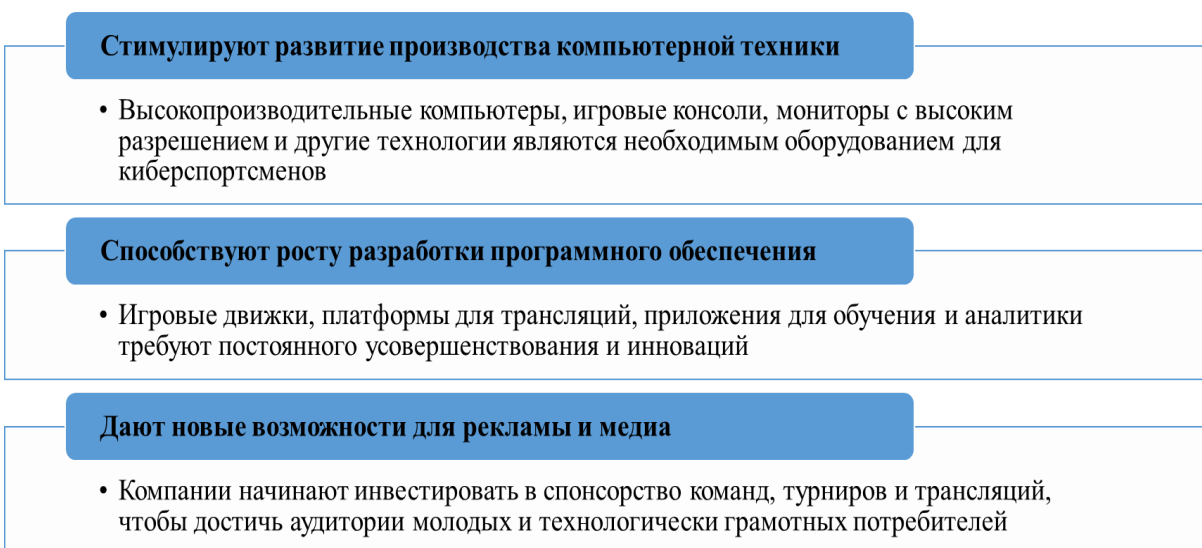


Рисунок 1. Механизмы влияния киберспорта на экономику России.

В технологическом плане киберспорт подталкивает прогресс аппаратной части. Профессиональным игрокам, стримерам и организаторам нужны всё более высокая производительность, минимальная задержка — мы говорим о десятках миллисекунд — и всё более впечатляющая графика. Это заставляет производителей видеокарт и процессоров (NVIDIA, AMD и другие), а также производителей мониторов с частотой 144–240 Гц и игровых периферий сокращать циклы разработки. В результате топовые решения появляются быстрее и со временем становятся доступнее обычным пользователям. Параллельно развивается IT-инфраструктура: требуется быстрый интернет, надёжные дата-центры и облачные игровые сервисы вроде GeForce NOW - и всё это в целом ускоряет цифровизацию экономики.

На программном и медийном уровне киберспорт тесно переплетается с индустрией контента. Трансляции на Twitch, YouTube Gaming и локальных платформах требуют не только эффективных кодеков, но и сложных стриминговых решений, интеграции VR/AR для усиления выступлений и систем аналитики в реальном времени. Появляется спрос на специалистов по медиапроизводству, разработчиков стриминговых сервисов, инженеров сетей и аналитиков данных. Вокруг популярных дисциплин растут собственные медиа: специализированные журналы и сайты, аналитические шоу, документалки и игровые фильмы - новый пласт культурного контента, который даёт смыслы и объединяет сообщества.

Креативные индустрии тоже не остаются в стороне. Дизайн персонажей, карт, командной атрибутики и мерча - это работа художников, аниматоров, звукорежиссёров и композиторов. На крупных турнирах нередко устраивают концерты и шоу, что даёт

музыкантам дополнительную сцену. Эстетика игр просачивается в моду, рекламу и оформление городских пространств: иногда это едва заметные намёки, иногда - явные тренды, но всегда формируется новый визуальный язык.

Социально-экономические эффекты особенно заметны в городах-хозяевах крупных турниров. The International по Dota 2 или чемпионаты по CS:GO собирают тысячи гостей - отели заполняются, кафе и такси работают на повышенных мощностях. Это приносит налоги, создаёт временные рабочие места и даёт импульс локальному бизнесу - от кейтеринга до волонёрских программ. Появляются и новые профессии: менеджеры киберспортивных проектов, PR-специалисты, агенты по спонсорским контрактам, юристы — по сути те же роли, что и в традиционном спорте, но со своими правилами и особенностями.

Образование - ещё одна важная точка соприкосновения. Игровые механики и дисциплина тренировок помогают развивать soft skills: стратегическое мышление, командную работу, стрессоустойчивость и скорость принятия решений. Геймификация в школах и вузах показывает: игровой формат повышает мотивацию и цифровую грамотность у молодёжи. Кто-то после этого идёт в IT, кто-то выбирает медиапрофиль, а кому-то интересен спортивный менеджмент - таким образом формируется кадровая база для цифровой экономики будущего.

Итак, киберспорт выступает как хаб: вокруг него формируется экосистема технологических, медийных и сервисных отраслей, которые растут и обогащают друг друга. Это не просто «игры», а сеть взаимосвязанных рынков с собственными законами и возможностями. Кто выигрывает от этого? В конечном счёте — экономика, культура и люди, вовлечённые в процесс.

Индустрия стимулирует развитие IT-инфраструктуры, производство оборудования и программного обеспечения, тем самым ускоряя процесс цифровой трансформации всей экономики. Рисунок 2 наглядно демонстрирует перечень эффектов, которые киберспорт и игровая индустрия вносят в экономическое развитие России.

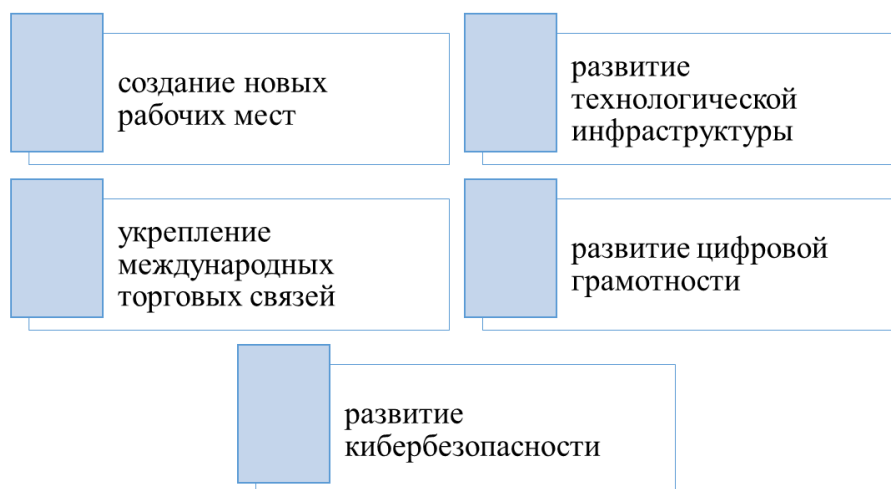


Рисунок 2 Вклад киберспорта и игровой индустрии в экономическое развитие России

Киберспорт и игры не только способствуют развитию цифровой грамотности, мотивируют молодежь к обучению в IT-сфере и формируют ценные навыки, но и вносят значительный вклад в технологический прогресс страны, а также воздействуют на смежные направления, такие как музыка, туризм, кино, реклама и т.д. Например, проекты аналогичные проекту «Смута» успешно интегрируются в образовательный процесс.

Чтобы киберспорт в России развивался устойчиво и приносил обществу и экономике максимальную пользу, нужна согласованная стратегия на государственном и отраслевом уровнях, ниже представлены ключевые направления.

Уточнение правовой и институциональной базы. Необходимо чётко определить статус киберспортсменов: считаться ли они профессиональными атлетами, как регулировать турниры и клубы, какие правила налогообложения применяются к призовым, доходам от стриминга и спонсорских контрактам. Важно закрепить трудовые права и социальные гарантии — медицинское страхование, вопросы трансферов и контрактной ответственности. Создание единого отраслевого стандарта спортивной подготовки поможет систематизировать тренировочный процесс и повысить профессионализм.

Развитие образовательной и научной базы. Киберспортивные дисциплины стоит интегрировать в программы вузов и колледжей не только как спортивную специализацию, но и в рамках IT, медиакоммуникаций, спортивного менеджмента и психологии. Поддержка аккредитации факультетов и академий по киберспорту была бы полезна. Параллельно нужны исследования: влияние киберспорта на когнитивные функции, профилактика профессиональных заболеваний (туннельный синдром, проблемы со зрением, осанка) и экономическая оценка эффектов индустрии.

Стимулирование инвестиций и инфраструктурное развитие. Государственные меры - целевые гранты, субсидии и налоговые льготы - помогут разработчикам игр, организаторам международных соревнований и при строительстве киберарен и тренировочных центров. В то же время привлечение частных инвестиций и механизмы государственно-частного партнёрства будут критически важны. Не стоит забывать регионы: поддержка локальных инициатив обеспечит более равномерное развитие по всей стране.

Поддержка отечественного контента и выход на международную арену. Российским разработчикам и командам нужна финансовая и коммуникационная поддержка, чтобы их проекты были конкурентоспособны. Участие в международных организациях, проведение крупных мероприятий внутри страны, культурные обмены - всё это укрепляет мягкую силу и позиции национального IT-сектора.

Пропаганда здорового подхода и социальной ответственности. Риски существуют, и их нельзя игнорировать. Нужно поощрять баланс между виртуальной и реальной жизнью, регулярные физические нагрузки и программы профилактики здоровья для игроков и зрителей. Ассоциации отрасли и крупные клубы обязаны внедрять этические кодексы, программы психологической поддержки, кампании по кибербезопасности и цифровой гигиене - это не дань моде, а необходимая основа устойчивого развития.

В заключение необходимо отметить, что киберспорт и игровая индустрия имеют широкий потенциал для дальнейшего развития. Киберспорт и игровая индустрия - это не будущее, а уже реальность. Их интеграция в национальную экономическую и образовательную политику, при условии сбалансированного подхода, способна стать мощным двигателем инновационного роста, укрепления международного положения страны и формирования нового поколения цифровых лидеров.

Библиографический список

1. Куликов, С. Р. Киберспорт и его влияние на развитие экономики / С. Р. Куликов, М. А. Аникин // Современные тенденции развития управления и производства в условиях цифровизации : Материалы IV Международной научно-практической студенческой конференции, Москва, 29–30 октября 2024 года. – Москва: Академия управления и производства, 2024. – С. 142-145.

2. Махтымова, М. Экономика киберспорта: новый рубеж для развивающихся экономик / М. Махтымова, В. Аллаяров, Д. Бердиева // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 12-1. – С. 109-111.

3. Поздняков, К. К. Анализ зарубежных подходов к развитию экономики электронных игр и киберспорта: опыт стран-лидеров индустрии / К. К. Поздняков, Ю. О.

Иванова, А. В. Яковлев // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17, № 6. – С. 285-289.

4. Сайкинов, А. Л. Роль киберспорта в современной экономике / В. Е. Сайкинов, А. Л. Золкин, Г. П. Платунина, И. А. Франк // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 10(151). – С. 32-39.

5. Сайкинов А. Л. Развитие киберспорта и его влияние на экономику спортивной индустрии / В. Е. Сайкинов, А. Л. Золкин, Ф. Р. Ахмадуллин, В. В. Бобков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 305-309.

6. ASO World Отчёт о глобальном рынке киберспорта (2025) [Электронный ресурс] URL: <https://asoworld.com/ru/blog/global-esports-market-report-2025/> (дата обращения 18.01.26)

7. E-sports in Russia - statistics & facts. [Электронный ресурс] URL: <https://www.statista.com/topics/8695/esports-in-russia/#topicOverview> (дата обращения 18.11.25)

8. Forbes Sport [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/sport/497465-kolicestvo-kibersportsmenov-v-rossii-prevysilo-15-millionov-celovek> (дата обращения 18.01.26)

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.22

Лепешкина Е.А., Юрташкина М.М. Налоговые аспекты ESG-повестки: как налоговая политика может способствовать выполнению экологических, социальных и управленческих целей компаний

Tax Aspects of the ESG Agenda: How Tax Policy Can Support Companies' Achievement of Environmental, Social, and Governance Objectives

Лепешкина Е.А.,

студент кафедры
«Финансы и учёт» МГУ им Н.П. Огарёва

Юрташкина М.М.,

студент кафедры
«Финансы и учёт» МГУ им Н.П. Огарёва

Руководитель: **Морозова Г.В.,** к.э.н.,
доцент кафедры «Финансы и учёт»

МГУ им Н.П. Огарёва
Россия, Саранск

Lepeshkina E.A.,

student, Department of Finance and Accounting,
N.P. Ogarev Moscow State University

Yurtashkina M.M.,

student, Department of Finance and Accounting,
N.P. Ogarev Moscow State University

Supervisor: Morozova G.V., Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Finance and Accounting
at the Ogarev Moscow State University
Russia, Saransk

***Аннотация.** В современном мире активно продвигается концепция ESG в соответствии с целями ООН. Данная концепция объединяет в себе направления экологического, социального и финансового (развития) компаний. Соединение данных интересов находит отражение в комплексном развитии страны и решении ключевых проблем социально-экологической направленности, что актуально на сегодня и для России в том числе. Активизировать процессы разработки стратегий развития с опорой на концепцию ESG можно с применением различных механизмов и инструментов, в которых наиболее весомой и эффективной является налоговая политика страны. В данной статье предусмотрены направления дополнения налоговой политики РФ способами активизации и мотивации разработки стратегий ESG среди отечественных компаний как условие развития страны и решения ключевых проблем.*

***Ключевые слова:** концепция устойчивого развития (ESG), налоговая политика, стратегия развития компании, налоговые ставки и льготы*

***Abstract.** The ESG concept is actively promoted in the modern world in line with UN goals. This concept integrates the environmental, social, and financial (development) aspects of companies. The combination of these interests is reflected in the country's comprehensive development and the resolution of key social and environmental issues, which is relevant today, including for Russia. The development of development strategies based on the ESG concept can be enhanced through the use*

of various mechanisms and tools, of which the country's tax policy plays a significant and effective role. This article outlines ways to complement Russian tax policy with ways to intensify and motivate the development of ESG strategies among domestic companies as a prerequisite for national development and the resolution of key issues.

Keywords: *sustainable development (ESG), tax policy, company development strategies, tax rates, and incentives*

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

ESG-повестка – концепция, при которой стратегии компаний основываются не только на цели получения повышенных показателей финансового состояния, но и на целях социальной и экологической безопасности производства и реализации. Концепция существенно повышает конкурентоспособность страны, поскольку показывает высокий уровень заинтересованности бизнеса и органов государственной власти на пути достижения целей и задач стратегического развития [3, с. 145].

Стратегия устойчивого развития представлена различными направлениями и аспектами. Компании могут внедрять направления:

- «зеленого финансирования»;
- оптимизировать технологии (сокращающие выбросы в атмосферу и влияние на экосистему);
- могут проявлять внимание к вопросам развития экологической среды;
- оптимизировать условия работы персонала и инвестировать денежные средства в социальные проблемы и пр.

Все представленные аспекты и мероприятия прописываются в рамках стратегии, которая выделена механизмами, способами и источниками финансирования в части управления влиянием на экологию и социум, а также на финансы компании [8, с. 35].

Концепция устойчивого развития в России только внедряется в практику отечественных компаний, причем наиболее крупных. Малые и средние предприятия не интересуются вопросами экологии или социума в силу отсутствия развитой нормативно-рекомендательной базы, опыта в сфере разработки и внедрения стратегии устойчивого развития. Многие российские предприниматели считают, что стратегия устойчивого развития лишь современный тренд, который представлен высокими затратами и низкой эффективностью [2, с. 61].

Все это требует нового комплексного подхода, ведь в России реализация данной концепции находится на этапах внедрения. Подтвердим данный вывод показателями рисунка 1, которые характеризуют распределение российских регионов по уровню развития ESG.

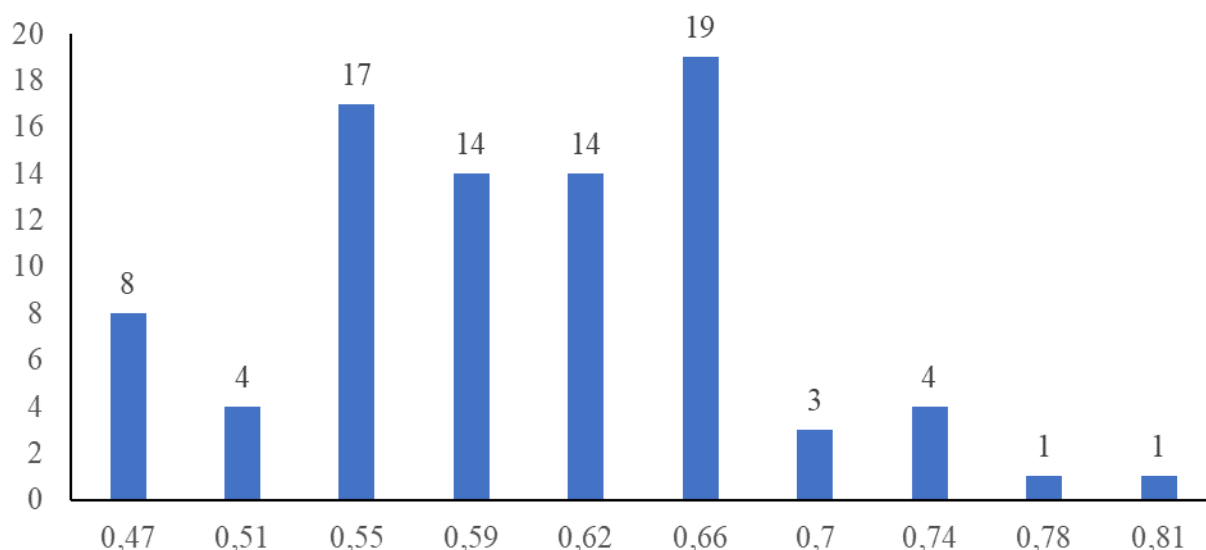


Рисунок 1 – Распределение российских регионов по коэффициентам развития в соответствии с концепцией ESG [1]

Большинство российских регионов представлено средним уровнем коэффициента развития по ESG. Всего 9 субъектов характеризуются активным продвижением данной концепции и эффективностью стимулирования компаний по ее внедрению в стратегическое развитие. Показатели говорят о том, что налоговые составляющие ESG-повестки весьма актуальны для России на сегодня.

В таблице 1 представлены коэффициенты ESG по субъектам Приволжского федерального округа.

Таблица 1

Коэффициенты ESG по субъектам Приволжского федерального округа [1]

Субъект	Экологическое развитие	Социальное развитие	Финансовое развитие	Уровень ESG-инвестирования	Место
Республика Татарстан	0,821	0,676	0,808	0,769	1
Самарская область	0,607	0,559	0,577	0,581	2
Республика Мордовия	0,714	0,676	0,346	0,579	3
Республика Башкортостан	0,643	0,500	0,538	0,560	4
Нижегородская область	0,500	0,471	0,692	0,554	5
Ульяновская область	0,643	0,441	0,577	0,554	6
Удмуртская область	0,536	0,529	0,536	0,534	7
Чувашская область	0,429	0,647	0,500	0,525	8
Кировская область	0,679	0,382	0,500	0,520	9
Пермский край	0,643	0,353	0,538	0,511	10

Субъект	Экологическое развитие	Социальное развитие	Финансовое развитие	Уровень ESG-инвестирования	Место
Оренбургская область	0,429	0,441	0,577	0,482	11
Саратовская область	0,464	0,441	0,462	0,456	12
Пензенская область	0,429	0,412	0,423	0,421	13-14
Республика Марий Эл	0,429 0	0,412	0,423	0,421	13-14

По всем регионам, за исключением Республики Татарстан выделены проблемы по направлениям развития компаний через ESG-стратегии.

Данные условия указывают на несовершенство налоговых механизмов мотивации бизнеса. В России действуют налоговые льготы в части получения инвестиционного налогового вычета по тем расходам, которые были выделены на стратегию ESG. Налоговый вычет представлен сокращением налога на прибыль и действует в РФ с 2018 г. [4, с. 75].

Других налоговых послаблений, которые активизировали и мотивировали бы бизнес использовать данную стратегию в качестве своей базы развития не выделено.

На сайте Министерства Финансов РФ содержится информация, что в 2026-2027 году выделены приоритеты налоговой политики по налоговым преференциям и государственным субсидиям для тех компаний, которые разрабатывают отчеты по ESG-стратегии. Но это слишком ограниченная форма налогового стимулирования – компании могут разрабатывать данную отчетность и не показывать фактических результатов, которые достигнуты в ходе реализации стратегии, ведь унифицированных показателей и методик расчета коэффициентов в данном направлении не ожидается.

Изучив опыт России в рамках использования налоговой политики в качестве основы продвижения ESG-стратегии мы предлагаем инструменты и механизмы, которые позволят активизировать отечественный бизнес к разработке новых направлений стратегического развития. Данные инструменты и механизмы налоговой политики на рисунке 2.

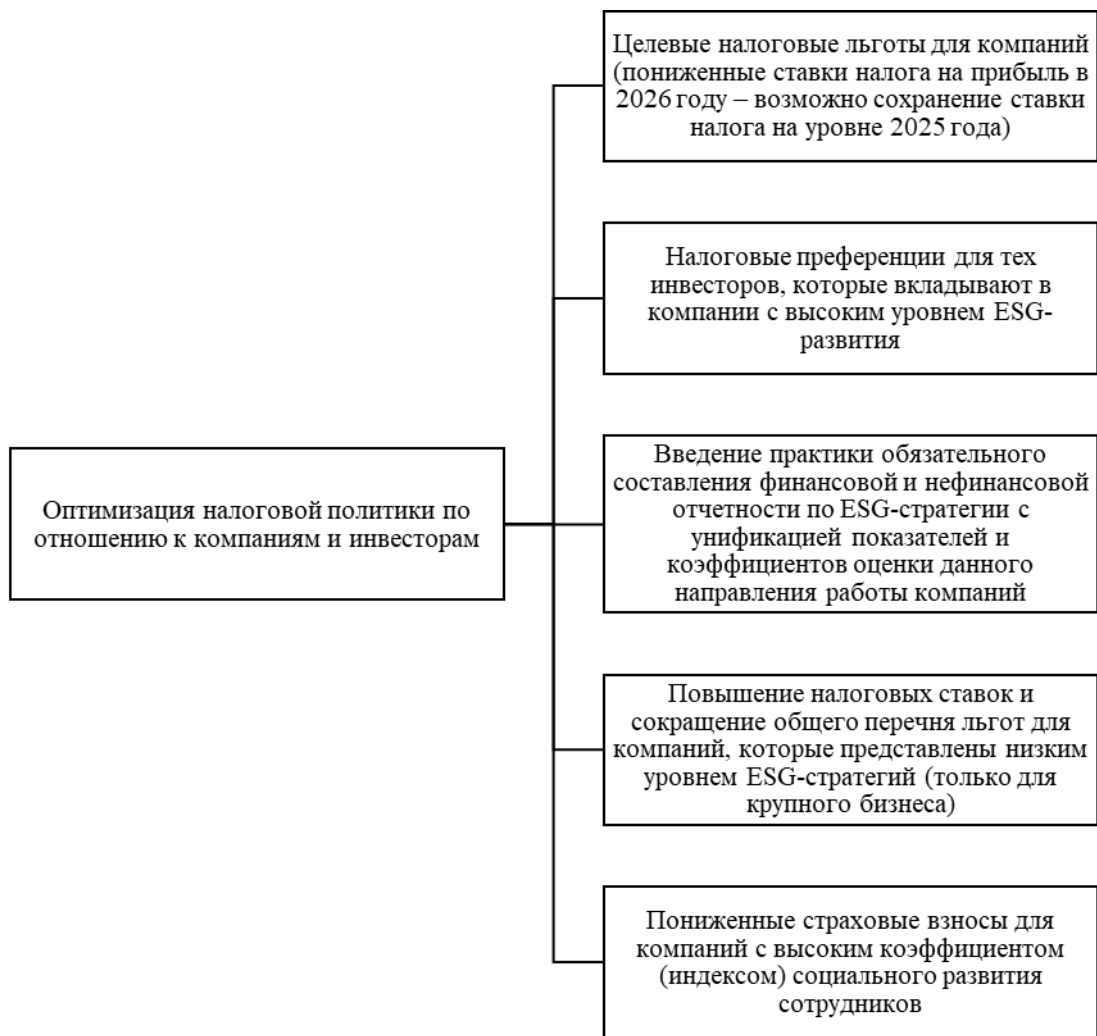


Рисунок 2 – Оптимизация налоговой политики по отношению к компаниям и инвесторам

Первое – это целевые налоговые льготы, предлагаемые для тех компаний, которые повышают коэффициент экономического, экологического и социального развития до значения свыше 0,7. Этот показатель является высоким и при этом демонстрирует реальный, практический результат, достигнутый социальной и экологической безопасностью производства и реализации. Целевые налоговые льготы могут быть представлены в разрезе снижения налоговых ставок по ключевым налогам ниже, чем уже действуют. Например, можно предложить сохранение ставки налога на прибыль в 2026 году на текущем уровне для тех компаний, которые представляют социальные, экономические и экологические эффекты [7, с. 2516].

Тут следует разработать общую, официальную методику, по которой проводится оценка достигнутых эффектов. Можно использовать основы методики оценки и ранжирования показателей в рамках субъектов РФ, где выделяют следующие группы

показателей:

- валовые выбросы загрязнений в окружающую среду, которые представлены нормативными показателями в соответствии с Росприроднадзором РФ;
- площадь нарушенных и рекультивированных земель;
- доля утилизированных отходов;
- доля затрат на охрану окружающей среды и охрану труда сотрудников;
- уровень оплаты труда в соответствии с соотношением конкурентноспособного уровня оплаты труда региона (регистрации бизнеса).

Разрабатываются и нормативные, предельно допустимые значения индикаторов для каждой отрасли, после чего рассчитывается интегральный показатель развития компании по стратегии ESG.

Ввести налоговые преференции возможно и для инвесторов – при вложении средств в «зеленые облигации» и акции тех компаний, которые являются ESG-значимыми для России.

Должны быть представлены не только налоговые льготы, но и, напротив, повышенные ставки налогообложения для тех компаний, которые наносят серьезный ущерб экологии страны или представлены низкими темпами социального развития сотрудников. Для таких компаний предлагается повышать акцизы, сборы, ставку налога на прибыль. С помощью данной меры происходит выравнивание средств бюджета в регулировании налоговых ставок, и при этом происходит активизация процессов развития компаний в соответствии с исследуемой концепцией.

Возможно оптимизировать и страховые взносы для компаний, которые занимаются социальным развитием сотрудников. Для таких компаний можно снизить уровень перечисляемых страховых взносов, в том случае если они подтверждают, что «сэкономленные средства» направляют на социальное развитие сотрудников: обучение, повышение качества рабочего места, увеличение затрат на обеспечение более высокого уровня производственной безопасности [6, с. 50].

Уже из представленных направлений мы видим, что в налоговой политике государство может маневрировать ставками, налоговыми льготами и вычетами для тех компаний, которые заняты разработкой и реализацией стратегии ESG.

Стратегии в данной сфере направлены на комплекс мер развития компании, что в целом увеличит прибыльность бизнеса и составит основы для увеличения доходной базы бюджета России, не снизив его потенциал при предложении пониженных ставок и налоговых льгот для бизнеса.

Таким образом, налоговая повестка по стратегии ESG-развития является одной из ключевых для современной России по повышению экологического, социального и финансового уровня развития отечественных компаний. Предложенные мероприятия заключаются в маневрировании ставками налогов для российского бизнеса, в

использовании налоговых льгот и вычетов для тех компаний, которые используют основные принципы ESG-стратегии, но должны быть разработаны методические рекомендации по формированию отчетности в данной области и показе тех индикаторов, которые оценивают уровень развития в заявленной области. Для компаний, которые не будут соответствовать данным критериям предлагается повысить ставки налогов, сократить общий перечень налоговых льгот, которыми они могут воспользоваться.

Библиографический список

- 1 ESG-повестка в регионах РФ за 2024 год. – URL: https://www.ranational.ru/wp-content/uploads/2025/03/rjenking_ustojchivosti_razvitija_regionov_2024.pdf
- 2 Аваков В. А. Система показателей эффективности ESG-концепции: состояние и перспективы оценки / В. А. Аваков. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 59-68.
- 3 Адвокатова А. С. ESG-повестка и агрессивное налоговое планирование / А. С. Адвокатова. – Текст : непосредственный // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 144-152.
- 4 Головина Т. А. Развитие инструментов государственной поддержки ESG-проектов в Арктической зоне РФ / Т. А. Головина. – Текст : непосредственный // Арктика и Север. – 2024. – № 56. – С. 74-91.
- 5 Дюжов А. В. Внедрение ESG-принципов в методическое обеспечение инвестиционных налоговых льгот / А. В. Дюжов. – Текст : непосредственный // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 248, № 4. – С. 362-371.
- 6 Зюков В. В. Факторы и риски, влияющие на формирование налоговой политики организации с учетом ESG-повестки / В. В. Зюков. – Текст : непосредственный // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 8(161). – С. 42-50.
- 7 Палкина Д. С. Дорожная карта экологической и налоговой нагрузки как инструмент реализации экологического налогообложения в регионах Российской Федерации / Д. С. Палкина. – Текст : непосредственный // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 10. – С. 2515-2528.
- 8 Петрова А. В. Должная осмотрительность в реализации целей устойчивого развития и ESG-повестки: соотношение мягкого и нормативного регулирования / А. В. Петрова. – Текст : непосредственный // Юридические исследования. – 2023. – № 1. – С. 34-42.
- 9 Шарф И. В. Результативность финансово-налоговых механизмов внедрения наилучших доступных технологий в нефтегазовой отрасли / И. В. Шарф. – Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 66. – С. 311-326.

УДК 33

Орлов Д.Н. Финансовые аспекты и цифровые трансформации в управлении коммерческой недвижимостью: методы оценки эффективности

Financial aspects and digital transformations in commercial real estate management: methods for evaluating effectiveness

Орлов Дмитрий Николаевич

аспирант кафедры региональной и отраслевой экономики, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н. П. Пастухова - филиал Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Ярославль, Российская Федерация

Orlov Dmitriy Nikolaevich

Postgraduate student of the Department of Regional and Sectoral Economics, N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management - branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Tomsk State University", Yaroslavl, Russian Federation

***Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к управлению коммерческой недвижимостью, акцентируя внимание на финансовых целях и их реализации в условиях цифровой экономики. Анализируется трансформация понятий качества и полезности управления для различных участников рынка. Особое место уделяется разработке и апробации методики комплексной оценки результативности управления на основе интегрального индекса. Приводятся расчеты, демонстрирующие влияние цифровых технологий на операционные расходы, доходность и лояльность арендаторов. Предложенная система критериев позволяет перейти от разрозненных наблюдений к объективной диагностике состояния актива и формированию стратегии его развития. В работе также поднимаются вопросы, связанные с учетом рисков и применением концепции жизненного цикла для повышения инвестиционной привлекательности объектов.*

***Ключевые слова:** коммерческая недвижимость, финансовое управление, цифровизация, качество управления, интегральный индекс, операционная эффективность, жизненный цикл объекта.*

***Abstract.** The article examines modern approaches to commercial real estate management, focusing on financial goals and their implementation in the digital economy. The transformation of the concepts of quality and usefulness of management for various market participants is analyzed. Special attention is paid to the development and testing of a methodology for the comprehensive assessment of management effectiveness based on an integral index. Calculations are presented that demonstrate the impact of digital technologies on operating costs, profitability, and tenant loyalty. The proposed system of criteria allows us to move from disparate observations to an objective diagnosis of the asset's condition and the formation of a strategy for its development. The paper also raises issues related to risk management and the application of the life cycle concept to increase the investment attractiveness of facilities.*

***Keywords:** commercial real estate, financial management, digitalization, management quality, integral index, operational efficiency, object lifecycle.*

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

Введение

В последние годы сфера управления коммерческой недвижимостью столкнулась с необходимостью пересмотра устоявшихся методов работы. Причина этого кроется не только в общей экономической нестабильности, но и в стремительном развитии технологий, которые меняют поведение арендаторов и инвесторов [3]. Многие компании до сих пор применяют подходы, сформировавшиеся еще в докризисный период, когда основное внимание уделялось физическому состоянию здания и сбору арендной платы. Сегодня же эффективность управления напрямую зависит от способности быстро адаптироваться к изменениям, использовать данные для прогнозирования и предлагать клиентам качественно новый уровень сервиса. Как справедливо отмечает П.Б. Люлин, финансовые цели в управлении недвижимостью не ограничиваются простым извлечением прибыли. Они включают в себя целый комплекс задач: от оптимизации затрат на всех этапах эксплуатации до грамотного распределения ресурсов, позволяющего увеличить итоговую стоимость актива [4]. Достижение этих целей сегодня немыслимо без внедрения инструментов управленческого учета и анализа, которые дают возможность собственнику видеть реальную картину происходящего, а не просто констатировать факт получения или неполучения дохода.

Финансовые цели и инструменты управления

Финансовые цели в управлении коммерческой недвижимостью можно разделить на несколько уровней. На операционном уровне основной задачей является обеспечение стабильного денежного потока, что достигается за счет своевременного сбора арендной платы и контроля над текущими расходами. На тактическом уровне речь идет о повышении доходности объекта через оптимизацию арендных ставок, снижение вакантности и сокращение эксплуатационных затрат. На стратегическом уровне главная цель – рост капитализации актива, то есть увеличение его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе. Для достижения этих целей необходим целый арсенал инструментов: бюджетирование, управленческий учет, финансовый анализ, а также современные цифровые решения, позволяющие автоматизировать сбор и обработку данных.

Внедрение цифровых технологий коренным образом меняет подход к финансовому управлению. Системы класса Property Management System (PMS) и Integrated Workplace Management System (IWMS) позволяют консолидировать информацию о договорах аренды, платежах, затратах на эксплуатацию в едином информационном пространстве. Это дает возможность в режиме реального времени отслеживать ключевые показатели: уровень собираемости арендной платы, коэффициент заполняемости, удельные операционные расходы. Как показывает

практика, автоматизация этих процессов позволяет снизить долю ручного труда и минимизировать ошибки, связанные с человеческим фактором.

Цифровизация как фактор повышения качества управления

Понятие качества управления в последние годы претерпело существенные изменения. Если раньше под качеством понимали главным образом надежность инженерных систем и отсутствие жалоб от арендаторов, то сегодня оно включает в себя гораздо более широкий спектр характеристик. Современное качество управления – это способность управляющей компании не только поддерживать объект в рабочем состоянии, но и создавать дополнительную ценность для всех участников процесса: собственников, арендаторов, сервисных провайдеров. Эта дополнительная ценность, которую мы называем полезностью, проявляется в удобстве взаимодействия, прозрачности информации, возможности прогнозировать события и принимать обоснованные решения [1].

Цифровые инструменты играют ключевую роль в создании такой полезности. Например, мобильные приложения для связи с диспетчерской службой, личные кабинеты арендаторов для оплаты счетов и подачи заявок, системы мониторинга энергопотребления – все это делает управление более прозрачным и клиентоориентированным. Для собственника полезность выражается в росте чистого операционного дохода (NOI) и, как следствие, в увеличении рыночной стоимости актива. Однако гнаться за сиюминутной выгодой, экономя на обслуживании или модернизации, – стратегия рискованная. Как отмечают в своей работе Н.С. Богатырев и П.Б. Люлин, разработка и внедрение любых инноваций неотделимы от рисков, которые их сопровождают [2]. Поэтому важно находить баланс между текущей эффективностью и долгосрочной устойчивостью.

Расчетная часть: интегральный индекс качества управления

Одной из ключевых задач исследования стала разработка инструмента, который позволил бы перейти от разрозненных показателей к единой картине. Традиционно эффективность оценивают по таким метрикам, как чистый операционный доход (NOI) или уровень вакантности. Однако они не дают ответа на вопрос, за счет чего достигнут результат и насколько он устойчив. Если высокий NOI получен путем жесткой экономии на обслуживании, которая привела к износу оборудования, то завтра этот показатель может резко упасть.

Для решения этой проблемы был сформирован интегральный индекс качества управления (ИКУ). Он включает в себя несколько групп критериев, каждой из которых

присвоен весовой коэффициент, отражающий его значимость в общей оценке. Веса определялись экспертным путем на основе опросов специалистов рынка.

Таблица 1

Структура интегрального индекса качества управления

Группа критериев	Весовой коэффициент	Примеры показателей
Финансовые результаты	0,35	Чистый операционный доход (NOI), доходность инвестиций, собираемость арендной платы
Операционная эффективность	0,30	Удельные операционные затраты (руб./кв. м), энергоэффективность (кВт·ч/кв. м), время реакции на заявки
Клиентский опыт	0,20	Индекс лояльности NPS, доля продленных договоров аренды
Технологическая зрелость	0,15	Уровень автоматизации процессов, наличие IoT-систем, использование аналитики данных

Каждый показатель внутри группы нормализуется, то есть приводится к безразмерному виду по шкале от 0 до 100. Для стимулирующих показателей (например, NPS) используется формула линейного масштабирования к максимальному значению в выборке, для затратных (например, удельные операционные расходы) – к минимальному. Затем нормализованные значения умножаются на веса и суммируются. Общая формула расчета ИКУ выглядит следующим образом:

$$ИКУ = 0,35 \cdot I_{\phi} + 0,30 \cdot I_o + 0,20 \cdot I_k + 0,15 \cdot I_T$$

где I_{ϕ} – нормализованный финансовый индекс, I_o – индекс операционной эффективности, I_k – клиентский индекс, I_T – индекс технологической зрелости.

Продemonстрируем расчет на примере двух гипотетических бизнес-центров класса В+. Первый объект (назовем его «Традиционный») управляется без применения специализированных цифровых платформ. Второй объект («Цифровой») активно внедряет современные технологии. Исходные данные за 2024 год приведены в таблице 2.

Таблица 2

Исходные данные для расчета ИКУ

Показатель	«Традиционный»	«Цифровой»	Единица измерения
NOI на кв. м в год	8 500	9 200	руб.
Удельные операционные расходы	3 800	3 100	руб./кв. м
Индекс NPS	15	45	баллов
Доля автоматизированных процессов	10	70	%
Уровень вакантности	12	6	%

Проведем нормализацию. Для NOI примем за 100 баллов значение 10 000 руб. (эталон), для операционных расходов – за 100 баллов значение 2 500 руб. (минимально возможные). Для NPS шкала от -100 до +100, переведем в баллы от 0 до 100 (формула:

$(NPS + 100) / 2$). Для доли автоматизации – прямое значение в процентах. Уровень вакантности не входит в расчет напрямую, но влияет на финансовые показатели.

Рассчитаем нормализованные значения:

- Финансовый индекс: для «Традиционного»: $I_{\text{ф}} = (8500/10000) \cdot 100 = 85$. Для «Цифрового»: $9200/10000 \cdot 100 = 92$.

- Индекс операционной эффективности (затраты): для «Традиционного»: $(\text{минимальные затраты} / \text{фактические}) \cdot 100 = (2500/3800) \cdot 100 \approx 65,8$. Для «Цифрового»: $(2500/3100) \cdot 100 \approx 80,6$.

- Клиентский индекс: для «Традиционного»: $(15 + 100)/2 = 57,5$. Для «Цифрового»: $(45 + 100)/2 = 72,5$.

- Индекс технологической зрелости: для «Традиционного»: 10 баллов. Для «Цифрового»: 70 баллов.

Подставляем в формулу интегрального индекса:

- Для «Традиционного»:

$$ИКУ_{\text{тр}} = 0,35 \cdot 85 + 0,30 \cdot 65,8 + 0,20 \cdot 57,5 + 0,15 \cdot 10 = 29,75 + 19,74 + 11,5 + 1,5 = 62,49$$

- Для «Цифрового»:

$$ИКУ_{\text{ц}} = 0,35 \cdot 92 + 0,30 \cdot 80,6 + 0,20 \cdot 72,5 + 0,15 \cdot 70 = 32,2 + 24,18 + 14,5 + 10,5 = 81,38$$

Как видно из расчетов, интегральный индекс качества управления для «Цифрового» объекта (81,38) значительно выше, чем для «Традиционного» (62,49). Разница составляет почти 19 пунктов, что наглядно демонстрирует преимущества цифрового подхода. Причем интересно, что хотя финансовый индекс у «Цифрового» объекта выше всего на 7 пунктов, за счет более высокой операционной эффективности и технологической зрелости общий отрыв становится весьма существенным.

Анализ рисков и концепция жизненного цикла

Говоря о долгосрочной эффективности, нельзя обойти вниманием концепцию жизненного цикла объекта. Уверенно можно сказать, что применение этой концепции к недвижимости позволяет структурировать процессы от момента проектирования до сноса и на каждом этапе искать пути оптимизации [5]. В контексте данного исследования особый интерес представляет этап эксплуатации, который является самым продолжительным и затратным. Управление объектом на этом этапе должно быть нацелено не просто на поддержание его в рабочем состоянии, а на продление срока эффективной эксплуатации и отсрочку капитальных затрат на ремонт.

Цифровые инструменты здесь играют ключевую роль. Системы мониторинга технического состояния позволяют перейти от планово-предупредительных ремонтов к обслуживанию по фактической необходимости. Это значит, что замена деталей

происходит не потому, что «подошел срок», а потому, что датчики зафиксировали критическое изменение параметров их работы. Такой подход позволяет использовать ресурс оборудования максимально полно и избегать незапланированных остановок, которые всегда обходятся дороже. Кроме того, анализ данных о работе инженерных систем помогает выявлять скрытые резервы для экономии энергоресурсов, что напрямую влияет на операционные расходы.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что совершенствование системы управления коммерческой недвижимостью сегодня неразрывно связано с внедрением цифровых технологий и пересмотром подходов к оценке результатов. Простого учета доходов и расходов уже недостаточно. На первый план выходят комплексные показатели, отражающие технологическую зрелость актива, удовлетворенность клиентов и устойчивость к будущим рискам. Предложенная методика расчета интегрального индекса дает возможность собственникам и управляющим компаниям не только фиксировать текущее положение дел, но и видеть точки роста, обоснованно распределять инвестиции между текущей эксплуатацией и стратегическим развитием. Переход к управлению на основе данных – это не просто дань моде, а объективное требование времени, позволяющее сохранять конкурентоспособность в условиях меняющегося рынка.

Библиографический список

1. Асаул А.Н., Загидуллина Г.М., Люлин П.Б., Сиразетдинов Р.М. Экономика недвижимости. М.: Юрайт, 2022. 354 с.
2. Богатырев Н.С., Люлин П.Б. Эволюция теории рисков: инструментарий для оценки эффективности инноваций в коммерческой недвижимости // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 323-334.
3. Котляров М.А. Экономика недвижимости и развитие территорий. М.: Юрайт, 2023. 153 с.
4. Люлин П.Б. Финансовые цели и их реализация в управлении объектами коммерческой недвижимости // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 37-42.
5. Орлов Д.Н. Применение концепции жизненного цикла к объектам недвижимости // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. 2024. № 10 (70). С. 62-70.

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК 347.772

Тадевосян А.С., Мирошниченко А.Ю. Проблемы и перспективы развития классов МКТУ в российском праве

Problems and prospects of development of ITC classes in Russian law

Тадевосян Алиса Сааковна

Студент 4-го курса факультета «Юридический»
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донской государственной технической университет» (ДГТУ)

Мирошниченко Анна Юрьевна

Кандидат юридических наук, доцент
доцент кафедры «Гражданское право»
ФГБОУ «Донской государственной технической университет»
Tadevosyan Alisa Saakovna
Student, Faculty of Law
40.03.011 «Jurisprudence»,
Civil Law major,
Don State Technical University
Miroshnichenko Anna Yuryevna
Candidate of Law, Associate Professor
Associate Professor, Department of Civil Law
Don State Technical University

***Аннотация.** В статье проводится комплексный анализ международной классификации товаров и услуг (МКТУ). Рассматриваются правовая природа и практика применения классов МКТУ в современных реалиях. Особое внимание уделяется проблемам недостаточной дифференциации услуг внутри отдельных классов, что приводит к неправомерному объединению различных видов деятельности. Исследуются несколько классов МКТУ для более четкого анализа и выявления их недостатков, также предлагаются пути совершенствования, включая разработку методических указаний.*

***Ключевые слова:** международный классификатор товаров и услуг, товарный знак, правовая охрана.*

***Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the International Classification of Goods and Services (ICGS). It examines the legal nature and practice of applying the ICGS classes in modern conditions. Special attention is paid to the problems of insufficient differentiation of services within individual classes, which leads to the inappropriate grouping of different types of activities. Several ICGS classes are examined to provide a clearer analysis and identify their shortcomings, and ways to improve them are proposed, including the development of guidelines.*

***Keywords:** international classifier of goods and services, trademark, legal protection.*

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

Международная классификация товаров и услуг (далее - МКТУ) играет ключевую роль в правовой охране объектов интеллектуальной собственности на международном уровне. Его использование обеспечивает унификацию терминологических и правовых основ регистрации, защиты и использования товарных знаков, а также регулирование вопросов, связанных с торговой модификацией и международной торговой деятельностью. Является важнейшим инструментом, обеспечивающим единство подхода к регистрации товарных знаков в различных странах мира. Российская Федерация участвует в Ниццком соглашении, регулирующем данную классификацию, и применяет МКТУ в национальном законодательстве.

Однако практика применения МКТУ выявила существенные проблемы, препятствующие эффективной защите интеллектуальной собственности и создающие препятствия для развития бизнеса. Одной из главных проблем МКТУ является недостаточная дифференциация услуг внутри отдельных классов, что приводит к неправомерному объединению принципиально различных видов деятельности [1].

Одним из самых ярких примеров является: 43-й класс МКТУ. В настоящий момент данный класс объединяет две совершенно разные сферы:

- Услуги по обеспечению пищевыми продуктами и напитками (ресторанный бизнес).
- Услуги по обеспечению временного проживания (гостиничная индустрия).

Обращаясь к судебной практике, хотелось бы выделить дело: Определение Верховного Суда РФ от 03.10.2022 N 300-ЭС22-17587, СИП-1236/2021. Верховный Суд Российской Федерации отказал в передаче кассационной жалобы индивидуального предпринимателя Копылова Сергея Вадимовича для рассмотрения в судебном заседании Судебной коллегии по экономическим спорам. Суд согласился с выводами Роспатента о наличии сходства до степени смешения заявленного обозначения с противопоставленным товарным знаком, принадлежащим обществу с ограниченной ответственностью «Кружева», а также, что перечни услуг, в отношении которых испрашивается правовая охрана заявленному обозначению, и услуг, для индивидуализации которых предоставлена правовая охрана противопоставленному товарному знаку, включают однородные услуги.

Такое объединение создает серьезные правовые последствия: затрудняется защита брендов, специализирующихся только на питании или только на размещении временного проживания, возрастает риск отказа в регистрации товарных знаков из-за возможного пересечения прав с владельцами смежных, но фактически независимых видов деятельности, усиливается судебная нагрузка из-за многочисленных споров о правомерности регистрации схожих обозначений [2].

45-й класс МКТУ. Этот класс объединяет чрезвычайно разнородные услуги:

- Юридические услуги.
- Службы безопасности
- Социальные сети и клубы по организации встреч.
- Присмотр за детьми.
- Ритуальные услуги.

Такая структура препятствует эффективной защите прав владельцев товарных знаков, создавая избыточные риски и увеличивая сложность процедуры регистрации, а также препятствует расширению и развитию бизнеса на российском рынке.

Изначально предполагалось, что услуги, входящие в один класс, обладают определенной взаимосвязью [3]. Однако современные экономические реалии показывают несостоятельность подобного подхода:

- Появились новые формы бизнеса, не учтенные первоначальной классификацией.
- Изменилась структура потребления и способы оказания услуг.
- Произошла цифровизация многих традиционных отраслей.
- Некоторые из видов деятельности потеряли свою актуальность.

Все это привело к тому, что многие услуги, формально находящиеся в одном классе, фактически никак не пересекаются в коммерческой деятельности [4].

Для устранения указанных недостатков предлагаются следующие изменения в структуре МКТУ:

По 43-му классу МКТУ:

- Разделение услуг по обеспечению пищевыми продуктами и напитками (рестораны, кафе, бары) и услуг по обеспечению временного проживания (гостиницы, хостелы, санатории).
- Создание двух самостоятельных классов, позволяющих отдельную регистрацию товарных знаков для каждой из этих сфер деятельности.

По 45-му классу МКТУ:

- Исключение юридических услуг из состава данного класса и выделение их в отдельный специализированный класс.
- Создание отдельного класса для услуг по организации встреч, клубной деятельности и социальных сетей.
- Создание отдельного класса для услуг по безопасности.
- Создание отдельного класса для ритуальных услуг.
- Создание отдельного класса для услуг по присмотру за детьми.

Реализация данных предложений приведет к следующим положительным эффектам.

Повышение юридической чистоты регистрации товарных знаков: исключится возможность неправомерного отказа в регистрации из-за формального пересечения прав. Снизится количество судебных споров между правообладателями.

Упрощение процедуры регистрации: бизнес сможет выбирать классы, непосредственно соответствующие его деятельности. Сократится время обработки заявок и снизится административная нагрузка [5].

Соответствие современным экономическим реалиям: новая структура будет лучше отражать реальную коммерческую деятельность. Позволит эффективно защищать бренды в новых отраслях экономики.

Учитывая международный статус МКТУ, предлагаемые изменения должны осуществляться поэтапно:

1. Проведение переговоров в рамках Комитета экспертов Ниццкого союза.
2. Подготовка предложений по реформированию структуры классификации.
3. Согласование изменений с основными странами-участниками Ниццкого соглашения.
4. Принятие новой редакции МКТУ с учетом российских особенностей.
5. Внедрение изменений в российское национальное законодательство.

Представленные предложения основываются на тщательном анализе текущей ситуации и направлены на устранение фундаментальных недостатков действующей системы классификации. Их внедрение позволит создать более справедливые и эффективные условия для регистрации и защиты товарных знаков, что положительно скажется на развитии российской экономики и повышении ее конкурентоспособности на мировой арене.

Библиографический список

1. Богатырева, Е.А. Международный рынок услуг: состояние и направления развития / Е.А. Богатырева. - Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2024. – № 1(77). – с. 36-38.
2. Богатырева, Е.А. Тенденции развития международного рынка услуг в современных условиях / Е.А. Богатырева. Беларусь в современном мире: Материалы XX Международной научной конференции, посвященной 100-летию образования Белорусского государственного университета, Минск, 29 октября 2021 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2021. – С. 222-227

3. Дюмулен, И.И. Международная торговля услугами / И.И. Дюмулен. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика». – 2003. – 315 с.
4. Еликбаев, К.Н. / Содержание понятия «услуга» применительно к международным торговоэкономическим отношениям / К.Н. Еликбаев. -Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 3. – с. 259-262.
5. Кирюхин, А.Ю. / Развитие международной торговли услугами как один из драйверов роста территорий / А.Ю. Кирюхин. - Science Time. – 2015. – № 10(22). – с. 151-155.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 378.014

Пономарева О.Н. Оценка качества научно-образовательного процесса университета

Assessment of the quality of the university's scientific and educational process

Пономарева О.Н.

Уральский государственный медицинский университет
г.Екатеринбург, Россия
Ponomareva O.N.
Ural State Medical University
Yekaterinburg, Russia

***Аннотация.** Качество научно-образовательного процесса учреждений высшей школы представляет собой совокупность характеристик, которые отражают уровень достигнутых количественных и качественных результатов образовательной, научно-исследовательской и инновационной функций университета, а также уровень их организации. Оценка качества этого процесса особенно актуальна в условиях цифровой экономики, т.к. на передовые позиции экономического развития выходят страны, имеющие высокий уровень образования, что повышает значимость учреждений высшей школы. С другой стороны, сами университеты сталкиваются с новыми вызовами, как со стороны изменяющегося рынка труда, так и со стороны студентов, что заставляет их корректировать свою деятельность и формировать управленческие решения, согласно текущих запросов внешней и внутренней среды.*

***Ключевые слова.** Университет, качество, научно-образовательный процесс, оценка.*

***Abstract.** The quality of the scientific and educational process in higher education institutions is a set of characteristics that reflect the level of quantitative and qualitative results achieved in the educational, research, and innovation functions of the university, as well as the level of their organization. The assessment of the quality of this process is particularly relevant in the context of the digital economy, as countries with a high level of education are emerging as leaders in economic development, increasing the importance of higher education institutions. On the other hand, universities themselves are facing new challenges, both from the changing labor market and from students, which forces them to adjust their activities and make management decisions in accordance with the current demands of the external (internal) environment.*

***Keywords.** University, quality, scientific and educational process, assessment.*

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

Введение. Согласно рейтинга стран мира по индексу уровня образования (определяется Институтом статистики ЮНЕСКО с 1980 года раз в два года), в 2024 году Россия занимала 34 место среди 193 стран мира [gtmarket.ru/ratings/education-index]. Согласно статистическим данным, Россия имеет средние общемировые значения, но отстает от лидирующих стран таких, как Германия (1-е место), США (5-е место), Великобритания (9-е место) и другие. Следует признать, что сегодня на передовые позиции экономического развития выходят страны, имеющие высокий уровень

образования, что повышает значимость учреждений высшей школы. Но и сами университеты сталкиваются с новыми вызовами, как со стороны изменяющегося рынка труда, так и со стороны студентов [8, с.65].

С другой стороны, обостряется проблема соотношения долгосрочных целей образования и краткосрочных навыков подготовки студентов. В новых экономических обстоятельствах университеты должны выступить «драйверами экономического роста и механизмом выравнивания индивидуальных жизненных траекторий [8, с.68]. Все это в совокупности свидетельствует о необходимости достижения российскими учреждениями высшей школы более высоких показателей. Это актуализирует проблему повышения качества научно-образовательного процесса университета. Решений может быть несколько. Автор предлагает сконцентрировать внимание на оценке. Эффективная и всесторонняя оценка качества научно-образовательной деятельности вуза является необходимым условием качественного научно-образовательного процесса, т.к. отражает ожидания работодателей, студентов, профессорско-преподавательского состава и администрации вуза [1, с.37].

Актуальность темы исследования. Происходящие изменения в системе высшего образования требуют новой модели функционирования вуза, где время между производством знаний (инноваций) и их внедрением минимально. Это невозможно реализовать, если научно-образовательный процесс университета не корректируется в соответствии с текущими запросами внешней и внутренней среды. Такие изменения, во-первых, должны быть индивидуальными для вуза. Второе, проведенные мероприятия должны быть эффективными. Поэтому необходим инструмент оценки качества научно-образовательного процесса университета, который, с одной стороны, является отправной точкой для принятия индивидуальных вузовских управленческих решений согласно текущих запросов внутренней и внешней среды. Решения принимаются и реализуются администрацией (профессорско-преподавательским составом) вуза.

С другой стороны, управленческие решения является конечной точкой оценки эффективности проведенных ранее мероприятий. Следовательно, такая методика должна быть проста в использовании; не требовать специальных знаний и охватывает многогранную деятельность университета; применима для принятия тактических управленческих решений, на основании которых вносятся корректировки в деятельность университета. Качество в целом – достаточно объемный феномен, включающий в себя широкую палитру смыслов, сложным образом взаимодействующих между собой. Описание каждой концептуализации качества при необходимости раскладывается на индикаторы, на которых базируется внутренняя система обеспечения качества конкретного вуза [5,с.20].

Результаты исследования. К понятийно-категориальному аппарату качество образования существует несколько подходов. Согласно ФЗ №273 «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 (последняя редакция 31.07.2025), качество образования - это комплексная характеристика образовательной деятельности, выражающая степень ее соответствия федеральным государственным образовательным стандартам [7, с.3]. Качество образования - это сбалансированное соответствие образования установленным потребностям, целям, нормам и стандартам, которые определяются отдельными гражданами и организациями, обществом и государством. Качество образования - это интегральная характеристика образовательного процесса и его результатов, выражающая меру их соответствия представлениям общества каким должен быть образовательный процесс [7, с.3-4]. Озерникова Т.Г. и Братищенко Д.В. рассматривают качество образования как совокупность характеристик условий получения образования, или как способность учебного заведения предоставить определенный уровень образования или как степень полезности свойств и характеристик учебного процесса и его результата [7, с.2].

Подводя итог всему выше сказанному, автор статьи рассматривает качество научно-образовательного процесса (НОП) университета как готовность вуза реализовать свои возможности, представляющие собой совокупность научно-технических, корпоративных, финансовых и иных ресурсов, которые способствуют накоплению, распространению и передаче знаний, а также планированию, разработке, внедрению научных достижений (инноваций) с различной результативностью. Это позволяет автору сделать вывод о том, что научно-образовательный процесс представляет собой совокупность ресурсов университета, результатов их использования, а также методов и средств управления данным процессом. Вузы в зависимости от уровня качества научно-образовательного процесса (НОП) автор предлагает разбить на четыре группы:

1. Вуз-аутсайдер – имеет низкий уровень качества НОП по причине наличия разрозненных ресурсов, не объединенные целевой направленностью.

2. Вуз-исполнитель - имеет ниже среднего уровень качества НОП по причине несоответствия количества имеющихся ресурсов реализуемым целям, поэтому для их реализации требуется привлечение значительных ресурсов из внешних источников; может быть исполнителем части инновационного проекта под руководством лидирующей организации.

3. Вуз-модернизатор - имеет средний уровень качества НОП; такой вуз может самостоятельно разрабатывать и реализовывать инновационный проект.

4. Вуз-лидер - имеет высокий уровень качества НОП; вуз максимально эффективно реализует имеющиеся ресурсы; является вузом, который использует

методы, которые максимально способствуют реализации НОП; вуз может самостоятельно разрабатывать и реализовывать инновационный проект; является лидером научно-образовательной деятельности в регионе (стране).

Качество НОП университета характеризуется, с одной стороны, количеством и качеством имеющихся ресурсов. С другой, уровень реализации ресурсов и эффективность их использования отражается в результатах деятельности вуза. Поэтому в НОП университета можно выделить три структурных блока: ресурсный, результативный и организационный.

Оценку качества научно-образовательного процесса университета автор предлагает проводить экспертам, которые являются представителями администрации (профессорско-преподавательского состава) вуза. Эксперт проводит оценку по предложенным критериям (см. таблицу 1). Сами критерии автором отобраны на основании результатов российских исследователей. Например, Зунтова И.С. и Веселовская М.Я. предлагают оценивать результативность деятельности университета по пяти показателям: средний балл ЕГЭ студентов первого курса, количество средств на научную деятельность 1 ППС, доход вуза на 1 ППС, средняя зарплата ППС относительно средней зарплаты по региону, численность остепененных ППС. Используя перечисленные выше показатели, определяют индикаторы результативности, которые варьируются от 0 до 1 (чем ближе показатель к 1, тем выше результативность деятельности вуза) [3, с.61,63,66].

Аналогичные показатели, но по более широкому спектру используются в мониторинге, который проводится Главным информационно-вычислительным центром с 2012 г. и по настоящее время о деятельности учреждений высшей школы для осуществления сравнимости показателей функционирования вузов [9]. Такая информация необходима Министерству высшего образования и науки РФ для принятия долгосрочных и стратегических управленческих решений; формирования рейтинга университетов, внешних пользователей, например, абитуриентов при выборе вуза [9]. Автор, учтя выше изложенное, сформировал группы показателей, характеризующие структурные блоки НОП вуза (см. таблицу 1).

Таблица 1

Обобщенные группы показателей оценки качества научно-образовательного процесса университета

Структурный блок НОБ вуза	Показатели
Ресурсный блок	<ul style="list-style-type: none"> - численность и состав персонала, занятого научно-образовательной (инновационной) деятельностью; - показатели объема и структуры производственных фондов, используемых в научно-образовательной (инновационной) деятельности; - показатели затрат на научно-образовательный(инновационный) процесс; - показатели, характеризующие контингент студентов; - показатели, характеризующие профессорско-преподавательский состав; -показатели оборудования, используемого для научно-образовательной (инновационной) деятельности; - финансирование научно-исследовательских работ вуза и их доля в в общей деятельности вуза.
Организационный блок	<ul style="list-style-type: none"> - степень адаптивности научно-образовательного (инновационного) процесса изменяющимся требованиям экономики региона(страны); - уровень влияния вузовских достижений на развитие общества региона (страны); - эффективность вузовского менеджмента; -оценка уровня общественного признания университета; - квалификационная оценка менеджмента.
Результативный блок	<ul style="list-style-type: none"> - показатели результатов научно-образовательного (инновационного) процесса; - показатели экспорта и импорта вузовских технологий (продукта); -показатели, характеризующие восприятие вуза мировым и межвузовским сообществом; - показатели эффективности международной научно-образовательной (инновационной) деятельности вуза.

Эксперт проводит оценку с применением специальной шкалы в баллах. Авторская шкала сформирована на основе шкалы качества обучения, предложенной Баранниковой И.В. и Шафоровым Е.Н. [1, с.38-39] и шкалы желательности Е. Харрингтона [6]. Значение качества НОП вуза варьируется от 0 до 4 баллов с шагом 0,2. При этом 0 баллов - очень плохо, 1 балл - плохо, 2 балла - удовлетворительно, 3 балла - хорошо, 4 балла - отлично, см. таблицу 2.

Таблица 2

Шкала оценки качества НОП вуза

Качественная характеристика НОП вуза	Отметки на		Количество баллов
	шкале		
Отлично	0,800 -1,000		4
Хорошо	0,600 -0,800		3
Удовлетворительно	0,400 -0,600		2
Плохо	0,200 - 0,400		1
Очень плохо	0,000 - 0,200		0

Результатом оценки является уровень качества НОП вуза; определяется как средняя арифметическая полученных ранее значений по структурным блокам НОП вуза. Значение варьируется от 0,01 до 4 баллов. Типология университета определяет по таблице 3, см. ниже. Общее состояние качества НОП и рекомендуемые направления НОП определяем по таблице 4.

Таблица 3

Типология университетов в зависимости от уровня качества НОП

Интегральная оценка НОП вуза, балл.	0,01 - 0,99	1,00-1,99	2,00-2,99	3,00-4,00
Тип НОП вуза	низкий	ниже среднего	средний	высокий
Категория вуза	аутсайдер	исполнитель	модернизатор	лидер

Таблица 4

Рекомендуемые направления повышения уровня качества НОП вуза

Интегральная оценка НОП вуза, балл	Краткая характеристика ресурсов вуза, применяемых для реализации НОП	Рекомендуемые направления деятельности вуза, способствующие повышению уровня качества НОП
Высокий уровень НОП вуза		
3,00- 4,00	Высокая обеспеченность краткосрочными, средне и долгосрочными ресурсами соответствует полной реализации НОП вуза.	Вуз-лидер – разработка новых образовательных технологий; активное участие в научно-исследовательской деятельности; имеет возможность вести самостоятельную научно-образовательную (инновационную) деятельность.
Средний уровень НОП вуза		
2,99 2,00-	Обеспеченность кратко и среднесрочными ресурсами соответствует реализации НОП, но в среднесрочной перспективе.	Вуз-модернизатор – освоение новых или улучшающих образовательных технологий; участие в научно-исследовательской (инновационной) деятельности рассматривается как необходимая; вуз выступает как участник, работающий над одной отдельной самостоятельной частью большого инновационного проекта или самостоятельно разрабатывает инновационный проект среднего размера.
Ниже среднего уровень НОП вуза		
1,99 1,00-	Незначительное количество ресурсов соответствует условиям частичной реализации НОП вуза кратко и среднесрочной перспективе.	Вуз-исполнитель – освоение улучшающих образовательных технологий; научно-исследовательская (инновационная) деятельность находится на низком уровне; может принимать участие в инновационном проекте, как помощник вуза-модернизатора.
Низкий уровень НОП вуза		
0,99 0,01-	Существует острый дефицит ресурсов, который не способствует реализации НОП вуза.	Вуз - аутсайдер – образовательная (научная, инновационная) деятельность осуществляется на низком уровне; деятельность университета необходимо модернизировать.

Помимо этого автор предлагается сравнить текущее значение уровня качества НОП вуза с аналогичным значением вуза - бенчмаркера (вуз, изначально выбранный в качестве эталона, например, входит в национальный (международный) рейтинг или университет, имеющий высокую величину НОП в регионе (городе) или вуза принятый за базу сравнения по какой-либо другой причине). В результате совокупность вузов подразделяется на три группы по степени риска (см.таблицу 5). Такое действие снижает степень неопределенности, т.к. неопределенность задает вариативность развития процесса, в результате чего возникают различные сценарии развития инновационных процессов, которые могут существенно отличаться от изначально заданного течения событий» [4].

Таблица 5

Типология университетов по степени риска НОП

Тип НОП вуза по критичности	Характеристика
1 группа (незначительное отставание)	Если текущее значение НОП составляет не менее 75 % от выбранного значения - эталона, то это свидетельствует о незначительном отставании; механизм управления научно-образовательным потенциалом вуза не требует изменений, т.е. модели и методы управления потенциалом обеспечивают развитие потенциала.
2 группа (значительное отставание)	Если текущее значение НОП составляет 50 – 75 % от значения – эталона, что свидетельствует о значительном отставании; механизм управления научно-образовательным потенциалом вуза требует изменений, т.е. замены и (или) включения новых методов управления потенциалом.
3 группа (критическое отставание)	Если текущее значение НОП составляет менее 50 % от значения-эталона, что свидетельствует о критическом отставании; механизм управления научно-образовательным потенциалом вуза требует полной замены, т.к. методы управления потенциалом тормозят его развитие.

Другим предложением автор является определение интеллектуального уровня университета на основании полученной оценки НОП. С точки зрения автора такое предложение обосновано тем, что носителями интеллекта являются люди, и они во многом определяют качество НОП. Такая типология обеспечит выявление университета, который не только максимально эффективно реализует НОП, но и является наиболее перспективным с точки зрения формирования ядра научной и инновационной деятельности в регионе. Это способствует формированию групп взаимодействия университета, бизнеса, академической науки и научно-исследовательских организаций.

Типология университетов сформирована автором на основе типологии стиля творческого подхода человека к решению проблем (предложена В.В. Глуховым) [2].

Глухов В.В. выделил следующую типологию мышления человека: генерирующий тип мышления (выявляется проблема и происходит поиск фактов, ее вызвавших); концептуальный (определение проблемы и поиск идеи); оптимизирующий (оценка идей, их отбор и планирование действий); исполнительский (получение одобрения и осуществление). Первичный вариант типологии автор статьи переработал с учетом темы исследования (см. таблицу 5 и пояснения к ней). Учитывая тот факт, что в настоящее время университету в одиночку не добиться существенных результатов в научно-образовательной (инновационной, коммерческой) деятельности, он стремится к сотрудничеству с другими организациями, которые так или иначе вовлечены (заинтересованы) в его деятельности (межвузовское сообщество, академическая наука, научно-исследовательские организации, государство, бизнес), то целесообразно выделить предполагаемую роль университета в этой группе взаимодействия.

Таблица 5

Интеллектуальный уровень университета

Уровень качества НОП вуза	0,01 - 0,99	1,00-1,99	2,00-2,99	3,00-4,00
Интеллектуальный уровень вуза	Исполнительский	Оптимизирующий	Концептуальный	Генерирующий

Пояснения к таблице 5:

1. Генерирующий тип вуза подразумевает извлечения инноваций или информации об инновациях непосредственно из своего опыта научных исследований или образовательной (коммерческой, инновационной) деятельности, что влечет выявление новых возможностей для вуза. Такой вуз предпочитает работать с несколькими инновационными проектами одновременно; каждое предлагаемое им решение подразумевает постановку еще нескольких новых задач, которые он с готовностью предоставляет решить другим заинтересованным организациям, чтобы они позаботились о деталях разрабатываемого ими проекта; является центром группы взаимодействия; имеет высокую инновационную активность.

2. Концептуальный уровень вуза предполагает возможность рассмотрения различных вариантов реализации научной, образовательной, инновационной одновременно. Для такого вуза характерно достижение чего-либо не только на своем непосредственном опыте, но и при помощи обобщения опыта деятельности других участников группы взаимодействия; вуз может быть центром группы или не быть

такowym, но обязательно является активным ее участником; имеет выше среднего инновационную активность.

3. Вуз, имеющий оптимизирующий уровень, сосредотачивается на одной на конкретной проблеме, при этом анализируется большое количество информации с целью выявления и выбора наилучшего варианта решения какой-либо задачи. Такой вуз способен работать с отдельными частями проекта, т.к. не имеет достаточного количества ресурсов для крупных инновационных проектов; должен стремиться к повышению эффективности взаимодействия с другими участниками группы взаимодействия; не является центром группы, но является активным ее участником; имеет среднюю инновационную активность.

4. Исполнительский уровень вуза подразумевает осуществление образовательной (научной, инновационной, коммерческой) деятельности, используя подобный опыт других вузов. Такой вуз не нуждается в детальном понимании проблемы в целом, чтобы приступить к делу; является идеальным исполнителем в области реализации мелких или небольших частей инновационных проектов; может максимально реализовать свой НОП только в составе группы взаимодействия, поэтому должен стремиться к поиску потенциальных партнеров; не может быть центром группы, но в состоянии выполнять роль ее равноправного участника; инновационная активность ниже среднего.

Общий вывод. Предложенный автором инструментарий оценки научно-образовательного процесса университета позволяет не только определить величину ресурсов вуза и результативность их использования, но и аттестовать уровень подготовленности внутренней и внешней среды университета к осуществлению эффективного научно-образовательного (инновационного) процессов. Предложенная методика оценки НОП вуза легко встраивается в существующие модели функционирования учреждений высшей школы; способствует повышению эффективности научно-образовательного процесса вуза; учитывает специфику деятельности университета; является основой для принятия тактических управленческих решений; целесообразна для внутреннего пользования.

Библиографический список

1. Баранникова И.В., Шафоростова Е.Н. Методика оценки качества обучения в высших учебных заведениях // Статистика и экономика.-2018.-Т.15.-№6.- С.36-45
2. Глухов В.В. Как определить интеллектуальный потенциал сотрудника – Режим доступа: URL:<https://www.elitarium.ru/myshlenie-stil-sklonnost-ideja-poisk-ocenka-informacija-organizacija-metodika/> (дата обращения: 20.04.2023)

3.Зунтова И.С., Веселовская М.Я. Инновационная оценка и анализ уровня результативности деятельности университета//Вестник Государственного университета просвещения.- 2024.- №4.- С.58-69

4. Князева Е. Системный подход как основа стратегического управления // Форсайт. -2020. -Т.14. - № 4. - С.4-8, с.7.

5.Корчак А.Э., Хавенсон Т.Е. Понятие «качество» в высшем образовании: от офлайн-к онлайн-формату // Высшее образование в России.-2024.-Т.33.-№1.- С.9-27

6. Любушина Н.П., Брикач Г.Г. Использование обобщенной функции желательности Харрингтона в многопараметрических экономических задачах //Экономический анализ: теория и практика.-2014.-№18(369).- С.-11

7.Озерникова Т.Г., Братищенко Д.В. Качество образования: подходы к определению.- Режим доступа: URL: [http: //ozernikova_bratishenko.pdf](http://ozernikova_bratishenko.pdf), с.1-9 (дата обращения: 15.01.2026)

8.Розанова Н.М. Трансформация высшего образования: ключевые закономерности и долгосрочные тенденции // Вестник Института экономики Российской академии наук.-2020.-№5.- С.64-78

9. Информационно-аналитические материала по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования.- Режим доступа:URL: <https://monitoring.miccedu.ru> (дата обращения: 20.02.2026)

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УДК 005.21:334.012:339.137

Барсуков А.П. Роль личной стратегии в формировании конкурентоспособности предпринимателя

The role of personal strategy in shaping the competitiveness of an entrepreneur

Барсуков Александр Павлович

кандидат экономических наук

сооснователь Community University экс-член Правления и CEO сети Магнит, основатель
Сбераналитики

Barsukov Alexander Pavlovich

PhD in Economics

Co-founder of Community University, former board member and CEO of the Magnit retail chain,
founder of Sberanalytics

Аннотация. В статье рассматривается феномен личной стратегии предпринимателя как системного фактора формирования его конкурентоспособности. Показано, что личная стратегия представляет собой процесс согласования трёх базовых сфер жизни – здоровья, отношений и деятельности, которые в совокупности обеспечивают устойчивость, энергетический ресурс и социальный капитал. Особое внимание уделяется роли фундаментальных личностных ресурсов, выступающих универсальными детерминантами стратегического мышления. На основе анализа жизненных циклов предпринимателя (адаптация, интеграция, трансформация) выявлено, что каждая стадия сопряжена с актуализацией различных ресурсов и формированием специфических конкурентных преимуществ. Подчеркивается, что личная стратегия предпринимателя служит не только инструментом индивидуальной саморегуляции, но и фундаментом для разработки корпоративной стратегии, определяющей долгосрочную устойчивость бизнеса.

Ключевые слова: личная стратегия, предприниматель, конкурентоспособность, жизненный цикл, социальный капитал, устойчивость бизнеса.

Abstract. The article examines the phenomenon of an entrepreneur's personal strategy as a systemic factor shaping competitiveness. Personal strategy is defined as a process of aligning three fundamental spheres of life, which together provide resilience, energy resources, and social capital. Particular attention is paid to the role of fundamental personal resources – faith, will, and imagination – which act as universal determinants of strategic thinking. Based on the analysis of entrepreneurial life cycles (adaptation, integration, transformation), it is revealed that each stage is associated with the actualization of specific resources and the formation of particular competitive advantages. The study emphasizes that an entrepreneur's personal strategy functions not only as a tool of individual self-regulation but also as the foundation for developing a corporate strategy that ensures the long-term sustainability of the business.

Keywords: personal strategy, entrepreneur, competitiveness, life cycle, social capital, business sustainability.

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

Введение

Современные условия предпринимательской деятельности характеризуются высокой степенью неопределённости, ускоренными темпами технологических

изменений и интенсификацией конкурентной среды. В данных обстоятельствах ключевым фактором устойчивости и результативности предпринимателя выступает не только эффективное использование рыночных инструментов и управленческих практик, но и наличие личной стратегии, обеспечивающей согласованность внутренних ресурсов и формирование конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Личная стратегия в настоящем исследовании рассматривается как непрерывный процесс согласования трёх базовых сфер жизнедеятельности субъекта — здоровья, отношений и деятельности. Она выполняет функцию внутреннего источника энергии и смыслов, что позволяет предпринимателю достигать экономических результатов при сохранении баланса между личной и профессиональной сферами. Отсутствие личной стратегии сопряжено с рисками апатии, эмоционального выгорания и кризисов идентичности, которые напрямую отражаются на снижении эффективности предпринимательской деятельности. В то же время наличие целостной личной стратегии способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на согласованности ценностей, целей и практических действий.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в научной и практической литературе преимущественное внимание уделяется вопросам корпоративного стратегического управления, в то время как личная стратегия собственника остаётся недостаточно изученной. Между тем именно она задаёт основу управленческих решений и обеспечивает стратегическую устойчивость бизнеса. Как справедливо отмечает В. Седов, «бизнес должен опираться на личную стратегию собственника». Данный тезис позволяет интерпретировать личную стратегию не только как инструмент саморегуляции, но и как фактор формирования конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Целью настоящего исследования является выявление роли личной стратегии в формировании конкурентоспособности предпринимателя в современных условиях. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: анализируются теоретические подходы к пониманию личной стратегии; уточняются её структурные элементы; исследуются жизненные циклы предпринимателя и их влияние на конкурентоспособность; выявляются практические эффекты внедрения личной стратегии в предпринимательскую деятельность.

Научная новизна исследования заключается в уточнении содержания категории «личная стратегия» и её трактовке не только как инструмента индивидуального самоуправления, но и как значимого фактора формирования конкурентных преимуществ бизнеса в долгосрочной перспективе. Полученные результаты позволяют рассматривать личную стратегию как системный ресурс, обеспечивающий согласованность личных ценностей и профессиональных целей, а также интеграцию

индивидуальных ресурсов в стратегическое развитие предпринимательской организации.

Теоретическая база исследования

Понятие личной стратегии в современном менеджменте связано с концепцией непрерывного согласования трёх сфер жизни: здоровья, отношений и деятельности. Этот подход опирается на системное представление о человеке как о целостной структуре, где здоровье формирует энергетическую основу, отношения обеспечивают социальный капитал, а деятельность задаёт смысл и результаты.

Отсутствие личной стратегии, по мнению исследователей, приводит к внутренней рассогласованности, утрате мотивации и профессиональному выгоранию, что снижает эффективность бизнеса. Напротив, наличие стратегии обеспечивает предпринимателю устойчивое видение, способность принимать взвешенные решения в условиях неопределённости и интегрировать личные и профессиональные ценности. [6]

В структуре личной стратегии предпринимателя особое место занимают фундаментальные личностные ресурсы, которые в ряде исследований трактуются как источники устойчивости, саморегуляции и инновационности. Условно их можно обозначить как «суперсилы» личности: вера, воля и воображение.

Вера человека активизируется, когда в его жизни появляется смысл. Результат формирования смысла - вера. В работах В. Франкла вера понимается не только в религиозном или духовном измерении, но и как доверие к собственному жизненному пути и признание его истинным. Именно вера, по мнению Франкла, позволяет личности преодолевать кризисы и выходить за рамки краткосрочных ориентиров, формируя «горизонт будущего». Для предпринимателя это выражается в способности удерживать стратегическую перспективу и сохранять уверенность в правильности избранного курса даже в условиях рыночной нестабильности. [9]

Воля традиционно трактуется в психологии как способность к саморегуляции, настойчивости и преодолению препятствий. В исследованиях А.Н. Леонтьева и Б.Г. Ананьева воля понимается как системообразующий фактор целенаправленной деятельности. Д. МакКлелланд в работе *The Achieving Society* (1961) связывал «мотивацию достижения» с проявлением воли и рассматривал её как ключевое условие предпринимательской активности. Для предпринимателя воля проявляется в готовности брать на себя ответственность, сохранять дисциплину и преодолевать внешние и внутренние барьеры, что напрямую влияет на способность формировать и удерживать конкурентные позиции. [1, 5, 6]

Воображение в научной литературе трактуется как когнитивный механизм, обеспечивающий создание новых смыслов и альтернативных сценариев развития. Ж. Пиаже рассматривал воображение как один из способов когнитивного

конструирования реальности, а в предпринимательских исследованиях Д. Дайер, Х. Грегерсен и К. Кристенсен (*The Innovator's DNA*, 2011) показали, что именно воображение и ассоциативное мышление лежат в основе инновационного поведения. Для предпринимателя воображение выполняет функцию смыслообразования, позволяя не только видеть новые возможности, но и трансформировать их в конкурентные преимущества бизнеса.

Такая последовательность «воображение — смысл — вера — воля» описывает ключевую суперсилу предпринимателя: способность создавать образ будущего, наполнять его смыслом, верить в него и действовать до его фактического появления. Рассмотренные базовые личностные ресурсы представляют собой универсальные психологические детерминанты, обеспечивающие субъекту возможность устойчивого функционирования и стратегического выбора. Однако данные ресурсы проявляют свою эффективность не в изолированном виде, а в контексте временной динамики развития личности. Современные исследования в области психологии развития и организационной психологии подчёркивают, что становление личности и её профессиональной траектории носит нелинейный характер и подчиняется принципу цикличности. [3]

Согласно данной концепции, жизненные и карьерные процессы развиваются через последовательность этапов, каждый из которых предъявляет особые требования к субъекту и активизирует различные внутренние ресурсы. Так, вера может выступать доминирующим фактором на этапе становления и поиска идентичности, воля приобретает особое значение в фазе институционализации и закрепления профессиональной позиции, тогда как воображение становится ведущим ресурсом в период трансформации и стратегического переосмысления.

В контексте принципа цикличности личностного и профессионального развития выделяются три ключевых этапа, каждый из которых сопряжён с определённым набором ресурсов и стратегических задач. Данные этапы задают динамику становления предпринимателя и определяют особенности его конкурентоспособности. [7]

Первым этапом личностного и профессионального становления является стадия адаптации, охватывающая возрастной диапазон от 18 до 30 лет. Данный период характеризуется поиском собственного места в социокультурном и профессиональном пространстве, активным экспериментированием и апробацией различных форм деятельности. Для предпринимателя этап адаптации ассоциируется с высокой динамикой поведения, выраженной склонностью к риску и ориентацией на быстрые результаты. Основными ресурсами конкурентоспособности выступают энергия, креативность и способность инициировать новые проекты в условиях ограниченных ресурсов. Именно данные качества позволяют предпринимателю успешно запускать

стартапы и быстро реагировать на изменения внешней среды. В то же время уязвимостью этой стадии является недостаточная устойчивость стратегического мышления и склонность к импульсивным управленческим решениям, что снижает вероятность долгосрочной устойчивости бизнеса.

Вторым этапом является стадия интеграции, охватывающая возрастной диапазон от 30 до 42 лет. В этот период происходит переход от преимущественно индивидуальной активности к институционализации предпринимательской деятельности. Основным содержанием этапа интеграции является формирование команд, построение устойчивых партнёрских отношений и создание организационных структур, обеспечивающих выход за пределы индивидуального предпринимательства. Ключевыми источниками конкурентоспособности становятся социальный капитал, уровень доверия и способность к делегированию полномочий. На данном этапе предприниматель демонстрирует управленческую зрелость, умение интегрировать ресурсы и поддерживать системный рост. Важным отличием данной стадии является возможность снижения зависимости бизнеса от непосредственного участия собственника в операционной деятельности и ориентация на долгосрочные стратегические перспективы.

Третьим этапом выступает стадия трансформации, охватывающая возрастной диапазон от 42 до 54 лет. Указанный период связан с переосмыслением накопленного опыта и переходом от ориентации на краткосрочные результаты к формированию долгосрочных смыслов и институционализации преемственности. Предприниматель на данной стадии нередко выступает в роли наставника, активно передаёт накопленные знания и формирует проекты более масштабного характера. Конкурентоспособность в этот период обеспечивается за счёт стратегического видения, ориентации на ценностные ориентиры и способности интегрировать собственный опыт в развитие последующих поколений. Таким образом, трансформация укрепляет стратегическую устойчивость бизнеса через механизмы преемственности и институционализации знаний.

Следовательно, каждый из выделенных этапов формирует специфические ресурсы конкурентоспособности: на стадии адаптации — энергию и креативность, на этапе интеграции — управленческую зрелость и социальный капитал, на стадии трансформации — стратегическое видение и преемственность. В совокупности они отражают динамическую природу личной стратегии предпринимателя и её значимость для устойчивого развития предпринимательских структур.

Таким образом, циклическая модель развития личности позволяет рассматривать личную стратегию предпринимателя как динамическую систему, которая

трансформируется вместе с изменением его жизненных приоритетов и профессиональных задач.

Методология исследования

Методологическую основу работы составили междисциплинарные подходы, интегрирующие достижения современной теории менеджмента, психологии и аксиологии. Такой синтетический ракурс позволяет рассматривать личную стратегию предпринимателя не как одномерное явление, а как сложное многоуровневое образование, включающее ценностные ориентации, личностные ресурсы и поведенческие практики, которые в совокупности определяют его конкурентоспособность.

Применение системного подхода обеспечило возможность анализа личной стратегии предпринимателя как целостной модели, включающей три ключевых компонента: здоровье, отношения и деятельность. Данный подход опирается на положение о том, что устойчивое развитие возможно лишь при сбалансированности данных элементов, тогда как рассогласованность в одной из сфер ведёт к нарушению системного равновесия и снижению эффективности предпринимательской деятельности.

Использование аксиологического подхода позволило проанализировать личную стратегию сквозь призму ценностей и смыслов, выступающих в качестве регуляторов поведения предпринимателя. Согласованность ценностной системы и стратегических целей рассматривается как ключевое условие устойчивого развития, обеспечивающее не только внутреннюю целостность субъекта, но и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

Привлечение циклической концепции развития личности [1] обеспечило возможность соотнесения этапов личностного становления с предпринимательскими циклами. Согласно данному подходу, развитие носит нелинейный характер и подчиняется принципу цикличности. Это позволило выявить взаимосвязь между стадиями жизненного пути — адаптацией, интеграцией и трансформацией — и ключевыми характеристиками предпринимательской деятельности: поиском рыночных ниш, институционализацией бизнеса и передачей опыта последующим поколениям. [1]

Для практической реализации поставленных задач использовался комплекс методов исследования:

- теоретический анализ, включающий систематизацию и обзор научной литературы по проблематике стратегии, управления и предпринимательства;

- сравнительный анализ, позволивший выявить сходства и различия между личной и корпоративной стратегией в формировании конкурентных преимуществ; [10]
- качественный анализ кейсов, направленный на изучение практики успешных предпринимателей и демонстрирующий связь между личной стратегией, устойчивостью и результативностью бизнеса;
- структурно-функциональный анализ, позволивший раскрыть взаимосвязи между личными ресурсами предпринимателя (здоровье, отношения, ценностные установки) и его деловыми результатами.[2]

Совокупность данных подходов и методов обеспечила целостное понимание того, каким образом личная стратегия функционирует как источник устойчивости предпринимателя, формирует его конкурентные преимущества и задаёт долгосрочную эффективность бизнеса.

Результаты исследования

Проведённый анализ показал, что личная стратегия является системообразующим фактором в формировании конкурентоспособности предпринимателя. Полученные результаты позволяют утверждать, что она представляет собой целостную конструкцию, объединяющую структурные элементы, базовые личностные ресурсы, динамику жизненного цикла и их влияние на бизнес-модель.



Рисунок 1. Три компонента личной стратегии

Прежде всего, в структуре личной стратегии выделяются три взаимосвязанных компонента: здоровье, отношения и деятельность. (Рис.1)

Здоровье выступает базовой энергетической основой, обеспечивающей устойчивость к стрессу, способность к рациональному принятию решений и долгосрочную продуктивность. Отношения формируют социальный капитал предпринимателя, включающий доверие, партнёрские связи и поддержку ближайшего окружения. Деятельность является источником смыслов и практических реализаций, через который личность раскрывает свой потенциал и создаёт ценность для общества. Тем самым именно триада «здоровье – отношения – деятельность» задаёт фундамент всей личной стратегии и определяет возможности её практической реализации.

Наряду со структурными элементами, важное значение приобретают базовые личностные ресурсы, обеспечивающие динамичность и направленность стратегии. К ним относятся вера, воля и воображение. Вера формирует доверие к собственному пути и расширяет горизонты будущего, позволяя действовать в условиях неопределённости. Воля проявляется в настойчивости, саморегуляции и способности преодолевать препятствия, что является ключом к реализации долгосрочных целей. Воображение выполняет смыслообразующую и инновационную функцию, открывая возможность для формирования нового видения и создания конкурентных преимуществ. Совокупность этих ресурсов трансформирует личную стратегию из статической модели в динамический механизм, обеспечивающий устойчивое развитие предпринимателя.

Особое внимание заслуживает взаимосвязь личной стратегии с этапами жизненного цикла личности. Установлено, что на разных стадиях жизненного пути активируются различные ресурсы, которые становятся определяющими для предпринимательской деятельности. На этапе адаптации (18–30 лет) конкурентоспособность формируется за счёт энергии, креативности и готовности к риску, что позволяет предпринимателю запускать стартапы и осваивать новые ниши. На этапе интеграции (30–42 года) ключевым ресурсом становится социальный капитал: предприниматель формирует команды, выстраивает партнёрства, создаёт устойчивые организационные структуры и обеспечивает институционализацию бизнеса. На этапе трансформации (42–54 года) акцент смещается на смыслы и преемственность: конкурентоспособность усиливается за счёт стратегического видения, передачи знаний и интеграции накопленного опыта в развитие долгосрочных проектов. Таким образом, личная стратегия имеет циклическую динамику, в рамках которой каждый жизненный этап формирует специфические ресурсы конкурентоспособности.

Обобщение полученных данных позволяет утверждать, что наличие личной стратегии способствует снижению рисков эмоционального выгорания и кризисов идентичности, повышает способность предпринимателя адаптироваться к изменениям

внешней среды, а также обеспечивает формирование долгосрочных конкурентных преимуществ бизнеса. Важным эффектом является согласование личных и корпоративных целей, что усиливает вовлечённость команды и устойчивость бизнес-модели.

Особое значение в контексте формирования конкурентоспособности предпринимателя имеет взаимосвязь личной стратегии и бизнес-модели. Личная стратегия в данном случае может быть интерпретирована не только как фактор индивидуальной устойчивости субъекта, но и как методологическая основа для построения корпоративной стратегии. Научные исследования в области стратегического менеджмента и предпринимательства указывают на то, что ценностные ориентации и личностные ресурсы собственника выступают важнейшими детерминантами управленческих практик, организационной культуры и стратегического позиционирования предприятия. Иными словами, личные установки предпринимателя находят своё отражение в структуре бизнес-модели: в определении целевых сегментов, выборе механизмов взаимодействия с клиентами, построении внутренних процессов и институционализации партнёрских связей. Таким образом, личная стратегия задаёт не только вектор индивидуального развития, но и системные рамки корпоративной динамики.

Рассмотрение личной стратегии через призму жизненных циклов предпринимателя позволяет утверждать, что её влияние проявляется на всех стадиях профессионального пути. На этапе адаптации (18–30 лет) бизнес, как правило, выступает прямым выражением индивидуальной энергии и инициативы предпринимателя, где ключевыми ресурсами конкурентоспособности являются креативность, готовность к риску и способность к быстрым экспериментам. На этапе интеграции (30–42 года) личная стратегия обеспечивает переход к институционализации деятельности, формированию команд и закреплению социальных связей, что способствует устойчивому росту и снижению зависимости бизнеса от личного участия собственника в операционных процессах. Наконец, в период трансформации (42–54 года) личная стратегия становится источником преемственности и стратегического видения: предприниматель систематизирует накопленный опыт, формирует долгосрочные ориентиры и интегрирует ценностные установки в развитие бизнес-модели. В совокупности данные этапы демонстрируют, что согласованность личных и профессиональных целей на всех стадиях жизненного цикла является необходимым условием поддержания конкурентоспособности бизнеса и обеспечения его стратегической устойчивости.

Эмпирическим подтверждением данной взаимосвязи служит российская предпринимательская практика. Так, предприниматель В.М. Седов, основатель

компании «Аскона», подчеркивал, что «бизнес должен опираться на личную стратегию собственника». Данный принцип был реализован в управленческой практике компании: личные ценности и приоритеты руководителя формировали основу стратегического развития, определяли долгосрочные направления диверсификации и задавали культурные ориентиры организации. В результате именно согласованность личной стратегии собственника и корпоративной стратегии предприятия обеспечила компании «Аскона» устойчивое конкурентное преимущество на российском рынке.

Таким образом, можно заключить, что личная стратегия является не только внутренним ресурсом предпринимателя, но и фундаментальным фактором стратегического развития организации. Её институционализация в структуре бизнес-модели усиливает конкурентоспособность предприятия, обеспечивая согласованность между индивидуальными ценностями собственника, целями бизнеса и требованиями внешней среды.

Следовательно, личная стратегия может рассматриваться не только как инструмент индивидуальной саморегуляции, но и как фактор стратегической устойчивости бизнеса. Она выступает связующим звеном между внутренними ресурсами личности и внешними условиями предпринимательской деятельности, обеспечивая интеграцию ценностей, целей и практических действий. Именно эта интеграция превращает личную стратегию в источник конкурентоспособности как самого предпринимателя, так и возглавляемого им предприятия.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило, что личная стратегия предпринимателя является системным процессом, основанным на согласовании трёх базовых сфер жизнедеятельности — здоровья, отношений и деятельности. Каждая из этих сфер выполняет собственную функцию: здоровье обеспечивает энергетическую основу и стрессоустойчивость, отношения формируют социальный капитал, а деятельность задаёт смысловую и результативную составляющую. В совокупности они создают фундамент, позволяющий предпринимателю сохранять целостность и обеспечивать устойчивость профессиональной и личной траектории.

Результаты анализа показали, что наличие личной стратегии обеспечивает предпринимателю способность к долгосрочному планированию и адаптации в условиях неопределённости. Отсутствие такой стратегии, напротив, сопряжено с высокими рисками: эмоциональным выгоранием, кризисами идентичности и снижением эффективности бизнеса. Следовательно, личная стратегия может рассматриваться как фактор не только индивидуальной саморегуляции, но и стратегической устойчивости предпринимательской деятельности.

Ключевыми ресурсами личной стратегии выступают вера, воля и воображение, которые в научной литературе обозначаются как универсальные психологические детерминанты или метанавыки. Смысл можно рассматривать как горизонт будущего — проективную модель желаемой реальности, определяющую направленность действий. Вера при этом выступает как когнитивно-эмоциональная установка, обеспечивающая доверие к ещё не существующему. Для предпринимателя такое состояние является системообразующим фактором: именно смыслы, на которые опирается его вера, трансформируются в конкретные проекты, бизнес-инициативы и практические решения. Воля проявляется в способности к саморегуляции и преодолению препятствий, воображение выполняет когнитивную и инновационную функцию, открывая возможность создания новых смыслов и сценариев развития. Совокупность этих ресурсов формирует основу стратегического мышления предпринимателя и задаёт направление его конкурентных преимуществ.

Выявлена также тесная взаимосвязь между личной стратегией и жизненными циклами предпринимателя. Установлено, что этап адаптации (18–30 лет) характеризуется высокой энергией, креативностью и инновационной активностью, что формирует конкурентоспособность через запуск стартапов и освоение новых ниш. Этап интеграции (30–42 года) связан с формированием команд, развитием партнёрских связей и институционализацией бизнеса, где ключевым ресурсом становится социальный капитал и способность к системному управлению. На этапе трансформации (42–54 года) акцент смещается на преемственность, стратегическое видение и передачу накопленного опыта, что усиливает долгосрочную устойчивость бизнеса. Таким образом, динамика жизненного цикла предопределяет актуализацию различных личностных ресурсов и формирует соответствующие источники конкурентоспособности.

В обобщенном виде можно утверждать, что конкурентоспособность предпринимателя определяется не только внешними рыночными условиями, но и глубиной его личной стратегии. Чем более согласованы ценности, цели и действия субъекта предпринимательской деятельности, тем выше его устойчивость и способность обеспечивать долгосрочную эффективность бизнеса.

Практическая значимость проведённого исследования заключается в том, что личная стратегия может рассматриваться как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимателей на разных стадиях их жизненного и профессионального пути. Внедрение личной стратегии позволяет не только снизить риски профессионального выгорания, но и повысить адаптивность к изменениям внешней среды, усилив стратегическую устойчивость бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований связаны с проведением эмпирического анализа на выборке российских предпринимателей, что позволит выявить статистические корреляции между параметрами личной стратегии (здоровье, отношения, деятельность, вера, воля, воображение) и показателями устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Библиографический список

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 303 с. URL: https://www.dou4sun.ru/files/File/biblioteka_ananiev-man-reflection.pdf
2. Карловская Н.Н., Камнева Е.В., Моргунов Е.Б., Полевая М.В., Пряжников Н.С. Принцип «цикличности» в карьерном самоопределении личности // Организационная психология. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-tsiklichnosti-v-kariernom-samoopredelenii-lichnosti>
3. Кон И.С. Социология личности. – Москва : Политиздат, 1967. – 365 с. URL: https://terra.ucoz.ae/_ld/2/205_--_.pdf
4. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – Москва : Политиздат, 1975. – 304 с. URL: <https://www.marxists.org/russkij/leontiev/1975/dyeatyelnost/deyatelnost-soznyanie-lichnost.pdf>
5. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 672 с.
6. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампел Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / пер. с англ. – Москва : Альпина Диджитал, 2009. – 366 с. URL: <https://symposium-cemi.ru/wp-content/uploads/2019/08/StrategySafari.pdf>
7. Светульников С.Г., Пономарев О.Б. Социальное предпринимательство и модель жизненного цикла предпринимателя // И-Еconomy. 2016. №6 (256). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-i-model-zhiznennogo-tsikla-predprinimatelya>
8. Франкл В. Человек в поисках смысла. – Москва : Прогресс, 1990. – 368 с. URL: https://imwerden.de/pdf/frankl_chelovek_v_poiskakh_smysla_1990.pdf
9. Чжан Вейцы. Исследование корпоративной стратегии // Экономика и социум. 2025. №4-2 (131). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-korporativnoy-strategii>

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 338.24:796.01

Хиль А.В., Хохolina Т.Н. Влияние физической культуры на формирование человеческого капитала как фактора экономического роста в Российской Федерации

Import the influence of physical culture on the formation of human capital as a factor of economic growth in the Russian Federation

Хиль Анастасия Владимировна,

ассистент, преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг», Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Хохolina Таисия Николаевна,

студентка группы МН-124, Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Khil Anastasia Vladimirovna,

assistant, lecturer, Department of Management and Marketing, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Nikolai Grigorievich and Alexander Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

Khokholina Taisiya Nikolaevna,

student of group MN-124, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

Аннотация. В статье исследуется роль физической культуры как элемента формирования человеческого капитала в условиях замедления традиционных источников экономического развития. На основе анализа научных трудов, открытых источников, статистических данных Минспорта, Росстата и ВЦИОМ выявлен рост охвата населения физической активности при сохранении регионального неравенства и слабой межведомственной координации. Вследствие этого, обосновывается необходимость оценки экономического эффекта физической культуры и ее включения в стратегии формирования человеческого капитала для достижения экономического роста с последующей демонстрацией устойчивой динамики.

Ключевые слова: человеческий капитал, физическая культура, экономический рост, здоровье, производительность труда, национальные проекты, Россия

Abstract. This article examines the role of physical education as an element of human capital formation amid a slowdown in traditional sources of economic growth. An analysis of scientific papers, open sources, and statistical data from the Ministry of Sport, Rosstat, and the All-Russian Public Opinion Research Center (VTsIOM) reveals an increase in physical activity coverage, while regional inequalities and weak interdepartmental coordination persist. Consequently, the article substantiates the need to assess the economic impact of physical education and its inclusion in human capital formation strategies to achieve economic growth and subsequently demonstrate sustainable trends.

Keywords: human capital, physical education, economic growth, health, labor productivity, national projects, Russia

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

В конце прошлого столетия российская экономика подверглась реформированию, которое базировалось на идеях технико-экономического прогресса. Основным двигателем развития считались материально-вещественные факторы и накопление капитала, что отражало экономические концепции начала XX века. Однако деструктивные трансформации в экономике привели к снижению значимости человеческого потенциала в процессах социально-экономического роста.

Российская экономика сталкивается со структурными вызовами, такими как сокращение численности трудовых ресурсов, рост неинфекционных заболеваний и недостаточный уровень производительности труда. В этих условиях традиционные источники экономического роста: накопление физического капитала и сырьевая экспортная модель, основанные на экстенсивных факторах, демонстрируют исчерпание своего потенциала. Вследствие этого, на первый план выдвигается человеческий капитал как ключевой фактор устойчивого и инклюзивного развития.

Впервые теоретические основы понятия человеческого капитала были заложены в публикациях американскими экономистами Т. Шульцем и Г. Бэккером в 1950-1960-х годах. В результате этих исследований человеческий капитал стал рассматриваться как итог инвестиционных вложений, представляющий собой накопленный индивидом запас знаний, навыков, мотивации, способностей и состояния здоровья. Наличие данного ресурса оказывает прямое влияние на рост производительности труда и увеличение доходов. К основным видам инвестиций в него относят образование, накопление профессионального опыта, поддержание здоровья, готовность к географической мобильности и активный информационный поиск. [3]

Человеческий капитал, определяемый как накопленные индивидом знания, навыки и состояние здоровья, является основополагающим ресурсом для его реализации и продуктивной деятельности в рамках общества. Этот ресурс приносит значительную отдачу как на индивидуальном, так и на общественном уровне, способствуя процветанию стран. В современной экономической науке человеческий капитал признается ключевым фактором экономического роста, зачастую демонстрируя более высокую эффективность по сравнению с физическим капиталом. Увеличение человеческого капитала в стране ведет к ее экономическому обогащению, а для индивида дает неоспоримое преимущество на рынке труда. В производственных процессах человеческий капитал, дополняя физический, выступает в роли важнейшего ресурса для технического прогресса и долгосрочного экономического развития.

В рамках современной теории человеческого фактора выделяют три фундаментальных элемента, определяющих их сущность и экономическое проявление [3]:

1. Человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;

2. Природные способности, которым соответствует рента на эти способности, дополнительный доход, обусловленный их уникальностью или дефицитом;

3. Чистый труд, который обозначает непосредственное приложение физических и умственных усилий индивида в процессе производства, не связанное напрямую с накопленным капиталом или врожденными способностями.

Совокупность этих трех элементов формирует комплексное понимание труда в его общепринятом, широком смысле. При этом, в контексте экономической теории, именно первые два компонента рассматриваются как составляющие человеческого капитала, поскольку они обладают способностью к накоплению и генерации дохода, превышающего базовую стоимость чистого труда.

Ключевое отличие человеческого капитала от материальных активов заключается в его воплощении в субъекте, что делает его непередаваемым и непродаемым в традиционном смысле. Однако, активно используется в процессе формирования человеческого капитала будущих поколений через семейные отношения. Структура человеческого капитала многокомпонентная, при этом единая общепринятая классификация его элементов отсутствует. Бэккер выделил в нем такие составляющие, как капитал образования (знания общие и профессиональные), капитал здоровья, капитал профессиональной подготовки (квалификация, навыки, производственный опыт), миграционный капитал, а также владение экономически значимой информацией и мотивацию к экономической деятельности. [3]

Структурные проблемы российской экономики, включая демографический спад, старение населения и снижение производительности труда, делают человеческий капитал стратегическим ресурсом для устойчивого развития. Особое внимание следует уделить физической культуре, которая является недооцененным, но критическим важным компонентом человеческого капитала и при этом оказывает многоаспектное влияние. Ее роль не ограничивается поддержанием физического здоровья, а также распространяется на формирование когнитивных, эмоциональных и социальных компетенций. Люди, находящиеся в лучшей физической форме, обычно демонстрируют более высокую производительность, а их здоровье является определяющим фактором продолжительности и интенсивности их вовлеченности в экономическую деятельность. Физическая культура представляет собой один из наиболее действенных механизмов, способствующих укреплению человеческого капитала. Однако в российской практике ее роль как основного инструмента формирования этого капитала недооценивается. Несмотря на реализацию национального проекта «Спорт – норма жизни», отсутствует системная оценка экономического эффекта от физической культуры и ее интеграции в стратегии развития таких сфер, как здравоохранение, образование и трудовые отношения. Регулярная физическая активность способствует профилактике

хронических неинфекционных заболеваний, повышает когнитивные способности, стрессоустойчивость и уровень общей дисциплины, что напрямую влияет на профессиональную эффективность. Следовательно, физическая культура не ограничивается рамками личного выбора образа жизни, а выступает в качестве формы инвестиций в человеческий капитал с измеримыми экономическими последствиями.

Уровень вовлеченности населения в физическую активность и спорт является индикатором общего состояния здоровья нации. Россия известна своими международными спортивными победами, но имидж спортивной державы формируется не только успехами профессионалов, но и массовым участием граждан. По данным мониторингового опроса ВЦИОМ, представленным в октябре 2023 года, за пятилетний период с 2013 по 2018 год наблюдался значительный рост граждан, регулярно занимающихся спортом (не реже 1-3 раз в месяц), с 40% до 54%. Предполагается, что такие крупные спортивные события, как Олимпиада в Сочи в 2014 году и Чемпионат мира по футболу в 2018, могли оказать стимулирующее воздействие на эту тенденцию. В настоящее время уровень вовлеченности россиян в занятия физической культурой стабилизировался на уровне 54%. В частности, доля респондентов, занимающихся спортом ежедневно, составила 18%, а доля тех, кто занимается 2-3 раза в неделю – 22%, что на 8 процентных пункта выше показателя 2013 года. [5]

В отечественной педагогике физическая культура рассматривается не как подготовку к большим спортивным победам, а как инструмент для комплексного развития личности. В соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, дисциплина «Физическая культура» ставит своей целью воспитание у учащихся приверженности здоровому образу жизни, развитие самодисциплины, навыков командной работы и чувства ответственности, как это определено Министерством просвещения Российской Федерации. [6]

С 2019 года в России реализуется национальный проект «Спорт – норма жизни», призванный к 2030 году увеличить долю населения, вовлеченного в регулярные занятия физкультурой до 55%, а также активно развивать спортивную инфраструктуру и популяризовать массовый спорт и комплекс ГТО. [4] По данным Минспорта к 2024 году доля активных россиян увеличилась с 28% (2018) до 34%. В рамках проекта было построено свыше 6 тысяч спортивных объектов, от дворовых площадок до физкультурно-оздоровительных комплексов. Однако, несмотря на общие успехи, наблюдается существенная неравномерность в охвате населения. Если в Москве и Санкт-Петербурге спортом занимаются почти 50% жителей, то в некоторых районах Поволжья и Северного Кавказа этот процент не дотягивает и до 20%. Критически важной проблемой остается отсутствие межведомственной синергии, что приводит к

слабой интеграции физической культуры в системе здравоохранения, образования и корпоративного управления. Подтверждением этому служит низкий процент, а именно лишь 12% российских компаний внедряют программы по поддержанию физической активности своих сотрудников. Тем не менее, национальный проект демонстрирует значительный потенциал для достижения системных изменений, но для его полной реализации необходимо внедрить механизмы оценки экономической отдачи. [7]

Отмечено, что чем больше объем государственных инвестиций в человеческий капитал, тем более оптимальным является соотношение между экономическим ростом и человеческим развитием, что проявляется в повышении макроэкономических показателей. Инновационный характер экономического развития также обеспечивается за счет увеличения расходов на человеческий капитал, которые к 2030 году вырастут до 14,1% ВВП, что на 4,3% больше по сравнению с 2010 годом. Рост будет обеспечен как государственными, так и частными (гражданскими и организационными) инвестициями. [4]

Результаты проведенного анализа позволяют сформулировать следующие выводы. Во-первых, физическая культура выступает как неотъемлемый компонент человеческого капитала, поскольку она положительно влияет на физическое здоровье, когнитивные функции и социально-поведенческие качества, что в свою очередь повышает производительность труда. Во-вторых, несмотря на позитивную тенденцию увеличения охвата населения занятиями физической активностью, Российская Федерация испытывает трудности, связанные с неравномерным доступом к занятиям в разных регионах, недостаточной вовлеченностью корпоративного сектора и отсутствием скоординированных действий между различными ведомствами. В-третьих, национальный проект «Спорт – норма жизни» демонстрирует значительный потенциал для развития физической культуры. Однако для полной реализации этого потенциала требуется системная оценка экономической отдачи и тесная интеграция с политикой в области здравоохранения, образования и рынка труда.

Для достижения этой цели предлагается:

1. Внедрить обязательные корпоративные программы физической активности для сотрудников крупных и средних предприятий.
2. Усилить межведомственное взаимодействие между Минспортом, Минздравом, Минпросвещения и Минэкономразвития.
3. Разработать методику расчета вклада физической культуры в ВВП и индексов «здорового капитала» на региональном уровне.
4. Увеличить объемы финансирования спортивной инфраструктуры в отстающих регионах.

В целом, будущее экономического роста России во многом зависит от способности трансформировать физическую культуру из сферы досуга в стратегический инструмент формирования высокопродуктивного, здорового и устойчивого человеческого капитала.

Библиографический список

1. Сагинова, О. В. Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала [Электронный ресурс] / О. В. Сагинова, Д. В. Завьялов, Н. Б. Завьялова // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 3. — С. 452–465. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-razvitiichelovecheskogo-kapitala/viewer> (дата обращения: 17.01.2026).
2. Петров, А. Н. Особенности реализации теории человеческого капитала в условиях современной России [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2023. — № 2. — С. 112–125. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-teorii-chelovecheskogo-kapitala-v-usloviyah-sovremennoy-rossii/viewer> (дата обращения: 17.01.2026).
3. Иванова, Е. С. Истоки и основные положения теории человеческого капитала [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. — 2022. — № 4. — С. 89–97. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoki-i-osnovnyye-polozheniya-teorii-chelovecheskogo-kapitala/viewer> (дата обращения: 17.01.2026).
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. — М.: Минэкономразвития России, 2012. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70209010/> (дата обращения: 18.01.2026).
5. ВЦИОМ. Аналитический обзор: «Спорт для всех» [Электронный ресурс]. — М.: Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2023. — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/sport-dlja-vsekh> (дата обращения: 18.01.2026).
6. Федеральные государственные образовательные стандарты [Электронный ресурс]. — М.: Официальный сайт ФГОС, 2025. — URL: <https://fgos.ru/> (дата обращения: 19.01.2026).
7. Министерство спорта Российской Федерации [Электронный ресурс]. — М.: Минспорт России, 2025. — URL: <https://www.minsport.gov.ru/> (дата обращения: 19.12.2025).
8. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work [Электронный ресурс]. — Washington, DC: World Bank, 2019. — 186 p. — URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019> (дата обращения: 19.01.2026).

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 658.115.012.2:004

Карпович В.Ф., Цветкова В.Н. Перспективы и проблемы цифровизации малого и среднего бизнеса Республики Беларусь

Prospects and challenges of digitalization of small and medium-sized businesses in the
Republic of Belarus

Карпович Виктор Францевич,

канд. экон. наук, доцент, заместитель декана ФММП
Белорусский национальный технический университет

Цветкова Валерия Николаевна,

аспирант,
Белорусский национальный технический университет

Karpovich Viktor,
Cand. of Econ. Sc., Asc. Prof., Vice-dean of FMME,
Belarusian National University of Technology
Tsviatkova Valeryia
Graduate student
Belarusian National University of Technology

Аннотация. В статье представлены результаты исследования исторической ретроспективы формирования и развития цифровых технологий, включая анализ первых практических примеров их интеграции в бизнес-процессы. Исследование проблем развития и внедрения цифровых технологий субъектами малого и среднего бизнеса представляется актуальным ввиду их значительной роли в обеспечении устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь. Проведённое исследование позволило выявить и обосновать ключевые направления повышения уровня цифровой зрелости субъектов малого и среднего бизнеса в условиях быстро меняющегося технологического ландшафта, характеризующегося активным использованием цифровых технологий и решений в различных секторах экономики.

Ключевые слова: Цифровизация, цифровые технологии, цифровая зрелость, МСП, Республика Беларусь.

Abstract. The article presents the results of a study on the historical retrospective of the formation and development of digital technologies, including an analysis of the first practical examples of their integration into business processes. Researching the challenges associated with the development and adoption of digital technologies among small and medium-sized businesses is particularly important given their substantial contribution to sustaining economic growth and boosting the competitive strength of Belarus's national economy. The study carried out allowed to identify and justify critical pathways towards elevating the degree of digital maturity among small and medium enterprises within an environment marked by swift transformations in the technological landscape, which is distinguished by intensive adoption of digital technologies and solutions across diverse economic domains.

Keywords: Digitalization, digital technologies, digital maturity, SMEs, Republic of Belarus.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент
кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

Зарождение цифровых технологий произошло задолго до наших дней, однако наиболее интенсивное их развитие началось в XX веке. Цифровые технологии значительно упростили выполнение многих операций в разных сферах жизнедеятельности человека, существенно сократив временные затраты. Применение цифровых технологий сделало бизнес-процессы более прозрачными и управляемыми, производственные процессы и операции стали выполняться гораздо быстрее, передача и обработка информации перешла на совершенно новый уровень как по объему, так и скорости [1, с. 480].

Возникновение и распространение цифровых технологий стало переломным моментом в истории человечества, радикальным образом изменив структуру общественного потребления [2, с. 290]. Уникальные блага, ранее доступные лишь узкой группе потребителей, благодаря новым техническим и технологическим возможностям приобрели статус общедоступных благ. Важнейшей особенностью новой эпохи стала способность обрабатывать огромные массивы данных, существенно обогатив научное познание, образовательные практики, медицинскую диагностику и фармакологию. Появление цифрового инструментария вызвало качественные изменения и в промышленном секторе, положив начало эпохе массового производства товаров и услуг. Вместе с тем следует учитывать, что история развития цифровых технологий носит циклический характер, связанный с чередованием фаз активного роста, стабилизации и временных регрессий. Несмотря на значительные успехи последних десятилетий, многие ключевые сферы экономики, особенно малый и средний бизнес, сталкиваются с трудностями массового внедрения передовых информационных и коммуникационных технологий из-за высокой стоимости приобретения инновационных решений и значительных расходов, возникающих при их эксплуатации [3, с. 96]. Однако несомненные перспективы дальнейшей цифровой трансформации и получаемые при этом выгоды делают актуальной постановку вопроса о разработке методов преодоления обозначенных преград, способствующих эффективному освоению всех преимуществ цифровой революции.

Основная часть

Начало эпохи информационных технологий и зарождение первых концепций компьютеров связано с работами британского математика XIX века Чарльза Бэббиджа. Созданная им аналитическая машина представляла собой первое механическое устройство, способное автоматически осуществлять сложные вычисления и сохранять полученные результаты [4, с. 45]. Идеи Бэббиджа стали отправной точкой развития современных компьютерных технологий и автоматизации процессов обработки

информации, формируя фундамент современной индустрии информационных технологий.

Первый коммерческий компьютер для автоматизации бизнеса – «LEO I» (Lyons Electronic Office I) – был разработан в начале 50-х годов прошлого века для британской компании J. Lyons & Co Дж. Пиркентоном, под руководством Дж. Симмонса. Устройство предназначалось для решения сложных задач управления запасами и автоматической оптимизации поставок скоропортящейся продукции с учётом климатических факторов, что фактически стало первым применением вычислительной техники в области логистики [5, с. 3–4].

Позже, на основе «LEO I», были созданы компьютеры для Ford Motor Co, Kodak и других промышленных гигантов. Это была первая волна цифровой революции: замена команд людей системами, способными на простые, а затем и намного более сложные вычисления [6, с. 18]. Успешность проекта привела к широкому распространению компьютеров серии LEO среди различных отраслей экономики Великобритании. Так, во второй половине 1960-х годов компьютеры были приобретены Главным почтовым управлением страны для автоматизации расчёта и оплаты телефонных счетов [5, с. 4].

Однако до интеграции в распределённую информационно-коммуникационную инфраструктуру эти компьютеры фактически функционировали в качестве высокопроизводительного арифметико-логического средства. Возрастающая потребность научных и инженерных коллективов в обеспечении коллективного доступа к специализированным вычислительным ресурсам – аппаратным, программным, а также к сервисным и прикладным компонентам – обусловила формирование принципиально новой архитектуры удалённого взаимодействия. В начале 1960-х годов в США под научным руководством Л. Клейнрока была разработана и апробирована экспериментальная сеть ARPANET, ставшая прототипом современного Интернета. В этот же период был теоретически обоснован и практически реализован принцип пакетной коммутации, обеспечивший возможность эффективной маршрутизации, сегментации и передачи данных в распределённой среде [7, с. 46–47]. Указанные разработки обозначили начало качественно нового этапа эволюции цифровых технологий.

История подключения Республики Беларусь к глобальной сети Интернет и получения собственного домена «.by» началась в 1994 году. В 1999 году благодаря «Белтелеком» Интернет стал массовым явлением для белорусов, а уже к 2001 году число пользователей в стране достигло примерно одного миллиона [8].

Важную роль в развитии бизнеса, в частности малых и средних предприятий (МСП), сыграл Интернет. Именно с его появлением стали возможны новые бизнес-модели (цифровой маркетинг, электронные платежи, логистика и др.), отличительной

чертой которых является низкий порог входа по капиталу. Для МСП этот фактор является одним из ключевых условий успеха [9, с. 153].

Аналогично этапам развития компьютеров развивалось и программное обеспечение для них. На ранних этапах выбор ПО был весьма ограничен: оно выполняло простейшие функции – вычисления, хранение, обработку и передачу информации, причём объёмы данных были сравнительно невелики. Изначально данные технологии разрабатывались и проходили испытания на базе научных институтов и военных предприятий, после чего их подхватывала сфера бизнеса. Следует также отметить, что в сфере бизнеса новые технологии изначально внедряли крупные транснациональные корпорации (ТНК). Они адаптировали их под свои нужды и разрабатывали собственные решения на их основе. Лишь затем эти технологии становились доступны среднему и малому предпринимательству. Такая последовательность закономерна, поскольку внедрение, адаптация и разработка новых решений требуют значительных финансовых вложений [10, с. 1].

Одновременно с развитием компьютеров и сети Интернет (ARPANET) стали расти в геометрической прогрессии объёмы информации, производимые устройствами, компаниями, людьми, что повлекло за собой острую необходимость развития программного обеспечения, позволяющего работать с большими объёмами информации на системном уровне, что позволило в дальнейшем создать специализированное программное обеспечение для поддержки принятия решений.

Термин BI (бизнес-аналитика) впервые был введен в использование Хансом Питером Луном, исследователем фирмы IBM, в 1958 году [11, с. 7]. Но уже в 1989 году появился термин KDD (обнаружение знаний в базах данных), которым обозначался обширный процесс поиска знаний в данных с применением «высокоуровневого» подхода к их анализу [11, с. 8].

В современном понятии бизнес-аналитика представляет собой набор взаимосвязанного программного обеспечения разного назначения, предназначенного для работы с большими объёмами данных, позволяющее проводить многоуровневый анализ данных в зависимости от целей и принимать на его основе решения. На сегодняшний день инструменты BI удобны в использовании, итеративны, интерактивны, ориентированы на бизнес и ориентированы на бизнес-деятельность [11, с. 7].

Наряду с развитием вычислительной техники, программного обеспечения, компьютерных сетей и бизнес-аналитики, в середине XX века зародилась область «искусственного интеллекта» (ИИ). Сам термин был предложен в 1956 году на Дартмутской конференции, где целью ставилось создание машин, способных имитировать человеческий интеллект [12, с. 2].

В 1955 году Аллен Ньюэлл и Герберт А. Саймон разработали программу с использованием искусственного интеллекта, которая была могла доказывать логические теоремы. Это послужило началом эры искусственного интеллекта [12, с. 2]. Далее в 70-х годах 20-го века искусственный интеллект нашел применение в программах, предназначенных для имитации процесса принятия решений человеком в сферах медицины и инженерии. Например, экспертная система MYCIN, разработанная Стэнфордским университетом, помогала диагностировать инфекционные заболевания и рекомендовать методы лечения [12, с. 3].

Развитие искусственного интеллекта наряду с остальными технологиями (сети, программное обеспечение, компьютеры) протекало волнообразно с периодами «забвения» и «бурного всплеска», так как все они были тесно связаны друг с другом, развитие одной технологии побуждало необходимость обновления и совершенствования всех остальных и напротив, замедление и охлаждение интереса тормозило все остальное.

Широкое применение искусственного интеллекта в бизнесе началось в 2012 году с таких «гигантов», как Amazon, Google и Facebook, которые его начали использовать для работы с клиентами, что позволило им улучшить свои сервисы за счет повышения уровня качества обратной связи [12, с. 3]. В дальнейшем искусственный интеллект начали применять в документообороте, финансовом анализе, логистике и других сферах, требующих ускорения и повышения эффективности.

В современном мире работа компаний невозможна без поддержки программного обеспечения, особенно систем для принятия решений на основе анализа данных с применением искусственного интеллекта. Сегодня программные комплексы на базе ИИ, предназначенные для анализа данных и автоматизации бизнес-процессов, активно используют все мировые транснациональные корпорации и крупный бизнес. Такие инструменты являются мощным средством повышения конкурентоспособности и достижения стратегических целей.

Одной из первых компаний, внедривших инструменты BI, стала Gartner Group Inc. в 1996 году. Уже тогда было очевидно, что конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от способности принимать обоснованные решения на основе точной и актуальной информации, что и обеспечивает бизнес-аналитика [14, с. 58].

В настоящее время развитие BI-систем неразрывно связано с технологиями искусственного интеллекта, которые значительно расширяют их возможности. Ярким примером масштабных инвестиций в эту сферу является бизнес Объединённых Арабских Эмиратов: крупные компании страны вкладывают в инструменты бизнес-аналитики порядка нескольких миллионов долларов США [14, с. 74].

Более того, некоторые транснациональные корпорации из ОАЭ пошли по пути создания индивидуальных решений. Они разрабатывали комплексные системы на базе продуктов для бизнес-анализа, включающие хранилища данных, OLAP-кубы, системы показателей (дашборды) и 3D-визуализацию [14, с. 67].

Компания Amazon использует цифровые продукты на базе искусственного интеллекта для выстраивания логистики, которая является основой её бизнеса. Эти решения позволяют не только эффективно разрабатывать цепочки поставок с учётом анализа и прогнозирования спроса по видам и объёмам продукции, но и оптимизировать внутренние процессы [12, с. 12]. Кроме того, автоматизация даёт возможность высвобождать сотрудников и переобучать их для выполнения более сложных и востребованных задач [14, с. 59].

Предприятия мирового автопрома, станкостроения и других отраслей со схожими производственными процессами внедряют технологии искусственного интеллекта, заменяя традиционных промышленных роботов на коботов (коллаборативных роботов). В отличие от обычных роботов, коботы способны безопасно работать бок о бок с человеком, не теряя при этом своей эффективности. [12, с. 23].

Медицинская система на основе искусственного интеллекта Da Vinci хорошо себя зарекомендовала и успешно применяется во многих странах, например в Турции, Чехии, Германии, Испании и Южной Корее. Она помогает хирургам выполнять малоинвазивные операции с высокой точностью. Аналогичные системы уже используются для диагностики заболеваний, интерпретации анализов и решения других клинических задач [12, с. 24].

Приложения на основе искусственного интеллекта находят всё более широкое применение в сельском хозяйстве – одной из ключевых отраслей, обеспечивающих мировую продовольственную безопасность. Особенно актуален этот тренд в условиях нестабильного и меняющегося климата, который является решающим фактором для аграрного сектора. Цифровые системы на базе ИИ позволяют не только сохранять урожайность вопреки негативному воздействию климатических изменений, но и обеспечивать рост производительности сельскохозяйственных предприятий [15, с. 55]. Лидерами по разработкам и изучению применения искусственного интеллекта в сельском хозяйстве являются следующие государства: Китай, США, Индия, Австралия, Испания, Бразилия, Германия, Италия, Франция, Канада [15, с. 58].

Системы на основе искусственного интеллекта уже давно применяются в космической сфере. Яркий пример – марсоходы NASA Curiosity и Perseverance, которые благодаря ИИ способны самостоятельно ориентироваться на местности и проводить научные эксперименты на поверхности Марса [12, с. 24]. Аналогичные цифровые

продукты активно внедряются и в авиации. Там они используются для отслеживания рейсов, управления операциями в аэропортах и обработки больших массивов данных о пассажирах, воздушных судах и экономической деятельности авиакомпаний [14, с. 59].

Цифровизация организаций Беларуси характеризуется высоким уровнем проникновения базовых ИКТ. В 2024 году доступ к интернету имели 99,3% обследованных организаций, представление отчетности с использованием ИКТ осуществлялось субъектами бизнеса в 99,6% случаев, а электронную почту использовали 99,2% организаций. При этом внедрение передовых цифровых технологий в организациях республики остаётся ограниченным. Использование интернета и облачных сервисов носит преимущественно инфраструктурный и административный характер, что отражает ориентацию на поддержание базовых процессов, а не на развитие цифровых бизнес-моделей. Технологии Индустрии 4.0 также внедряются фрагментарно: интернет вещей используют 21,5% организаций, большие данные – 13,7%, искусственный интеллект – 5,8%, цифровые двойники – около 0,5%. В совокупности это свидетельствует о том, что цифровая трансформация находится на переходном этапе и сопровождается рисками технологического отставания, что требует стратегических мер по повышению цифровой зрелости организаций [13].

Анализ уровня цифровой зрелости (Digital Maturity) малых и средних предприятий Республики Беларусь показал, что 47% компаний находятся на фрагментарной степени зрелости, 30% – на начальной, 12% достигли интегрированной степени и столько же имеют отсутствующий уровень. Средний уровень цифровой зрелости белорусского бизнеса соответствует фрагментарной степени.

Крупные компании со штатом свыше 251 сотрудника и объёмом выручки более 50 млн долларов США находятся на более высокой степени цифровой зрелости. В то же время предприятия малого и среднего бизнеса демонстрируют более низкие показатели, что обусловлено наличием сдерживающих факторов: нехваткой денежных ресурсов, специалистов и технической базы [16].

Основными законодательными актами, регулирующими и стимулирующими сферу цифровой экономики, в частности, для предприятий МСП, выступают следующие нормативно-правовые акты:

- «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы», Указ Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2025 года №448 [17];

- «О Государственной программе «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы», постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 декабря 2025 г. № 739 [18];

- «О защите персональных данных», Закон Республики Беларусь от 07.05.2021 № 99-З [19];

- Концепция развития системы образования Республики Беларусь до 2030 года, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30.11.2021 № 683 [20];

- «Об уровне цифрового развития отраслей экономики и административно-территориальных единиц», Постановление Министерства связи и информатизации от 29 апреля 2023 г. № 9 [21];

- и другие.

В международном пространстве:

- СНГ: Модельный закон об искусственном интеллекте (перспективы) [22];

- ЕАЭС: Этика использования искусственного интеллекта; Цифровой кодекс (перспективы) [23].

Законодательные акты призваны не только стимулировать цифровое развитие Республики Беларусь, но и регулировать соблюдение норм и правил в области цифрового развития, в частности защиты персональных данных и предотвращения преступлений, но и регулирования этических аспектов.

Также в вопросах регулирования использования искусственного интеллекта в контексте защиты персональных данных в международном пространстве существуют следующие акты и стандарты, разработанные мировыми институтами:

- Проект Конвенции СЕ: Конвенция об искусственном интеллекте и правах человека (проект, декабрь 2023);

- ЮНЕСКО: рекомендации по этике искусственного интеллекта (2021);

- ОЭСР: Рекомендации Совета по искусственному интеллекту (2019); Основа для классификации систем на основе искусственного интеллекта (2022);

- Процесс Хиросима (G7): международные руководящие принципы для передовых систем искусственного интеллекта (2023); международный кодекс поведения для передовых систем на основе искусственного интеллекта (2023);

- ООН: Резолюция Генеральной Ассамблеи (21 марта 2024 г.);

- ISO: стандарт ISO/IEC 23894:2023; стандарт ISO/IEC 42001:2022; стандарт ISO/IEC 23053:2022 [23].

Основной проблемой для цифровизации предприятий МСП в Республике Беларусь недостаточность финансовых и трудовых ресурсов.

В частности, для внедрения программного обеспечения на основе искусственного интеллекта требуется продвинутая техническая инфраструктура, включая быструю и надежную связь, а также дополнительные затраты на обучение персонала, приобретение дополнительных специалистов, что для небольших компаний

является одним из основных препятствий вследствие ограниченности финансов [24, с. 39].

Нехватка компетентных специалистов, способных провести грамотный анализ потребности компании в цифровых продуктах, установке ее уровня цифровой зрелости, а также сформировать подходящий портфель цифровых продуктов, способный удовлетворить ожидания компании и уложиться в имеющийся бюджет, на данный момент пока является очень актуальной проблемой.

Следует отметить противоречие между конфиденциальностью данных и необходимостью их сбора и обработки для анализа. Отсутствие четкой грани приводит к тому, что многие необходимые данные остаются недоступными. Однако их попадание в общий доступ создаёт риски нецелевого использования, вплоть до преступных целей. Это обуславливает актуальность совершенствования законодательного регулирования сбора и использования данных.

Еще одной из важнейших проблем является сопротивление сотрудниками изменениям. Внедрение цифровых технологий, в том числе с применением искусственного интеллекта, влечет за собой реструктуризацию бизнес-процессов компании, что негативно воспринимается сотрудниками компании. Одна часть сотрудников чувствует угрозу потери рабочих мест, другая же попросту может противиться чему-то новому по причине нежелания прилагать усилия к обучению. Руководство компаний либо должно само иметь достаточно компетенций, навыков и знаний для управления переходом к цифровой модели бизнес-процессов, обеспечивая обучение и переубеждение сотрудников, либо привлечь для этого процесса сторонних компетентных специалистов [12, с. 9,10].

Следует отметить, что при реализации цифровых проектов ключевым риском является их неудачное осуществление, предпосылки которого зачастую закладываются уже на этапе стратегического планирования. Основной причиной выступает неадекватная оценка целевых показателей и ожидаемых результатов проекта. В большинстве случаев провал подобных инициатив обусловлен совокупностью факторов, среди которых: некорректный выбор программно-аппаратных платформ, нереалистичная оценка сроков реализации, недостаточный объём финансирования и дефицит квалифицированных кадров. Кроме того, существенным фактором риска выступает низкая степень осознания руководством компании необходимости и стратегической важности проекта, что приводит к отсутствию должной поддержки.

Внедрение систем искусственного интеллекта в сферу оценки исполнения работниками своих должностных обязанностей сопряжено с проблемой недоверия со стороны персонала. Данное недоверие обусловлено риском формализованного подхода, присущего алгоритмам ИИ, в то время как критерии оценки в этой области

требуют высокой степени гибкости и чувствительности. Необходимость индивидуального подхода продиктована многофакторностью трудовых процессов и уникальностью профессиональных профилей сотрудников. Современные технологии ИИ пока еще не достигли уровня развития, позволяющего обеспечить адекватный учёт всего спектра контекстуальных нюансов и личностных особенностей при анализе производительности труда.

Анализ эмпирических данных свидетельствует о недостаточной точности современных систем искусственного интеллекта при обработке запросов, касающихся исторических фактов. В ходе испытаний зафиксирована устойчивая погрешность: в среднем на каждые шесть корректных ответов приходился один неверный или искажённый. Подобная статистика исключает возможность полной автоматизации принятия решений на основе ИИ, поскольку это создаёт высокий риск генерации недостоверной информации и её некритического усвоения пользователем. [25, с. 54-55].

Следует также отметить проблемы внедрения продуктов BI, так как основная сложность заключается в необходимости индивидуального подхода к формированию набора продуктов для каждого предприятия. Данный аспект в наибольшей степени касается средних предприятий, так как крупные могут позволить себе проведение глубокого анализа, формирование оптимальных наборов BI-решений и наличие квалифицированных специалистов, а малые предприятия пока имеют меньшую потребность в продуктах такого уровня, хотя риск некачественного анализа и подбора у них также имеется. Средние предприятия испытывают высокую потребность в продуктах бизнес-аналитики, однако ограничены в финансовых ресурсах и квалифицированных кадрах [14, стр. 59]. На основании рассмотренной информации можно сделать вывод, что цифровая зрелость предприятий республики находится на среднем уровне, но имеет тенденцию к повышению. Правительство заинтересовано в развитии предприятий, в том числе путём стимулирования внедрения цифровых технологий. Однако существует ряд рисков, связанных с внедрением, работа с которыми необходима для повышения эффективности цифровых продуктов и сокращения количества неудачных проектов.

Заключение

Из рассмотренного в настоящей статье материала можно сделать следующие выводы:

- цифровые технологии зародились еще в 19 веке, но основное развитие получили в 20-м веке, причем на сегодняшний день их развитие лишь только набирает обороты;
- первые цифровые технологии в бизнесе были использованы для ускорения и автоматизации бизнес-процесса по распределению скоропортящейся продукции по

конечным точкам реализации, показав тем самым эффективность и перспективность применений для сферы бизнеса;

- уровень развития цифровых технологий тесно связан с уровнем развития в смежных с ним сферах, например, техническое оборудование, в котором они применяются (компьютеры и их составные части, например, процессоры; роботы и подобные автоматизированные механизмы; беспилотная техника; производственное оборудование и т.д.);

- опыт многих стран показал, что применение цифровых технологий в бизнесе, в том числе в сфере аналитики и поддержки принятия решений привело к успеху многие предприятия, что позволило некоторым из них даже выйти на международный уровень, трансформировавшись из национальных компаний в транснациональные. Также появились совершенно новые бизнес-модели, существование которых было бы не мыслимо без цифровых технологий;

- существует немало проблем внедрения цифровых технологий, особенно для средних и малых предприятий в силу их немалой стоимости и трудоемкости их внедрения. Но будущие возможные перспективы развития должны мотивировать малый и средний бизнес разрабатывать различные методики для поиска путей решения проблем внедрения данных технологий;

- цифровая зрелость малого и среднего бизнеса Республики Беларусь находится пока на фрагментарной ступени, что означает недостаточность цифровизации предприятий малого и среднего бизнеса. Но также это и означает наличие потенциала и перспектив для роста уровня цифровизации. Также нужно отметить, что как со стороны Республики Беларусь, так и мировым сообществом в целом с помощью законодательства и государственного регулирования создаются благоприятные условия для развития цифровых технологий и внедрения их во все сферы, включая бизнес.

Библиографический список

1. Creutzig, F. Digitalization and the Anthropocene / Creutzig F. [et al.] // Annual review of environment and resources. – 2022. – Т. 47. – №. 1. – С. 479-509.

2. Ermolovskaya, O. The impact of digital technologies on sustainable consumption and production / O. Ermolovskaya // Reliability: Theory & Applications. – 2024. – Vol. 19, No. S6(81). – P. 290-299. – DOI : 10.24412/1932-2321-2024-681-290-299.

3. Карпович, В. Ф. Цифровизация бизнес-процессов в организациях малого и среднего бизнеса в Беларуси / В. Ф. Карпович, В. Н. Цветкова // Управление информационными ресурсами : Материалы XXI Международной научно-практической

конференции, Минск, 28 марта 2025 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2025. – С. 95-97.

4. Чихман, В.Н. Эволюционные и революционные этапы создания вычислительных устройств / В.Н. Чихман // Интегративная физиология. – 2025. – Т. 6, № 1. – С. 41-65. – DOI : <https://doi.org/10.33910/2687-1270-2025-6-1-41-65>.

5. Land, F. F. Information Technology implementation: the case of the worlds first business computer: the initiation phase / F. F. Land // Facilitating Technology Transfer through Partnership: Learning from practice and research. – Boston, MA : Springer US, 1997. – С. 3-19.

6. Нежметдинова, Ф. Т. Цифровизация медицины и этические проблемы в условиях пандемии COVID-19 / Ф. Т. Нежметдинова, М. Э. Гурылева // Медицинская этика. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 17-23. – DOI 10.24075/medet.2021.023.

7. Cohen-Almagor R. Internet History / R. Cohen-Almagor // International Journal of Technoethics / University of Hull. – UK, 2011. – С. 45–64

8. Как зарождался белорусский интернет [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/iz-oflayna-v-onlayn.html/>. – дата обращения: 14.09.2024.

9. Oktavianti, H. V. S. Technology and MSMEs: The Role of the Internet in Business Development / V. S. H. Oktavianti [и др.] // Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat. – Indonesia, 2023. – С. 152–159.

10. Myers B. M. A Brief History of Human Computer Interaction Technology / Brad A. Myers // Carnegie Mellon University. – Pittsburgh, December, 1996. – С. 16.

11. Azvedo, A. Data Mining to Final Business Users of Business Intelligence Systems / A. Azevedo, M. F. Santos // The First International Conference on Intelligent Systems and Applications. – Portugal, 2012. – С. 7–12.

12. Chai J. Artificial Intelligence and its Impact in the Business World / Julio Chai // – 2024. – С. 43.

13. Использование цифровых технологий организациями в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – 2024. Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2024/IKT_24.pdf. – дата обращения: 18.11.2025.

14. Afrah, A. Understanding the Business Value Creation Process for Business Intelligence Tools in the UAE / A. Afrah, A. M. Shafiz, O. Y. Farhad // Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems. – 2019. – №3, Vol. 11. – С. 55–88.

15. Vazquez J. P. G. Scientometric Analysis of the Application of Artificial Intelligence in Agriculture / J. P. G. Vazquez, R. S. Torres, D. B. Perez // Journal of Scientometric Res. – 2021. – №1, Vol. 10. – С. 55–62.

16. Исследование AMDG Digital Maturity в Беларуси, 2024: буклет [Электронный ресурс]. – 2024. Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1GHbZBLzrRpxSCkri8dWKtpmBwbCyZrH/view/>. – дата обращения: 22.09.2024.

17. О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы [Электронный ресурс]. – 2026. Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-448-ot-21-dekabra-2025-g>. – дата обращения: 20.02.2026.

18. О Государственной программе «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы [Электронный ресурс]. – 2021. Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22500739>. – дата обращения: 25.01.2026.

19. О защите персональных данных [Электронный ресурс]. – 2021. Режим доступа: <https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2023/august/75083/>. – дата обращения: 20.09.2024.

20. О Концепции развития системы образования Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс]. – 2021. Режим доступа: <https://adu.by/images/2021/12/koncept-razv-sist-obrazov.pdf/>. – дата обращения: 20.09.2024.

21. Об уровне цифрового развития отраслей экономики и административно-территориальных единиц данных [Электронный ресурс]. – 2023. Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340289/>. – дата обращения: 20.09.2024.

22. В СНГ в 2025 году завершат разработку модельного закона о технологиях искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. – 2024. Режим доступа: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2024/september/78713/> – дата обращения: 20.09.2024.

23. Регулирование использования ИИ в контексте защиты персональных данных [Электронный ресурс]. – 2024. Режим доступа: https://cpd.by/storage/2024/03/ppt.IT-Sec-Conf-AI.2024-03-27.rus_.kirill-1.pdf/. – дата обращения: 20.09.2024.

24. Kowalska, K. Challenges faced by SMEs in their digital transformation towards Industry 4.0 / K. Kowalska, I. Kowalik // European Commission. – Brussels, 2019. – С. 37–48.

25. Krastev, L. Generating the «Ultimate History» and Artificial Intelligence / Lubomir Krastev // Strategies for Policy in Science and Education / Sofia University. – 2024. – №1, Vol. 32. – С. 51–57.

УДК 339.5

Прохоров А.И. Влияние санкционных ограничений на трансформацию систем управления знаниями в российском малом и среднем бизнесе

The impact of sanctions restrictions on the transformation of knowledge management systems in Russian small and medium-sized businesses

Прохоров А.И.

аспирант кафедры экономики, менеджмента и маркетинга, факультета экономики и управления
ОЧУ ВО «Московская международная академия» г. Москва
Prokhorov A.I.

Postgraduate student of the Department of Economics, Management and Marketing, Faculty of
Economics and Management
Educational Institution of Higher Education "Moscow International Academy", Moscow

***Аннотация.** В данной статье проводится комплексный анализ трансформации систем управления знаниями в секторе малого и среднего предпринимательства России в условиях усиливающегося санкционного давления и макроэкономической нестабильности. Исследуются ключевые вызовы, с которыми столкнулся отечественный бизнес, включая принудительное ограничение доступа к зарубежному программному обеспечению, платформам для коллаборации и базам данных, а также разрыв устоявшихся международных цепочек обмена экспертизой. Особое внимание уделяется процессам экстренного импортозамещения цифровой инфраструктуры, где наблюдается вынужденный переход от популярных западных облачных решений к отечественным аналогам или Open Source продуктам, что требует существенной перестройки бизнес-процессов и переобучения персонала.*

***Ключевые слова:** управление знаниями, малый и средний бизнес, санкционные ограничения, технологический суверенитет, интеллектуальный капитал, информационная безопасность, корпоративная культура, адаптация бизнеса, кризис-менеджмент.*

***Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the transformation of knowledge management systems in the Russian small and medium-sized business sector in the context of increasing sanctions pressure and macroeconomic instability. The article examines the key challenges faced by the domestic business, including the forced restriction of access to foreign software, collaboration platforms and databases, as well as the disruption of established international chains of exchange of expertise. Special attention is paid to the processes of emergency import substitution of digital infrastructure, where there is a forced transition from popular Western cloud solutions to domestic analogues or Open Source products, which requires significant restructuring of business processes and retraining of personnel.*

***Keywords:** knowledge management, small and medium-sized businesses, sanctions restrictions, technological sovereignty, intellectual capital, information security, corporate culture, business adaptation, crisis management.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент
кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Актуальность исследования. Системы управления знаниями, выступающие основой для принятия решений, инновационного развития и сохранения корпоративной памяти, оказались в зоне повышенного риска из-за высокой зависимости от иностранного лицензионного программного обеспечения и облачных сервисов.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена беспрецедентным масштабом санкционного давления на российскую экономику, которое привело к коренному пересмотру стратегий развития малого и среднего предпринимательства (МСП). В условиях массового ухода из России глобальных IT-вендоров, таких как Microsoft, Oracle, SAP и Atlassian, отечественные компании столкнулись с реальной угрозой потери критически важных данных и разрушения налаженных коммуникационных каналов.

Традиционные подходы к накоплению знаний, ориентированные на глобальную интеграцию, теряют эффективность, требуя от бизнеса оперативной разработки механизмов технологического суверенитета, внедрения отечественных цифровых платформ и формирования новой культуры обмена опытом внутри замкнутого экономического контура.

Цель исследования. Целью данной работы является выявление ключевых тенденций и закономерностей трансформации систем управления знаниями в российском малом и среднем бизнесе под воздействием санкционных ограничений, а также разработка практических рекомендаций по адаптации СУЗ к новым экономическим реалиям.

Исследование направлено на решение задачи комплексной оценки влияния технологической блокады на процессы сбора, хранения и распространения информации внутри компаний. Автором ставятся задачи проанализировать эффективность принудительного импортозамещения IT-инструментария, оценить потери интеллектуального капитала в переходный период и определить оптимальные стратегии миграции на отечественное или свободное программное обеспечение. Особое внимание уделяется выявлению новых требований к компетенциям сотрудников и изменению роли человеческого фактора в обеспечении непрерывности бизнес-процессов в условиях цифровой изоляции.

Результаты исследования. Отметим, что исторические предпосылки формирования систем управления знаниями в российском малом и среднем бизнесе вплоть до 2014 года характеризовались глубокой интеграцией в глобальное технологическое пространство. В этот период отечественные компании активно перенимали западные методологии Knowledge Management, базируясь преимущественно на зарубежном программном обеспечении.

Инфраструктура накопления корпоративных знаний строилась на экосистемах Microsoft (SharePoint, Teams), Google (Workspace) и Atlassian (Confluence, Jira). Выбор в пользу этих решений диктовался их доступностью, облачной архитектурой SaaS, не требующей капитальных затрат на северное оборудование, и удобством интерфейсов.

Вопросы цифрового суверенитета и возможности отключения сервисов в этот период практически не рассматривались собственниками бизнеса как реальные риски,

что привело к формированию критической зависимости от иностранных вендоров в вопросах хранения документации, баз знаний и корпоративных вики-систем.

После введения первых санкционных пакетов в 2014 году ситуация начала меняться, однако трансформация носила неравномерный характер. В то время как государственный сектор и крупный бизнес начали принудительный переход на реестровое отечественное ПО под давлением законодательства, малый и средний бизнес продолжал использовать привычные иностранные инструменты.

Тем не менее, именно на этом этапе началось формирование рынка российских альтернатив (Битрикс24, решения на базе 1С), которые начали конкурировать с западными аналогами не только по цене, но и по функционалу. История этого периода фиксирует появление тренда на диверсификацию: наиболее дальновидные компании сегмента МСП начали создавать локальные резервные копии баз знаний и пересматривать политики информационной безопасности, опасаясь блокировок аккаунтов, однако массового отказа от западных облачных сервисов не происходило ввиду отсутствия прямой угрозы для частного бизнеса.

Переломным моментом в истории трансформации СУЗ стали события начала 2022 года, когда масштаб санкционного давления стал беспрецедентным. Уход с российского рынка ключевых игроков - SAP, Oracle, Cisco, Microsoft, Atlassian, Trello и Slack - поставил малый и средний бизнес в условия технологической блокады.

В отличие от 2014 года, ограничения коснулись невозможности оплаты лицензий из-за блокировок SWIFT и прямых запретов вендоров на обслуживание российских аккаунтов. Это привело к экстренной, часто хаотичной миграции данных. Компании были вынуждены в кратчайшие сроки переносить структурированные знания, проектную документацию и регламенты на отечественные платформы (Яндекс 360, VK WorkSpace) или открытое программное обеспечение (Open Source). В этот исторический отрезок управление знаниями трансформировалось из инструмента повышения эффективности в инструмент выживания бизнеса, где главной задачей стало физическое сохранение накопленного интеллектуального капитала.

На современном этапе, начиная с 2023 года, история влияния санкций перешла в фазу стабилизации и глубокой структурной перестройки. Российский малый и средний бизнес отказался от выжидательной стратегии и перешел к построению технологически независимых контуров управления знаниями. Происходит переосмысление самой философии работы с информацией: приоритет отдается решениям On-premise (на собственных серверах), чтобы исключить риски отключения облаков извне. Важным аспектом стало изменение кадровой политики: в условиях релокации специалистов и дефицита кадров системы управления знаниями стали критически важны для быстрой адаптации новичков и удержания экспертизы внутри компании.

В настоящее время рынок завершает формирование новой экосистемы, основанной на гибридизации российских коммерческих продуктов и свободно распространяемого ПО, что знаменует окончательный разрыв с западной моделью IT-потребления и переход к суверенной модели управления корпоративными знаниями.

Подчеркнем, что одним из наиболее ярких и свежих примеров влияния ограничений стала ситуация сентября 2024 года, когда популярный сервис для ведения баз знаний Notion и платформа для совместной работы Miro объявили о прекращении работы с пользователями из России. Для тысяч субъектов МСП, особенно в сферах IT, маркетинга и креативных индустрий, это стало шоком, так как данные платформы служили центральным хабом для хранения регламентов, онбординга сотрудников и проектной документации. Это событие спровоцировало волну экстренного импортозамещения: компании начали массово переносить накопленный интеллектуальный капитал на российские аналоги, такие как Yonote, Teamly и Weeek.

Процесс трансформации заключался не просто в смене софта, а в изменении подхода к доступности данных. Бизнес был вынужден в авральном режиме экспортировать страницы в форматах PDF, HTML и Markdown, осознав, что облачные данные у зарубежного вендора им фактически не принадлежат. Примером может служить переход небольших digital-студий на отечественные решения, предлагающие встроенные инструменты автоматического переноса (парсинга) контента из Notion, что минимизировало потерю верстки и связей между документами [3].

Для малого и среднего бизнеса в сфере разработки программного обеспечения критическим ударом стал уход компании Atlassian (Jira, Confluence). Трансформация СУЗ в этом сегменте пошла по пути внедрения интегрированных российских платформ. Компании, ранее использовавшие Confluence как вики-систему для разработчиков, столкнулись с невозможностью продления лицензий и начали миграцию на EvaWiki, Яндекс Трекер или коробочные версии Битрикс24.

Показательным примером является практика компаний-разработчиков, которые не просто копировали текст, но и перестраивали логику связей между задачами и документацией. Вместо разрозненных сервисов, бизнес стал выбирать экосистемные продукты (например, VK WorkSpace или решения от Яндекса), где база знаний бесшовно интегрирована с мессенджером и почтой. Это позволило сохранить непрерывность процессов разработки и технической поддержки клиентов, несмотря на разрыв связей с глобальными вендорами [1].

Санкционное давление косвенно повлияло на рынок труда, спровоцировав отток квалифицированных кадров и релокацию специалистов. В ответ на текучку кадров малый бизнес начал трансформировать СУЗ из пассивных хранилищ информации в активные инструменты обучения и адаптации. Примером служит внедрение LMS-систем

(Learning Management Systems), таких как iSpring или Motivity, интегрированных во внутренние порталы компаний.

Если раньше передача опыта происходила устно (peer-to-peer), то сейчас владельцы бизнеса стремятся оцифровать уникальную экспертизу уходящих сотрудников. Создаются видеоинструкции, скринкасты и интерактивные регламенты, загружаемые в корпоративные базы знаний. Это позволяет компаниям снизить зависимость от конкретных личностей и ускорить ввод в должность новых сотрудников в условиях кадрового голода, возникшего на фоне экономической перестройки.

Ещё одним значимым вектором трансформации стал отказ от модели SaaS (аренда ПО в облаке) в пользу решений On-premise (размещение на собственных серверах) или использование Open Source продуктов. Опасаясь внезапных отключений или утечек данных через зарубежные серверы, многие компании малого бизнеса начали разворачивать базы знаний на базе свободного ПО, такого как Outline, BookStack или Obsidian (с синхронизацией через собственные облака) [2].

Пример такой трансформации можно наблюдать в юридических и консалтинговых фирмах малого сегмента, для которых конфиденциальность критична. Они перешли от использования Google Docs и Evernote к локальным серверам Nextcloud с встроенными редакторами документов. Это обеспечило полный цифровой суверенитет и защиту коммерческой тайны от внешних санкционных рисков, хотя и потребовало увеличения затрат на администрирование собственной IT-инфраструктуры.

По нашему мнению, сегодня одной из ключевых проблем трансформации систем управления знаниями в малом и среднем бизнесе стала *потеря функциональной глубины и удобства пользовательского интерфейса* при вынужденном переходе на отечественные решения. Зарубежные платформы, такие как Confluence, Notion или Slack, развивались десятилетиями и предлагали бесшовную интеграцию, мощные поисковые алгоритмы и развитую систему плагинов. Российские аналоги, находясь в стадии активного роста, зачастую не успевают обеспечить сопоставимый уровень UX/UI (пользовательского опыта), что приводит к замедлению рабочих процессов.

Сотрудники сталкиваются с тем, что привычные сценарии совместного редактирования, вложения файлов или построения иерархии документов работают некорректно или требуют большего количества действий. Это вызывает снижение производительности труда и рост недовольства персонала, который вынужден тратить рабочее время на борьбу с несовершенством инструментов, а не на генерацию и обмен знаниями.

Также, критической проблемой стала *техническая сложность переноса накопленных баз знаний* из закрытых экосистем ушедших вендоров. Эффект Vendor

Lock-in (привязка к поставщику) проявился в том, что экспорт данных из зарубежных облачных сервисов часто возможен только в статических форматах (PDF, HTML), что разрушает внутреннюю логику базы знаний. При автоматизированном переносе теряются перекрестные ссылки между статьями, метаданные, история версий и комментарии, которые часто содержат ценный контекст принятия решений.

В результате малый бизнес получает набор разрозненных файлов вместо структурированной системы. Восстановление связей требует колоссальных затрат ручного труда, ресурсов на который у небольших компаний зачастую нет. Это приводит к фактической потере части интеллектуального капитала: знания формально сохранены, но найти и использовать их становится крайне затруднительно.

Трансформация СУЗ в условиях санкций создала непредвиденную финансовую нагрузку на сектор МСП. Компании столкнулись с *необходимостью двойной оплаты*: многие имели предоплаченные годовые подписки на иностранный софт, средства за которые не были возвращены, и одновременно были вынуждены экстренно закупать лицензии на российское ПО.

Кроме того, стремление обезопасить данные побудило бизнес переходить с облачных моделей (SaaS) на собственные сервера (On-premise). Это породило проблему дефицита и удорожания серверного оборудования и комплектующих, поставки которых затруднены из-за логистических ограничений. Для малого бизнеса, не имеющего собственных дата-центров и больших IT-бюджетов, администрирование локальных версий баз знаний требует найма дополнительных специалистов или оплаты услуг аутсорсеров, что существенно увеличивает операционные расходы.

Человеческий фактор стал серьезным барьером на пути трансформации. Стремительное внедрение новых инструментов без должного этапа обучения и адаптации вызвало когнитивное сопротивление сотрудников. В условиях общей экономической неопределенности и стресса необходимость переучиваться работе в новых, часто менее удобных интерфейсах, воспринимается персоналом болезненно, вплоть до саботажа использования новой СУЗ и возврата к «теневым» инструментам (мессенджеры, личные почты). Усугубляет ситуацию отток квалифицированных кадров и релокация специалистов.

Компании столкнулись с тем, что носители уникальных знаний уходят быстрее, чем бизнес успевает выстроить процессы их цифровизации и передачи (оффбординга) в новых системах. В результате трансформация СУЗ часто запаздывает: инструмент внедряется уже после того, как ключевая экспертиза покинула компанию вместе с сотрудниками.

Заключение. Таким образом, главным итогом санкционного давления стала фундаментальная смена приоритетов при выборе IT-решений. Если ранее ключевыми

критериями для МСП были удобство использования, скорость внедрения и глобальная интеграция, то теперь на первое место вышли критерии цифрового суверенитета, отсутствия рисков отключения и возможность локального хранения данных. Трансформация СУЗ носит не эволюционный, а экстренный, защитный характер, целью которого является обеспечение непрерывности бизнеса, а не только оптимизация процессов.

Российский малый и средний бизнес в настоящий момент переживает этап технологической адаптации, который характеризуется временным снижением качества управления знаниями. Отказ от зрелых международных платформ в пользу развивающихся отечественных продуктов отбросил многие компании на несколько лет назад в плане UX/UI и автоматизации. МСП фактически выступает в роли вынужденного бета-тестера для российских разработчиков ПО, финансируя доработку продуктов своими ресурсами и временем.

Библиографический список

1. Матыцина Н.П., Лобов Д.О. Влияние санкций на деятельность предприятий российской федерации в условиях нестабильности. Символ науки, (7-1), 2024, С. 82-83.
2. Рублев М.А. Меры антикризисного управления, направленные на поддержание МСП в период санкций. Экономика и бизнес: теория и практика, (3-2 (109)), 2024, С. 82-85.
3. Тимофеев И.Н. Политика санкций: цели, стратегии, инструменты: Хрестоматия. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: НП РСМД, 2023 - 536 с.

УДК 338.439

Соколов И.В., Ляшенко Е.А. Формирование стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик

Forming strategic priorities for food market development under urbanization and changing consumer practices

Соколов Иван Вячеславович,

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Ляшенко Елена Александровна,

старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Sokolov Ivan Vyacheslavovich,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Lyashenko Elena Aleksandrovna,

Senior Lecturer, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Современный продовольственный рынок развивается под воздействием двух взаимосвязанных процессов: ускоряющейся урбанизации и трансформации потребительских практик домохозяйств. Рост городского населения, изменение структуры занятости, ускорение ритма жизни, цифровизация торговли, смещение спроса в сторону удобных, безопасных и дифференцированных продуктов формируют новые требования к инфраструктуре, логистике, ассортиментной политике и механизмам государственного регулирования. Цель статьи заключается в обосновании стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик. Продовольственный рынок рассматривается как сложная социально-экономическая система, в которой взаимодействуют производители, оптовые и розничные структуры, цифровые платформы, домохозяйства и органы управления. Показано, что современные изменения затрагивают не только каналы сбыта и потребительский выбор, но и саму архитектуру продовольственных систем, включая вопросы доступности, устойчивости, локализации поставок и экологической адаптации. В основной части статьи выделены ключевые стратегические приоритеты: развитие многоканальной инфраструктуры обращения продовольствия, повышение экономической доступности и качества питания, поддержка локальных продовольственных систем, цифровизация управления рынком, адаптация к низкоуглеродным и устойчивым моделям потребления. Таблица систематизирует основные вызовы, соответствующие стратегические ориентиры и ожидаемые эффекты. Сделан вывод о том, что эффективное развитие продовольственного рынка в условиях урбанизации требует перехода от отраслевого управления к комплексной модели, учитывающей потребительское поведение, пространственную организацию рынка и долгосрочные риски устойчивости.

Ключевые слова: продовольственный рынок, урбанизация, потребительские практики, продовольственные системы, стратегические приоритеты, экономическая доступность, устойчивое развитие.

Abstract. The modern food market is developing under the influence of two interrelated processes: accelerating urbanization and the transformation of household consumer practices. Population growth in cities, changes in employment structure, an accelerated pace of life, digitalization of trade, and a shift in demand toward convenient, safe, and differentiated products are creating new requirements for infrastructure, logistics, assortment policy, and public regulation. The aim of the article is to substantiate strategic priorities for food market development under conditions of urbanization and changing consumer practices. The food market is considered as a complex socio-economic system in which producers, wholesale and retail structures, digital platforms, households, and public authorities interact. It is shown that current changes affect not only sales channels and consumer choice, but also the architecture of food systems themselves, including issues of accessibility,

sustainability, localization of supply chains, and ecological adaptation. The main part of the article identifies key strategic priorities: development of multi-channel food distribution infrastructure, improvement of economic accessibility and food quality, support for local food systems, digitalization of market governance, and adaptation to low-carbon and sustainable consumption models. The table systematizes major challenges, relevant strategic priorities, and expected effects. The article concludes that effective development of the food market under urbanization requires a transition from sectoral management to a comprehensive model that takes into account consumer behavior, the spatial organization of the market, and long-term sustainability risks.

Keywords: *food market, urbanization, consumer practices, food systems, strategic priorities, economic accessibility, sustainable development.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

Продовольственный рынок в современных условиях претерпевает глубокие структурные изменения, связанные с трансформацией пространственной организации экономики и повседневного поведения населения. Урбанизация усиливает концентрацию спроса в крупных городах и агломерациях, изменяет каналы обращения товаров, предъявляет новые требования к скорости доставки, качеству логистики и ассортиментной политике. Одновременно меняются потребительские практики: домохозяйства становятся более чувствительными к удобству покупки, безопасности продукции, ее происхождению, экологическим характеристикам и индивидуальной полезности. В совокупности эти процессы радикально меняют параметры функционирования продовольственного рынка. Если в традиционной модели продовольственный рынок анализировался преимущественно через баланс производства, предложения и цен, то в современных условиях такого подхода недостаточно. Возрастает роль поведенческого измерения: потребительский выбор определяется не только доходом, но и образом жизни, степенью занятости, доступностью цифровых каналов, запросом на готовые решения, доверием к бренду, локальности происхождения продукта и его соответствию представлениям о здоровом и устойчивом питании. Следовательно, стратегия развития продовольственного рынка должна учитывать не только производственные и распределительные характеристики, но и трансформирующийся спрос.

Урбанизация изменяет не только объем, но и структуру продовольственного потребления. В крупных городах и быстрорастущих городских зонах повышается спрос на фасованные, полуготовые и готовые к употреблению продукты, развивается платформенная торговля, усиливается роль распределительных центров, dark store, доставки последней мили и цифровых сервисов выбора и заказа. При этом сохраняется напряжение между удобством, ценовой доступностью, качеством и устойчивостью. В результате продовольственный рынок становится ареной пересечения экономических,

социальных, технологических и экологических интересов. Не менее важным фактором выступает трансформация оптового и розничного звена. Традиционные рынки, складские и оптово-распределительные структуры, сетевой ритейл, фермерские каналы, цифровые маркетплейсы и прямые поставки начинают сосуществовать в более сложной системе. Это требует новых механизмов координации, регулирования и инфраструктурного обеспечения. В условиях высокой урбанистической концентрации особенно важны вопросы экономической доступности продовольствия, устойчивости снабжения, прозрачности ценообразования и поддержки локальных продовольственных систем.

Отдельное значение приобретает экологический и устойчивый контур развития рынка. Современная продовольственная система всё теснее связана с вопросами углеродного следа, пищевых потерь, ресурсосбережения, коротких цепочек поставок и ответственного потребления. Следовательно, стратегические приоритеты продовольственного рынка уже не могут формироваться исключительно в логике роста товарооборота и физического насыщения рынка. Они должны учитывать более широкие эффекты – влияние на продовольственную безопасность, здоровье населения, устойчивость городской среды и адаптацию к долгосрочным рискам. Для России данная проблематика особенно актуальна, поскольку сочетание урбанизации, территориальной неоднородности, цифровизации торговли и изменения потребительских моделей происходит на фоне институциональной перестройки агропродовольственных систем, трансформации логистики и роста требований к устойчивости. Это делает задачу формирования стратегических приоритетов развития продовольственного рынка одной из ключевых для социально-экономической политики.

Цель статьи состоит в обосновании стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрываются теоретические подходы к анализу сферы потребления продовольствия и агропродовольственных рынков; выявляются ключевые изменения потребительского поведения и структуры рынка; систематизируются основные вызовы и риски; предлагается модель стратегических приоритетов развития продовольственного рынка с учетом урбанистического, цифрового и устойчивого измерений.

Современные исследования продовольственного рынка increasingly связывают его развитие с трансформацией спроса и изменением логики потребления. Е. Г. Решетникова рассматривает сферу потребления продовольствия как самостоятельный объект теоретико-методологического анализа и подчеркивает, что продовольственный рынок нельзя исследовать вне поведенческого контекста домохозяйств [8]. В другой работе Е. Г. Решетникова совместно с Н. В. Решетниковой показывают, что

потребительский выбор на продовольственном рынке формируется под влиянием комплекса организационно-экономических факторов, включая доходы, структуру предложения и модели торгового посредничества [10]. Н. А. Шеламова акцентирует, что именно спрос становится фактором структурной трансформации агропродовольственных систем [16]. А. С. Елагина, А. А. Большаков и Д. Л. Чирва рассматривают механизмы трансформации спроса со стороны домохозяйств и фиксируют изменение продовольственного поведения под воздействием социальных и экономических факторов [4]. Близкую логику демонстрируют D. Samigin, N. G. Barishnikov и Y. D. Bakhteev, связывающие стратегические прогнозы производства и потребления продуктов на душу населения с долгосрочными изменениями в структуре спроса [1]. Тем самым в литературе формируется понимание того, что продовольственный рынок должен анализироваться через связь производства и потребления, а не только через объем предложения.

Маркетинговое измерение продовольственного рынка раскрывается в работах М. М. Амировой и З. К. Пайзуллаевой, которые рассматривают маркетинг рынка продовольственных товаров как системное явление, включающее поведенческие и инфраструктурные аспекты [2]. М. Н. Шевченко и С. Л. Катеринец подчеркивают, что устойчивое развитие агропродовольственных рынков требует учета маркетинговых векторов, связанных с изменением предпочтений покупателей и каналов сбыта [15]. Проблемы организации торговли и инфраструктуры рынка отражены в работах С. У. Нуралиева, который рассматривает развитие и регулирование оптовых и розничных рынков как ключевое условие устойчивости продовольственного обращения [7]. Е. Г. Решетникова показывает, что совершенствование оптовой торговли продовольственной продукцией прямо связано с обеспечением экономической доступности продовольствия [9]. В контексте региональных и национальных рынков Д. С. Джаилов и А. Ж. Бекбоева анализируют конъюнктуру агропродовольственного рынка через призму развития сбытовой деятельности, подчеркивая роль логистики и каналов реализации [3].

Особое внимание в литературе уделено локальным продовольственным системам. С. М. Рыжкова и В. М. Кручинина обосновывают значение местных продовольственных систем и одновременно фиксируют трудности их развития в России [11]. Этот подход особенно значим в условиях урбанизации, поскольку локализация поставок и сокращение цепочек обращения рассматриваются как инструмент повышения устойчивости и доступности продовольствия. Проблематика устойчивости и рисков в агропродовольственной сфере развивается в работах О. В. Мустафиной, В. В. Калицкой и Л. А. Степановой, где оценка рисков и устойчивости экономического развития служит методической базой для анализа долгосрочных ограничений рынка [6]. С. О. Сиптиц, И. А. Романенко и Н. Е. Евдокимова рассматривают сценарии

потребительского поведения в условиях проектирования углеродной нейтральности продовольственных систем, связывая спрос с экологической повесткой [13]. Отдельные аспекты социальной и институциональной среды также влияют на формирование стратегических приоритетов. А. Е. Серкова, О. А. Рыкалина и А. П. Резватов затрагивают вопросы улучшения инфраструктуры социальной сферы и поддержки домохозяйств, что важно для анализа доступности продовольствия [12]. В. В. Сулимин, анализируя цифровое государство и успешные стратегии цифровизации управления, косвенно задает рамку для понимания цифровых инструментов регулирования продовольственного рынка и платформенных форм взаимодействия [14].

В совокупности литературный массив позволяет сделать вывод о том, что стратегические приоритеты развития продовольственного рынка в условиях урбанизации формируются на пересечении четырех исследовательских линий: трансформации спроса, развития инфраструктуры обращения, укрепления локальных продовольственных систем и внедрения устойчивых моделей потребления и распределения.

Результаты и обсуждения

Урбанизация приводит к смещению центра тяжести продовольственного рынка в сторону городских и агломерационных пространств, где концентрируется основная масса потребителей, перераспределяются каналы торговли и усиливается зависимость качества снабжения от состояния логистики и цифровой инфраструктуры. Для города продовольственный рынок уже не ограничивается традиционной розничной сетью. Он включает платформенные продажи, экспресс-доставку, оптово-распределительные центры, специализированные форматы торговли, прямые поставки от производителей, локальные рынки и гибридные модели потребления. Изменение потребительских практик усиливает эту перестройку. Современное домохозяйство всё чаще делает выбор не только по цене, но и по сочетанию нескольких параметров: времени покупки, удобства заказа, доверия к происхождению продукта, возможности персонализированного выбора, наличия готовых к употреблению форматов. В результате продовольственный рынок становится менее стандартизированным и более сегментированным. Массовый спрос сосуществует с нишевыми сегментами – локальными, экологическими, функциональными, премиальными и цифровыми.

Урбанистическая трансформация усиливает значение экономической доступности продовольствия. Высокая концентрация предложения сама по себе не гарантирует доступность для всех групп населения. Напротив, при сложной пространственной структуре города и неравномерном размещении торговой инфраструктуры возможны зоны дефицита, ценовые различия и неравномерный доступ к качественным продуктам. Следовательно, стратегия продовольственного рынка

должна учитывать не только объем предложения, но и пространственное распределение инфраструктуры. Еще одним важным сдвигом становится рост значения устойчивости продовольственных систем. Городское потребление делает рынок чувствительным к сбоям логистики, колебаниям внешних поставок, сезонности, росту издержек и экологическим ограничениям. Отсюда возникает потребность в более коротких цепочках поставок, развитии локальных систем снабжения, диверсификации каналов распределения и снижении потерь на пути движения продовольствия.

Формирование стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в современных условиях должно строиться не на одном доминирующем направлении, а на сочетании нескольких взаимосвязанных блоков. Первый блок – инфраструктурный. Он охватывает развитие оптово-распределительных центров, логистики последней мили, холодовых цепей, городских складских мощностей и гибридных каналов распределения. Без современной инфраструктуры невозможно обеспечить ни устойчивое снабжение, ни расширение ассортимента, ни ценовую стабильность. –

Второй блок – приоритет экономической доступности. Он предполагает поддержку механизмов, обеспечивающих приемлемое соотношение качества, цены и территориальной доступности продовольствия для различных групп населения. Здесь важны не только рыночные инструменты, но и меры социальной и городской политики, влияющие на распределение торговых объектов, поддержку уязвимых групп и развитие городских форматов доступной торговли.

Третий блок – поддержка локальных продовольственных систем. Для урбанизированных территорий это означает развитие каналов связи между региональными производителями и городским потребителем, сокращение избыточной посреднической цепочки, поддержку фермерских поставок, локальных рынков и общественно значимых форматов продовольственного обмена. Такой приоритет усиливает устойчивость рынка и снижает его зависимость от длинных логистических маршрутов.

Четвертый блок – цифровизация. Она охватывает платформы взаимодействия производителей, торговли и потребителей, цифровую аналитику спроса, интеллектуальное управление запасами, электронные сервисы контроля качества и прозрачности происхождения продукции. Цифровизация делает продовольственный рынок более управляемым и чувствительным к изменениям потребительского поведения.

Пятый блок – устойчивость и экологическая адаптация. Он включает снижение потерь продовольствия, развитие низкоуглеродных цепочек поставок, поддержку экологически рациональных моделей производства и стимулирование ответственного потребления. В условиях усиления климатических и ресурсных ограничений этот приоритет перестает быть дополнительным и становится структурным.

Для формирования целостной модели стратегических приоритетов развития продовольственного рынка важно сопоставить ключевые вызовы, возникающие под воздействием урбанизации и изменения потребительских практик, с соответствующими направлениями стратегического реагирования (таблица 1). Такой подход позволяет избежать чрезмерно общего описания и перейти к структурированному видению рынка как многоуровневой системы, где инфраструктура, потребительское поведение, локальные цепочки поставок, цифровые технологии и устойчивость тесно взаимосвязаны.

Таблица 1

Стратегические приоритеты развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик

Ключевой вызов	Стратегический приоритет	Основные инструменты	Ожидаемый эффект
Рост городского спроса на удобные и быстрые форматы потребления	Развитие многоканальной инфраструктуры обращения продовольствия	Оптово-распределительные центры, доставка, платформенные каналы, гибридные форматы торговли	Повышение скорости, гибкости и устойчивости рыночного предложения
Пространственная и социальная неравномерность доступа к продовольствию	Укрепление экономической и территориальной доступности	Развитие торговой сети, поддержка доступных форматов, социально ориентированные механизмы снабжения	Снижение продовольственного неравенства и укрепление продовольственной безопасности
Зависимость от длинных цепочек поставок и внешних сбоев	Поддержка локальных продовольственных систем	Связка местных производителей с городским рынком, фермерские каналы, короткие цепочки поставок	Повышение устойчивости снабжения и снижение логистических рисков
Быстрое изменение предпочтений и поведения потребителей	Цифровизация управления продовольственным рынком	Аналитика спроса, цифровые платформы, мониторинг потребления и запасов	Повышение адаптивности рынка и точности управленческих решений
Рост экологических и устойчивых требований	Экологизация и низкоуглеродная адаптация продовольственных систем	Снижение потерь, устойчивые практики, экологичные цепочки распределения, поддержка ответственного потребления	Усиление долгосрочной устойчивости рынка и его экологической эффективности

Представленная таблица 1 показывает, что продовольственный рынок в условиях урбанизации должен рассматриваться как система, в которой стратегические приоритеты формируются не по отраслевому, а по проблемно-функциональному принципу. Первый приоритет – развитие многоканальной инфраструктуры – связан с тем, что городское потребление всё меньше ориентируется на единый тип торговой точки. Потребитель распределяет покупки между физическим магазином, доставкой, маркетплейсом, локальным рынком и сервисами быстрого заказа. Это требует гибкой инфраструктуры, способной обеспечить не только широкий ассортимент, но и скорость, надежность, предсказуемость поставки.

Второй приоритет – экономическая и территориальная доступность – имеет социально значимый характер. Урбанизация сама по себе не гарантирует справедливого распределения продовольственных благ. Внутри города могут сосуществовать пространства высокой концентрации современной торговли и территории с ограниченным доступом к качественным и доступным продуктам. Следовательно, стратегическое управление продовольственным рынком должно учитывать социальную дифференциацию, транспортную связанность и пространственное размещение торговой сети.

Третий приоритет – развитие локальных продовольственных систем – отражает переход к более устойчивой модели. Чем длиннее и сложнее цепочка движения товара, тем выше вероятность сбоев, потерь и ценовых колебаний. Поддержка местных производителей, фермерских каналов и коротких цепочек поставок позволяет не только укреплять продовольственную устойчивость города, но и повышать прозрачность происхождения продукции, что становится важным фактором потребительского доверия.

Четвертый приоритет – цифровизация – является фактически сквозным. Изменчивость потребительского поведения делает рынок более сложным для традиционного регулирования. Цифровые платформы и аналитика позволяют фиксировать изменения спроса, управлять запасами, отслеживать скорость обращения продукции, прогнозировать перегрузки и дефициты, а также формировать более адресную политику регулирования. Цифровизация превращает продовольственный рынок в более измеримую и управляемую систему.

Пятый приоритет – экологизация и низкоуглеродная адаптация – отражает долгосрочную логику развития. Современный продовольственный рынок не может быть устойчивым, если он основан на избыточных потерях, неэффективной логистике и игнорировании экологических ограничений. Переход к устойчивым практикам касается не только производителей, но и всей системы обращения – хранения, доставки, упаковки, выбора каналов сбыта и моделей потребления.

В совокупности таблица демонстрирует, что стратегические приоритеты продовольственного рынка должны выстраиваться как согласованная система: инфраструктура поддерживает доступность, локальные системы усиливают устойчивость, цифровизация повышает адаптивность, а экологизация создает долгосрочную основу развития. Только такое сочетание позволяет продовольственному рынку эффективно отвечать на вызовы урбанизации и поведенческой трансформации спроса.

Заключение

Формирование стратегических приоритетов развития продовольственного рынка в условиях урбанизации и изменения потребительских практик требует пересмотра традиционных подходов к анализу и регулированию агропродовольственной сферы. Современный продовольственный рынок уже не может рассматриваться только как механизм доведения продукции от производителя до потребителя. Он становится сложной социально-экономической системой, в которой взаимодействуют инфраструктура, потребительское поведение, локальные цепочки поставок, цифровые технологии и экологические ограничения. Проведённый анализ показал, что ключевыми драйверами трансформации выступают концентрация спроса в городах, усложнение моделей потребления, рост значимости удобства и скорости покупки, усиление требований к доступности, устойчивости и прозрачности продовольственных систем. В этих условиях наиболее значимыми стратегическими приоритетами становятся развитие многоканальной инфраструктуры обращения продовольствия, укрепление экономической и территориальной доступности, поддержка локальных продовольственных систем, цифровизация управления рынком и его экологическая адаптация.

Предложенная в статье аналитическая схема позволяет связать вызовы, приоритеты, инструменты и ожидаемые результаты, что делает ее пригодной для практического использования при разработке программ развития продовольственных рынков на городском и региональном уровнях. Особую ценность имеет понимание того, что устойчивость продовольственного рынка достигается не за счёт одного доминирующего инструмента, а через согласование логистических, социальных, цифровых и экологических решений.

Библиографический список

1. Samigin, D. Strategic forecasts of production and consumption of products per capita / D. Samigin, N. G. Barishnikov, Y. D. Bakhteev // Journal of Agriculture and Environment. – 2023. – No. 5(33). – DOI 10.23649/JAE.2023.33.2. – EDN MLEXTT.

2. Амирова, М. М. Комплексное теоретическое исследование маркетинга рынка продовольственных товаров / М. М. Амирова, З. К. Пайзуллаева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 987-991. – DOI 10.34925/EIP.2021.128.3.196. – EDN ZGLAYP.

3. Джаилов, Д. С. Конъюнктура агропродовольственного рынка Кыргызстана в контексте развития сбытовой деятельности / Д. С. Джаилов, А. Ж. Бекбоева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 12-2(118). – С. 144-148. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-2-144-148. – EDN OQMELK.

4. Елагина, А. С. Формирование спроса на продовольственных рынках со стороны домохозяйств: механизмы трансформации / А. С. Елагина, А. А. Большаков, Д. Л. Чирва // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 12-1. – С. 483-491. – DOI 10.34670/AR.2024.57.18.049. – EDN CDQKNM.

5. Медведев, М. Г. Направления оценки функционирования рынка продовольственных товаров в ракурсе конкурентных отношений / М. Г. Медведев, Н. И. Морозова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 4-1. – С. 449-456. – EDN MDRXBW.

6. Мустафина, О. В. Оценка рисков и устойчивости экономического развития / О. В. Мустафина, В. В. Калицкая, Л. А. Степанова // Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия : Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти первого Президента Кабардино-Балкарской Республики Валерия Мухамедовича Кокова, Нальчик, 18 октября 2024 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, 2024. – С. 174-178. – EDN APLELA.

7. Нуралиев, С. У. Особенности развития и регулирования деятельности оптовых и розничных рынков: проблемы, задачи и перспективы / С. У. Нуралиев // Пищевая промышленность. – 2021. – № 5. – С. 28-31. – DOI 10.52653/PPI.2021.5.5.006. – EDN HDZVVM.

8. Решетникова, Е. Г. Развитие теоретико-методологических аспектов исследования сферы потребления продовольствия / Е. Г. Решетникова // Экономические науки. – 2022. – № 206. – С. 56-60. – DOI 10.14451/1.206.56. – EDN CNNGQP.

9. Решетникова, Е. Г. Совершенствование оптовой торговли продовольственной продукцией как фактор обеспечения экономической доступности продовольствия / Е. Г. Решетникова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2021. – № 1(379). – С. 69-73. – DOI 10.24412/2587-6740-2021-1-69-73. – EDN NYKDKI.

10. Решетникова, Е. Г. Теоретико-методологические и организационно-экономические аспекты формирования потребительского выбора на

продовольственном рынке / Е. Г. Решетникова, Н. В. Решетникова // Закономерности развития региональных агропродовольственных систем. – 2022. – № 1. – С. 65-73. – EDN ZHTCUO.

11. Рыжкова, С. М. Развитие местных продовольственных систем в России: обоснование и проблемы / С. М. Рыжкова, В. М. Кручинина // Никоновские чтения. – 2022. – № 27. – С. 240-250. – EDN LHIIVN.

12. Серкова, А. Е. Необходимость улучшения инфраструктуры социальной сферы за счет выплаты домохозяйствам / А. Е. Серкова, О. А. Рыкалина, А. П. Резватов // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 27 марта 2025 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2025. – С. 212-217. – EDN OODGGA.

13. Сиптиц, С. О. Сценарии потребительского поведения при проектировании углеродной нейтральности продовольственных систем / С. О. Сиптиц, И. А. Романенко, Н. Е. Евдокимова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2023. – № 3(97). – С. 102-111. – DOI 10.33938/233-102. – EDN HCBBSO.

14. Сулимин, В. В. Цифровое государство: анализ успешных стратегий цифровизации в государственном управлении в России и за рубежом / В. В. Сулимин // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28 мая 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 161-163. – EDN UJYJUS.

15. Шевченко, М. Н. Векторы устойчивого развития агропродовольственных рынков: маркетинговый аспект / М. Н. Шевченко, С. Л. Катеринец // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 27, № 12(153). – С. 189-195. – DOI 10.36871/ek.up.r.2024.12.27.020. – EDN VCIOLV.

16. Шеламова, Н. А. Спрос как фактор структурной трансформации агропродовольственных систем / Н. А. Шеламова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 9(115). – С. 45-52. – DOI 10.33938/249-45. – EDN AMJUEM.

УДК 332.142

Хиль А.В., Суханова С.А. Вклад игровой индустрии в социально-экономическое развитие России

The contribution of the gambling industry to the social and economic development of Russia

Хиль Анастасия Владимировна,

ассистент, преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг», Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Суханова Светлана Андреевна,

студентка группы МН-124, Институт экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

Khil Anastasia Vladimirovna,

assistant, lecturer, Department of Management and Marketing, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Nikolai Grigorievich and Alexander Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

Sukhanova Svetlana Andreevna,

student of group MN-124, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov, Vladimir, Russia

Аннотация. В статье рассматривается вклад российской игровой индустрии в социально-экономическое развитие регионов, а также её роль в формировании доходов бюджетной системы страны. Проведён анализ структуры доходов азартно-игрового бизнеса, динамики налоговых поступлений, влияние игорных зон, на увеличение туристического потока, занятость и инфраструктурный прогресс. Представлены статистические данные 2020-2024 гг. по налоговым отчислениям, не игорным доходам, объёмам инвестиций и туристическому потоку. На основе обобщения информации разработана модель комплексной оценки экономического эффекта от деятельности российского игорного бизнеса. Выявлены ключевые тенденции развития отрасли, а также определены риски и перспективы её дальнейшего роста в условиях усиления государственного регулирования.

Ключевые слова: игорный бизнес, игорная зона, региональная экономика, налоговые поступления, туризм, инвестиции, инфраструктура

Abstract. This article examines the Russian gambling industry's contribution to regional socioeconomic development and its role in generating revenue for the country's budget system. It analyzes the structure of gambling revenues, tax revenue trends, and the impact of gambling zones on tourism, employment, and infrastructure development. Statistical data on tax deductions, non-gambling revenue, investment volumes, and tourism flows for 2020–2024 are presented. Based on this information, a comprehensive model for assessing the economic impact of Russian gambling activities has been developed. Key industry development trends are identified, as well as the risks and prospects for its further growth in the context of increased government regulation.

Keywords: gambling business, gambling zone, regional economy, tax revenues, tourism, investment, infrastructure

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Игорная индустрия России представляет собой уникальный сегмент экономики, функционирующий в рамках строго регулируемого правового режима. С момента вступления в силу Федерального закона № 244-ФЗ от 29 декабря 2006 года деятельность игровых клубов была сосредоточена исключительно на территориях четырёх специально обозначенных игорных зон: «Красная Поляна», «Янтарная», «Сибирская монета» и «Приморье».

Эти секторы стали не только центрами легального азартного туризма, но и ключевыми драйверами регионального развития: они стимулируют приток инвестиций, формируют новые рабочие места, способствуют значительному приросту фискальных поступлений в местные бюджеты.

Цель данного исследования - оценить вклад российских игорных зон в экономику страны, выявить ключевые тенденции их развития и проанализировать их социально-экономическое воздействие на регионе размещения.

Ключевым аспектом в развитии игорной индустрии является правовое ограничение игорного функционирования, которое строится на принципе территориальной концентрации. Федеральный закон № 244-ФЗ от 29 декабря 2006 года заложил фундамент современной модели регулирования игорной индустрии в России, установив принцип жёсткой территориальной концентрации азартных игр. Согласно закону, деятельность игорных учреждений и других форм азартных развлечений разрешена исключительно на территориях четырёх специально созданных игорных зон - «Красная Поляна», «Янтарная», «Сибирская монета» и «Приморье» [1].

Эта мера была продиктована рядом следующих стратегических целей:

- Снижение социальных рисков, связанных с распространением азартных игр в населённых пунктах.
- Ликвидация нелегального игорного рынка в крупнейших городах, включая Москву и Санкт-Петербург, где до 2009 года функционировало более тысячи игорных учреждений.
- Повышение прозрачности финансовых потоков и упрощение налогового контроля.
- Создание географических центров притяжения для туристов и инвесторов.

Таким образом, Россия стала одной из немногих стран, где игорная индустрия полностью изъята из городской среды и сосредоточена в изолированных, специально спланированных зонах - уникальный пример пространственной регуляции в мировой практике.

Игорные зоны в России не являются просто «игорными комплексами» - они представляют собой целостные туристические и досуговые кластеры, объединяющие разнообразные инфраструктурные компоненты:

- Гостиницы класса 3-5.
- Рестораны, бутики и торговые центры.
- SPA- комплексы.
- Концертные площадки и культурные пространства.
- Семейные развлекательные центры.

Игорные учреждения в этом контексте выступает в роли «якоря»- ключевого привлекательного элемента, формирующего спрос и привлекающего целевую аудиторию. Однако экономический эффект своей основой обеспечивает именно синергию всей инфраструктуры: туризм, гостеприимство и развлечения создают устойчивую многопрофильную экономическую экосистему, способную функционировать даже при колебаниях доходов от азартных игр [3].

Регулирование игорной активности реализуется через комплекс мер, направленных на обеспечение законности, прозрачности и социальной ответственности:

- Обязательная сертификация и контроль игрового оборудования.
- Круглосуточное видеонаблюдение и онлайн-мониторинг.
- Строгий контроль за финансовыми потоками и отчётностью.
- Программы профилактики игорной зависимости и ограничения доступа для уязвимых групп.

Региональные власти играют ключевую роль в создании благоприятной среды для развития зон:

- Обеспечивают становление транспортной и инженерной инфраструктуры.
- Предоставляют налоговые и инвестиционные льготы.
- Участвуют в продвижении зон на внутреннем и международном рынках.
- Регулируют ставки региональных налогов и сборов, адаптируя их к целям развития территории [4].

Таким образом, игорная сфера России функционирует, как яркий пример эффективного государственно-частного партнёрства, где государство создает правила, контролирует риски и обеспечивает инфраструктурную основу, а частный сектор реализует инвестиционные проекты и создаёт конкурентоспособные туристические продукты. Это модель превращает игорную индустрию из потенциально социального риска в инструмент устойчивого регионального развития.

В таблицах 1–4 представлены показатели, которые отображают экономическое состояние российской игровой индустрии. Налог на игровой бизнес представляет собой один из самых устойчивых источников дохода бюджета, так как его ставка фиксирована и не связана с прибыльностью оператора.

Таблица 1

Налоговые поступления от игорных зон России 2020-2024 гг.

Год	Налоговые поступления, млрд	Темп роста, %
2020	1,21	—
2021	1,48	+22,3
2022	1,82	+23,0
2023	2,05	+12,6
2024	2,62	+27,8

Таблица 1 демонстрирует рост налоговых поступлений, который во многом объясняется увеличением туристического потока, расширением инфраструктуры и ростом не игорного сегмента.

Также отдельного внимания заслуживает тот факт, что игорные области за период 2021-2024 гг. активно развили не игорные направления, к которым относятся концерты, форумы, турниры, семейный отдых, рестораны, доходы от которых наглядно представлены в нижеприведённой таблице.

Таблица 2

Доходы от не игорных услуг

Игорная зона	2021, млн	2023, млн	2024, млн
Красная Поляна	520	740	890
Приморье	410	568	610
Янтарная	290	345	420
Сибирская монета	215	310	650

Можно проследить, что во всех игорных зонах наблюдается небольшой, но устойчивый рост, особенно заметен рост в зоне «Сибирская монета», который составил почти 127% за два года.

В таблица 3 представлены показатели туристического потока за период 2020-2024 гг.

Таблица 3

Количество туристов, млн чел., 2020-2024 гг.

Год	Туристов, млн чел
2020	0,94
2021	1,15
2022	1,32
2023	1,50
2024	2,10

При помощи таблицы 3 можно проследить рост туристического потока, который за последние пять лет составил 123,4%. Увеличение числа посетителей связано с улучшением инфраструктуры, повышением качества обслуживания, ростом внутреннего туризма и ограничениями на зарубежные путешествия.

За весь период 2020-2024 гг. объём инвестиций в игротеки превысил 45 млрд рублей, включая строительство и модернизацию гостиниц, создание конгресс-центров, благоустройство территорий, а также становление инженерных сетей и транспортных развязок.

Проанализировав данные, было выделено пять основных направлений влияния игорного бизнеса на развитие экономики:

1. Фискальный вклад:

- Прямые налоги
- НДФЛ
- Страховые взносы
- Доходы от неигровой деятельности

2. Инфраструктурный вклад:

- Строительство дорог
- Инвестиции в гостиницы и рестораны
- Создание общественных пространств

3. Туристический эффект:

- Рост внутреннего туризма
- Привлечение иностранных туристов, особенно в Приморье

4. Социальный вклад:

- Создание до 20 тыс. прямых рабочих мест
- 25-40 тыс. косвенных мест в смежных отраслях

5. Межрегиональный эффект:

- «Приморье» - центр притяжения туристов из Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР)
 - «Красная Поляна» - круглогодичный курорт

В свою очередь, развитие игорной индустрии сопровождается рядом рисков и ограничений, которые заключаются в следующем:

- Усиление налоговой нагрузки – снижение инвестиционной привлекательности из-за повышения налоговых ставок, например, 1 января 2026 года в Налоговый кодекс будут внесены изменения, согласно которым налог на прибыль игорного бизнеса составит 25%.

- Нелегальный сектор – всё ещё конкурируется с легальным рынком, что требует усиленного полицейского мониторинга со стороны и цифрового контроля со стороны государства.
- Социальные риски – требуется профилактика игровой зависимости через программы, самозапреты и автоматической мониторинг поведения клиентов.
- Ограниченность географии – четыре территории не обеспечивают равномерного экономического эффекта по всей стране.

На основе проведённого анализа были выделены следующие перспективы развития игровой индустрии:

- Рост внутреннего туризма.
- Усиление интеграции с гостиничной сферой.
- Улучшение не игорного сегмента.
- Привлечение туристов из Китая и Южной Кореи.
- Создание новых зон, в том числе на Дальнем Востоке.
- Формирование крупных международных курортных кластеров.

Таким образом, азартно-игровая индустрия России демонстрирует устойчивый рост и существенно влияет на социально-экономическую эволюцию регионов. Игровая индустрия становится центром многофункциональных туристических кластеров, способствуя увеличению поступлений, развитию инфраструктуры и созданию рабочих мест. При грамотном государственном регулировании и снижении влияния нелегального сектора, игровой диапазон может превратиться в мощные драйверы регионального экономического прогресса и туризма.

Библиографический список

1. Федеральный закон РФ № 244-ФЗ от 29 декабря 2006 г. «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр». – Собр. законодательства РФ. – 2007. – №1 (ч. I). – Ст. 7. – 15 с.
2. Корпорация развития Приморского края. Отчёт об инвестиционной деятельности ИРЗ «Приморье» за 2023–2024 гг. – Владивосток, 2024. – 47 с.
3. Официальные материалы ИРЗ «Красная Поляна». Годовые отчёты за 2021–2024 гг. – Краснодар, 2024. – 71 с.
4. Колобова Е.Ю. Современные условия развития игорного бизнеса в России // Научно-практический электронный журнал «Аллея науки». — 2018. — №2(18).
5. Серикова Г.Н., Сериков А.Л. Игровой бизнес в России: проблемы и перспективы // Известия Томского политехнического университета. — 2013. — Т. 322, № 6. — С. 42-46.

6. Аносова П.И. Влияние игорного бизнеса на экономику России // *Фундаментальные исследования*. — 2011. — №11, часть 7. — С. 120-135.
7. Евтушенко Л.А. Игорный бизнес в России: проблемы и пути решения // *Вестник*. — 2016.
8. Усынин В.В. Игорный бизнес в России: проблемы правового регулирования // *Право и экономика*. — 2014.
9. Темный Ю., Стальная В. Игорный бизнес: за и против // *Вопросы экономики*. — 2006. — № 10. — С. 137-141.
10. РБК, Коммерсантъ, Вести — аналитические статьи по налогообложению и развитию игорного бизнеса в России (2024-2025).

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 3/2026

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 10,0. 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