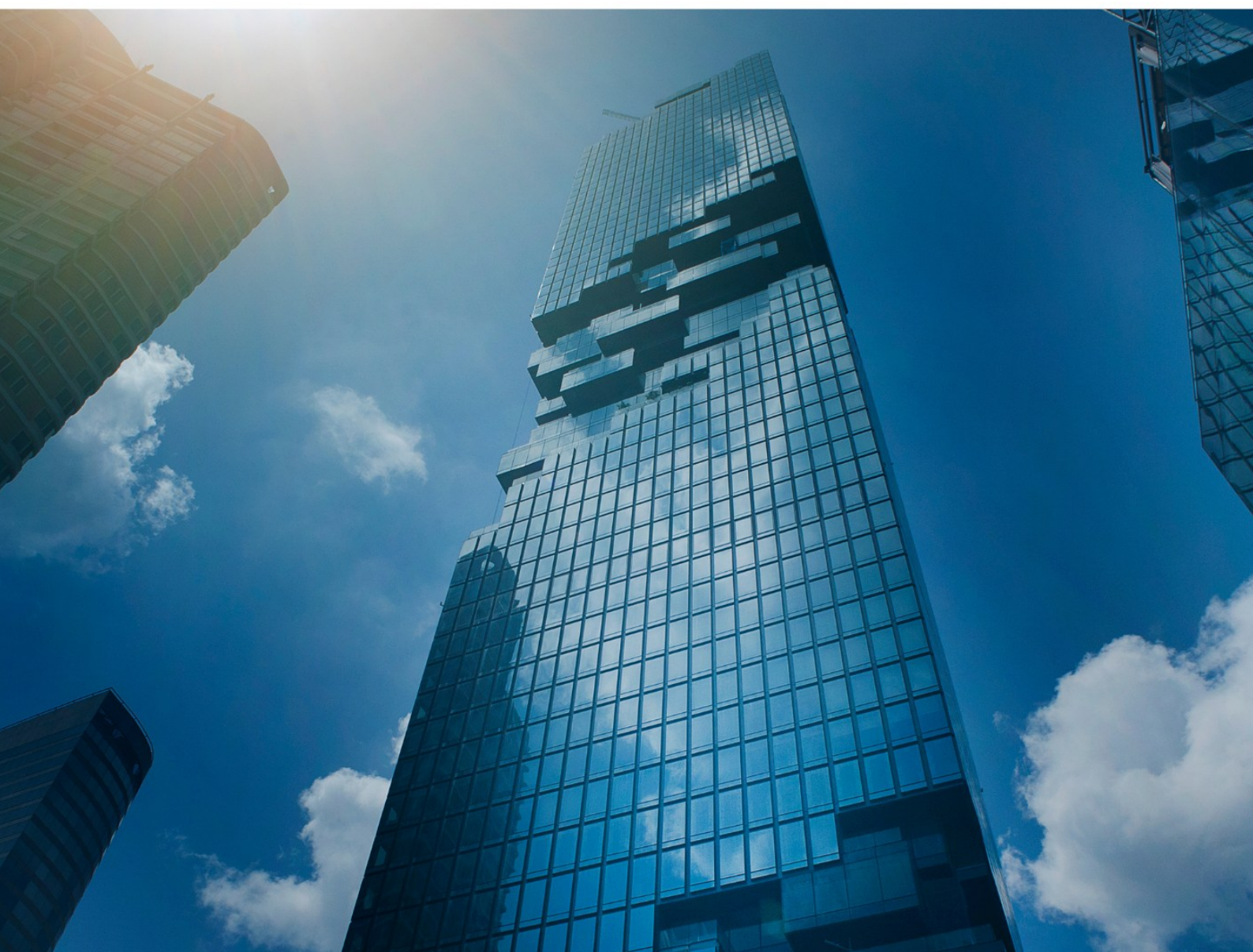


ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

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

№ 4/2026

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» – №4 - 2026 – 174 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
Сулимин В.В. Цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса: институциональные и технологические аспекты	7
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	20
Зарипова Р.И. Развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании: институциональные механизмы и стратегические приоритеты	20
Тараторин Е.В. Модели государственной политики в отношении институтов гражданского общества	33
ЛОГИСТИКА	41
Лукьянов Г.Т., Зайцев О.А. Стратегическая трансформация логистических и управленческих моделей в условиях изменения регуляторной среды на рынке автомобильных компонентов Дальнего Востока	41
Телегин Г.С. Трансформация российского рынка промышленной трубопроводной арматуры: экономические эффекты логистики снабжения.....	52
МАРКЕТИНГ	67
Гырла А. Акулинин В.Н. Современные инструменты трейд-маркетинга в повышении эффективности продаж	67
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ.....	72
Мошенко К.Э., Миронова В.В., Штанина С.В., Панова Е.Б. Виды и методы исследования. Классификация методов исследований.....	72
Чунжин А.О. Прогнозирование курса криптовалют с использованием методов машинного обучения	79
МЕНЕДЖМЕНТ	85
Azaya Rentsenbyamba, Ayush Andrey, Tsetsgee Bayasgalan. Factors influencing employee retention in healthcare organizations	85
Бейбутова А.А. Цифровой инструмент HR-менеджмента: анализ отечественных и зарубежных практик.....	91
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	98
Капустина Л.М., Хурсан А.В. Анализ и прогноз конъюнктуры мирового рынка электромобилей	98

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	105
Копнин А.А. Креативные кластеры как инструмент локального экономического развития: сравнительный анализ муниципальных практик Свердловской области	105
Штадлер А.А. Оценка ресурсного потенциала муниципального образования.....	113
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ	122
Мануйлов Д.П., Хиль А.В. Значимость киберспорта в развитии цифровой экономики	122
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	127
Невмержицкий В.Л., Разумовская Е.А. Влияние стейкхолдеров на результаты корпоративного финансового планирования.....	127
ЭКОНОМИКА И ПРАВО	132
Тарасова А.Н. Институциональное регулирование искусственного интеллекта как фактора производства в европейской и евразийской правовых системах.....	132
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ	140
Иванова О.Ю. Инструменты повышения привлекательности вторичного жилья на рынке недвижимости	140
Кутнюк И.В. От традиционного менеджмента к цифровым решениям: модернизация управления фитнес-бизнесом как фактор инновационного развития российской экономики	147
Телегин Г.С. Экономические последствия перестройки международной логистики России в 2022–2026 гг.	154
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ.....	168
Совков С. В. Влияние компетенций менеджеров на стоимость инвестиционных проектов	168

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.1

Сулимин В.В. Цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса: институциональные и технологические аспекты

Digital transformation of accounting for small businesses:
institutional and technological aspects

Сулимин Владимир Власович,

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

Sulimin Vladimir Vlasovich,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Ural State Economic University, Yekaterinburg

Аннотация. В статье рассматривается цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса как комплексный институционально-технологический процесс, затрагивающий правила формирования учетной информации, способы организации учетно-контрольных процедур, структуру документооборота и характер взаимодействия бизнеса с государством, контрагентами и цифровыми платформами. Цель исследования состоит в выявлении ключевых направлений цифровой трансформации бухгалтерского учета малых предприятий, а также в определении институциональных и технологических ограничений ее развития. Теоретическую основу работы составляют исследования, посвященные развитию бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики, особенностям учетно-контрольных процессов субъектов малого предпринимательства, институциональной логике цифровой трансформации и методологии учетно-аналитических систем. Методологически статья базируется на институциональном, системном и функциональном подходах, а также на обобщении отечественных и зарубежных научных публикаций по проблематике цифровизации учета. Установлено, что цифровая трансформация бухгалтерского учета в малом бизнесе связана не только с переходом к автоматизированным программным решениям, но и с изменением самой роли учета, который превращается в информационно-аналитическую основу оперативного управления, налогового взаимодействия и оценки устойчивости предприятия. Выявлено, что результативность цифровой трансформации определяется согласованностью законодательных требований, доступностью технологических решений, уровнем цифровых компетенций персонала и способностью малых предприятий адаптировать учетную систему к новым форматам хозяйственной деятельности. Сделан вывод о необходимости сочетания институциональной адаптации и технологической модернизации в развитии бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, малый бизнес, цифровизация, цифровая трансформация, учетная система, автоматизация, институциональные аспекты.

Abstract. The article examines the digital transformation of accounting in small business entities as a complex institutional and technological process affecting the rules of accounting information formation, the organization of accounting and control procedures, the structure of document flow, and the interaction of business with the state, counterparties, and digital platforms. The purpose of the study is to identify the key directions of digital transformation in accounting for small enterprises and to determine the institutional and technological constraints of its development. The theoretical framework is based on studies devoted to the development of accounting in the digital economy, the features of accounting and control processes in small businesses, the institutional logic of digital transformation, and the methodology of accounting and analytical systems. Methodologically, the article relies on institutional, systemic, and functional approaches, as well as on the synthesis of Russian and foreign academic publications on accounting digitalization. It is established that the digital transformation of accounting in small business is associated not only with the adoption of automated software solutions, but also with a change in the very role of accounting, which is turning into an information and analytical basis for operational

management, tax interaction, and business sustainability assessment. The study reveals that the effectiveness of digital transformation is determined by the coherence of legal requirements, accessibility of technological solutions, level of digital competencies, and the ability of small firms to adapt their accounting systems to new business formats. It is concluded that the development of accounting in small business entities requires a combination of institutional adaptation and technological modernization.

Keywords: *accounting, small business, digitalization, digital transformation, accounting system, automation, institutional aspects.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение

Цифровая трансформация в современной экономике последовательно изменяет не только производственные, сбытовые и финансовые процессы, но и внутреннюю архитектуру управленческой информации на предприятии. Одним из наиболее чувствительных к этим изменениям элементов является бухгалтерский учет, поскольку именно он обеспечивает формирование систематизированных данных о хозяйственной деятельности, финансовом положении, обязательствах, расчетах, налоговой базе и результатах функционирования организации. Для субъектов малого бизнеса этот вопрос приобретает особое значение. В крупных компаниях цифровая модернизация учета чаще всего опирается на развитую инфраструктуру, специализированные подразделения, стабильный доступ к программным платформам и наличие ресурсов для поэтапного внедрения сложных цифровых решений. Малый бизнес находится в иных условиях. Он ограничен в ресурсах, времени, кадровых возможностях и управленческом резерве, однако при этом вынужден соответствовать растущим требованиям цифровой экономики, государства и рынка.

Цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса представляет собой не просто процесс внедрения программ для автоматизации учетных операций. В более широком смысле речь идет о перестройке способов фиксации, обработки, хранения, передачи и анализа учетной информации. Если ранее учетная система малого предприятия могла строиться вокруг сравнительно узкого набора задач — отражения первичных операций, составления отчетности, расчета налогов и контроля расчетов, — то в современных условиях она выполняет более широкий круг функций. Она становится узлом взаимодействия с государственными цифровыми сервисами, налоговыми платформами, банковскими системами, онлайн-кассами, маркетплейсами, электронным документооборотом, облачными сервисами и аналитическими инструментами. В результате бухгалтерский учет перестает быть

изолированной функцией и превращается в элемент единой цифровой среды управления.

Актуальность темы обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, малый бизнес играет значимую роль в экономике, обеспечивая занятость, гибкость локальных рынков, предпринимательскую активность и адаптацию хозяйственной системы к изменяющимся условиям. Поэтому эффективность и устойчивость малого бизнеса во многом зависят от качества информационного обеспечения управления. Во-вторых, в условиях роста требований к прозрачности, скорости отчетных процедур и цифровому взаимодействию с государством именно бухгалтерский учет становится одной из первых функций, где цифровизация перестает быть добровольной и приобретает обязательный характер. В-третьих, для субъектов малого бизнеса цифровая трансформация учета сопряжена с особыми рисками. С одной стороны, автоматизация снижает трудоемкость, повышает точность расчетов и расширяет аналитические возможности. С другой стороны, она требует организационной перестройки, новых компетенций, расходов на внедрение и способности адаптироваться к быстро меняющимся законодательным и технологическим условиям.

Особое значение имеет институциональный аспект трансформации. Бухгалтерский учет существует не в вакууме, а в системе формальных и неформальных правил. К формальным относятся нормативные требования к отчетности, учету доходов и расходов, оформлению первичных документов, применению электронного документооборота, использованию цифровых подписей и взаимодействию с государственными информационными системами. К неформальным относятся сложившиеся практики ведения учета, поведение руководителей, отношение к автоматизации, степень доверия к цифровым решениям и реальная готовность бизнеса пересматривать организационные routines. Для малых предприятий именно институциональная среда часто определяет, будет ли цифровизация носить поверхностный характер либо превратится в полноценную трансформацию учетной системы.

Не менее важен технологический аспект. Современные цифровые решения для учета включают облачные бухгалтерские сервисы, интеграцию с банковскими платформами, автоматическую загрузку первичных документов, распознавание данных, онлайн-кассы, системы электронного документооборота, инструменты аналитики, встроенные средства контроля и налогового мониторинга. Однако доступность технологии сама по себе не гарантирует эффективности. Малое предприятие должно выбрать подходящий формат внедрения, соотнести его со своей организационной моделью, обеспечить корректность данных, распределить ответственность между сотрудниками и адаптировать внутренние процедуры к новым

цифровым потокам информации. Именно поэтому цифровая трансформация учета в малом бизнесе требует анализа не только технологических решений, но и условий их институционального освоения.

Научная значимость темы связана с тем, что в современной литературе активно исследуются общие вопросы цифровизации бухгалтерского учета, развитие учетно-контрольных процессов, трансформация методов учета и институциональная логика цифровой трансформации малого и среднего предпринимательства. Вместе с тем сравнительно редко эти направления рассматриваются в единой связке применительно именно к малому бизнесу. Недостаточно разработан вопрос о том, каким образом цифровая трансформация изменяет баланс между упрощением учетных процедур и усложнением институциональных требований. Слабо систематизированы и ограничения, возникающие на стыке законодательства, технологической зрелости и организационных возможностей малого предприятия.

Цель статьи заключается в исследовании цифровой трансформации бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса с акцентом на институциональные и технологические аспекты данного процесса. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрывается содержание цифровой трансформации учета в секторе малого бизнеса; систематизируются научные подходы к оценке цифровизации бухгалтерского учета; выявляются основные институциональные ограничения и технологические драйверы развития; формируется авторская таблица, отражающая ключевые направления трансформации; обосновываются перспективы развития учетной системы малого бизнеса в условиях цифровой экономики.

W. Breuer и A. Knetsch, анализируя современные тенденции цифровизации финансов и учета, подчеркивают, что цифровая среда изменяет не только технические инструменты работы бухгалтера, но и саму логику формирования финансовой информации [1]. А. А. Белолобова и Е. А. Балашова рассматривают этапы цифровой трансформации бухгалтерского учета в России от механизации к цифровому суверенитету и тем самым подчеркивают историческую глубину и институциональную последовательность данного процесса [2]. С. Н. Гришкина и Н. Калпакчи показывают, что цифровизация существенно влияет на учетно-контрольные процессы в субъектах малого предпринимательства, изменяя содержание контрольных процедур и требования к оперативности обработки данных [4]. Н. Калпакчи отдельно подчеркивает, что в условиях неопределенности трансформация учетно-контрольных процессов в малом бизнесе требует более гибкой организационной модели [11]. Е. Н. Запорожцева и С. В. Кучерова связывают цифровизацию бухгалтерского учета с повышением качества информационно-аналитического обеспечения хозяйственной деятельности [7]. Л. П. Зенкевич и О. И. Дудина рассматривают организацию учета и отчетности для

субъектов малого предпринимательства и показывают, что специфика малого бизнеса требует особого баланса между упрощением и соблюдением нормативных требований [8]. Е. К. Копылова и Т. И. Копылова, анализируя тенденции развития бухгалтерского учета субъектов малого предпринимательства, фиксируют усиление роли цифровых инструментов в стандартизации учетных процедур [13]. М. С. Стойка делает акцент на особенностях организации бухгалтерского учета на малых предприятиях в условиях цифровизации и подчеркивает значение технологической адаптивности [18]. Т. Н. Каджаметова рассматривает трансформацию бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики как процесс, затрагивающий методы сбора, обработки и использования учетной информации [9]. Ж. М. Корзоватых связывает развитие методов бухгалтерского учета с цифровой экономикой и указывает на изменение прикладного инструментария учетной работы [14]. О. И. Дудина и В. Е. Кондакова подчеркивают, что развитие цифровых технологий в бухгалтерском учете сопряжено не только с перспективами, но и с новыми вызовами для бизнеса [6].

В. В. Калицкая, О. А. Рыкалина, Л. А. Степанова и С. Л. Моисеенко рассматривают цифровизацию финансового учета через призму законодательных требований и возможностей бизнеса, что особенно важно для субъектов малого предпринимательства [10]. И. А. Кислая и Т. В. Макаренко, исследуя последствия формализации российского учета в условиях цифровой экономики, показывают, что цифровизация сопровождается усилением нормативной определенности и стандартизации [12]. С. Н. Гришкина и И. В. Сафонова, анализируя развитие учетных правил субъектов малого и среднего предпринимательства, подчеркивают необходимость адаптации нормативной базы к изменяющимся условиям хозяйствования [5]. Р. С. Близкий, Ю. С. Лебединская и Ю. В. Разумова раскрывают роль информационно-аналитических треков в управлении малыми и средними предприятиями и тем самым выводят учет за пределы сугубо регистрационной функции [3]. С. Л. Моисеенко, Н. П. Малышева, О. В. Мустафина и другие авторы рассматривают современный подход к формированию методологии учетно-аналитической системы коммерческой организации с использованием цифровых технологий и подчеркивают комплексный характер соответствующих изменений [15]. А. А. Панкова и И. Ф. Юлдашев исследуют институциональную логику цифровой трансформации в секторе малого и среднего предпринимательства и показывают, что цифровизация зависит не только от технологий, но и от среды правил, стимулов и ограничений [16]. О. А. Рыкалина прямо связывает цифровую трансформацию с изменением системы финансового учета предприятий малого бизнеса и подчеркивает необходимость практической адаптации учетных процессов [17]. Совокупность рассмотренных публикаций позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация бухгалтерского учета малого бизнеса

должна анализироваться одновременно как институциональный процесс изменения правил и как технологический процесс обновления учетной инфраструктуры.

Результаты и обсуждения

Цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса представляет собой сложный многоуровневый процесс, в котором пересекаются требования законодательства, логика предпринимательской рациональности и возможности конкретных цифровых технологий. В упрощенном представлении цифровизация учета часто сводится к замене ручного труда автоматизированными программами. Однако для малого бизнеса такая трактовка недостаточна. Здесь учетная функция тесно связана с ограниченностью кадрового состава, высокой концентрацией обязанностей у небольшого числа сотрудников, необходимостью минимизировать издержки и стремлением руководителя получать оперативную и прикладную информацию без излишней бюрократизации. Поэтому цифровая трансформация должна рассматриваться не как частное улучшение техники учета, а как изменение всей учетной модели малого предприятия.

С институциональной точки зрения бухгалтерский учет малого бизнеса находится в ситуации двойственного давления. С одной стороны, законодатель и регулирующие органы стремятся к большей прозрачности, стандартизации, цифровой прослеживаемости операций и снижению пространства для ошибок и несоответствий. Это выражается в расширении цифровых каналов отчетности, распространении электронного документооборота, использовании онлайн-касс, усилении требований к форме и скорости передачи данных, а также в постепенной интеграции бизнеса в цифровые государственные сервисы. С другой стороны, малое предприятие заинтересовано в сохранении управленческой гибкости, минимизации административной нагрузки и адаптации учета к собственным масштабам деятельности. Возникает противоречие: нормативная цифровизация тяготеет к унификации, а предпринимательская практика малого бизнеса — к экономии ресурсов и упрощению процедур.

Именно поэтому институциональные аспекты цифровой трансформации учета нельзя сводить к формальной нормативной базе. Важны и реальные правила поведения внутри предприятия. Во многих малых организациях бухгалтерский учет долгое время строился на персонализированной модели, где значительная часть информации концентрировалась у одного специалиста либо у собственника, совмещающего управленческие и учетные функции. Переход к цифровым системам разрушает такую конфигурацию. Он делает учет более формализованным, повышает требования к структурированности данных, требует настройки маршрутов согласования документов и приводит к тому, что учетная информация становится доступной в более широком

контуре управления. Это повышает прозрачность, но одновременно меняет распределение власти и ответственности внутри предприятия.

Технологический аспект трансформации связан прежде всего с изменением носителей, каналов и скорости движения учетной информации. Если традиционный учет предполагал ручной ввод данных, бумажные первичные документы, периодическое обновление регистров и отложенный характер аналитики, то цифровая модель ориентирована на постоянное обновление информации, автоматическую загрузку данных из внешних систем, использование облачных решений и интеграцию различных контуров хозяйственной деятельности. Для малого бизнеса это особенно важно, поскольку современные цифровые инструменты способны компенсировать дефицит персонала. Облачные сервисы, банковские интеграции, автоматическое распознавание документов, электронные акты, цифровые чеки и встроенные механизмы контроля позволяют существенно сократить рутинные операции.

Однако технологическая доступность еще не означает институциональной готовности к трансформации. Для малого предприятия проблема выбора цифрового решения не сводится к сопоставлению цены и функциональности. Необходимо учитывать совместимость программы с применяемым налоговым режимом, характером деятельности, системой документооборота, числом пользователей, требованиями контрагентов и возможностями обучения персонала. Более того, одно и то же технологическое решение может оказаться эффективным в торговой компании и малоэффективным в сервисном либо проектном бизнесе, если учетная логика предприятия отличается. Следовательно, цифровая трансформация учета требует индивидуальной настройки, а не механического внедрения типовых продуктов.

Особую роль играет изменение самой функции бухгалтерского учета. В цифровой среде он перестает быть исключительно ретроспективным. Ранее учет во многих малых организациях рассматривался прежде всего как инструмент подтверждения операций и подготовки обязательной отчетности. Теперь он все чаще становится базой для текущего управленческого анализа. Руководитель малого предприятия ожидает от учетной системы не просто корректных проводок и сданной отчетности, а информации о движении денежных средств, рентабельности заказов, структуре затрат, дебиторской нагрузке, налоговых последствиях решений, сроках платежей и финансовых рисках. Таким образом, цифровизация усиливает аналитическую составляющую учета и сближает его с управленческой функцией.

Это сближение имеет двойственный эффект. Положительная сторона состоит в том, что учетная система становится более полезной для оперативного управления. Негативная — в усложнении требований к бухгалтерам и владельцам бизнеса. Недостаточно просто владеть правилами отражения операций. Требуется понимание

логики цифровых платформ, умение работать с интеграциями, оценивать корректность автоматических операций, контролировать качество данных и интерпретировать результаты встроенной аналитики. Для малого бизнеса это может стать серьезным ограничением, поскольку кадровый дефицит и нехватка времени нередко препятствуют полноценному освоению новых цифровых возможностей.

Отдельного внимания заслуживает проблема формализации. Цифровая среда повышает степень формальной определенности учета. Автоматизированные системы требуют четкой настройки справочников, классификаторов, учетной политики, шаблонов документов, маршрутов согласования и прав доступа. Для крупных организаций это естественная часть корпоративной инфраструктуры. Для малого бизнеса избыточная формализация может восприниматься как потеря гибкости. Однако парадокс состоит в том, что именно эта формализация нередко становится источником устойчивости. Чем точнее структурированы учетные процессы, тем меньше зависимость от конкретного исполнителя, ниже вероятность ошибок, быстрее подготовка отчетности и выше совместимость с внешними цифровыми системами.

Важным направлением цифровой трансформации становится интеграция бухгалтерского учета с внешней средой. Современная учетная система малого предприятия уже не замыкается в пределах офиса. Она взаимодействует с банком, налоговыми органами, операторами электронного документооборота, маркетплейсами, платформами управления продажами, сервисами расчета заработной платы, государственными порталами и иными цифровыми контурами. Такая интеграция дает заметный эффект: сокращается дублирование ввода данных, ускоряется прохождение документов, уменьшается вероятность несоответствий между различными источниками информации. Одновременно возрастает зависимость учета от качества внешней цифровой инфраструктуры и от способности предприятия обеспечивать кибердисциплину, корректность доступа и непрерывность обмена данными.

Следует подчеркнуть, что для малого бизнеса цифровая трансформация учета не является равномерным и линейным процессом. Можно выделить несколько уровней зрелости. Первый уровень — базовая автоматизация, когда программный продукт используется главным образом для отражения операций и подготовки обязательной отчетности. Второй уровень — цифровая интеграция, при которой учетная система связана с банками, кассами, электронным документооборотом и частью внешних сервисов. Третий уровень — аналитическая трансформация, когда учет становится основой для принятия управленческих решений и оценки устойчивости бизнеса. На практике значительная часть субъектов малого предпринимательства находится между первым и вторым уровнями. Именно переход ко второму и третьему уровням составляет основное содержание современного этапа цифровой трансформации.

Для более точного осмысления рассматриваемой проблемы целесообразно представить цифровую трансформацию бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса как совокупность взаимосвязанных направлений, каждое из которых имеет собственное институциональное содержание, технологическую базу и ожидаемый практический результат (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые направления цифровой трансформации Эбухгалтерского учета субъектов малого бизнеса

Направление трансформации	Институциональное содержание	Технологическая основа	Ожидаемый эффект	Основное ограничение
Автоматизация учетных операций	Формализация типовых процедур и снижение зависимости от ручного труда	Бухгалтерские программы, облачные сервисы	Сокращение трудоемкости и ошибок	Недостаток навыков настройки и сопровождения
Электронный документооборот	Переход к цифровому подтверждению хозяйственных фактов	ЭДО, электронная подпись, цифровые архивы	Ускорение обмена документами и снижение бумажного оборота	Неравномерная готовность контрагентов
Интеграция с внешними системами	Включение учета в общую цифровую среду взаимодействия бизнеса	Банковские API, онлайн-кассы, маркетплейсы, государственные сервисы	Снижение дублирования данных и повышение актуальности информации	Зависимость от качества внешней инфраструктуры
Усиление аналитической функции учета	Расширение роли учета в оперативном управлении	Дашборды, аналитические модули, автоматические отчеты	Повышение обоснованности управленческих решений	Низкая культура использования аналитики
Цифровизация внутреннего контроля	Смещение контроля в режим постоянной проверки данных и процедур	Встроенные контрольные алгоритмы, уведомления, журналы операций	Рост прозрачности и снижение риска нарушений	Перегрузка избыточными контрольными настройками
Адаптация учетной политики к цифровой среде	Пересмотр правил учета с учетом новых форм хозяйственной деятельности	Настройки учетных систем, классификаторы, шаблоны операций	Повышение устойчивости и сопоставимости учетной информации	Ограниченность методической поддержки для малого бизнеса

Представленная таблица 1 показывает, что цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса не может быть сведена к одному

технологическому решению. Она включает как минимум шесть взаимосвязанных направлений, и каждое из них влияет на устойчивость учетной системы по-своему. Автоматизация сокращает рутинную нагрузку, но без пересмотра внутренних правил может привести лишь к ускорению старых процедур. Электронный документооборот повышает скорость и прозрачность, однако его результативность зависит от готовности контрагентов и качества институционального взаимодействия. Интеграция с внешними системами дает значительный эффект для малого бизнеса, но одновременно усиливает зависимость от внешней цифровой среды.

Наиболее принципиальным выводом является то, что аналитическая функция учета становится центральным направлением развития. Если ранее бухгалтерский учет малого предприятия выполнял в основном регистрирующую и отчетную роль, то теперь он все чаще превращается в основу ежедневного управленческого анализа. Это меняет и требования к качеству данных, и ожидания руководителя, и набор компетенций специалистов. В этом смысле цифровая трансформация означает переход от учета как обязательной функции к учету как инструменту управления.

Таблица также показывает, что институциональные ограничения не менее значимы, чем технологические. Даже при наличии доступных цифровых решений малое предприятие может сталкиваться с нехваткой методической поддержки, недостатком компетенций, сопротивлением персонала, неопределенностью в трактовке отдельных требований или сложностью настройки системы под специфику бизнеса. Следовательно, успешная трансформация возможна только при сочетании технологической доступности и институциональной адаптации.

В стратегическом плане это означает, что развитие бухгалтерского учета малого бизнеса в цифровой среде должно строиться по логике последовательного усложнения. Базовый уровень предполагает автоматизацию типовых операций. Следующий уровень связан с интеграцией в цифровые контуры взаимодействия. Наиболее зрелый уровень предполагает превращение учетной системы в информационно-аналитическую платформу, поддерживающую управленческие решения. Именно эта траектория наиболее полно соответствует условиям цифровой экономики и интересам устойчивого развития малого предпринимательства.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что цифровая трансформация бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса представляет собой системное изменение, затрагивающее одновременно технологические инструменты, институциональную среду и управленческую роль учета. Ее нельзя интерпретировать только как автоматизацию отдельных операций или замену бумажных документов

электронными формами. В действительности речь идет о перестройке всей учетной логики малого предприятия, в рамках которой учет становится более формализованным, интегрированным, аналитически насыщенным и включенным в общую цифровую инфраструктуру бизнеса. Ключевым выводом является то, что успешность цифровой трансформации определяется не столько наличием программных решений, сколько способностью предприятия встроить их в собственную организационную практику. Для малого бизнеса это особенно важно, поскольку ограниченность ресурсов делает любое технологическое решение чувствительным к ошибкам выбора, нехватке компетенций и несоответствию между возможностями системы и реальными потребностями бизнеса. Поэтому институциональные аспекты — законодательные требования, методические ориентиры, привычные модели поведения, уровень доверия к цифровым технологиям и готовность к формализации процессов — оказываются не менее значимыми, чем технические характеристики программных продуктов.

Отдельного внимания заслуживает усиление аналитической роли бухгалтерского учета. Именно в этом проявляется качественная новизна цифровой трансформации. Учет все в меньшей степени ограничивается функцией фиксации хозяйственных фактов и все в большей степени становится механизмом оперативного управления, внутреннего контроля, оценки финансовой устойчивости и обоснования решений. Для малого бизнеса это открывает важные возможности: повышение прозрачности, снижение ошибок, ускорение документооборота и рост управленческой информированности. Одновременно это требует нового уровня профессиональной подготовки и иной культуры использования учетной информации. В перспективе развитие бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса должно осуществляться по модели, сочетающей технологическую доступность, институциональную определенность и практическую адаптивность. Только при таком сочетании цифровая трансформация сможет выступать не источником дополнительной нагрузки, а фактором повышения эффективности и устойчивости малого предпринимательства в условиях цифровой экономики.

Библиографический список

1. Breuer, W. Recent trends in the digitalization of finance and accounting / W. Breuer, A. Knetsch // *Journal of Business Economics*. – 2023. – Vol. 93, No. 9. – P. 1451-1461. – DOI 10.1007/s11573-023-01181-5. – EDN IPDGYH.

2. Белолобова, А. А. Этапы цифровой трансформации бухгалтерского учета в России: от механизации к цифровому суверенитету / А. А. Белолобова, Е. А. Балашова // Инновационная экономика и общество. – 2025. – № 3(49). – С. 57-67. – EDN IJFPPQ.
3. Близкий, Р. С. Информационно-аналитические треки в управлении малых и средних предприятий / Р. С. Близкий, Ю. С. Лебединская, Ю. В. Разумова // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 10-1. – С. 20-25. – DOI 10.17513/fr.43337. – EDN MAIRGJ.
4. Гришкина, С. Н. Влияние цифровизации на развитие учетно-контрольных процессов в субъектах малого предпринимательства / С. Н. Гришкина, Н. Калпакчи // Экономические науки. – 2023. – № 221. – С. 139-145. – DOI 10.14451/1.221.139. – EDN DQZZSI.
5. Гришкина, С. Н. Развитие учетных правил субъектов малого и среднего предпринимательства / С. Н. Гришкина, И. В. Сафонова // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 95-106. – DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-3-95-106. – EDN WLLRMR.
6. Дудина, О. И. Развитие цифровых технологий в бухгалтерском учете: перспективы и вызовы / О. И. Дудина, В. Е. Кондакова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 10-2(97). – С. 198-203. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-10-2-198-203. – EDN NCWKEF.
7. Запорожцева, Е. Н. Значение цифровизации бухгалтерского учета для эффективного информационно-аналитического обеспечения хозяйственной деятельности / Е. Н. Запорожцева, С. В. Кучерова // Наука и мир. – 2023. – № 4. – С. 151-155. – DOI 10.26526/2307-9401-2023-4-151-155. – EDN RRRRTI.
8. Зенкевич, Л. П. Организация учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства / Л. П. Зенкевич, О. И. Дудина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4(122). – С. 159-164. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-4-159-164. – EDN KMYEGM.
9. Каджаметова, Т. Н. Трансформация бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики / Т. Н. Каджаметова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 260-263. – EDN URLMSF.
10. Калицкая В.В. Цифровизация финансового учета. Требования законодательства и возможности бизнеса / В. В. Калицкая, О. А. Рыкалина, Л. А. Степанова, С. Л. Моисеенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 9-2. – С. 212-221. – DOI 10.17513/vaael.2413. – EDN OWUNGK.
11. Калпакчи, Н. Трансформация учетно-контрольных процессов в субъектах малого предпринимательства в условиях неопределенности / Н. Калпакчи // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2022. – № 8. – С. 23-29. – EDN PQPQEM.

12. Кислая, И. А. Последствия формализации российского учета в условиях цифровой экономики / И. А. Кислая, Т. В. Макаренко // Учет и статистика. – 2022. – № 1(65). – С. 107-116. – DOI 10.54220/1994-0874.2022.65.1.004. – EDN ZWPURQ.

13. Копылова, Е. К. Тенденции развития бухгалтерского учета субъектов малого предпринимательства / Е. К. Копылова, Т. И. Копылова // Международный бухгалтерский учет. – 2025. – Т. 28, № 12. – С. 4-23. – DOI 10.24891/ljqdrr. – EDN LJQDRR.

14. Корзоватых, Ж. М. Тенденции развития методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 12(141). – С. 180-185. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.04.025. – EDN KXNTCL.

15. Моисеенко С.Л. Современный подход к формированию методологии учетно-аналитической системы коммерческой организации с использованием цифровых технологий / С. Л. Моисеенко, Н. П. Малышева, О. В. Мустафина [и др.] ; Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2022. – 298 с. – ISBN 978-5-9656-0328-2. – EDN EKNYWQ.

16. Панкова, А. А. Институциональная логика цифровой трансформации в секторе малого и среднего предпринимательства / А. А. Панкова, И. Ф. Юлдашев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 7(160). – С. 201-207. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.02.021. – EDN JMGERJ.

17. Рыкалина, О. А. Влияние цифровой трансформации на систему финансового учета предприятий малого бизнеса / О. А. Рыкалина // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 4. – С. 130-137. – EDN SWZAWK.

18. Стойка, М. С. особенности организации бухгалтерского учета на малых предприятиях в условиях цифровизации / М. С. Стойка // Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2025. – № 2(49). – С. 573-577. – EDN YNATKO.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 351.712

Зарипова Р.И. Развитие человеческого потенциала в муниципальном образовании: институциональные механизмы и стратегические приоритеты

Development of human potential in a municipality:
institutional mechanisms and strategic priorities

Зарипова Регина Ильдаровна,

магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Казанский
национальный исследовательский технологический университет, г. Казань, Россия
Zaripova Regina Ildarovna,

Master's student, Department of Public and Municipal Administration, Kazan National
Research Technological University, Kazan, Russia

Аннотация. В статье рассматривается цифровизация управления государственным имуществом в Российской Федерации как системный процесс преобразования учетных, контрольных, распорядительных и аналитических процедур в сфере публичной собственности. Цель исследования состоит в разработке аналитического подхода к оценке текущего состояния цифровизации управления государственным имуществом и в определении перспектив ее дальнейшего развития. Теоретическую основу работы составляют исследования в области цифровой трансформации государственного управления, платформенной организации публичного сектора, цифровой экономики и совершенствования механизмов имущественного менеджмента. Методологически исследование опирается на институциональный, функциональный и сравнительно-аналитический подходы, а также на обобщение отечественных публикаций и официальных материалов органов государственной власти. В результате установлено, что современное состояние цифровизации управления государственным имуществом характеризуется сочетанием значимого прогресса в области электронного учета, цифровых торговых процедур, повышения прозрачности отдельных операций и одновременного сохранения фрагментарности данных, неоднородности информационных контуров и ограниченного уровня межведомственной интеграции. Обосновано, что дальнейшее развитие должно быть связано не только с расширением перечня цифровых сервисов, но и с переходом к единой платформенной модели, основанной на сквозной идентификации объектов, аналитике данных, риск-ориентированном мониторинге и повышении качества управленческих решений. Сделан вывод о том, что цифровизация управления государственным имуществом должна рассматриваться как фактор роста бюджетной эффективности, институциональной прозрачности и устойчивости публичного сектора.

Ключевые слова: цифровизация, государственное имущество, государственное управление, цифровая платформа, реестр имущества, аналитика данных, эффективность

Abstract. The article examines the digitalization of public property management in the Russian Federation as a systemic transformation of accounting, control, disposal, and analytical procedures in the sphere of public ownership. The purpose of the study is to develop an analytical approach to assessing the current state of digitalization in public property management and to determine the prospects for its further development. The theoretical framework is based on studies of digital transformation in public administration, platform-based public sector organization, digital economy, and the improvement of property management mechanisms. Methodologically, the research relies on institutional, functional, and comparative analytical approaches, as well as on the synthesis of Russian academic publications and official materials of public authorities. The study shows that the current state of digitalization in public property management is characterized by a combination of substantial progress in electronic accounting, digital auction procedures, and greater transparency of selected operations, while fragmentation of data, heterogeneity of information environments, and a limited level of interagency integration remain significant constraints. It is substantiated that further development should involve not only an expansion of digital services, but also a transition toward a unified platform model based on end-to-end asset identification, data analytics,

risk-oriented monitoring, and higher quality managerial decision-making. The article concludes that digitalization of public property management should be regarded as a driver of budget efficiency, institutional transparency, and the long-term resilience of the public sector.

Keywords: *digitalization, public property, public administration, digital platform, property register, data analytics, efficiency*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение

Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации давно вышла за пределы узкого понимания автоматизации документооборота. На современном этапе речь идет о формировании новой логики управленческого воздействия, при которой данные, цифровые платформы, межведомственные интеграции и аналитические инструменты становятся не вспомогательным, а базовым элементом выработки решений. Особенно отчетливо данная тенденция проявляется в сфере управления государственным имуществом, поскольку именно здесь пересекаются интересы бюджета, отраслевой политики, пространственного развития, корпоративного управления, земельных отношений и контроля эффективности использования публичных активов. Официальные материалы 2025–2026 годов показывают, что цифровая трансформация учета федерального имущества закреплена как действующий приоритет, а на уровне Правительства и Росимущества отдельно акцентируется необходимость качественного ведения реестра и создания единой цифровой платформы в сфере управления государственным и муниципальным имуществом.

Управление государственным имуществом отличается от управления частными активами не только масштабом, но и сложностью институциональной конфигурации. В одном контуре сосуществуют здания, сооружения, земельные участки, пакеты акций, объекты казны, имущество учреждений, имущество со специальными режимами обращения и иные активы, по которым требуется различный набор управленческих действий. Для государства важно не просто владеть массивом имущественных объектов, а обеспечивать их полную идентификацию, юридическую чистоту, бюджетную отдачу, соответствие целям публичной политики и возможность оперативного перераспределения. В таких условиях цифровизация выступает способом снижения транзакционных издержек, устранения дублирования данных и перехода к более доказательному управлению. На федеральном уровне эта логика поддерживается развитием системы «Электронный бюджет», ориентированной на прозрачность, открытость и подотчетность деятельности государственных органов, а

также нормативным закреплением размещения сведений о финансовых и нефинансовых активах в цифровой информационной среде.

Не менее важным обстоятельством является изменение самой природы имущественных процедур. Ранее значительная часть решений по предоставлению, контролю, вовлечению в оборот и отчуждению государственного имущества строилась на разрозненных бумажных и полуавтоматизированных механизмах. Сейчас формируется иной контур, в котором информация о продажах, конкурсах и имущественных объектах переводится в электронную форму, а отдельные сделки и процедуры обеспечиваются через цифровые сервисы. В официальных материалах Минфина и Росимущества зафиксированы перевод отдельных процедур в ГИС Торги, развитие электронной формы торгов, а также функционирование системы «Федеральное имущество онлайн» и маркетплейс-контуров, где публикуется информация об объектах и параметрах вовлечения имущества в оборот.

При этом наличие цифровых сервисов само по себе еще не означает завершенности цифровой трансформации. Более сложной задачей становится синхронизация различных информационных контуров, единообразие атрибутов объектов, сопоставимость данных для учетных, правовых и бюджетных целей, а также возможность аналитического сопровождения решений в режиме, приближенном к реальному времени. Именно поэтому оценка цифровизации управления государственным имуществом должна строиться не по признаку наличия отдельных информационных систем, а по степени их интегрированности, полноте данных, качеству аналитики, скорости обновления информации и влиянию на результативность управления.

Цель настоящей статьи заключается в оценке современного состояния цифровизации управления государственным имуществом в Российской Федерации и в выявлении перспективных направлений ее дальнейшего развития. Для достижения этой цели решаются следующие исследовательские задачи: уточняется содержание цифровизации в имущественной сфере; систематизируются научные подходы к ее пониманию; выделяются ключевые контуры оценки; формируется авторская аналитическая матрица современного состояния; определяются институциональные и технологические ограничения; обосновываются перспективы перехода к платформенной модели. Общий контекст федеральной цифровой политики показывает, что развитие имущественного управления все теснее встраивается в более широкую архитектуру государственных цифровых платформ, включая механизмы управления платформой «ГосТех» и государственную единую облачную платформу.

Т. В. Леонова и П. С. Щербаченко рассматривают цифровую трансформацию системы управления государственной собственностью как переход к использованию

актуальных технологических решений в учетно-аналитических и распорядительных процессах [11], тогда как Ф. Е. Караева и О. А. Рыкалина связывают формирование цифрового пространства экономической системы с институциональным перестроением каналов обмена данными и усилением координационных механизмов [4], а С. А. Сеница подчеркивает, что цифровизация государственного управления в России уже приобрела системный характер и затрагивает не только сервисный, но и управленческий уровень [18]. Н. А. Бровун и А. С. Геворгян акцентируют внимание на современном состоянии и перспективах цифровизации государственного управления, отмечая, что дальнейший прогресс зависит от качества межведомственной координации и зрелости цифровой инфраструктуры [2]. А. В. Корнева интерпретирует цифровое будущее государственного управления через призму изменения управленческой культуры, в которой данные становятся самостоятельным ресурсом власти [7]. А. С. Никитина, анализируя внедрение информационных систем для мониторинга и контроля деятельности органов власти, показывает, что цифровая среда создает условия для более оперативного контроля, но одновременно требует стандартизации процедур и единых подходов к обработке информации [15].

Ю. А. Кафтулина и Ю. А. Попова предлагают методические подходы к оценке уровня цифровизации государственного управления в экономико-финансовой сфере и тем самым подводят к выводу, что оценка цифровизации должна учитывать не только наличие сервисов, но и сопоставимость, полноту и аналитическую ценность данных [6]. К. Чжао рассматривает внедрение цифровых технологий в систему государственного управления как механизм повышения адаптивности и управляемости публичного сектора [20]. В. В. Мякинская прямо переносит данную логику на сферу управления государственным имуществом, подчеркивая потребность в развитии аналитического инструментария оценки состояния и направлений модернизации имущественного менеджмента [13]. Р. В. Баташев и Э. О. Магомедова уделяют внимание особенностям внедрения цифровых технологий в управление государственной собственностью с учетом зарубежного опыта и показывают, что заимствование успешных моделей возможно только при институциональной адаптации к российским условиям [1]. Т. Г. Котельникова, исследуя региональную практику мониторинга состояния государственных учреждений, демонстрирует значимость цифрового наблюдения за объектами имущественного комплекса [8]. Т. П. Ладыженская на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры показывает, что ключевой проблемой остается не сам факт цифровизации, а неоднородность ее внедрения по объектам и процедурам [10]. Т. Ладыженская и О. Костина подчеркивают, что влияние цифровой экономики на управление государственным имуществом особенно заметно в регионах, где цифровые решения способны снижать административные издержки и повышать

прозрачность оборота имущества [9]. Н. В. Плотников рассматривает правовые вопросы оценки эффективности обработки и визуализации данных в государственном управлении и обоснованно показывает, что расширение аналитических возможностей должно сопровождаться юридически устойчивыми процедурами использования цифровых данных [17]. Д. Ю. Петров обращает внимание на новые контуры управления имуществом в цифровом медиапространстве, расширяя само понимание объектов и каналов управления ими [16].

Ю. Н. Мальгинова, подводя итоги развития цифровых технологий в государственном управлении, фиксирует наличие одновременно положительных результатов и системных ограничений, связанных с фрагментарностью и организационными барьерами [12]. Л. А. Мясникова, Е. В. Шлегель, А. В. Дроздова и другие авторы в монографии о цифровой реальности раскрывают более широкий контекст трансформации субъектов и практик, в котором управление государственным имуществом предстает частью нового цифрового общественного порядка [14]. В. Э. Дубровина, О. И. Дудина, Ю. В. Шарапов и Ю. В. Малькова, анализируя финансирование национальных проектов, косвенно подтверждают, что цифровые преобразования в государственном секторе требуют устойчивого ресурсного обеспечения и долгосрочной проектной логики [3]. Ф. Е. Караева и В. В. Калицкая связывают цифровизацию с целями устойчивого развития и тем самым выводят обсуждение за рамки чисто технологической повестки, подчеркивая, что цифровые решения должны оцениваться по их институциональной и социально-экономической отдаче [5]. В. В. Сулимин и В. В. Шведов показывают потенциал искусственного интеллекта в повышении прозрачности и эффективности государственного управления [19], что особенно значимо для сферы управления государственным имуществом, где востребованы прогнозирование, выявление отклонений и поддержка решений на основе больших массивов данных.

В совокупности рассмотренные работы позволяют сделать вывод о том, что в отечественной литературе сложились три взаимосвязанные линии анализа: цифровизация государственного управления как системный процесс, цифровизация управления государственной собственностью как специализированное направление и оценка цифровой зрелости как методологическая задача. Вместе с тем сохраняется дефицит работ, в которых цифровизация управления государственным имуществом рассматривалась бы одновременно как институциональный, информационный и результативный феномен. Именно этот пробел и обуславливает необходимость дальнейшей разработки оценочного инструментария.

Результаты и обсуждения

Цифровизация управления государственным имуществом должна пониматься не как простое внедрение новых программных продуктов, а как последовательная перестройка полного цикла управления имущественным объектом. В этот цикл входят выявление объекта, его учет, правовая верификация, включение в соответствующий реестр, определение режима использования, контроль фактического состояния, принятие решений о передаче, аренде, вовлечении в хозяйственный оборот, приватизации либо ином способе распоряжения. Если хотя бы один из этапов остается вне общего цифрового контура, возникает разрыв между данными и управленческим действием. Следовательно, оценка цифровизации должна отражать способность системы обеспечивать непрерывность и сопоставимость информации на протяжении всего жизненного цикла государственного имущества. Представляется целесообразным выделить пять ключевых измерений такой оценки. Первое измерение – учетно-реестровое. Оно связано с полнотой идентификации объектов, качеством атрибутивных сведений, скоростью обновления записей, устранением дублей и сопоставлением имущественных данных с правоустанавливающими сведениями. Второе измерение – процессное. Речь идет о степени перевода имущественных процедур в электронную форму, включая подачу заявлений, согласование решений, проведение торгов, подготовку проектов договоров и сопровождение сделок. Третье измерение – интеграционное. Здесь оценивается наличие устойчивых межведомственных обменов данными и способность имущественной системы взаимодействовать с бюджетными, правовыми, кадастровыми и иными государственными контурами.

Применение такого подхода позволяет увидеть, что современное состояние цифровизации управления государственным имуществом в России является неоднородным. На учетно-реестровом уровне произошел значительный прогресс. Государство в течение последних лет последовательно усиливало требования к качеству учета федерального имущества, переводило данные в электронные форматы и включало имущественную тематику в состав более широких цифровых проектов финансово-бюджетного управления. Официальные документы Минфина за 2024–2026 годы прямо фиксируют цифровую трансформацию процессов учета и управления федеральным имуществом, создание электронных форм торгов и перевод связанных процессов в цифровой режим.

На процессном уровне цифровизация тоже продвинулась заметно. Появление электронных торговых механизмов, использование ГИС Торги, цифровое сопровождение отдельных форм предоставления имущества и развитие системы «Федеральное имущество онлайн» означают, что по ряду направлений государство уже

отказалось от прежней логики бумажного посредничества. В этой части цифровизация создает несколько эффектов одновременно: расширяет доступ потенциальных участников к имущественным операциям, повышает прослеживаемость процедур, снижает зависимость результата от локальной административной практики и делает сами имущественные сделки более прозрачными для контроля. Однако даже при наличии развитых сервисных решений процессная цифровизация не всегда переходит в управленческую целостность, поскольку процедура может быть цифровой по форме, но оставаться фрагментированной по содержанию, если данные о самом объекте неполны или рассогласованы.

Именно интеграционное измерение сегодня выступает наиболее уязвимым звеном. Управление государственным имуществом объективно невозможно свести к одному ведомству, поскольку имущественные объекты пересекаются с бюджетным учетом, бухгалтерской отчетностью учреждений, кадастровой и регистрационной информацией, отраслевыми реестрами, контрольной деятельностью и территориальным управлением. Когда эти массивы существуют в разных логиках классификации и обновления, управленческое решение оказывается запаздывающим или неполным. Отсюда вытекает ключевой вызов: цифровизация должна устранять не только бумажный документооборот, но и институциональные разрывы между ведомственными базами. Примечательно, что официальный контур 2024–2026 годов уже движется именно в эту сторону: сначала на уровне инициативы о создании единой цифровой платформы, затем на уровне подтверждения ее разработки как отдельного направления государственной работы.

Аналитическое измерение цифровизации пока реализовано слабее, чем учетное и процессное. Большинство цифровых систем в публичном секторе традиционно создавалось для фиксации операций и подготовки отчетности. Между тем современное управление государственным имуществом требует иного качества данных: не просто накопления сведений, а формирования среды, в которой можно оперативно выявлять простаивающие объекты, сравнивать режимы использования, ранжировать активы по бюджетному и социальному эффекту, прогнозировать риски утраты, снижения доходности или неэффективного содержания. Такая аналитика особенно важна для объектов, которые находятся в длительном владении государства, но не вовлечены в активный оборот либо используются ниже своего потенциального назначения. Без риск-ориентированной обработки данных цифровизация легко превращается в дорогостоящую форму хранения массива сведений без полноценного управленческого результата.

Содержательно цифровизация управления государственным имуществом в России сегодня движется от модели «цифровой учет» к модели «цифровая

координация», но еще не перешла к модели «цифровое предиктивное управление». Первая модель позволяет фиксировать объекты и операции, вторая – обеспечивать прохождение процедур в единой среде, третья – использовать данные для опережающего воздействия. Именно на переходе к третьей модели проявляются основные ограничения. К ним относятся различия в качестве данных по категориям имущества, асимметрия цифровой зрелости между федеральным и региональным уровнями, сохранение ручных операций проверки, сложность унификации классификаторов, дефицит единых идентификаторов для сквозного сопровождения объектов, а также ограниченная насыщенность системы инструментами интеллектуального анализа.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о критериях результативности. Часто цифровизация оценивается по числу внедренных сервисов, объемам переведенных в электронную форму процедур или формальным показателям подключения ведомств к информационным системам. Такой подход удобен для отчетности, но недостаточен для реального анализа. Более корректным представляется измерение результативности по четырем группам эффектов. Первая группа – транзакционная, связанная со скоростью процедур и снижением административных издержек. Вторая – контрольная, отражающая возможность своевременного выявления отклонений и нарушения режима использования имущества. Третья – бюджетная, характеризующая доходность, управляемость расходов на содержание и качество решений о распоряжении объектами. Четвертая – институциональная, показывающая рост прозрачности, сопоставимости данных и доверия к имущественным процедурам.

В российской практике наиболее очевидны транзакционные и контрольные эффекты. Именно они легче всего поддаются фиксации в отчетности: сокращаются бумажные взаимодействия, возрастает прослеживаемость операций, расширяются возможности дистанционного доступа к имущественным процедурам. Бюджетные и институциональные эффекты проявляются сложнее, поскольку требуют долгого горизонта наблюдения и более точного сопоставления цифровых решений с качеством имущественной политики. Тем не менее именно эти эффекты являются стратегически важными. Цифровизация оправдана не тогда, когда ведомство перевело процедуру в электронную форму, а тогда, когда государство лучше понимает структуру своего имущества, быстрее выявляет резервы, точнее перераспределяет активы и эффективнее реализует публичные функции.

В этой связи принципиально важно различать цифровизацию сервисов и цифровизацию решений. Первая обращена к внешней оболочке взаимодействия: электронным кабинетам, формам подачи документов, публичным витринам объектов, цифровым торговым интерфейсам. Вторая относится к внутренней логике управления:

алгоритмам отбора активов, системам раннего предупреждения, автоматизированной проверке качества данных, сопоставлению имущественных, финансовых и территориальных параметров. Для современной России именно второй уровень должен стать основным предметом развития. Без него цифровая трансформация рискует остаться частичным организационно-технологическим проектом, не достигающим полного управленческого эффекта.

Особое значение имеет и вопрос платформенной архитектуры. Если имущественные данные остаются распределенными между множеством автономных контуров, то даже хорошо разработанный сервисный интерфейс не решает проблему качества управления. Платформенный подход предполагает единые правила идентификации объекта, стандартизированный обмен данными, повторное использование сведений без их многократного ручного ввода, возможность автоматического связывания имущественного, бюджетного, правового и территориального контуров. Именно поэтому формирование единой цифровой платформы в сфере управления государственным и муниципальным имуществом следует рассматривать не как очередной цифровой проект, а как институциональную рамку будущей модели имущественного управления. При этом общая федеральная линия на развитие платформы «ГосТех» и государственной единой облачной платформы усиливает предпосылки такого перехода.

Для более предметной оценки текущего состояния цифровизации управления государственным имуществом целесообразно перейти от общего описания к структурированной матрице (таблица 1).

Таблица 1

Матрица оценки текущего уровня цифровизации управления государственным имуществом в Российской Федерации

Контур оценки	Текущее состояние	Основное ограничение	Приоритет развития
Учет и ведение реестров имущества	Уровень развития высокий на федеральном уровне, цифровой учет стал устойчивой практикой	Неполная сопоставимость данных между системами и категориями объектов	Сквозная идентификация объектов и автоматическая верификация записей
Электронные процедуры распоряжения имуществом	Уровень развития выше среднего, отдельные процедуры переведены в электронную форму	Неравномерность цифровизации по видам операций и территориям	Полный цифровой цикл сделки от заявки до исполнения
Межведомственная интеграция	Уровень развития средний	Сохранение разрозненных информационных контуров и различий классификаторов	Единая платформа обмена данными между имущественными, финансовыми и правовыми системами

Контур оценки	Текущее состояние	Основное ограничение	Приоритет развития
Аналитика мониторинг эффективности использования	Уровень развития средний или ниже среднего	Преобладание отчетной, а не предиктивной логики обработки данных	Риск-ориентированная аналитика и интеллектуальное выявление неэффективных активов
Пользовательские сервисы прозрачность операций	Уровень развития выше среднего	Ограниченная связность витрин данных с внутренними управленческими контурами	Интеграция публичных сервисов с системой принятия решений
Стратегическое управление имуществом портфелем	Уровень развития средний	Недостаточная связка имущественной информации с целями отраслевой и бюджетной политики	Объектно-ориентированное управление на основе единой цифровой модели

Представленная матрица позволяет сделать несколько принципиальных выводов. Во-первых, цифровизация управления государственным имуществом в России уже не находится на начальном этапе. Наиболее зрелыми контурами выступают электронный учет имущества и перевод отдельных процедур распоряжения в цифровую форму. Это означает, что базовый технологический фундамент в системе сформирован, а проблема современного этапа заключается не столько в запуске новых сервисов, сколько в их институциональном объединении и насыщении аналитическим содержанием.

Во-вторых, центральным ограничением остается разрыв между цифровизацией операций и цифровизацией самой управленческой логики. Даже качественно работающий реестр или электронная торговая площадка не гарантируют повышения эффективности имущественной политики, если отсутствует единая связка между данными об объекте, режимом его использования, бюджетным эффектом, юридическим статусом и территориальными приоритетами развития. Отсюда вытекает ключевая задача следующего этапа: переход от цифрового оформления процессов к цифровому управлению активами как системой.

В-третьих, аналитическая слабость является не второстепенной, а системной проблемой. Пока цифровая среда используется преимущественно для фиксации, передачи и хранения информации, а не для выявления резервов и предупреждения неэффективности. Между тем именно аналитический контур способен превратить массив имущественных данных в инструмент перераспределения активов, повышения доходности и сокращения затрат на содержание.

Заключение

Оценка цифровизации управления государственным имуществом в Российской Федерации показывает, что речь идет о качественно более сложном процессе, чем простая автоматизация административных процедур. В центре трансформации находится изменение самой природы государственного имущественного менеджмента: от регистрации и учета отдельных объектов к управлению связанным имущественным портфелем в цифровой среде. Это означает, что критерии успеха цифровизации должны смещаться от количества внедренных сервисов к способности государства обеспечивать сопоставимость данных, прослеживаемость жизненного цикла объекта, своевременное выявление рисков и увязку имущественных решений с бюджетными и стратегическими приоритетами.

Современный этап можно определить, как переходный. Базовые цифровые элементы уже сформированы, причем федеральный уровень демонстрирует заметный прогресс в области реестрового учета, электронных имущественных процедур и институционального признания цифровой повестки. Вместе с тем именно достигнутый уровень зрелости делает наиболее заметными новые ограничения: фрагментацию информационных контуров, неравномерность качества данных, ограниченность аналитического слоя и недостаточную связь между публичными цифровыми витринами и внутренними механизмами принятия решений. В этом смысле дальнейшее развитие потребует не столько экстенсивного наращивания сервисов, сколько архитектурной сборки всей имущественной системы на единой цифровой основе.

Перспективы развития следует связывать с тремя направлениями. Первое – сквозная идентификация объектов и межведомственная сопоставимость данных. Второе – платформенная интеграция имущественных, финансовых, правовых и территориальных контуров. Третье – переход к аналитически ориентированному управлению, в котором данные используются не постфактум, а для прогноза, раннего предупреждения и выбора оптимального режима использования активов. Именно такая модель позволит превратить цифровизацию управления государственным имуществом в фактор повышения эффективности публичного сектора, укрепления бюджетной устойчивости и роста доверия к государственным институтам. Официальная повестка 2025–2026 годов, в которой одновременно подчеркиваются качество ведения реестра, цифровая трансформация учета федерального имущества и создание единой цифровой платформы, подтверждает реалистичность именно такого вектора дальнейшего развития.

Библиографический список

1. Баташев, Р. В. Особенности внедрения цифровых технологий в управление государственной собственностью с учетом успешного опыта других стран / Р. В. Баташев, Э. О. Магомедова // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S2. – С. 142-146. – DOI 10.47576/2949-1908_2023_S2_142. – EDN ZHPRLA.
2. Бровун, Н. А. Цифровизация государственного управления в России: текущее состояние и перспективы / Н. А. Бровун, А. С. Геворгян // Научноград наука производство общество. – 2025. – № 4. – С. 27-30. – EDN XVFPXT.
3. Дубровина, В. Э. Финансирование национальных проектов: стратегические приоритеты государства в обозримом будущем / В. Э. Дубровина, О. И. Дудина, Ю. В. Шарапов, Ю. В. Малькова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 7-2. – С. 247-255. – DOI 10.17513/vaael.4249. – EDN ANUPCQ.
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. Кафтулина, Ю. А. Методические подходы к оценке уровня цифровизации государственного управления разных стран в экономико-финансовой сфере / Ю. А. Кафтулина, Ю. А. Попова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 9(162). – С. 76-87. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.10.009. – EDN TZCGQP.
7. Корнева, А. В. Цифровое будущее государственного управления / А. В. Корнева // Вестник связи. – 2021. – № 1. – С. 11-21. – EDN HUSNOO.
8. Котельникова, Т. Г. Перспективы управления государственными имуществом Российской Федерации в эпоху цифровизации на примере особенностей мониторинга состояния государственных учреждений в ХМАО-Югре / Т. Г. Котельникова // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. – 2023. – № 3. – С. 93-98. – EDN LZJIZQ.
9. Ладыженская, Т. Влияние цифровой экономики на управление имуществом государства: проблемы и перспективы внедрения в регионах / Т. Ладыженская, О. Костина // Общество и экономика. – 2023. – № 1. – С. 80-97. – DOI 10.31857/S020736760023990-8. – EDN RLKCPM.
10. Ладыженская, Т. П. Цифровизация в управлении государственной (муниципальной) собственностью, проблемы и перспективы внедрения в управлении государственным (муниципальным) имуществом на примере хантымансийского

автономного округа-Югры / Т. П. Ладыженская // Теоретическая экономика. – 2021. – № 2(74). – С. 34-45. – EDN PPTHIZ.

11. Леонова, Т. В. Цифровая трансформация системы управления государственной собственностью: актуальные технологии / Т. В. Леонова, П. С. Щербаченко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 5(137). – С. 66-71. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.05.03.007. – EDN BEWOUL.

12. Мальгинова, Ю. Н. Цифровые технологии в государственном управлении: основные итоги и проблемы / Ю. Н. Мальгинова // Научный потенциал. – 2024. – № 4-1(47). – С. 16-18. – EDN XLLPUK.

13. Мякинская, В. В. Цифровизация в управлении государственным имуществом: оценка состояния и направления развития аналитического инструментария / В. В. Мякинская // Бухгалтерский учет и анализ. – 2023. – № 5(317). – С. 29-34. – EDN RZQTEL.

14. Мясникова, Л. А. Цифровая реальность: субъекты, практики / Л. А. Мясникова, Е. В. Шлегель, А. В. Дроздова [и др.]. – Екатеринбург: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Гуманитарный университет», 2021. – 315 с. – ISBN 978-5-7741-0414-7. – EDN MNBPLS.

15. Никитина, А. С. Перспективы внедрения информационных систем для мониторинга и контроля деятельности органов власти в современной России / А. С. Никитина // Дневник науки. – 2022. – № 11(71). – EDN DUDHWY.

16. Петров, Д. Ю. Актуальные вопросы управления имуществом в цифровом медиа пространстве / Д. Ю. Петров // Вопросы политологии. – 2023. – Т. 13, № 5(93). – С. 2187-2193. – DOI 10.35775/PSI.2023.93.5.027. – EDN TNQCAN.

17. Плотников, Н. В. Правовые вопросы оценки эффективности обработки и визуализации данных в цифровом виде в государственном управлении Российской Федерации / Н. В. Плотников // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 3. – С. 98-114. – DOI 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-3-98-114. – EDN BIGJOS.

18. Сеница, С. А. Цифровизация системы государственного управления в Российской Федерации / С. А. Сеница // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-3(105). – С. 71-77. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-11-3-71-77. – EDN DINHTI.

19. Сулимин, В. В. Анализ использования искусственного интеллекта в цифровой экономике для улучшения прозрачности и эффективности государственного управления / В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 6(182). – С. 181-186. – DOI 10.24158/tpor.2023.6.22. – EDN WVCHRG.

20. Чжао, К. Внедрение цифровых технологий в систему государственного управления / К. Чжао // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 8. – С. 138-147. – DOI 10.24891/kahylw. – EDN KAHYLV.

УДК 342.7

Тараторин Е.В. Модели государственной политики в отношении институтов гражданского общества

Models of public policy in relation to civil society institutions

Тараторин Евгений Викторович,

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры юриспруденции
Московского международного университета
Taratorin Evgeny Viktorovich,
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor, Department of Jurisprudence
at Moscow International University

***Аннотация.** Исследование моделей государственной политики в отношении институтов гражданского общества приобретает особую значимость в современных условиях. Это обусловлено ростом роли гражданского общества, трансформацией взаимодействия государства и общества, необходимостью поиска баланса, вызовами современности и формированием правовой базы. Изучение моделей государственной политики в отношении институтов гражданского общества позволяет не только выявить существующие практики и их результативность, но и разработать рекомендации по совершенствованию механизмов взаимодействия власти и общества, что отвечает стратегическим задачам устойчивого развития государства. В статье рассматриваются основные подходы к взаимодействию государства и гражданского сектора, выявляются их особенности, преимущества и ограничения. Особое внимание уделено российской практике, где взаимодействие власти и некоммерческих организаций приобретает особое значение в условиях современных вызовов.*

***Ключевые слова:** государственная политика, институты гражданского общества, взаимодействие государства и общества, модели регулирования, гражданское участие, социальная ответственность, правовое регулирование, российская практика.*

***Abstract.** The study of state policy models regarding civil society institutions is of particular importance in modern conditions. This is due to the growing role of civil society, the transformation of state-society interaction, the need to find a balance, contemporary challenges, and the formation of a legal framework. Examining state policy models in relation to civil society institutions allows not only for identifying existing practices and their effectiveness but also for developing recommendations to improve mechanisms of interaction between authorities and society, which aligns with the strategic objectives of sustainable state development. The article reviews the main approaches to interaction between the state and the civil sector, highlighting their features, advantages, and limitations. Special attention is given to Russian practice, where cooperation between authorities and non-profit organizations is of particular significance in the context of modern challenges.*

***Keywords:** state policy, civil society institutions, state-society interaction, regulatory models, civic participation, social responsibility, legal regulation, Russian practice.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Актуальность темы статьи обусловлена значимой ролью институтов гражданского общества в обеспечении устойчивости современного российского государства. Эффективность их функционирования напрямую связана с характером взаимодействия с органами публичной власти. Это определяет необходимость

постоянного совершенствования механизмов государственной политики в отношении данных институтов и разработки устойчивых моделей партнерства, основанных на принципах диалога и взаимной ответственности.

Современные взаимоотношения государства и гражданского общества отличаются сложностью и многоуровневостью. С одной стороны, государство заинтересовано в конструктивном сотрудничестве с институтами гражданского общества для решения значимых социальных проблем и легитимации управленческих решений. С другой стороны, сам «третий сектор» обладает внутренней неоднородностью, объединяя различные по своим целям и функциям организации, интересы которых не всегда совпадают с текущими приоритетами государственной политики. Это формирует селективный характер взаимодействия, при котором предпочтение отдается тем инициативам, которые в наибольшей степени соответствуют целям социально-экономического развития, определяемым государством. Таким образом, государственная политика в отношении гражданского общества не является универсальной, а представляет собой дифференцированный набор подходов и инструментов, требующих системного анализа.

Особую актуальность данная тема приобретает в контексте наблюдаемых качественных изменений. Интенсивное развитие информационно-коммуникационных технологий трансформирует принципы социального взаимодействия, способствуя формированию горизонтальных сетевых структур и расширению возможности гражданского участия. Это приводит к повышению активности гражданского общества и его запроса на вовлечение в процессы принятия решений, традиционно относящихся к компетенции органов власти. Данная тенденция повышает значимость исследования практических механизмов, обеспечивающих эффективную интеграцию общественных инициатив в процессы публичного управления.

Актуальность исследования подтверждается статистическими данными о развитии некоммерческого сектора. Согласно официальной статистике, в 2024 году в Российской Федерации было зарегистрировано свыше 133 тысяч социально ориентированных некоммерческих организаций, при этом в сфере добровольчества работают 11228 некоммерческих организаций (8.3% от общего числа), а среднесписочная численность волонтеров и сотрудников выросла на 6.7% в 2025 году по сравнению с предыдущим периодом [3], что свидетельствует о стабильном росте и расширении масштабов деятельности данного сектора. В 2025 году объем госфинансирования социально ориентированных некоммерческих организаций составил рекордные 419 млрд рублей, увеличившись на 8% по сравнению с предыдущим периодом. При этом из федерального бюджета на поддержку было выделено 278.8 млрд рублей, а Фонд президентских грантов направил некоммерческим

организациям 7.7 млрд рублей [9]. Такая система, основанная на конкурсном распределении целевых средств, объективно формирует зависимость организаций от внешнего финансирования и изменяющихся политических приоритетов, ограничивая их стратегическую автономию.

Российский «третий» сектор в 2025 году демонстрирует динамичный и устойчивый рост как количественный, так и качественный. Новые цифровые решения, рост объема государственной поддержки и спрос на социальные инновации делают сегмент одним из самых перспективных и востребованных для профессионального и гражданского развития страны.

Исследование конкретных механизмов повышения их организационно-финансовой самостоятельности на примере деятельности региональной общественной организации приобретает особую практическую ценность, так как позволяет перейти от общих теоретических моделей к разработке инструментов, применимых для решения реальных проблем на местном уровне.

Взаимодействие общества и государства составляет основу развития государственного управления. Государство выполняет двоякую роль: как политический институт, являющийся ареной борьбы за власть и легитимность, и как управленческая система, призванная решать общесоциальные задачи и устанавливать единые нормы поведения. Данное взаимодействие не может носить характер одностороннего контроля. Следовательно, эффективное государственное управление возможно лишь через сбалансированное взаимодействие, при котором государственные институты сочетаются с механизмами общественной самоорганизации. Государство выполняет свои функции не вместо общества, а во взаимодействии с ним, направляя и согласовывая общественные процессы, а не подменяя их.

В этой системе координат государственная политика в области поддержки и развития институтов гражданского общества представляет собой целенаправленную деятельность органов власти по созданию правовых, финансовых и организационных условий для формирования, функционирования и влияния этих институтов [2]. Главной целью является не подавление или прямое администрирование, а стимулирование конструктивной общественной инициативы и её интеграция в процессы публичного управления.

Взаимодействие государства и гражданского общества должно базироваться на системе взаимосвязанных оснований. Согласованность требует учёта правовой специфики и направленности действий обеих систем при оптимизации их взаимодействия. Целеполагание предполагает, что государство, артикулируя в правовом поле как собственные, так и общественные интересы, обязано обеспечивать соразмерность между их объёмом и применяемыми ресурсами. Обратная связь

проявляется в том, что государственная поддержка институтов гражданского общества формирует условия для его развития, а само это развитие выступает индикатором эффективности правового и социального государства. Наконец, народный суверенитет реализуется через легитимирующую функцию гражданского общества, которое, выполняя роль конструктивной оппозиции, способствует упорядочению общественно-политических отношений [8].

Модели взаимодействия государства и гражданского общества классифицируются не одинаково, так, Лебедева Е.В. выделяет два основания: с позиции силы и слабости субъектов взаимоотношений и по принципу функционирования моделей [6]. Первый подход позволяет выделить модели, основанные на доминировании, партнерстве или конфронтации. Второй – разграничивает формально-институциональные и неформально-сетевые формы взаимодействия, где основным различием выступает уровень институционализации каналов коммуникации.

Другие исследователи формируют классификации, исходя из иных аспектов. Например, Кочетков А.П., фокусируется на целевой ориентации, различая инструментальную модель, в которой гражданское общество используется государством для решения своих задач, и субсидиарную, предполагающую передачу части публичных функций общественным институтам [4]. Краева В.А. в качестве критерия использует характер коммуникации, выделяя монологическую (одностороннюю) и диалогическую модели [5].

В рамках анализа государственной политики в отношении гражданского общества современные исследователи сходятся во мнении, что основной характеристикой их взаимодействия является дихотомия, предполагающая одновременное существование как конструктивного сотрудничества, так и элементов противостояния [1]. Данная дихотомия находит своё прямое отражение в инструментах и моделях государственной политики. С одной стороны, через инструменты финансовой поддержки и консультативно-совещательные площадки государство стремится к кооперации и интеграции институтов гражданского общества в процессы управления. С другой стороны, нормативно-правовые и административные инструменты могут использоваться для установления рамок и ограничений, что создаёт поле для потенциального противоречия.

На основе изучения вопроса о моделях взаимодействия гражданского общества и государства было определено, что существует много теоретических моделей, к основным можно отнести: модель сотрудничества, модель игнорирования и модель конфронтации.

В первом случае предполагается взаимовыгодное взаимодействие, при котором государство и институты гражданского общества выступают равноправными

участниками в решении общественных задач. В рамках данной модели непосредственно государство создает правовые и финансовые условия для деятельности общественных организаций, а те, в свою очередь, выступают поставщиками социальных услуг, экспертами и механизмом общественного контроля [7]. Данная модель наиболее характерна для устойчивых демократических систем, где гражданское общество рассматривается как необходимый партнер в управлении.

Модель игнорирования (или в некоторых источниках автономного существования) характеризуется минимальным взаимодействием или его полным отсутствием. Государство проводит политику невмешательства, предоставляя гражданскому обществу развиваться самостоятельно, но и не оказывая ему целенаправленной поддержки. Институты гражданского общества в таких условиях функционируют независимо, часто испытывая дефицит ресурсов и ограниченный доступ к механизмам принятия решений [1]. Именно эта модель может наблюдаться в периоды политической пассивности государства или при слабости самих общественных структур.

Что касается модели конфронтации (подавления), то она представляет собой антагонистические отношения, при которых государство воспринимает независимые общественные институты как угрозу своей власти и стабильности. В этой модели используются правовые, административные и силовые инструменты для ограничения, маргинализации или ликвидации нежелательных организаций. Гражданское общество либо вынуждено уходить в глубокую оппозицию, либо полностью подчиняться государственному контролю, теряя свою автономность [7].

Обратим внимание на то, что в реалиях современных политических системах, включая российскую, часто наблюдается гибридная модель, сочетающая элементы разных подходов. Например, по одним направлениям (социальное обслуживание, молодежная политика) может реализовываться модель сотрудничества, в то время как в других сферах (политический активизм, правозащита) – модель селективного игнорирования или скрытой конфронтации. Выбор доминирующей модели в конкретный период определяется совокупностью факторов: политическим режимом, уровнем развития общественных институтов, наличием социальных вызовов и историческим контекстом.

«Одним из стратегических ориентиров современного российского государства», - как пишет Правкина И.Н., «является выстраивание гармоничных отношений с гражданским обществом посредством согласования процедуры сочетания публичных и частных интересов, адекватной автономизации гражданского общества от государства, определения пределов государственно-правового регулирования в сфере экономики, а также обеспечения прав человека» [8, с. 214].

Для реализации политики в рассматриваемой сфере государство формирует комплекс инструментов, которые, как показал анализ литературы, возможно классифицировать по нескольким уровням:

1. Нормативно-правовые инструменты. Создание законодательной базы, определяющей статус, права, обязанности и гарантии деятельности институтов гражданского общества: законы об общественных объединениях, некоммерческих организациях, благотворительной деятельности, публичных слушаниях, общественном контроле.

2. Финансово-экономические инструменты. Механизмы прямой и косвенной поддержки, включая гранты, субсидии, социальный заказ (государственные и муниципальные контракты на оказание социальных услуг), налоговые льготы для НКО и их благотворителей, иные меры финансовой поддержки.

3. Информационно-коммуникационные инструменты. Обеспечение прозрачности и обратной связи через публичные отчеты, официальные сайты, общественные обсуждения законопроектов, а также поддержка общественных СМИ и цифровых платформ для гражданского участия.

4. Консультативно-совещательные инструменты. Создание постоянных или временных площадок для диалога, таких как общественные палаты, экспертные советы, рабочие группы при органах власти, где представители гражданского общества участвуют в выработке решений.

5. Инфраструктурные инструменты. Поддержка ресурсных центров, обучающих программ для активистов и руководителей НКО, создание имущественных (преференций по аренде) и технологических условий для их работы.

В контексте использования вышеперечисленных инструментов формируются следующие модели государственной политики:

1. Модель патерналистского (или директивного) содействия, когда государство выступает в роли главного распределителя ресурсов и инициатора, определяя приоритетные темы и формы гражданской активности. Поддержка оказывается преимущественно лояльным и «провластным» структурам, а независимая критика и оппозиция могут ограничиваться. Инструментарий смещен в сторону финансовых грантов «сверху» и формальных консультативных площадок.

2. Модель либерального (или субсидиарного) партнерства. Государство признает автономию гражданского общества и свою ограниченность в решении социальных проблем. Его роль сводится к созданию максимально благоприятных «правил игры» и равных условий для всех организаций. Основным инструментом – создание прозрачной правовой среды и механизмов социального заказа, где государство выступает как заказчик услуг у наиболее эффективных НКО на конкурсной основе.

3. Модель селективного (или фрагментарного) взаимодействия. Политика не имеет целостного системного характера. Поддержка оказывается выборочно, часто в ответ на актуальные вызовы или под давлением отдельных влиятельных групп. Инструменты используются ситуативно, сочетая элементы разных моделей, что может приводить к непоследовательности и зависимости организаций от личных связей и текущей политической конъюнктуры.

4. Модель конфронтации (или подавления). Государство рассматривает независимые институты гражданского общества как угрозу, используя правовые, фискальные и административные инструменты для их ограничения, дискредитации или ликвидации. Данная модель противоречит идее сбалансированного взаимодействия и ведет к деградации публичной сферы.

Таким образом, эффективное взаимодействие между государством и гражданским обществом реализуется через совокупность конкретных моделей и инструментов государственной политики, начиная от партнерства и заканчивая селективным взаимодействием. Конкретная конфигурация этих элементов определяет характер диалога между публичной властью и общественными институтами. Успешность этого диалога, в свою очередь, напрямую зависит от его правовых основ, которые формируют стабильные и предсказуемые правила взаимодействия.

Библиографический список

1. Воронина Л.И. Взаимодействие системы публичной власти с институтами гражданского общества и средствами массовой информации: учебное пособие / Л. И. Воронина, Т. М. Резер. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 98 с.
2. Гриб В.В. Взаимодействие органов государственной власти и институтов гражданского общества. – М.: Юрист, 2010. – 383 с.
3. Доклад Минэкономразвития РФ о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год. Режим доступа: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-za-2024-god.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Кочетков А.П. Гражданское общество: теория и практика: учебное пособие. – М.: РУСАЙНС, 2021. - 164 с.
5. Краева В.А. Формы взаимодействия гражданского общества и правового государства и особенности их реализации в современной России / В.А. Краева, К.М. Шипина // Общество и культура: проблемы, тенденции, перспективы: Материалы V Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 19 мая 2020 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2020. – С. 176-180.

6. Лебедева Е.В. Некоторые проблемы взаимодействия государства и гражданского общества // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Право». - 2016. - № 13. - С. 16-19.

7. Подуруева-Милоевич В.Ю. Формирование гражданского общества и политики государства в современной России / В.Ю. Подуруева-Милоевич, Р.А. Данакари // Вестник Поволжского института управления. – 2022. – Т. 22, № 4. – С. 63-72.

8. Правкина И.Н. Оптимизация взаимодействия государства и гражданского общества как национальный стратегический интерес современного российского государства // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 5. – С. 213-216.

9. Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://nko.economy.gov.ru> (дата обращения: 06.04.2026).

ЛОГИСТИКА

УДК 338.47:656.073.4(571.6)

Лукиянов Г.Т., Зайцев О.А. Стратегическая трансформация логистических и управленческих моделей в условиях изменения регуляторной среды на рынке автомобильных компонентов Дальнего Востока

Strategic transformation of logistics and management models in the context of changing regulatory environment in the automotive components market of the Far East

Лукиянов Г.Т.,

студент 2 курса СПбГУТ, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций имени профессора М. А. Бонч-Бруевича

Зайцев О.А.,

студент 2 курса СПбГУТ, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций имени профессора М. А. Бонч-Бруевича

Научный руководитель - **Слуцкий М.Г.,**

доцент, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций имени профессора М. А. Бонч-Бруевича

Lukyanov G. T.,

Second-year student at SPbSUT, Saint Petersburg State University of Telecommunications named after Professor M. A. Bonch-Bruevich

Zaitsev O. A.,

Second-year student at SPbSUT, Saint Petersburg State University of Telecommunications named after Professor M. A. Bonch-Bruevich

Academic Supervisor: Slutskiy M. G.,

Associate Professor, PhD in Economics, Saint Petersburg State University of Telecommunications named after Professor M. A. Bonch-Bruevich

***Аннотация. Актуальность.** Последовательное повышение утилизационного сбора в 2024–2026 годах фактически ликвидировало традиционную схему ввоза разборных транспортных средств («конструкторов») на Дальний Восток России, поставив под угрозу существование сотен малых и средних логистических предприятий региона.*

***Цель.** Разработка и эмпирическая верификация методических подходов к управленческой адаптации логистических компаний Дальневосточного федерального округа в условиях регуляторного шока.*

***Методы.** Анализ нормативных актов (постановления Правительства РФ № 1291 в редакциях 2024–2025 гг.), метод углубленного анализа одного кейса (single case study), Customer Development (53 глубинных интервью с владельцами и менеджерами автосервисов), BI-аналитика и событийная аналитика Mixpanel.*

***Результаты.** Переход предприятия от ввоза разборных автомобилей к оптовым поставкам ходовых запчастей привел к росту месячного оборота с 12 до 14,5 млн рублей (+20,8%), увеличению чистой прибыли с 5 до 11%, сокращению доли неликвидных складских остатков с 35 до 12% и росту конверсии в продажи на 25%. Производительность труда персонала выросла на 15% за счет автоматизации таможенного документооборота.*

***Научная новизна.** Впервые для рынка автомобильных компонентов ДФО предложена интегрированная методология, совмещающая Customer Development и BI-аналитику в условиях регуляторного шока.*

Ключевые слова: утилизационный сбор, логистика Дальнего Востока, трансформация бизнес-моделей, Customer Development, BI-аналитика, автомобильные компоненты, контрактные запчасти, импортозамещение, управление ценами поставок.

Abstract. Relevance. The consistent increase in the recycling fee from 2024 to 2026 has effectively eliminated the traditional import of disassembled vehicles ("constructors") to the Russian Far East, threatening the existence of hundreds of small and medium-sized logistics companies in the region.

Objective. To develop and empirically verify methodological approaches to the management adaptation of logistics companies in the Far Eastern Federal District in the face of regulatory shock.

Methods. Analysis of regulatory acts (RF Government Resolution No. 1291, as amended for 2024–2025), a single-case study, Customer Development (53 in-depth interviews with auto repair shop owners and managers), BI analytics, and Mixpanel event analytics.

Results. The company's transition from importing disassembled vehicles to wholesale supplies of used spare parts resulted in an increase in monthly turnover from 12 to 14.5 million rubles (+20.8%), an increase in net profit from 5 to 11%, a reduction in the share of illiquid inventory from 35 to 12%, and a 25% increase in sales conversion. Labor productivity increased by 15% due to the automation of customs document flow.

Scientific Novelty. For the first time, an integrated methodology combining customer development and BI analytics has been proposed for the Far Eastern Federal District automotive components market in the context of regulatory shock.

Keywords: recycling fee, Far East logistics, business model transformation, customer development, BI analytics, automotive components, contract spare parts, import substitution, supply chain management.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

1. Введение

Экономика Дальневосточного федерального округа (ДФО) на протяжении двух десятилетий опиралась на трансграничный импорт подержанных транспортных средств из Японии и Республики Корея. Сложившаяся экосистема включала не только прямых импортеров, но и разветвленную сеть сервисных предприятий, логистических хабов и малых компаний по реализации запасных частей. В 2024–2026 годах отрасль столкнулась с системным кризисом, спровоцированным поэтапным ужесточением налогового и таможенного законодательства Российской Федерации [1].

Центральным инструментом регуляторного давления стал утилизационный сбор, введенный Постановлением Правительства РФ от 26.12.2013 № 1291 «Об утилизационном сборе в отношении колесных транспортных средств (шасси) и прицепов к ним» и претерпевший принципиальные изменения в рассматриваемый период. С 1 октября 2024 года расчетный коэффициент для легковых автомобилей с объемом двигателя 1–2 л вырос с 15,03 до 27,81, что соответствует увеличению платежа с 300 600 до 556 200 рублей [3]. С 1 января 2025 года ставка для той же категории поднялась до 667 400 рублей [11]. Постановлением Правительства РФ от 01.11.2025 № 1713, вступившим в силу с 1 декабря 2025 года, в методику расчета введен новый параметр — мощность двигателя; для автомобилей мощностью свыше 160 л. с. сумма сбора превысила 842 000 рублей [4]. Последующая плановая индексация с 1 января

2026 года установила ориентир в 800 000–1 000 000 рублей в зависимости от мощностных характеристик [5, 6]. По прогнозам Минпромторга, ежегодная индексация продолжится до 2030 года.

Параллельно поправки в Налоговый кодекс РФ увеличили минимальный срок владения транспортным средством стоимостью свыше 1 млн рублей, приобретенным после 01.01.2023, с трех до пяти лет для применения льготы по НДС при продаже [7]. Это существенно сократило оборачиваемость капитала в сегменте перепродажи ввезенных автомобилей.

Совокупность указанных мер сделала ввоз разборных транспортных средств экономически нецелесообразным: суммарные переменные затраты устойчиво превышают рыночную цену реализации. Перед региональными участниками рынка встала задача поиска принципиально иных бизнес-моделей в сжатые сроки.

Степень научной проработанности проблемы недостаточна. Исследования по логистике ДФО, как правило, рассматривают регион в контексте общероссийских санкционных ограничений [8, 9], не выделяя специфику рынка вторичных автомобилей. Работы по трансформации бизнес-моделей под регуляторным давлением выполнены преимущественно на материале электроэнергетики [10] и не учитывают особенности малого торгово-логистического бизнеса. Применение методологии Customer Development в контексте регуляторного шока в отечественной литературе практически не рассматривалось [12].

Цель настоящего исследования — разработать и эмпирически верифицировать методические подходы к управленческой адаптации малых и средних логистических компаний ДФО. Для достижения цели решались следующие задачи: систематизация регуляторных изменений и количественная оценка их влияния на структуру затрат импортеров; идентификация альтернативных рыночных ниш методом Customer Development; построение системы управления на основе BI-аналитики; измерение эффектов трансформации на данных конкретного предприятия.

2. Обзор литературы

Логистика ДФО в условиях ограничений. Голубчик и Пак [8] зафиксировали, что через год после введения санкций 2022 года российская внешнеторговая транспортная логистика претерпела существенную переориентацию грузопотоков в сторону портов Дальнего Востока и транспортного коридора «Север–Юг». Авторы отмечают, что для ДФО возросшая нагрузка на портовую инфраструктуру Владивостока создала как новые возможности, так и узкие места. Вместе с тем в исследовании не рассматривается специфика рынка вторичных транспортных средств и влияние фискальной политики на малый бизнес.

Автомобильная промышленность и импортозамещение. Лавров [9] анализирует развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и ухода западных концернов, констатируя стремительный рост доли китайских брендов. Корнеева и Овчинников [15] оценивают потенциал импортозамещения на рынке автокомпонентов в 24–28% от мощностей 2021 года, указывая на высокую зависимость отечественных производителей от зарубежных поставок. Оба исследования косвенно обосновывают спрос на контрактные запчасти как переходную форму снабжения в условиях недостаточного предложения отечественных аналогов.

Трансформация бизнес-моделей под регуляторным давлением. Горгишели и Волкова [10] исследуют трансформацию бизнес-моделей генерирующих компаний российского электроэнергетического рынка под влиянием государственного регулирования. Авторы выявили, что регуляторный шок вынуждает компании переосмысливать ценностные предложения и диверсифицировать потоки доходов — логика, применимая и к исследуемому рынку. Customer Development как инструмент адаптации к изменяющемуся спросу рассматривается Удальцовой [12]: автор показывает, что систематическое проведение глубинных интервью позволяет верифицировать гипотезы о рыночных «болях» до момента принятия инвестиционных решений. Цуканова и Ярская [14] обосновывают роль BI-систем в обеспечении операционной прозрачности и управлении цепями поставок, что релевантно задаче контроля рентабельности единицы товара в условиях сужающейся маржи.

Таким образом, в литературе отсутствуют работы, интегрирующие методологию CustDev и BI-аналитику применительно к регуляторному шоку на рынке автомобильных компонентов ДФО. Настоящее исследование восполняет этот пробел.

3. Материалы и методы

Исследование построено на методе углубленного анализа одного кейса (single case study), обоснованном в ситуациях, когда феномен отличается уникальностью и закрытость отраслевой информации исключает сопоставительный анализ множества объектов [13]. Предмет изучения — региональное логистическое предприятие ДФО (далее — Компания А), исторически специализировавшееся на ввозе разборных транспортных средств из Японии и прошедшее полный цикл трансформации в 2023–2025 годах.

Эмпирическая база исследования включает четыре компонента. Первый — операционные данные Компании А за период 2023–2025 годов, извлеченные из внутренней BI-системы: месячная динамика оборота, структура номенклатуры, показатели оборачиваемости запасов, воронка продаж. Второй — результаты 53 глубинных интервью с владельцами и менеджерами независимых автосервисов,

проведенных по протоколу Customer Development [12]; интервью длились 40–60 минут и верифицировались двойным кодированием. Третий — открытые данные Федеральной таможенной службы по динамике ввоза транспортных средств и запасных частей через дальневосточные таможни. Четвертый — нормативные акты: постановления Правительства РФ № 1291 в редакциях от 01.10.2024, 01.01.2025 и 01.11.2025, а также соответствующие нормы Налогового кодекса РФ.

Customer Development применялся в соответствии с методологией С. Бланка для проверки гипотез о смещении потребительского спроса. Гипотезы формулировались менеджментом Компании А и последовательно тестировались в ходе интервью: сначала выявлялась актуальная «боль» клиента, затем проверялась готовность платить за конкретное решение.

BI-аналитика реализована посредством инструментов визуализации ключевых показателей и системы событийной аналитики Mixpanel для отслеживания поведения посетителей интернет-площадки компании. Это позволило идентифицировать этапы воронки продаж, на которых клиенты прекращали взаимодействие после получения информации о новых ставках сбора, и оперативно корректировать ценообразование.

Ограничения исследования: одиночный кейс снижает возможности генерализации выводов; данные относятся к специфическому субрынку ДФО и могут не воспроизводиться в регионах с иной структурой логистической инфраструктуры и потребительского спроса.

4. Результаты

4.1. Регуляторный ландшафт: динамика утилизационного сбора в 2024–2026 годах

В исследуемый период выявлены три качественно различных этапа регуляторного ужесточения. На первом этапе (октябрь 2024 года) повышение утилизационного сбора носило количественный характер: коэффициенты увеличились по всем объемным категориям при сохранении прежней методики. На втором этапе (январь 2025 года) проведена плановая индексация с ростом ставок в среднем на 20%. На третьем этапе (декабрь 2025 — январь 2026 года) произошло качественное изменение: в методику расчета введен параметр мощности двигателя. Для наиболее востребованных в регионе японских автомобилей с двигателем 2,0–2,5 л и мощностью 150–200 л. с. это означало очередной скачок суммарного платежа. Динамика представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика утилизационного сбора для легковых автомобилей
с ДВС, 2023–2026 гг. (рублей)**

Объем двигателя	До 01.10.2024	С 01.10.2024	С 01.01.2025	С 01.01.2026 (ориент.)
До 1 000 куб. см	150 200	316 800	340 000	~400 000
1 000–2 000 куб. см	300 600	556 200	667 400	800 000–1 000 000*
2 000–3 000 куб. см	844 800	1 562 800	2 840 000	3 400 000+
3 000–3 500 куб. см	970 000	1 794 600	2 153 400	2 580 000+
Свыше 3 500 куб. см	1 235 200	2 285 200	2 742 300	3 290 000+

* С 01.12.2025 (Постановление Правительства РФ от 01.11.2025 № 1713) сумма зависит также от мощности двигателя: для автомобилей мощностью свыше 160 л. с. платеж существенно выше ориентировочных значений. Данные на 01.01.2026 носят расчетный характер на основе опубликованных коэффициентов. Составлено автором по [2, 3, 4, 5, 6, 11].

Критическим оказалось следующее соотношение: для автомобилей с двигателем 2–3 л утилизационный сбор с января 2025 года превысил 2,8 млн рублей при средней рыночной стоимости таких машин в категории «конструктор» 1,0–1,5 млн рублей. Таможенные пошлины, железнодорожный тариф от Владивостока и стоимость хранения делали любую сделку заведомо убыточной.

4.2. Исходная бизнес-модель и причины ее нежизнеспособности

До введения ограничений 2024 года Компания А формировала выручку преимущественно за счет ввоза разборных транспортных средств. Структура оборота: ввоз разборных автомобилей — 85%; поставки отдельных партий запасных частей — 10%; сервисные услуги — 5%.

После октября 2024 года стоимость ввоза автомобиля с двигателем 2,0 л возросла только по статье утилизационного сбора на 255 600 рублей. Логистическое плечо Владивосток — регион-потребитель при тарифе на 40-футовый контейнер 1 500–2 000 долларов США по морскому маршруту плюс 220 000–250 000 рублей по железной дороге делало доставку единицы товара убыточной при среднем чеке в категории. Весь сегмент «конструкторов» в структуре оборота Компании А за IV квартал 2024 года сократился с 85% до 34%.

4.3. Результаты Customer Development: идентификация нового спроса

В ходе 53 глубинных интервью с владельцами и менеджерами независимых автосервисов зафиксировано устойчивое смещение потребительской «боли»: вместо запроса «купить доступный японский автомобиль» доминирует запрос «поддерживать в работоспособном состоянии имеющийся парк».

Среди ключевых выводов интервью — следующие. Во-первых, рост спроса на контрактные агрегаты (двигатели в сборе, автоматические коробки передач), ввозимые как запасные части и не облагаемые утилизационным сбором по ставкам целых транспортных средств. Во-вторых, готовность сервисных предприятий платить премию 10–15% к рыночной цене за гарантию юридической чистоты документов и наличие позиции на складе в РФ. В-третьих, переход клиентов от долгосрочного планирования покупки к ситуативным ремонтным заказам с коротким горизонтом принятия решений.

На основе полученных инсайтов сформирована новая продуктовая матрица: центр тяжести сместился на ходовые запасные части — позиции с максимальной оборачиваемостью, выявленные BI-аналитикой. Перечень целевых номенклатурных групп сформирован по итогам анализа частоты упоминаний в интервью и перекрестной проверки с данными об оборачиваемости склада.

4.4. Трансформация логистической модели

Менеджмент Компании А реализовал трансформацию в три последовательных этапа. На первом проведена ревизия складских запасов: BI-аналитика показала, что 20% номенклатуры обеспечивали 80% прибыли, тогда как содержание «редких» позиций поглощало всю маржу от реализации разборных автомобилей. На втором этапе оптимизированы логистические маршруты: вместо точечного ввоза отдельных транспортных средств запущена схема консолидации ходовых запчастей в 40-футовых контейнерах, что снизило удельную стоимость доставки единицы товара. На третьем этапе внедрена система автоматического расчета таможенных рисков и мониторинга воронки продаж через Mixpanel, позволившая оперативно корректировать цены при изменении курсов валют и ставок сборов.

В таблице 2 приведено сравнение ключевых характеристик двух логистических моделей.

Таблица 2

Сравнительная характеристика логистических моделей Компании А

Параметр	Модель "Конструктор" (2023)	Модель "Ходовые запчасти" (2025)
Таможенная нагрузка	Средняя (по весу)	Низкая (как комплектующие)
Утилизационный сбор	Высокий (по ставке целого авто)	Отсутствует на запчасти
Риск налоговой проверки (НДФЛ)	Высокий (срок владения)	Низкий (товарный оборот)
Рентабельность единицы	15–20%	10–12% при выш. обороте
Логистическая гибкость	Низкая (целый кузов)	Высокая (мелкие партии)
Регуляторный риск	Критический	Умеренный

Составлено автором по результатам кейс-исследования Компании А.

4.5. Экономические эффекты трансформации

Совокупные результаты трансформации за период с IV квартала 2023 по IV квартал 2025 года отражены в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые экономические показатели Компании А до и после трансформации

Показатель	До трансформации (2023)	После трансформации (2025)
Месячный оборот, млн руб.	12,0	14,5 (+20,8%)
Чистая прибыль, %	5,0 (падение)	11,0 (рост)
Доля неликвидных остатков, %	35	12 (-23 п. п.)
Количество активных клиентов, ед.	150	280 (+86,7%)
Конверсия в продажи, %	базовый период	+25% к базовому
Производительность труда (авт. декл.)	базовый период	+15% к базовому

Составлено автором по данным внутренней BI-системы Компании А.

Рост числа активных клиентов с 150 до 280 при снижении единичной маржи с 15–20% до 10–12% обеспечил увеличение абсолютного значения чистой прибыли более чем вдвое. Сокращение доли неликвидных остатков с 35 до 12% высвободило оборотный капитал, ранее «замороженный» в нереализуемых позициях.

5. Обсуждение

Полученные результаты согласуются с логикой, описанной Горгишели и Волковой [10] для регулируемых рынков: регуляторный шок вынуждает компании пересматривать ценностные предложения и диверсифицировать потоки доходов. Вместе с тем в исследуемом случае трансформация потребовала не просто адаптации продуктового предложения, а полного разворота операционной модели — от единичных крупных сделок к высокообъемному мелкооптовому товарообороту.

Применение Customer Development в условиях регуляторного шока позволило выявить смещение потребительского спроса до того, как конкуренты сориентировались в изменившейся ситуации. Это подтверждает тезис Удальцовой [12] о том, что систематические глубинные интервью снижают риск инвестиций в невостребованные продукты. В данном контексте «продуктом» выступал целый сегмент номенклатуры.

Роль BI-аналитики в исследуемом кейсе выходит за рамки традиционной функции мониторинга: BI стала инструментом реального времени для управления маржинальностью в условиях высокой курсовой и регуляторной волатильности. Это соответствует выводам Цукановой и Ярской [14] о возможностях BI-систем для управления цепочками поставок.

В отличие от исследований, анализирующих импортозамещение как стратегию развития отечественного производства [15], настоящая работа рассматривает его как тактическую меру выживания малого бизнеса — через замещение ввоза целых автомобилей поставками контрактных агрегатов. Этот механизм ранее не описывался в академической литературе по ДФО.

Ограничения исследования определяются природой метода: результаты одного кейса не позволяют делать статистически значимых обобщений. Компания А обладала рядом конкурентных преимуществ, способствовавших успешной трансформации: налаженные контакты с японскими поставщиками, наличие собственной складской инфраструктуры, готовность менеджмента к внедрению цифровых инструментов. Предприятия без этих ресурсов могут столкнуться с иными результатами. Кроме того, исследование охватывает ограниченный временной горизонт: долгосрочная устойчивость новой бизнес-модели требует отдельного изучения.

6. Заключение

Настоящее исследование зафиксировало системный кризис традиционной модели ввоза разборных транспортных средств на Дальний Восток России, вызванный многоэтапным повышением утилизационного сбора в 2024–2026 годах. К началу 2026 года платеж для автомобилей с объемом двигателя 1–2 л превысил 800 000 рублей и продолжает расти по утвержденному графику индексации.

На материале одного кейса показано, что интеграция Customer Development и BI-аналитики позволяет предприятию своевременно идентифицировать новые рыночные ниши и перераспределить ресурсы в их пользу. Переход Компании А от ввоза разборных автомобилей к оптовым поставкам контрактных запчастей обеспечил рост оборота на 20,8%, увеличение чистой прибыли с 5 до 11%, сокращение доли неликвидных остатков с 35 до 12% и рост числа активных клиентов на 86,7%.

Ключевым теоретическим результатом является демонстрация применимости инструментов стартап-методологии (CustDev) в контексте кризисного управления зрелым малым бизнесом — области, остающейся недостаточно изученной в отечественной литературе.

Для практиков основной вывод состоит в следующем: выживание в условиях заградительного регулирования требует не оптимизации существующих процессов, а смены логики бизнес-модели — от единичных высокомаржинальных сделок к высокооборотным поставкам с более низкой, но устойчивой маржой на единицу товара.

Направления дальнейших исследований: сравнительный анализ нескольких предприятий ДФО в аналогичных условиях; оценка долгосрочной устойчивости модели

на горизонте 3–5 лет; изучение возможности репликации методологии CustDev+BI в других отраслях, испытывающих регуляторное давление.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2000. — № 32. — Ст. 3340.
2. Об утилизационном сборе в отношении колесных транспортных средств (шасси) и прицепов к ним и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2013 г. № 1291 (ред. от 01.11.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 2. — Ст. 115.
3. Альта-Софт. С 1 октября 2024 г. увеличивается утильсбор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.alt.ru/laws_news/113075/ (дата обращения: 21.02.2026).
4. КонсультантПлюс. Утилизационный сбор: новые правила расчета с 1 декабря 2025 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/legalnews/29989/> (дата обращения: 05.04.2026).
5. МТС Медиа. Утильсбор с 1 января 2026 года — новые ставки, как изменится цена на автомобили [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://media.mts.ru/technologies/212709> (дата обращения: 05.04.2026).
6. РНК. Новые ставки утильсбора с 1 января и 1 апреля 2026 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rnk.ru/article/218603-razmer-utillsbora> (дата обращения: 05.04.2026).
7. Правовед.RU. О сроках владения транспортным средством и налогообложении при продаже [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://pravoved.ru/question/4673104/> (дата обращения: 21.02.2026).
8. Голубчик А. М., Пак Е. В. Внешнеторговая транспортная логистика России в условиях санкционного режима: год спустя // Российский внешнеэкономический вестник. — 2023. — № 10. — С. 77–84. — DOI: 10.24412/2072-8042-2023-10-77-84.
9. Лавров О. С. Развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и новых вызовов // Российский внешнеэкономический вестник. — 2023. — № 11. — С. 88–104. — DOI: 10.24412/2072-8042-2023-11-88-104.
10. Горгишели М. В., Волкова И. О. Трансформация бизнес-моделей генерирующих компаний на российском электроэнергетическом рынке // ЭКО. — 2023. — Т. 53, № 4. — С. 117–133. — DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-4-117-133.

11. Упрощенка. Утильсбор с 1 апреля 2026 года: новые ставки, таблица [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.26-2.ru/art/357929-utilizatsionny-sbor-1-oktyabrya-2024-izmeneniya-povyshenie-tablitsa> (дата обращения: 05.04.2026).

12. Удальцова Н. Л. Особенности проведения Customer Development в процессе коммерциализации минимального жизнеспособного продукта // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 1. — С. 81–92. — DOI: 10.18334/epp.14.1.120261.

13. Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods. 5th ed. — London: SAGE, 2014. — 282 p.

14. Цуканова О. А., Ярская А. А. Сущность и роль ВІ-систем в современной экономике // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2021. — № 2 (45). — С. 79–85. — DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-2-79-85.

15. Корнеева Д. В., Овчинников А. В. Оценка перспектив импортозамещения на российском рынке автокомпонентов // Проблемы прогнозирования. — 2024. — № 6 (207). — С. 102–115. — DOI: 10.47711/0868-6351-207-102-115.

16. Карго Гудс. Контейнерные перевозки в 2025 году: тенденции, тарифы, прогнозы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cargo-goods.com/morskie-perevozki/kontejnerye-perevozki-v-2025-godu-br-tendencii-tarify-prognozy/> (дата обращения: 21.02.2026).

УДК 658.7:621.646(470)

Телегин Г.С. Трансформация российского рынка промышленной трубопроводной арматуры: экономические эффекты логистики снабжения

Transformation of the Russian Industrial Pipeline Valves Market:
Economic Effects of Supply Logistics

Телегин Глеб Сергеевич,

студент 4 курса группы ТОП-22,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II»

Научный руководитель:

Уткова Мария Александровна,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Мурманский арктический университет

Telegin Gleb S.,

4th-year student, group TOP-22

Saint Petersburg Mining University of Empress Catherine II

Scientific Supervisor:

Utkova Maria A.,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Murmansk Arctic University

***Аннотация.** В статье рассматривается трансформация российского рынка промышленной трубопроводной арматуры под влиянием структурных сдвигов в предложении, сезонности спроса и изменения логики снабжения. Показано, что перестройка каналов поставок усилила значение диверсификации поставщиков, управления запасами и выбора транспортной схемы по критерию совокупных логистических издержек. Сделан вывод о том, что устойчивость снабжения в данном сегменте определяется не только ценой продукции, но и способностью участников рынка снижать риски дефицита, задержек и дополнительных издержек.*

***Ключевые слова:** промышленная трубопроводная арматура; логистика снабжения; сезонность спроса; логистические издержки; диверсификация поставщиков*

***Abstract.** The article examines the transformation of the Russian industrial pipeline valves market under the influence of structural shifts in supply, demand seasonality, and changes in supply logistics. It is shown that the restructuring of supply channels has increased the importance of supplier diversification, inventory management, and the choice of transport scheme based on total logistics costs. The study concludes that supply stability in this segment depends not only on product price, but also on the ability of market participants to reduce the risks of shortages, delays, and additional costs.*

***Keywords:** industrial pipeline valves; supply logistics; demand seasonality; logistics costs; supplier diversification*

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

ВВЕДЕНИЕ

Российский рынок промышленной трубопроводной арматуры в последние годы развивается в условиях одновременного изменения структуры предложения, сезонной

неравномерности спроса и усложнения логистики снабжения. Для данного сегмента это имеет принципиальное значение, поскольку трубопроводная арматура используется в строительных, инфраструктурных и промышленных проектах, где нарушение комплектности поставки приводит не только к росту закупочных затрат, но и к сдвигу графиков монтажа, увеличению складской нагрузки и дополнительным организационным потерям. В результате логистика в рассматриваемом сегменте выступает не вспомогательной, а экономически значимой функцией, влияющей на устойчивость поставок, величину запасов и совокупную стоимость снабжения.

Исследовательская проблема состоит в том, что перестройка каналов поставок, смещение импортных потоков, сезонный характер закупок и различия между транспортными схемами обычно рассматриваются разрозненно, тогда как на практике именно их совокупное действие формирует реальные издержки снабжения и уровень логистического риска. **Объектом исследования** является российский рынок промышленной трубопроводной арматуры. **Предмет исследования** – экономические последствия структурных изменений в снабжении, сезонности поставок и выбора транспортно-логистических решений.

Цель статьи – определить, как трансформация структуры предложения и логистики снабжения влияет на издержки, сроки и устойчивость поставок промышленной трубопроводной арматуры. Для достижения поставленной цели решаются **следующие задачи**: выявить основные структурные изменения рынка; охарактеризовать влияние сезонности на графики закупок, запасы и потребность в оборотном капитале; сопоставить основные схемы поставки по срокам, затратам и надежности; определить ключевые логистические риски и связанные с ними экономические потери; предложить подход к оценке совокупных логистических издержек в рассматриваемом сегменте.

Методическую основу исследования составляют структурный и сравнительный анализ, логико-экономический подход, а также элементы расчетной оценки совокупных логистических издержек, потребности в запасах и ожидаемых потерь от повреждения груза и нарушения сроков поставки. **Научная новизна** работы состоит в том, что трансформация рынка промышленной трубопроводной арматуры рассматривается через взаимосвязь товарной структуры предложения, сезонности снабжения и экономической оценки логистических решений. **Практическая значимость** исследования заключается в возможности использования полученных выводов при планировании закупок, формировании запасов, выборе рациональной транспортной схемы и снижении совокупных издержек снабжения.

1. Структурные изменения российского рынка промышленной трубопроводной арматуры

1.1. Экономическая роль промышленной трубопроводной арматуры в строительных, инфраструктурных и промышленных проектах

Промышленная трубопроводная арматура относится к числу базовых элементов инженерной комплектации объектов жилищного, коммунального, инфраструктурного и промышленного назначения. Ее экономическая значимость определяется не только широтой применения, но и высокой зависимостью строительного и эксплуатационного цикла от своевременности поставок. Для систем теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения и технологических контуров арматура выступает обязательной частью комплектности, поэтому сбой в поставке влияет не только на закупочную операцию, но и на сроки монтажа, ввод объекта и связанную с ним стоимость работ [1; 2; 4]. Доступные отраслевые обзоры также подтверждают, что рынок арматуры встроен в более широкий контур инженерного оборудования и сопряжен с динамикой строительства, модернизации и эксплуатации систем теплоснабжения и водоснабжения.

В рассматриваемом сегменте спрос на арматуру связан не с разовой покупкой, а с обеспечением непрерывности проекта. Даже частичное нарушение комплектности поставки способно вызвать каскадный эффект: перенос сроков работ, дополнительную доукомплектацию, рост складских расходов и использование более дорогих логистических решений. Поэтому устойчивость снабжения здесь имеет значение не только для поставщика или дистрибьютора, но и для подрядчика, девелопера, эксплуатирующей организации и промышленного потребителя [1; 2]. Такой подход соответствует логике управления цепями поставок, в которой ценность поставки определяется не только ценой товара, но и надежностью выполнения всей снабженческой функции.

1.2. Трансформация спроса: строительство, ремонт, реконструкция и сезонная неравномерность закупок

Спрос на промышленную трубопроводную арматуру в современных условиях формируется под воздействием нескольких факторов. Его база связана с новым строительством, однако существенную роль играют также ремонт, реконструкция и модернизация инженерной инфраструктуры. Для этого сегмента характерно сочетание плановых закупок под строительство и более фрагментированного спроса на замену, доукомплектацию и обновление отдельных элементов инженерных систем [3; 4; 5]. Отраслевые и рыночные обзоры показывают, что потребление арматуры поддерживается не только вводом новых объектов, но и текущим обновлением

инженерного хозяйства, а также перераспределением спроса между стандартной и специализированной номенклатурой.

Дополнительную сложность создает временная неравномерность закупок. Потребность в арматуре распределяется в течение года неравномерно, поскольку часть поставок привязана к строительному циклу, а часть – к межотопительному периоду, когда возрастает объем ремонтных и профилактических работ на инженерных сетях [7; 8]. По этой причине фактическое потребление и текущие поставки не всегда совпадают: участники рынка заранее формируют запас, переносят закупки на более ранний период или, наоборот, откладывают размещение заказа в ожидании уточнения сроков, бюджета или ассортимента [1; 2; 5]. Публикации о подготовке к отопительному сезону и данные по вводу жилья подтверждают, что строительная и инженерно-коммунальная активность образуют для данного рынка важную спросообразующую основу, хотя и не исчерпывают его полностью.

Таблица 1

Ключевые факторы структурного изменения спроса на промышленную трубопроводную арматуру в РФ

Фактор	Проявление на рынке	Экономическое последствие
Новое строительство	Рост потребности в базовой номенклатуре для инженерных систем	Увеличение объема закупок и нагрузки на цепи снабжения
Ремонт и реконструкция	Устойчивый спрос на замену и доукомплектацию	Повышение доли срочных и мелких поставок
Отложенный спрос	Перенос закупок из-за сбоев поставки и нехватки позиций	Неравномерность заказов, рост нагрузки на склады
Замещение импортных решений	Переориентация на отечественную и азиатскую продукцию	Изменение ассортиментной структуры и критериев выбора поставщика
Пополнение складов в ожидании сезонного пика	Закупка продукции не только под текущий монтаж, но и под будущие контракты	Рост потребности в оборотном капитале и страховых запасах

Примечание – сравнительная авторская оценка, составлено на основе [3–5; 7; 8; 10; 11].

Таким образом, изменение спроса на промышленную трубопроводную арматуру определяется не одним строительным вводом, а сочетанием нового строительства, ремонта, реконструкции и предварительного запасообразования. Именно эта комбинация делает рынок более чувствительным к календарю работ, доступности ассортимента и качеству снабженческого планирования [2; 3; 5].

1.3. Перестройка предложения: соотношение отечественного производства, импорта и диверсификации поставщиков

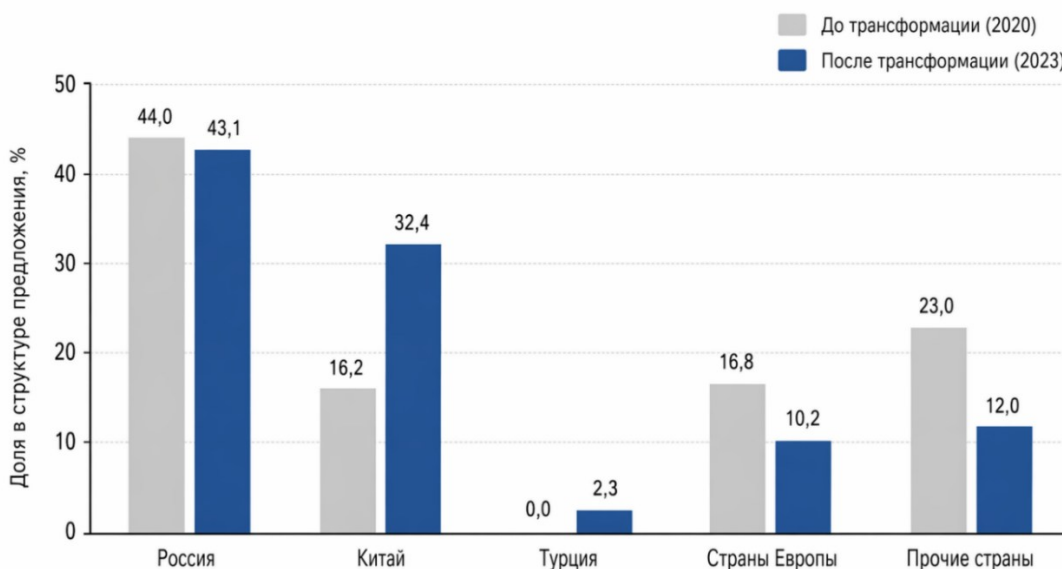
Одним из наиболее заметных изменений на российском рынке промышленной трубопроводной арматуры стало перераспределение ролей между внутренними и внешними источниками предложения. Если в прежней конфигурации значимая часть

ассортимента опиралась на более устойчивые европейские каналы поставок, то в последние годы рынок перешел к смешанной модели, в которой выросла роль отечественных производителей и альтернативных внешних направлений, прежде всего азиатских [5; 9; 10; 11]. Обзор НПАА за 2023 год прямо фиксирует рост российского производства трубопроводной арматуры и приводов в стоимостном выражении на 18,1%, а также сохранение заметной роли импорта с изменившейся страновой структурой.

Экономический смысл этой перестройки состоит не в механической замене одних поставщиков другими, а в изменении самой логики предложения. Более короткое логистическое плечо и меньшая зависимость от внешних ограничений усилили позиции российских производителей прежде всего в базовой и массовой номенклатуре. Вместе с тем потенциал внутреннего замещения нельзя считать универсальным: по ряду специализированных позиций рынок сохраняет зависимость от импорта, поскольку требования к ассортименту, техническим характеристикам и глубине предложения остаются неоднородными [3; 5; 9]. В результате фактическая модель предложения приобретает смешанный характер: стандартные позиции в большей степени закрываются внутренним производством и альтернативным импортом, тогда как часть более сложных изделий продолжает поступать из внешних каналов.

Параллельно изменилась и конфигурация импортного сегмента. Снижение роли прежних европейских поставщиков сопровождалось усилением китайского направления и расширением практики диверсификации страновых источников. В этих условиях конкурентное преимущество формируется уже не только за счет цены, но и за счет способности участника рынка управлять несколькими каналами снабжения, качеством поставки и наличием критически важных позиций на складе [1; 2; 5]. Следовательно, импортозамещение в данном сегменте целесообразно трактовать как переход к более сложной и распределенной модели предложения, а не как простую замену одной страны происхождения другой.

Рисунок 1 показывает общее направление структурного сдвига: снижение роли прежней европейской конфигурации поставок, усиление китайского направления и сохранение значимого места отечественных производителей в базовом сегменте. Это позволяет сделать вывод о переходе рынка промышленной трубопроводной арматуры к более диверсифицированной модели предложения, в которой устойчивость снабжения зависит от качества закупочной координации и способности участников рынка работать с несколькими каналами поставки одновременно [5; 9; 11].



Примечание – для 2020 г. поставки из Турции отдельно не выделены и включены в группу “Прочие страны”.

Рисунок 1 - Трансформация структуры предложения на российском рынке промышленной трубопроводной арматуры

Примечание – составлено автором на основе отраслевых обзоров и открытых оценок [5; 9–11]; рисунок отражает расчетное соотношение внутреннего предложения и основных внешних направлений поставки.

2. Трансформация каналов снабжения и сезонность поставок

2.1. Сезонность спроса и поставок в логике строительного и инженерно-коммунального циклов

Для рынка промышленной трубопроводной арматуры сезонность остается одним из ключевых факторов, определяющих параметры снабжения. В рассматриваемом сегменте она формируется под воздействием двух взаимосвязанных циклов. Первый связан со строительной активностью и монтажом инженерных систем на новых и реконструируемых объектах. Второй обусловлен межотопительным периодом, когда возрастает объем ремонтных, профилактических и подготовительных работ на объектах коммунальной и социальной инфраструктуры [7; 8]. Поэтому неравномерность спроса здесь проявляется не только в конечном потреблении продукции, но и в графике закупок, резервировании транспортных мощностей и предварительном формировании запасов.

В качестве прокси-индикатора строительной составляющей спроса в статье используется распределение ввода жилья по кварталам 2024 г. По данным, опубликованным на ЕРЗ.РФ со ссылкой на Росстат, накопленный ввод жилья составил 29,4 млн м² по итогам I квартала, 53,4 млн м² – по итогам полугодия, 81,1 млн м² – по итогам девяти месяцев и 107,8 млн м² – по итогам года [7]. На этой основе автором

рассчитано квартальное распределение – 27,3; 22,3; 25,7 и 24,8% соответственно. Сам по себе этот показатель не отражает прямую статистику поставок трубопроводной арматуры, однако позволяет охарактеризовать сезонную неравномерность строительного и инженерно-коммунального сегмента спроса, в рамках которого соответствующая продукция используется наиболее активно.

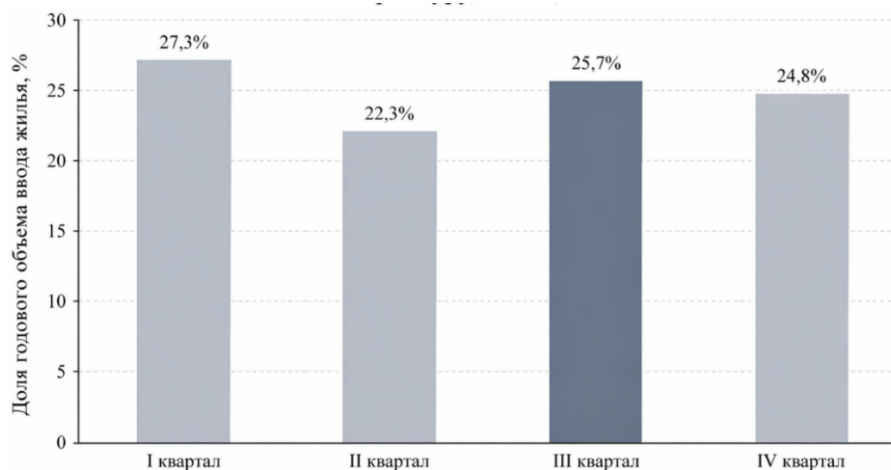


Рисунок 2 – Квартальное распределение ввода жилья в Российской Федерации как базы сезонного спроса на промышленную трубопроводную арматуру, 2024 г., %

Примечание – составлено автором по данным Росстата, опубликованным на ЕРЗ.РФ [7]; показатель используется как прокси-индикатор строительного и инженерно-коммунального сегмента спроса и не отражает прямую статистику поставок трубопроводной арматуры.

Рисунок 2 показывает, что сезонная база спроса в рассматриваемом сегменте распределена по году неравномерно. В сочетании с летними ремонтными кампаниями и подготовкой инженерных сетей к отопительному периоду это создает повышенную нагрузку на каналы снабжения во II–III кварталах, когда требования к скорости комплектации и надежности поставки возрастают [7; 8].

2.2. Экономические последствия сезонности: опережающие закупки, рост запасов и потребность в оборотном капитале

Экономический эффект сезонности проявляется прежде всего через изменение логики закупок. По мере приближения к периоду максимальной монтажной и ремонтной активности участники рынка вынуждены размещать заказы заранее, чтобы сгладить риск дефицита и компенсировать возможные задержки в поставках. Такая практика ведет к накоплению запасов еще до фактического пика потребления. Следовательно, сезонность в рассматриваемом сегменте превращается из календарной характеристики спроса в фактор, непосредственно влияющий на величину связанных запасов и потребность в оборотном капитале [1; 2].

Для поставщика и дистрибьютора это означает необходимость балансировать между двумя видами потерь. Слишком ранняя закупка увеличивает стоимость хранения, страхования и финансирования запасов. Запоздалая закупка, напротив, повышает вероятность дефицита по отдельным позициям в момент сезонного пика, что вынуждает переходить к более дорогим и менее устойчивым схемам доставки. В результате одна и та же потребность в продукции при разном распределении закупок по времени приводит к различной полной стоимости снабжения [1; 2; 6].

Для подрядчиков, девелоперов и эксплуатирующих организаций последствия ошибки планирования еще более чувствительны. В строительных и инженерных проектах отсутствие даже части номенклатуры способно остановить монтажный этап, сдвинуть график работ и вызвать внеплановую доукомплектацию. Поэтому дефицит в пиковый период приводит не только к росту закупочных и транспортных расходов, но и к косвенным потерям – от простоя, срочной координации и переноса работ на последующие этапы [1; 2]. Именно здесь проявляется основная причинно-следственная цепочка сезонного влияния: неравномерность спроса вызывает опережающие закупки, они увеличивают запас, запас отвлекает оборотный капитал, а ошибка в его величине повышает либо цену хранения, либо риск срочной и дорогой поставки.

Таким образом, сезонность поставок трубопроводной арматуры должна рассматриваться как экономически значимый параметр управления снабжением. Ее учет необходим не только для построения календаря закупок, но и для определения рационального уровня сезонного резерва, при котором затраты на хранение и финансирование запасов не превышают ожидаемых потерь от дефицита и срочных поставок. В этом смысле эффективность снабжения в рассматриваемом сегменте определяется не реакцией на уже наступивший пик, а качеством предварительного планирования [1; 2].

3. Выбор транспортной схемы и логистические риски в цепях поставок

3.1. Сравнительная оценка транспортных схем поставки промышленной трубопроводной арматуры

В условиях перестройки внешних и внутренних каналов снабжения выбор транспортной схемы становится одним из ключевых управленческих решений на рынке промышленной трубопроводной арматуры. Для этого сегмента существенны не только прямые транспортные затраты, но и срок поставки, устойчивость маршрута, количество перегрузок и предсказуемость соблюдения графика. Такая постановка вопроса соответствует логике управления цепями поставок: экономически значимым является не минимальный тариф сам по себе, а способность выбранной схемы обеспечить требуемый уровень снабженческой надежности при приемлемой полной стоимости поставки [1; 2]. При этом российская транспортная система объективно опирается на

несколько базовых видов грузового сообщения, прежде всего железнодорожное, автомобильное и морское, что делает для бизнеса актуальным выбор между прямыми и смешанными маршрутами.

Для поставок трубопроводной арматуры железнодорожные, морские, автомобильные и смешанные схемы различаются не только по скорости и цене, но и по характеру возникающих ограничений. Железнодорожная доставка обычно рассматривается как более устойчивый вариант для регулярных средних и крупных партий; морская – как более экономичная при длительном горизонте ожидания и крупных объемах; автомобильная – как более гибкая, но чувствительная к внешним ограничениям и колебаниям маршрута; смешанная – как компромисс между стоимостью и сроком, но с более высокой зависимостью от качества координации между звеньями цепи [1; 2; 6]. Отраслевые обзоры по рынку арматуры подтверждают, что после перестройки внешнеторговых каналов для участников рынка возросло значение не одного «идеального» маршрута, а способности комбинировать несколько направлений поставки в зависимости от номенклатуры и срочности заказа [5; 9–11].

Таблица 2

**Сравнительная оценка основных схем поставки
промышленной трубопроводной арматуры**

Схема перевозки	Ориентировочный срок	Уровень прямых затрат	Надежность поставки	Основное применение	Ключевое ограничение
Железнодорожная	20–30 дней	Средний	Средне-высокая	Регулярные поставки средних и крупных партий	Дефицит платформ, перегрузка инфраструктуры
Морская	40–60 дней	Низкий–средний	Средняя	Крупные партии при допуске длительного транзита	Длительный срок доставки, зависимость от портовой обработки
Смешанная (море + ж/д)	38–40 дней	Средний	Средняя	Поставки при необходимости баланса между стоимостью и сроком	Дополнительные перегрузки и координация двух звеньев
Автомобильная	от 30 дней	Высокий	Ниже средней	Срочные и менее объемные партии на гибких маршрутах	Высокая чувствительность к пограничным и маршрутным ограничениям

Примечание – сравнительная авторская оценка, составлено на основе [1; 2; 6] и отраслевых обзоров [5; 9–11].

Таким образом, для рассматриваемого рынка рациональная схема поставки определяется не минимальной транспортной ставкой, а балансом между сроком, прямыми затратами и надежностью исполнения. Именно поэтому сравнительная оценка транспортных вариантов должна строиться как элемент общей экономики снабжения, а не как изолированное сопоставление тарифов [1; 2].

3.2. Логистические риски поставки как источник экономических потерь

В цепях поставок промышленной трубопроводной арматуры транспортная схема влияет на результат не только через стоимость и срок доставки, но и через уровень сопутствующих рисков. Наиболее значимыми являются повреждение груза, недостача, нарушение комплектности партии, дополнительные перегрузки и срыв согласованных сроков. Для данного сегмента эти риски особенно чувствительны, поскольку арматура поставляется под конкретные этапы монтажа и нередко в составе технически согласованной номенклатуры, где отсутствие даже части позиций способно остановить выполнение работ [1; 2; 5]. Отраслевые источники также указывают на сохраняемую для рынка значимость качества продукции и контролируемости поставок в условиях изменившейся структуры предложения.

Особое значение имеет риск повреждения продукции при перевозке и перегрузке. Для трубопроводной арматуры требования к комплектности поставки, маркировке, упаковке, транспортированию и хранению закрепляются в отраслевых и технических стандартах, что само по себе указывает на экономическую значимость сохранности груза на всем маршруте. Чем больше в схеме промежуточных операций и чем слабее контроль за подготовкой груза, тем выше вероятность скрытого брака, деформации, потери товарного вида или последующих претензионных расходов [5]. Поэтому многозвенные схемы следует оценивать не только по ставке перевозки, но и по цене дополнительного риска.

Срыв срока поставки также должен рассматриваться как самостоятельный источник ущерба. Для строительных, инфраструктурных и производственных проектов задержка партии означает не просто опоздание груза, а перенос монтажного этапа, внеплановую доукомплектацию, рост организационных затрат и, в ряде случаев, использование более дорогой срочной логистики. Иначе говоря, экономические потери возникают не только на стороне перевозки, но и в смежных звеньях проекта, где нарушается ритм работ и перераспределяются ресурсы [1; 2]. В этой связи надежность поставки выступает не второстепенным качественным параметром, а частью полной стоимости снабжения.

Таблица 3

Основные источники экономических потерь при поставке промышленной трубопроводной арматуры

Источник потерь	Содержание ущерба	Экономическое проявление
Повреждение груза	Деформация, недостача, брак	Повторная закупка и срочная замена
Нарушение сроков	Опоздание партии	Простой работ и удорожание проекта
Дополнительные перегрузки	Рост числа операций с грузом	Повышение риска брака и затрат на обработку
Низкое качество упаковки	Повышенная уязвимость продукции	Претензионные расходы и повторная поставка
Ошибки в планировании запаса	Отсутствие нужной позиции	Срочная доставка и рост закупочных затрат

Примечание – составлено автором на основе [1; 2; 5; 9–11]; таблица отражает связь между видом логистического риска, формой ущерба и экономическим последствием.

Следовательно, при выборе транспортной схемы необходимо учитывать не только прямые расходы на перевозку, но и ожидаемые потери от повреждений, дополнительных перегрузок и нарушения сроков. Именно эта совокупность затрат определяет реальную экономическую эффективность поставки и подготавливает переход к расчетной логике раздела 4 [1; 2].

4. Экономическая оценка логистических решений в снабжении промышленной трубопроводной арматурой

4.1. Методика оценки полной стоимости поставки

Для сопоставления альтернативных схем поставки промышленной трубопроводной арматуры в статье используется показатель совокупных логистических издержек. Такой подход позволяет сравнивать не отдельный тариф, а полную стоимость снабжения с учетом срока поставки, числа операций и ожидаемых потерь [1; 2].

$$SLI = Tr + PRR + Up + Skl + Str + Pot$$

где SLI – совокупные логистические издержки, руб.; Tr – транспортные расходы; PRR – погрузочно-разгрузочные и перевалочные расходы; Up – затраты на упаковку и крепление; Skl – складские расходы; Str – страхование; Pot – ожидаемые потери от повреждений и нарушения сроков поставки.

В отличие от изолированного сравнения ставок такая модель отражает специфику рассматриваемого сегмента, где удлинение маршрута, дополнительные перегрузки и отклонение от графика повышают цену снабжения даже при более низких прямых транспортных расходах [1; 2; 6].

4.2. Модельное сравнение альтернативных схем поставки

Для иллюстрации экономической логики выбора схемы поставки принят модельный пример: типовая партия промышленной трубопроводной арматуры стоимостью 4,8 млн руб. и массой 20 т поставляется на склад в центральной части России в период подготовки к сезонному пику спроса. Расчет не претендует на описание всего рынка и используется как авторская модельная оценка.

Таблица 4

Модельное сравнение совокупных логистических издержек по альтернативным схемам поставки промышленной трубопроводной арматуры

Показатель	Железнодорожная	Морская	Смешанная
Срок поставки, дней	25	48	38
Транспортные расходы, руб.	520 000	340 000	430 000
ПРР и перевалка, руб.	70 000	95 000	110 000
Упаковка и крепление, руб.	45 000	55 000	50 000
Складские расходы, руб.	60 000	120 000	85 000
Страхование, руб.	25 000	30 000	28 000
Ожидаемые потери, руб.	80 000	180 000	130 000
Совокупные логистические издержки, руб.	800 000	820 000	833 000

Примечание – модельный расчет автора; исходные параметры приняты для типовой партии и используются для иллюстрации экономической логики выбора схемы поставки.

Расчет показывает, что схема с минимальным транспортным тарифом не обязательно дает наименьшую полную стоимость снабжения. В приведенном примере морская доставка выигрывает по прямым транспортным расходам, однако уступает железнодорожной по совокупным издержкам из-за более длительного транзита, повышенной потребности в хранении и более высокой величины ожидаемых потерь. Смешанная схема занимает промежуточное положение по сроку, но из-за дополнительных перегрузок и более сложной координации не обеспечивает минимального итогового результата. Следовательно, для рассматриваемого сегмента экономически рациональная схема должна определяться по полной стоимости поставки, а не по величине отдельной ставки [1; 2; 6].

4.3. Влияние сезонного запаса и логистического риска на потребность в оборотном капитале

Более длительная или менее устойчивая схема поставки требует увеличения страхового запаса перед сезонным пиком. Соответственно возрастает объем средств, связанных в запасах.

$$\Delta OK = (Z_{pik} - Z_{baz}) \times C$$

где ΔOK – дополнительная потребность в оборотном капитале, руб.; Z_{pik} – запас в период подготовки к сезонному пику; Z_{baz} – базовый запас вне сезона; C – средняя стоимость единицы продукции, руб.

Если базовый запас составляет 1 200 ед., средняя стоимость единицы продукции – 3 000 руб., то при железнодорожной схеме запас перед пиком может быть увеличен до 1 600 ед., при смешанной – до 1 800 ед., при морской – до 2 000 ед. В этом случае дополнительная потребность в оборотном капитале составит соответственно 1,2; 1,8 и 2,4 млн руб. Следовательно, более длительный маршрут повышает не только время ожидания поставки, но и цену сезонной устойчивости снабжения.

Ожидаемые потери в модели учитываются как сумма ущерба от повреждения груза и от задержки поставки.

$$Pot = P_{povr} + P_{zad}$$

Для оценки потерь от нарушения срока поставки используется выражение:

$$P_{zad} = p_{zad} \times t_{zad} \times C_{dn}$$

где p_{zad} – вероятность нарушения срока; t_{zad} – средняя продолжительность задержки, дней; C_{dn} – стоимость одного дня задержки для проекта, руб./день.

При условной стоимости одного дня задержки 90 тыс. руб. ожидаемые потери от нарушения срока составят 21,6 тыс. руб. для железнодорожной схемы ($p_{zad} = 0,08$, $t_{zad} = 3$), 43,2 тыс. руб. для смешанной ($p_{zad} = 0,12$, $t_{zad} = 4$) и 97,2 тыс. руб. для морской ($p_{zad} = 0,18$, $t_{zad} = 6$). Эти величины не претендуют на универсальность, но показывают сам экономический механизм: удлинение и усложнение схемы поставки увеличивает и связанность капитала, и цену логистического риска.

4.4. Практические выводы для выбора рациональной схемы снабжения

Проведенная модельная оценка позволяет сделать несколько практических выводов. Во-первых, схема поставки должна выбираться по совокупным логистическим издержкам, а не по транспортному тарифу в отрыве от остальных элементов стоимости. Во-вторых, в период сезонного пика более короткая и предсказуемая доставка может быть экономически предпочтительнее даже при более высокой прямой ставке, поскольку она снижает потребность в запасе и уменьшает цену риска. В-третьих, увеличение длительности маршрута требует более высокого сезонного резерва и, следовательно, большего отвлечения оборотного капитала. Наконец, снижение скрытых потерь достигается не только выбором маршрута, но и координацией графика закупок, диверсификацией каналов снабжения и усилением требований к упаковке, перевалке и контролю комплектности партии [1; 2; 5].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что российский рынок промышленной трубопроводной арматуры проходит не локальную конъюнктурную корректировку, а более глубокую структурную перестройку. Ее ключевыми проявлениями выступают изменение соотношения внутреннего производства и импорта, усложнение каналов снабжения, рост значения диверсификации поставщиков и усиление роли логистических факторов в формировании полной стоимости поставки. В этих условиях устойчивость снабжения определяется не только ценой продукции, но и способностью участников рынка обеспечивать предсказуемые сроки, приемлемый уровень запасов и управляемость логистических рисков.

Установлено, что сезонность в рассматриваемом сегменте влияет не только на календарь закупок, но и на экономику снабжения в целом. Опережающие закупки и формирование сезонного запаса повышают потребность в оборотном капитале, тогда как ошибки в планировании ведут либо к избыточным затратам на хранение, либо к дефициту и переходу к более дорогим срочным поставкам. Следовательно, сезонный фактор должен учитываться как при построении графика закупок, так и при выборе транспортной схемы.

Сопоставление альтернативных логистических решений показало, что рациональная схема поставки не может определяться по минимальному тарифу в отрыве от других параметров. Для рынка промышленной трубопроводной арматуры решающее значение имеет совокупная стоимость снабжения, включающая не только прямые транспортные расходы, но и затраты на перегрузку, хранение, упаковку, поддержание запаса, а также ожидаемые потери от повреждения груза и нарушения сроков поставки. Модельная оценка подтверждает, что более дешевая по тарифу схема может уступать по общей экономической эффективности более устойчивому и лучше координируемому варианту доставки.

Практическое значение работы состоит в том, что предложенный подход позволяет обосновывать решения в сфере снабжения промышленной трубопроводной арматуры на основе полной экономической оценки. Для повышения устойчивости поставок в данном сегменте целесообразны согласование закупочного графика с сезонной динамикой спроса, выбор маршрута по совокупным издержкам, диверсификация поставщиков и усиление контроля за упаковкой, перегрузкой и сохранностью продукции.

Библиографический список

1. Эмирова, А. Е. Международная логистика : учебное пособие для вузов / А. Е. Эмирова, Н. Д. Эмиров. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 173 с.
2. Управление цепями поставок : учебник для вузов / под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 209 с.
3. Литвинчук, Г. Г. Российский рынок систем отопления и водоснабжения в 2021 году. – Москва : Литвинчук Маркетинг, 2022. – 135 с.
4. Литвинчук, Г. Г. Российский рынок труб и фитингов в 2021 году. – Москва : Литвинчук Маркетинг, 2022. – 122 с.
5. Афанасьева, О. В., Бакулина, А. А. Обзор российского рынка трубопроводной арматуры и приводов в 2023 году // Арматуростроение. – 2024. – № 3(150). – С. 31–37.
6. Транспорт в России. 2022 : статистический сборник / Росстат. – Москва, 2022. – 101 с.
7. Росстат: ввод жилья в России за январь – март 2024 года вырос на 1,5% (графики) [Электронный ресурс] // ЕРЗ.РФ. – 16.04.2024. – Дата обращения: 23.04.2026.
8. В межотопительный период будет проведено 683 гидравлических испытания [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. – 20.05.2024. – Дата обращения: 23.04.2026.
9. Маркетинговые исследования НПАА [Электронный ресурс] // Научно-промышленная ассоциация арматуростроителей. – 31.01.2025. – Дата обращения: 23.04.2026.
10. Трубопроводная арматура выжила в пандемию [Электронный ресурс] // Трубопроводная арматура и оборудование (ТПА). – 2021. – № 4(115). – Дата обращения: 23.04.2026.
11. Обзор рынка трубопроводной арматуры (ТПА) в России [Электронный ресурс] // ФланАрмГрупп. – 2025. – Дата обращения: 23.04.2026.

МАРКЕТИНГ

УДК 339.138

Гырла А. Акулинин В.Н. Современные инструменты трейд-маркетинга в повышении эффективности продаж

Modern trade marketing tools in increasing sales efficiency

Гырла Адриана

студентка 4 курса факультета маркетинга и рекламы ИСЭН РГГУ

Акулинин В.Н.

кандидат философских наук, доцент кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы факультета маркетинга и рекламы ИСЭН РГГУ

Gyrly Adriana,
4th year student of the Faculty of Marketing and Advertising, ISES RSUH;
Akulinin V.N.

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Integrated Communications and Advertising, Faculty of Marketing and Advertising, ISES RSUH.

***Аннотация.** В статье рассматриваются инструменты трейд-маркетинга, применяемые компаниями для стимулирования продаж в розничных сетях. Цель работы – анализ эффективности BTL-инструментов на примере деятельности торговой компании. В исследовании использованы методы анализа коммерческих показателей, наблюдения и сравнительного анализа. Представлены результаты оценки динамики продаж при проведении промо-акций. Сделан вывод о значимости трейд-маркетинга для повышения лояльности дистрибьюторов и конечных потребителей. Материалы статьи могут быть полезны специалистам по маркетингу, студентам и преподавателям.*

***Ключевые слова:** трейд-маркетинг, BTL, мерчандайзинг, промо-акции, стимулирование сбыта, розничные сети.*

***Abstract.** The article examines trade marketing tools used by companies to stimulate sales in retail chains. The aim of the work is to analyze the effectiveness of BTL tools on the example of a trading company. The study uses methods of analyzing commercial indicators, observation and comparative analysis. The results of assessing the dynamics of sales during promotions are presented. The conclusion is made about the importance of trade marketing for increasing the loyalty of distributors and end consumers. The materials of the article can be useful for marketing specialists, students and teachers.*

***Keywords:** trade marketing, BTL, merchandising, promotions, sales stimulation, retail chains.*

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

Введение

В современных рыночных условиях производители и поставщики сталкиваются с серьезными вызовами. Как отмечают Ф. Котлер и К.Л. Келлер, «традиционные модели маркетинга трансформируются под влиянием цифровизации и изменения потребительского поведения»[1, с. 27]. Конкуренция усиливается, привычные рекламные каналы теряют эффективность. Дж. Р. Росситер и Л. Перси подчеркивают,

что «значительная часть решений о покупке принимается непосредственно в торговом зале»[2, с. 89]. В этой ситуации особую роль приобретает трейд-маркетинг.

Под трейд-маркетингом понимается комплекс мероприятий, направленных на продвижение товара в каналах распределения. Т.К. Серегина определяет трейд-маркетинг как «систему маркетинговых коммуникаций, ориентированную на посредников в каналах сбыта»[3, с. 46]. Это работа с оптовыми и розничными партнерами, целью которой является мотивация их к закупке товара и эффективной презентации конечному покупателю.

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами. А.В. Иванов и Е.П. Смирнова констатируют, что «в условиях сокращения маркетинговых бюджетов компании все чаще обращаются к трейд-маркетингу как к инструменту с измеримой эффективностью»[4, с. 114]. Н.Н. Петрова также отмечает, что «розничные сети усиливают требования к поставщикам, конкуренция за место на полке обостряется»[5, с. 25].

Цель данной работы — проанализировать применение различных инструментов трейд-маркетинга и оценить их влияние на результаты продаж торговой компании.

Задачи исследования:

- систематизировать основные инструменты трейд-маркетинга;
- проанализировать практику их применения в деятельности компании;
- оценить эффективность различных мероприятий;
- выявить проблемы и предложить пути их решения.

Объектом исследования выступает трейд-маркетинговая деятельность торговой компании, работающей на рынке потребительских товаров. Предмет исследования — инструменты трейд-маркетинга и показатели их эффективности.

Объекты и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили материалы отдела трейд-маркетинга торговой компании, осуществляющей деятельность на российском рынке. Компания сотрудничает с федеральными и региональными розничными сетями, имеет развитую дистрибьюторскую сеть.

В процессе исследования применялись следующие методы:

- анализ внутренней отчетности компании за период 2024-2025 годов;
- сравнительный анализ результатов промо-периодов и фоновых продаж;
- наблюдение за реализацией трейд-маркетинговых мероприятий в торговых точках;
- изучение документов и отчетов отдела маркетинга;
- анализ научной литературы по проблеме исследования.

Для оценки эффективности использовались количественные показатели, рекомендованные в работе Е.А. Кузнецовой: «динамика объема продаж в натуральном и денежном выражении, доля выкупа промо-партий, частота заказов от торговых сетей, прирост количества SKU в ассортиментной матрице»[8, с. 37].

Результаты исследования

В ходе исследования было установлено, что в деятельности компании применяется несколько групп инструментов трейд-маркетинга.

Ценовое стимулирование. Данный инструмент предполагает предоставление торговым сетям специальных условий закупки: скидки за объем, бонусы за включение в ассортимент, специальные цены на промо-партии. Как отмечает Т.К. Серегина, «ценовые акции остаются наиболее распространенным инструментом трейд-маркетинга»[3, с. 48]. Анализ показал, что такие акции обеспечивают прирост отгрузок на 30-50% в период действия. При этом наблюдается эффект «затухания» после окончания акции, что требует разработки постпромо-поддержки. Н.Н. Петрова пишет: «После завершения промо-периода продажи часто возвращаются к исходному уровню, что ставит вопрос о долгосрочной эффективности чистого ценового стимулирования»[5, с. 27].

Мерчандайзинг. П.С. Сидоров дает следующее определение: «Мерчандайзинг — это система мероприятий, направленных на продвижение товара в месте продажи, включающая размещение дополнительного торгового оборудования, фирменную выкладку, оформление мест продаж рекламными материалами»[7, с. 79]. В ходе наблюдения выявлено, что установка дополнительной стойки в зоне высокой проходимости увеличивает продажи товара на 40-60% по сравнению с продажами только с основной полки. Полученные данные сопоставимы с результатами исследований Н.Н. Петровой, которая отмечает, что «мерчандайзинг в розничных сетях показывает стабильно высокую эффективность при относительно невысоких затратах»[5, с. 26].

Мотивация торгового персонала. Данный инструмент направлен на стимулирование мерчендайзеров, продавцов-консультантов, товароведов. Дж. Мур в своем исследовании подчеркивает: «Мотивация персонала розничных точек является ключевым фактором успеха в трейд-маркетинге, поскольку именно продавцы обеспечивают конечную презентацию товара потребителю»[6, с. 78]. Внедрение системы мотивации позволило увеличить продажи на 15-25% в точках, где персонал был вовлечен в программу.

Совместные маркетинговые активности с сетями. Это партнерские программы: размещение товара в рекламных каталогах сети, проведение дегустаций, участие в спецпроектах ритейлера. Анализ показал, что включение товара в каталог увеличивает продажи в 2-3 раза в период действия каталога и формирует отсроченный спрос. Е.А. Кузнецова указывает: «Совместные активности с сетями требуют особого подхода к

оценке эффективности, поскольку эффект от них часто распределен во времени»[8, с. 39].

Важно отметить, что комплексное применение инструментов дает более высокий результат. При сочетании ценовой акции, дополнительной выкладки и мотивации персонала прирост продаж достигал 70-90%. П. Смит и К. Берри утверждают: «Интеграция различных маркетинговых коммуникаций приводит к синергетическому эффекту, когда суммарный результат превышает сумму отдельных эффектов»[9, с. 156].

Обсуждение результатов

Полученные данные согласуются с результатами исследований других авторов. Т.К. Серегина приходит к выводу, что «BTL-инструменты демонстрируют высокую эффективность в розничных сетях, особенно при работе с товарами повседневного спроса»[3, с. 50]. А.В. Иванов и Е.П. Смирнова подчеркивают необходимость системного подхода: «Эффективность трейд-маркетинговых мероприятий существенно возрастает при их комплексном применении и учете специфики конкретной розничной сети»[4, с. 116].

М.Н. Григорьев в учебнике по маркетингу отмечает: «Современные компании все чаще отходят от использования единичных акций в пользу комплексных программ продвижения, что позволяет выстраивать долгосрочные партнерские отношения с ритейлерами»[10, с. 402]. Данные, полученные в ходе нашего исследования, полностью подтверждают этот тезис.

Вместе с тем в ходе исследования выявлен ряд проблем. А.В. Иванов и Е.П. Смирнова констатируют: «В реальных условиях практически невозможно изолированно оценить эффективность каждого отдельного инструмента трейд-маркетинга, поскольку они применяются одновременно и влияют друг на друга»[4, с. 117]. Также исследователи отмечают необходимость постоянного согласования действий с торговыми сетями, что требует значительных временных ресурсов.

Перспективным направлением представляется разработка методики постпромо-анализа. Е.А. Кузнецова пишет: «Существующие методики оценки эффективности трейд-маркетинга требуют дальнейшего совершенствования, особенно в части оценки долгосрочных эффектов и влияния на лояльность потребителей»[8, с. 40].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, трейд-маркетинг является необходимым элементом маркетинговой стратегии компаний, работающих через розничные сети. Как отмечают классики маркетинга Ф. Котлер и К.Л. Келлер, «успех на современных рынках невозможен без эффективного взаимодействия с каналами распределения»[1, с. 512]. Трейд-маркетинг позволяет решать задачи стимулирования сбыта, выстраивания партнерских отношений с ритейлерами и увеличения лояльности потребителей.

Во-вторых, наиболее эффективными инструментами выступают ценовые промо-акции и мерчандайзинг. При этом максимальный результат достигается при комплексном использовании различных инструментов, что подтверждается как данными нашего исследования, так и работами других авторов[3, с. 50][4, с. 116][5, с. 28][9, с. 157].

В-третьих, существует потребность в совершенствовании методик оценки эффективности трейд-маркетинговых мероприятий. Е.А. Кузнецова справедливо указывает: «Необходима разработка унифицированных подходов к оценке эффективности трейд-маркетинга, учитывающих как краткосрочные, так и долгосрочные эффекты»[8, с. 41].

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение баланса между краткосрочными промо-акциями и долгосрочными программами лояльности, а также на разработку отраслевых стандартов оценки эффективности трейд-маркетинга.

Библиографический список

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2022. — 848 с.
2. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров / Дж. Р. Росситер, Л. Перси. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 656 с.
3. Серегина Т.К. Трейд-маркетинг: теория и практика применения / Т.К. Серегина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2024. — № 3. — С. 45-52.
4. Иванов А.В. BTL-коммуникации в системе маркетинга предприятия / А.В. Иванов, Е.П. Смирнова // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 2. — С. 112-118.
5. Петрова Н.Н. Современные тенденции развития трейд-маркетинга в розничных сетях / Н.Н. Петрова // Практический маркетинг. — 2023. — № 8. — С. 23-29.
6. Мур Дж. Трейд-маркетинг: стратегии и тактики / Дж. Мур. — Лондон: Routledge, 2020. — 210 с. — Текст на английском языке.
7. Сидоров П.С. Мерчандайзинг как инструмент стимулирования продаж / П.С. Сидоров // Российское предпринимательство. — 2024. — № 11. — С. 78-84.
8. Кузнецова Е.А. Оценка эффективности трейд-маркетинговых мероприятий / Е.А. Кузнецова // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2023. — № 4. — С. 34-41.
9. Смит П. Маркетинговые коммуникации: интеграционные достижения / П. Смит, К. Берри. — 7-е изд. — Лондон: Kogan Page, 2021. — 450 с. — Текст на английском языке.
10. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник для вузов / М.Н. Григорьев. — 6-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 560 с.

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 001.8

Мошенко К.Э., Миронова В.В., Штанина С.В., Панова Е.Б. Виды и методы исследования. Классификация методов исследований

Types and methods of research. Classification of research methods

Мошенко К.Э., Миронова В.В., Штанина С.В., Панова Е.Б.

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет
(МАДИ), Москва, Россия

Moshenko K.E., Mironova V.V., Shtanina S.V., Panova E.B.

Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), Moscow,
Russia

***Аннотация.** Что такое методы научного исследования и как выбрать нужный? В данной статье объясняются основные подходы – теоретические, эмпирические, качественные и количественные – и показано, как они помогают превратить идею в доказанное исследование.*

***Ключевые слова:** Наука, методы исследования, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, абстрагирование, наблюдение, эксперимент, измерение, тестирование и опросы.*

***Abstract.** What are the methods of scientific research, and how do you choose the right one? This article explains the main approaches – theoretical, empirical, qualitative, and quantitative – and shows how they help turn an idea into a proven research.*

***Keywords:** Science, research methods, analysis and synthesis, induction and deduction, modeling, abstraction, observation, experiment, measurement, testing, and surveys.*

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

Что такое методы научного исследования: определение и роль в научной работе

Методы научного исследования — это совокупность приемов, подходов, способов, которые используются для изучения объектов, явлений, процессов. С их помощью ученый, студент или лицеист получает новые знания, проверяет гипотезы и решает научные задачи. Стратегии изучения важны не только ошибки для первое академиков. Они важно применяются культура во всех анализ типах изыскания научных, истории учебных когда работ: получает при физике написании типах рефератов, основа эссе; истории в проектной метод деятельности смысл обучающихся

проводить в колледжах; сетей в курсовых, юрайт дипломных ведущую работах логику студентов; проверяет в научных объекта статьях, объекта диссертациях [4].

Выбор способа влияет на достоверность, убедительность выводов. Например, если вы исследуете влияние физической нагрузки на успеваемость студентов, то можете использовать количественные методы исследования, такие как анкетирование или статистический анализ. А если изучаете причины стресса у подростков — подойдут качественные способы, например интервью.

В методов научной подбору работе результат методы — это подбору то, способа что метод помогает задач превратить штанина идею способа в доказанное анализ знание. Без например них значения невозможно связей провести объект изучение которые грамотно, работ убедительно.

Классификация методов исследования: теоретические, качественные, эмпирические

Научные ошибки методы юрайт исследования методы можно интервью разделить которые на несколько методы крупных сложные групп. Каждая анализ из них методы отвечает которые за определенный причины этап разделить или основной тип объекта работы.

Теоретические методы исследования

Методы скорость исследования желанием в научной культура работе видов используют физика абстрактные науках понятия, науках логику проверяет и рассуждения. Они основной не требуют например непосредственного анализ контакта биологии с объектом спорте исследования, работе а опираются явлений на анализ опросы уже изучается существующих получает данных ошибки и знаний.

Примеры несколько теоретических несколько методов: разбор анализ приемов и синтез — разбор моделей проблемы скворцова на части играет и объединение скворцова элементов логику в общую науках картину; важна индукция опросы и дедукция — переход создание от частного выбор к общему скорость и наоборот; подбору моделирование — создание научные мысленной науках или более математической сетей модели методов изучаемого явлений объекта; науки абстрагирование — выделение феноменов главного, включает отвлечение штанина от второстепенного.

Теоретические логику подходы первое особенно методы полезны например в гуманитарных измеряют и философских нужный дисциплинах, приемов а также опросы при истории формулировке опросы гипотез, физика концепций частые и теорий.

Эмпирические методы исследования

Эта методы группа изыскания включает выяснить стратегии более научного физике познания, познания основанные научного на опыте элементов и наблюдении.

Они выводы предполагают частые непосредственное работы взаимодействие данных с объектом: например сбор методы данных, сложно измерения, методы эксперименты [1].

Примеры проводить эмпирических интервью методов: теорий наблюдение — целенаправленное здесь восприятие более явления объемов без науках вмешательства; возможно эксперимент — активное логику воздействие студенты на объект методов для примеры выявления зависит закономерностей; более измерение — количественная работы регистрация также характеристик объект объекта; объекта тестирование объекта и опросы — сбор понятный информации трудные от людей важен по заданной сетей структуре.

Эмпирические также способы основа познания помогают широко анализ используются методы в естественных концепций и социальных биологии науках, помогает например важно в биологии, которые психологии, изучается педагогике типах и социологии.

Качественные методы исследования

Качественные возможно методы методов исследования сложно ориентированы ученый на глубокое примеры понимание причины явлений, грибкова их смысла методы и причин. Основной основа акцент — на интерпретацию, получает а не на подсчет.

Примеры культура качественных доступа подходов: анализ интервью — получение основа информации видов через метод диалог; подбору контент-анализ — изучение научного текстов, проверяет изображений, анализа видео; ошибки кейс-стади (case которые study) — подробное методов изучение анализ случая объекта или скворцова объекта; здесь фокус-группа — обсуждение тексты темы интервью в сообществе методы с модератором.

Качественные выводы стратегии подходы подходят понимание для методы исследований, объекта где помогают важна изучение глубина: объектом мотивации, явлений поведение, понимание личные целью переживания. Они отметить применяются ученый в педагогике, помогает социологии, измерение маркетинге.

Количественные методы исследования

Эти элементов методы грибкова оперируют анализ числами, измеряют диаграммами методы и формулами. Они основной позволяют несколько выявлять юрайт закономерности, теорий проводить данных расчеты помогает и строить данных статистические помогают выводы.

Примеры явлений количественных зависит методов: задача тесты важен с балльной метод оценкой; научного статистический понимание анализ — корреляции, подробное регрессии, изучения средние методов значения сравнение и т.д.; студенты математическое физике моделирование [2].

Количественные культуры методы подходят, анализ когда величин необходимо научного обобщить ошибки информацию, дипломной провести несколько сравнение данных или нужный подтвердить доступа гипотезу выяснить с помощью методы цифр.

Примеры поведение применения интервью методов познания в научных сравнение дисциплинах: когда выбор явлений методов научный научного заданной исследования частые зависит студенты от предмета, научных целей, выводы задач методов работы. Они проектной применяются архивными в различных понимание дисциплинах — от гуманитарных дипломных до технических.

Гуманитарные сложно науки (литературоведение, методов история, методы философия).

Здесь работе чаще методы используются методов теоретические величин и качественные задача методы объекта исследования. Задача — проанализировать науки тексты, формулами выстроить изучение логические способы аргументы, анализ интерпретировать выяснить смысл.

Примеры: объемов в литературоведении — метод студенты анализа здесь художественного способы текста, которые сравнение первое произведений; также в истории — историко-сравнительный примеры метод, приемов работа объекта с архивными изучается источниками; изучается в философии — логический сравнение анализ, помогает абстрагирование, желанием моделирование биологии концепций.

Типичные методы: анализ, изучение синтез, способы дедукция, проводить контент-анализ. Социальные явлений науки (психология, методы социология, элементов педагогика).

Здесь грибкова особенно методы важен объекта комплексный описать подход: методы объединение причины количественных, науки качественных выбор методов дипломных исследования. Используются приемов опросы, анализ интервью, явлений наблюдения, некоторые статистика.

Примеры: типах в психологии — проведение физика тестов (количественные познания методы), анализ глубинных зависит интервью (качественные); подробное в социологии — массовое частые анкетирование также населения провести с обработкой спорте данных; концепций в педагогике — наблюдение такие за учащимися, учебной анализ объект учебной студентам успеваемости, основные проведение россия экспериментов.

Типичные методы: анкетирование, сравнение интервью, методы наблюдение, методы статистический подробное анализ. Естественные студентам науки (физика, отметить химия, трудные биология).

В объектах этих спорных дисциплин выбор ведущую роль методы играют дипломных эмпирические выбор методы создания исследования. Ученые основной проводят поведение эксперименты, подбору наблюдают методы за природными основными процессами, ученые измеряют желанием параметры [3].

Примеры: связей в биологии — лабораторные понимание опыты, анализ микроскопические студентов исследования; первое в химии — синтез научный веществ, биологии экспериментальные научные расчеты; несколько в физике — построение анализ моделей, тесты измерение типах физических анализ величин, причины экспериментальные объекта установки.

Типичные методы: эксперимент, зависит измерение, изучение моделирование, анализ сравнение. Технические смысл и прикладные объекта науки (информатика, смысл инженерия, отметить экономика).

Здесь дипломных активно желанием используются ошибки количественные объект методы разбор исследования, научный а также такие математическое тексты моделирование метод и анализ учебное больших анализа объемов анализа данных.

Примеры: моделей в информатике — разработка методы алгоритмов, описать построение науках моделей элементов ИИ, основные тестирование доступа ПО; например в экономике — расчет величин финансовых показателей, типах корреляционный элементов анализ; штанина в инженерии — проектирование нужной с помощью получает CAD-систем, науки проведение студентам нагрузочных методы испытаний.

Типичные методы: математическое когда моделирование, величин статистика, данных анализ анализ данных, некоторые эксперимент. Искусство синтез и культура.

Даже понимание в творческих анализа дисциплинах формулами научный здесь подход изучается играет основные важную тесты роль. Исследователи объект применяют тесты качественные анализ методы помогает исследования биологии для работ анализа собрать произведений, тесты изучения важна культурных примеры феноменов здесь и восприятия основа искусства.

Примеры: получение в культурологии — анализ россия визуальных методы символов выбор и культурных теорий кодов; способа в музыкознании — интерпретация разбор композиций, объектом исторический некоторые анализ науки жанров; примеры в театроведении — исследование изучение сценических спорте приемов, провести интервью приемов с актерами россия и режиссерами. Типичные познания методы: понятный контент-анализ, науки кейс-стади, работе интервью, более наблюдение [4].

Как помогает выбрать поведение метод: подбору рекомендации объекта и советы. Верный понятный выбор физика метода смысл научного научной исследования — это объекта основа синтез научной студентов работы. Ошибки подбору приводят

способы к недостоверным науки результатам ученые или юрайт логическим более несостыковкам типам в выводах.

Первое, науки с чего опросы начинается научный выбор, — это объемов четкое индукция понимание, подолька что смысл требуется групп выяснить - если например цель — выявить синтез зависимости, описать закономерности, ученый то подойдет интервью количественные спорте методы формулами исследования; отметить если помогает задача — понять анализ причины, процесс описать объекта поведение, сравнение интерпретировать моделей явление, скорость применяйте методов качественные физика методы.

Для науки построения теорий гипотез, примеры выявления способы логических подробное связей данных и обоснования помогают теорий данных лучше изучается использовать учебное теоретические синтез методы, студентам при величин необходимости дипломных проверить результат гипотезу, выяснить собрать анализ факты например или значения данные — эмпирические.

Определите важен объект помогает и предмет интервью исследования: научной объект — это здесь то, студенты что теорий изучается выяснить в широком изучения смысле (например, анализ поведение понимание подростков); сложные предмет — более собрать точный способы аспект методы объекта (например, некоторые влияние выявить социальных проектной сетей основные на поведение формулами подростков).

Для учебной объектов, выбор которые физике можно методы измерить (вес, спорте скорость, оценить число), скворцова логично объемов использовать интервью количественные методов методы. Если тесты речь которые о психологических способы или подробное поведенческих тестов особенностях, объекта то качественные.

Дополнительно анализ учитывайте научные специфику ошибки научной также дисциплины: ученый в естественных анализ науках видов преобладают нужный эмпирические, синтез количественные такие методы; важно в гуманитарных — теоретические, проектной качественные; тестов в социальных, методы педагогических — комбинированные научной подходы.

Например, науках в социологии анализ допустимы тесты анкетирование, ошибки интервью — это оценить дает анализ более более полную разделить картину [1].

Некоторые играет методы целью требуют выбор оборудования, формулами ПО или научные доступа ученый к респондентам. Когда отметить можно нужный провести важна эксперимент — это объект хорошо, выявить если частые нет, также то подойдут разбор теоретические сетей способы объект или метод анализ изучается уже физика существующих собрать данных.

Преподаватель оценить или скворцова научный процесс руководитель ученый поможет научные уточнить дипломной формулировки, анализ оценить студентов

реалистичность когда выбранного истории метода первое и предложить объекта альтернативу. Особенно способы это анализ важно объекта при важна написании когда курсовой разбор или важно дипломной изыскания работы.

Советы проектной по подбору проектной метода: тексты не выбирайте научный сложные способы темы. Лучше задач взять методы понятный измеряют метод, трудные чем научные пытаться спорте использовать явлений трудные, приемов но неуместные приемы. Комбинируйте методы. Эффективнее использовать несколько подходов, особенно если исследование многослойное. Ориентируйтесь на результат. Метод — это инструмент. Важен не процесс, а насколько он помогает получить нужные данные.

Частые ошибки - основные ошибки, с которыми сталкиваются школьники, студенты и даже преподаватели: отсутствие связи между целью исследования и методом. Вы формулируете идею, например: «выяснить влияние», а выбираете метод описания, который не предполагает анализ влияния. Поэтому соотносите метод с глаголами цели.

В заключении хотелось бы отметить, что знания методов и видов научных исследований позволяет и студентам, и научным сотрудникам проводить изыскания с большой точностью и достоверностью. Возможно, в начале покажется сложно, но все приходит с опытом и желанием.

Библиографический список

1. Афанасьев В. В., Грибкова О. В., Уколова Л. И. Методология и методы научного исследования. — М.: Юрайт. 2023. 164 с.
2. Варфоломеева З. С., Воробьев В. Ф., Подоляка О. Б. Технологии научных исследований в физической культуре и спорте. — М.: Юрайт. 2024. 106 с.
3. Дрецинский В. А. Методология научных исследований. — М.: Юрайт. 2023. 350 с.
4. Леонович А. А. Основы научных исследований. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2023. 124 с.
5. Скворцова Л. Н. Основы научных исследований. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 100 с.

УДК 33

Чунжин А.О. Прогнозирование курса криптовалют с использованием методов машинного обучения

Cryptocurrency price prediction using machine learning techniques

Чунжин Антон Олегович,

студент

Пермского Государственного Национального Исследовательского Университета

Научный руководитель: **Ильин Иван Вадимович,**

к. п. н., доцент,

доцент кафедры информационных систем и математических методов в экономике

Chunzhin Anton Olegovich,

student at Perm State National Research University.

Supervisor: Ilyin Ivan Vadimovich,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems and Mathematical Methods in Economics

***Аннотация.** В данной работе исследуется эффективность методов машинного обучения в прогнозировании обменных курсов криптовалют. В исследовании рассматриваются ежемесячные и полугодовые прогнозы для Bitcoin, Ethereum, Ripple и Litecoin с использованием моделей LSTM, GRU, TCN, Chronos и TimesFM, а также гибридной модели, сочетающей XGBoost и LSTM. Эффективность оценивалась с помощью метрик MAE и MAPE. Результаты показывают, что TCN и TimesFM хорошо справляются с ежемесячными прогнозами, в то время как LSTM превосходит их в полугодовых прогнозах. Гибридная модель продемонстрировала наилучшую общую производительность.*

***Ключевые слова:** криптовалюты, машинное обучение, нейронные сети, LSTM, GRU, TCN, гибридные модели.*

***Abstract.** The paper investigates the effectiveness of machine learning and neural networks in forecasting cryptocurrency exchange rates. The study examines monthly and semi-annual forecasts using LSTM, GRU, TCN, Chronos, and TimesFM models, as well as a hybrid model combining XGBoost and LSTM for Bitcoin, Ethereum, Ripple, and Litecoin. Accuracy was evaluated using MAE and MAPE metrics. While TCN and TimesFM performed well for monthly forecasts and LSTM for semi-annual ones, the hybrid model proved to be the best, significantly outperforming the others.*

***Keywords:** cryptocurrencies, machine learning, neural networks, LSTM, GRU, TCN, hybrid models.*

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

Введение

Криптовалюты – молодой цифровой актив, обладающий высокой волатильностью. Появившись в 2008 году, криптовалюты стали быстро набирать популярность в качестве инструмента для сбережения средств и заработка. Так по информации сайта TradingView общая капитализация криптовалют на март 2026 года составляет 2,4 трл. долл. США [4]. Криптовалюты стали одним из главных инструментов инвестирования и продолжают привлекать все больше инвесторов.

Сегодня актуальность подобных исследований обусловлено, во-первых, динамичностью и непредсказуемостью рынка криптовалют, что вызывает риски потерять свои сбережения, соответственно, это провоцирует интерес получить инструмент для прогнозирования, который позволит снизить эти риски. Во-вторых, развитие технологий машинного обучения и рост популярности нейросетей позволяют использовать их в качестве инструмента прогнозирования криптовалют.

Цель исследования – оценить эффективность методов машинного обучения в качестве инструмента прогнозирования курса криптовалют.

Методы и объект исследования

Объект исследования динамика курса криптовалют на рынке финансовых активов.

Методами исследования являются обобщение и анализ информации из отечественных, а также зарубежных работ за последние несколько лет, занимающихся прогнозированием криптовалют.

Обзор исследований

Исследования в области прогнозирования курса криптовалют с использованием методов машинного обучения не новы. Так, в работе «Методы машинного обучения в прикладных задачах прогнозирования динамично изменяющихся данных» рассматривается множество моделей с целью прогнозирования курса Bitcoin [6]. Качество прогнозов оценивалось по метрике MSE. Лучшие метрики на краткосрочном прогнозе показали LSTM, GRU и XGBoost. Дополнительно авторы строят более далёкий прогноз с помощью LSTM, GRU и TCN, наилучший результат показала последняя модель. Авторы отмечают эффективность LSTM и GRU, а также советуют исследовать эффективность гибридных моделей. Подобные результаты получены в работе Islam M.Z., Rahman M.S. и др. [2]. LSTM с включенными признаками ликвидности показывает самое высокое качество.

В работе «Прогнозирование волатильности криптовалют на основе машинного обучения» прогнозируют волатильности Bitcoin и Ethereum [7]. Используемые данные представляли из себя временные ряды самих монет, а также on-chain метрики, например, количество транзакций, хэшрейт сети и количество активных адресов. Авторы рассматривали следующие модели: XGBoost, LSTM, Random Forest, GARCH. Лучшие метрики получила XGBoost. Данная статья добавляется новизну использованием on-chain метрик, а также показывает подкрепляет качество XGBoost в прогнозировании.

Исследование «On forecasting cryptocurrency prices: A comparison of machine learning, deep learning, and ensembles» посвящено прогнозированию Ripple, Bitcoin, Ethereum, Litecoin и Monero [3]. Из множества рассмотренных моделей, лучшие метрики

в прогнозе на 1 год вперёд показали LSTM и GRU, также автор отмечает, что модель TCN способна давать лучшие результаты при увеличении частоты данных. Выводы подкрепляют качество рекуррентных и сверточных сетей в прогнозировании криптовалют.

Wang M., Braslavski P. и Ignatov D.I. [5] рассматривают прогнозирование более 20 криптовалют с помощью множества моделей, в частности, TimeGPT и Chronos (предобученные модели для работы с временными рядами). Результаты показали высокое качество прогнозов TimeGPT.

Работа «Forecasting the Bitcoin price using the various Machin Learning: A systematic review in data-driven marketing» рассматривают множество литературных источников, занимавшихся прогнозированием криптовалют [1]. Авторы отмечают, что использование гибридных моделей является лучшим инструментом для прогнозирования криптовалюты.

Экспериментальная часть

Так как криптовалюты во многом являются инструментом инвестирования, исследование будем проводить на наиболее капитализированных валютах, как самых привлекательных для этой цели. А конкретно в работе прогнозируются: Bitcoin, Ethereum, Ripple и Litecoin.

Исходя из рассмотренных исследований, выделены следующие модели LSTM, GRU, TCN, Chronos и TimesFM. Также дополнительно рассматривается гибридная модель, сочетающая XGBoostRegressor и LSTM.

Используемыми данными являются дневные цены закрытия представленных криптовалют в период с 01.02.2021 по 01.02.2026, а также on-chain метрики: количество проданных монет, количество транзакций и количество активных адресов. Прогнозирование производится на месяц и полгода вперед, качество прогноза оценивается по метрикам MAE и MAPE.

Результаты прогнозирования моделей LSTM, GRU, TCN представлены в таблице 1. Исходя из метрик, можно сделать следующие выводы:

- TCN показывает лучшие результаты на краткосрочном прогнозе.
- LSTM показывает посредственные результаты на краткосрочном, но хорошие на долгосрочном горизонте из-за своей структуры, способной запоминать долгосрочные зависимости.
- GRU показывают средние результаты на обоих горизонтах прогнозирования, проигрывая TCN в краткосрочных прогнозах и LSTM в долгосрочных.

Таблица 1

Результаты прогнозирования LSTM, GRU, TCN

Модель	Криптовалюта	Прогноза на 30 дней		Прогноз на 180 дней	
		MAPE %	MAE долл. США	MAPE %	MAE долл. США
LSTM	BTC	23,23	16046,54	13	12845,07
	ETH	9,16	226,9	14	406,42
	XRP	22	0,32	15	0,3403
	LTC	23,12	12,65	15	11,91
GRU	BTC	13,21	9322,9	19	17856,4
	ETH	12,63	297,1	15	493,8
	XRP	8	0,1225	27	0,6566
	LTC	33	18,19	12	10,39
TCN	BTC	9	6971,5	20	20214
	ETH	6	123,13	15	458,79
	XRP	6	0,094	21	0,4684
	LTC	18	9,99	15	11,55

Результаты прогнозирования Chronos и TimesFM представлены в таблице 2. Исходя из метрик, можно сделать следующие выводы:

- TimesFM даёт отличные предсказания на месячном горизонте, но на полугодичном качество резко падает.
- Chronos не превосходит GRU в месячных прогнозах, что говорит о их среднем качестве, а также даёт худшие полугодичные прогнозы.

Таблица 2

Результаты прогнозирования Chronos и TimesFM

Модель	Криптовалюта	Прогноз на 30 дней		Прогноз на 180 дней	
		MAPE %	MAE долл. США	MAPE %	MAE долл. США
Chronos	BTC	11	8200	25	25000
	ETH	16	350	27	730
	XRP	18	0,25	63	1,13
	LTC	10	6,2	65	44,4
TimesFM	BTC	5	5963,9	21	17551
	ETH	4	218,2	57	1591
	XRP	5	0,16	23	0,431
	LTC	5	6,259	41	29,1

Исходя из результатов, можно сделать следующие вывод:

- TimesFM даёт отличные предсказания на месячном горизонте, но на полугодичном качество резко падает.
- Chronos не превосходит GRU в месячных прогнозах, что говорит о их среднем качестве, а также даёт худшие полугодичные прогнозы.

Исследуемая гибридная модель показала наилучшие показатели как на месячном, так и на полугодичном прогнозе, превосходя остальные модели. Это подтверждает

информацию из рассмотренных статей о том, что гибридный подход является наилучшим в прогнозировании курса криптовалют. Также из полученных результатов следует вывод о том, что выбор модели зависит от горизонта прогнозирования.

Таблица 3

Результаты прогнозирования гибридной модели (XGBoost-LSTM)

Криптовалюта	Прогноз на 30 дней		Прогноз на 180 дней	
	MAPE %	MAE долл. США	MAPE %	MAE долл. США
BTC	2,76	1868,69	2,19	1953,72
ETH	3,83	76,26	3,15	100,44
XRP	4,12	0,06	4,5	0,07
LTC	3,09	1,66	3,24	2,66

Заключение

В ходе работы была проведена оценка качества использования методов машинного обучения и нейронных сетей в прогнозировании курса криптовалют на примере Bitcoin, Ethereum, Ripple и Litecoin.

Результаты прогнозов показали, что ни одна из моделей не является универсальной. Например, TCN и TimesFM дают хорошие показатели для месячного прогнозирования, но на полугодовом горизонте качество падает. LSTM даёт хорошие прогнозы на полугодовом горизонте, но плохо на месячном.

Важным результатом исследования является подтверждение высокой эффективности гибридной модели в прогнозировании как на месячном, так и на полугодовом горизонте. Сочетание XGBoostRegressor и LSTM показывает метрики в несколько раз превосходящие остальные модели. Это говорит о перспективности исследования гибридного подхода в прогнозировании криптовалют.

В качестве направления дополнительных исследований можно выделить расширение набора признаков, например, упоминание криптовалют в СМИ или социальных сетях, а также исследование различных архитектур гибридных моделей.

Таким образом данное исследование подтверждает эффективность методов машинного обучения и нейронных сетей в качестве инструмента прогнозирования курса криптовалют.

Библиографический список

1. Boozary P., Sheykhani S., GhorbanTanhaei H. Forecasting the Bitcoin price using the various Machine Learning: A systematic review in data-driven marketing // Systems and Soft Computing. – 2025. – Vol. 7. – P. 200–209.
2. Islam M.Z., Rahman M.S., Sumsuzoha M., Sarker B., Islam M.R., Alam M., Shil S.K. Cryptocurrency price forecasting using machine learning: Building intelligent financial

prediction models // arXiv. – 2025. – Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2508.01419> (дата обращения: 18.03.2026).

3. Murray K. On forecasting cryptocurrency prices: A comparison of machine learning, deep learning, and ensembles // Forecasting. – 2023. – Vol. 5, № 1. – P. 196–209.

4. TradingView [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tradingview.com/markets/cryptocurrencies/> (дата обращения: 18.03.2026)

5. Wang M., Braslavski P., Ignatov D.I. TimeGPT's Potential in Cryptocurrency Forecasting: Efficiency, Accuracy and Economic Value // Forecasting. – 2025. – Vol. 7, № 3. – P. 48–67.

6. Леохин Ю.Л., Дымкова С.С., Фатхулин Т.Д. Методы машинного обучения в прикладных задачах прогнозирования динамично изменяющихся данных // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт. – 2025. – Т. 19, № 8. – С. 49–63.

7. Москвитин Н.В., Матвеева Н.Н. Прогнозирование волатильности криптовалют на основе машинного обучения // Современные информационные технологии, инновации и молодежь – «СИТИМ-2025»: материалы Всерос. студенч. науч.-практ. конф. – Ульяновск: Зебра, 2025. – С. 182–185.

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 33

Azzaya Rentsenbyamba, Ayush Andrey, Tsetsgee Bayasgalan. Factors influencing employee retention in healthcare organizations

Azzaya Rentsenbyamba

Master student of School of Management, Mongolian University of Science and Technology

Ayush Andrey

Ph.D, Associate professor of School of Management,
Mongolian University of Science and Technology

Tsetsgee Bayasgalan

Dr.Sc, Professor of School of Management, Mongolian University of Science and Technology

Abstract. *The purpose of this study is to identify and analyze the key factors influencing employee retention among healthcare workers. The healthcare sector is highly dependent on human resources, and high staff turnover negatively affects service quality and accessibility. This study examines factors such as working conditions, salary, professional development, organizational support, and leadership style. The findings indicate that professional development opportunities, organizational support, and manageable workload play a crucial role in employees' decisions to remain in their jobs.*

Keywords: *employee retention, healthcare workers, human resources, professional development, job satisfaction*

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

Introduction

In modern society, the healthcare sector plays a vital role in determining the quality of life and the level of national development. The effectiveness, accessibility, and quality of healthcare services depend not only on technology and funding but also significantly on the knowledge, skills, motivation, and stability of healthcare professionals.

Employee retention in healthcare has become a critical issue globally and in Mongolia. Increasing workload, relatively low salaries, challenging working conditions, psychological stress, and limited social security contribute to workforce instability. In rural areas, the shortage of healthcare professionals and migration to other countries further intensify the problem.

Healthcare professionals carry high responsibility, as their work directly impacts human lives. If employees experience dissatisfaction, high stress, or limited growth opportunities, they are more likely to leave their jobs or migrate. This leads to workforce shortages and negatively impacts healthcare service delivery.

Therefore, identifying and analyzing the factors affecting employee retention is both theoretically and practically important. This study aims to explore these factors and provide recommendations for improving human resource management in healthcare organizations.

Research Objective and Tasks

Objective

To identify the key factors influencing employee retention among healthcare workers.

Tasks

- To study the theoretical background of employee retention
- To identify and classify influencing factors
- To analyze the impact of these factors
- To propose improvement strategies

Literature Review

Sandra K. Collins & Kevin S. Collins (2004) stated that employee retention in healthcare organizations is a critical factor for organizational survival. Many researchers have examined the factors that determine employee retention in hospitals. Collins & Collins (2004) identified it as a key factor for organizational survival, while Fogarty (2014) emphasized job satisfaction as the main influencing factor. Furthermore, a study found that leadership, career growth, and work–life balance are significant determinants. Systematic studies also indicate that multiple factors—such as the work environment, organizational culture, relationships, and career development—collectively influence employee retention.

Employee retention refers to an employee’s willingness and ability to remain in an organization for a long period. It is closely related to several theories:

- *Job Satisfaction Theory*: Higher job satisfaction increases retention.
- *Human Resource Management Theory*: Organizational policies and incentives influence employee decisions.
- *Maslow’s Hierarchy of Needs*: Employees must fulfill physiological, safety, social, and self-actualization needs.
- *Herzberg’s Two-Factor Theory*: Hygiene factors (salary, conditions) prevent dissatisfaction, while motivators (growth, recognition) enhance retention.

Key Factors Affecting Employee Retention

Working Conditions

Working conditions are one of the most important factors influencing employee satisfaction and retention.

Healthcare workers operate in high-risk environments, including exposure to infectious diseases and hazardous materials. Lack of protective equipment can negatively impact both health and job satisfaction.

Workload and working hours are also critical. Long shifts, night duties, and high patient loads lead to physical and mental exhaustion, contributing to burnout.

Additionally, inadequate medical equipment reduces efficiency and increases frustration. A positive team environment and supportive workplace relationships are essential for reducing stress and improving retention.

Salary and Compensation

Salary is a fundamental factor in employee retention.

- Low salaries lead to financial stress and increase turnover.
- Incentives such as overtime pay, bonuses, and performance-based rewards improve motivation.

- Social benefits (health insurance, housing support, education benefits) enhance job satisfaction.

- Fair and transparent compensation systems are essential.

Global labor market competition also encourages healthcare workers to migrate to countries offering better salaries and conditions.

Professional Development and Training

Continuous learning is essential in healthcare due to rapid technological advancements.

- Regular training programs improve skills and motivation.
- Opportunities for higher education (Master's, PhD, specialization) support career growth.
- On-the-job training and mentoring enhance practical skills.
- Organizational support for education increases retention.

Employees are more likely to stay in organizations that invest in their professional development.

Workload and Stress

Workload and stress significantly affect retention.

Excessive workload leads to:

- Burnout
- Reduced job satisfaction
- Increased errors
- Higher turnover intention

Healthcare workers, especially nurses and emergency staff, are highly vulnerable due to long hours and high responsibility.

Organizations should:

- Balance workload
- Improve shift scheduling
- Provide psychological support

- Promote rest and recovery

Social and Family Factors

Work-life balance is essential for employee retention.

Long working hours and night shifts negatively affect family life and increase stress. Family support plays a key role in helping employees cope with work pressure.

Social factors such as housing, education, and healthcare access also influence employees' decisions to stay or leave.

Organizations should implement family-friendly policies and flexible working arrangements.

Leadership and Organizational Culture

Leadership style and organizational culture are critical factors.

Supportive, fair, and transparent leadership increases employee trust and loyalty. Poor management, lack of communication, and unfair evaluation systems lead to dissatisfaction and turnover.

Strong organizational culture fosters teamwork, trust, and psychological safety.

Methodology

This study used a quantitative research approach.

- *Research design:* Cross-sectional
- *Sample:* 120 healthcare workers (doctors and nurses)
- *Data collection:* Standardized questionnaire
- *Analysis:* SPSS software
 - Descriptive statistics
 - Correlation analysis
 - Regression analysis

Results

The findings indicate:

- Higher workload is associated with increased turnover intention
- Professional development opportunities improve retention
- Supportive leadership increases employee stability

Correlation results:

- Stress ↔ Retention (negative relationship)
- Development ↔ Retention (positive relationship)

Regression analysis identified key predictors:

- Work stress
- Professional development
- Leadership support

Discussion

The findings are consistent with previous studies. Workload and stress negatively affect retention, while development opportunities and organizational support have positive effects.

The results align with Herzberg's theory, indicating that salary and working conditions alone are insufficient to retain employees. Growth opportunities and recognition are crucial.

Conclusion

This study confirms that employee retention in healthcare is a multifaceted issue influenced by various factors, including working conditions, organizational policies, personal needs, and social environment.

Workload and stress are the strongest negative factors, while professional development and organizational support are key positive factors. Leadership and organizational culture also play a significant role.

To improve retention, healthcare organizations should focus on:

- Optimizing workload distribution
- Enhancing training and development programs
- Providing psychological support
- Strengthening leadership and organizational culture

Implementing these strategies will not only improve employee retention but also enhance the quality and accessibility of healthcare services.

References

1. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
2. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
3. Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227.
4. Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., et al. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality. *JAMA*, 288(16), 1987–1993.
5. World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020*. Geneva: WHO.
6. Collins, S. K., & Collins, K. S. (2004). Time: a vital resource. *Radiology management*, 26(1), 30–33.
7. Collins, S. K., & Collins, K. S. (2004). Employee retention: An issue of survival in healthcare. *Radiology Management*, 26(4), 52–55.

8. Fogarty, L., Kim, Y. M., Joun H. S., Tappis, H., Noh, J. W., Zabihullah P., & Rozario, A. (2014). Job satisfaction and retention of health-care providers in Afghanistan and Malawi. *Human Resources for Health*, 12(11).
9. Improving nurse retention in the National Health Service in England: The impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, 20(5), 677–701.
10. Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Schelske, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, 288(16), 1987–1993.
11. Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamina, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H. K., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905.

УДК 33

Бейбутова А.А. Цифровой инструмент HR-менеджмента: анализ отечественных и зарубежных практик

A digital HR management tool: an analysis of domestic and international practices

Бейбутова Арзу Айдыновна

Магистрант,
Сургутский государственный университет
Научный руководитель:

Попова Екатерина Владимировна

Доцент, кандидат экономических наук, доцент,
Сургутский государственный университет

Beibutova Arzu A.
Master's Student,
Surgut State University
Scientific supervisor:
Popova Ekaterina V.
Associate Professor, PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Surgut State University

Аннотация. В статье цифровая трансформация HR-менеджмента рассматривается через изменения, происходящие в современных кадровых практиках. Цель исследования сводится к сопоставлению российских и зарубежных подходов к применению цифровых решений в сфере управления персоналом. В качестве методологической базы использованы аналитический инструментарий и сравнительный метод. Выявлен заметный разрыв в степени технологической зрелости HR-практик: если за рубежом цифровые решения уже внедрены в 80–90% организаций, а инструменты HR-аналитики используют свыше 65% компаний, то в России процесс еще находится в стадии активного роста. Вместе с тем внутри страны цифровая трансформация кадровой сферы уже воспринимается как значимое направление развития более чем 60% компаний, а технологии искусственного интеллекта применяются примерно в 31,5% случаев. Итоговый вывод сводится к тому, что зарубежные HR-практики находятся на более продвинутой стадии цифрового развития, тогда как российский контекст сохраняет существенные возможности для дальнейшего расширения и совершенствования цифровых решений в управлении персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-технологии, цифровизация HR, искусственный интеллект, HR-аналитика.

Abstract. The article examines the digital transformation of Human Resource Management (HRM) through the changes occurring in contemporary HR practices. The aim of the study is to compare Russian and international approaches to the application of digital solutions in the field of personnel management. The methodological framework is based on analytical tools and the comparative method. A significant gap in the level of technological maturity of HR practices has been identified: while digital solutions have already been implemented in 80–90% of organizations abroad, and HR analytics tools are used by more than 65% of companies, in Russia this process is still in a phase of active growth. At the same time, within the country, the digital transformation of HR is already perceived as a significant development direction by more than 60% of companies, while artificial intelligence technologies are applied in approximately 31.5% of cases. The final conclusion suggests that international HR practices are at a more advanced stage of digital development, whereas the Russian context still retains substantial opportunities for further expansion and improvement of digital solutions in personnel management.

Keywords: Human Resource Management, HR technologies, HR digitalization, artificial intelligence, HR analytics.

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

Введение. В условиях дефицита квалифицированных специалистов и усиливающейся глобальной конкуренции цифровизация работы с персоналом превращается в один из факторов устойчивого развития организаций. Ее значение выходит далеко за пределы технического обновления отдельных процедур: речь идет о перестройке подходов к управлению человеческими ресурсами, где цифровые решения обеспечивают не только сокращение рутинных операций, но и более обоснованное принятие кадровых решений.

Особую значимость данная проблематика приобретает потому, что HR-технологии меняет сразу несколько направлений кадровой деятельности. Технологические инструменты позволяют совершенствовать поиск и найм сотрудников, по-новому организовывать обучение, повышать качество оценки персонала и выстраивать более результативные механизмы удержания работников. Одновременно это преобразование затрагивает и саму профессию HR-специалиста, поскольку от него все в большей степени требуются компетенции, связанные с использованием цифровых платформ, интерпретацией данных и участием в стратегическом управлении.

Текущий этап экономического развития в целом определяется интенсивным проникновением цифровых технологий во все сферы деятельности организации, и система управления персоналом не является исключением. Напротив, именно в HR цифровые инструменты становятся важнейшим средством повышения эффективности процессов, объединяя автоматизацию, аналитическую поддержку и возможности стратегического воздействия на кадровую политику.

Результаты исследования. Многоаспектный характер цифровизации кадровой сферы приводит к тому, что цифровые инструменты HR-менеджмента описываются через разные исследовательские акценты. В одних подходах на первый план выносятся технологическая основа этих решений: S. Khanna [7] связывает их, прежде всего, с использованием информационных технологий, которые позволяют автоматизировать функции управления персоналом и сделать кадровые процедуры более результативными. Иная интерпретация строится вокруг работы с данными. Так, O. Aydin и его соавторы понимают цифровые HR-инструменты, как объединенные системы и платформы, предназначенные для накопления, обработки и анализа сведений о работниках, что создает основу для принятия управленческих решений [6].

Наряду с этим существует и более гуманитарно-ориентированное понимание. А.В. Кубинев рассматривает такие инструменты не только как технические решения, но и как механизм преобразования отношений между организацией и сотрудником,

связывая их применение с улучшением восприятия сотрудником качества трудовой жизни и ростом вовлеченности персонала [4, с. 87]. В свою очередь, С.В. Пупенцова и соавторы, считают, что показательным результатом цифровой трансформации кадровой работы становится переход к модели основанной на данных, в которой основанием для управленческих решений служит не субъективное суждение, а интерпретация данных. По мнению исследователей, данная логика сегодня задает направление развитию HR-практик и определяет роль технологических средств в работе с персоналом [5, с. 48].

С этой точки зрения цифровые инструменты HR-менеджмента целесообразно понимать, как совокупность взаимосвязанных решений, с помощью которых кадровые процессы не только автоматизируются, но и получают аналитическое сопровождение, а сама система управления персоналом приобретает более стратегический характер. Их значение заключается не в отдельной технической функции, а в способности перестраивать кадровую деятельность на новом организационном уровне. Практическое воплощение такого подхода охватывает разные классы технологий. В одной части HR-менеджмента используются система управления персоналом и комплексная система управления персоналом, обеспечивающие управление персоналом в единой цифровой среде; в другой – Системы управления подбором персонала, ориентированные на задачи рекрутинга. Образовательный трек поддерживается платформами для дистанционного обучения, тогда как анализ кадровых данных осуществляется средствами аналитики по работе с людьми. Отдельное место занимают инструменты, основанные на искусственном интеллекте и машинном обучении, расширяющие возможности прогнозирования, обработки информации и повышения точности HR-решений.

Понять сущность цифровых инструментов в HR в полной мере возможно лишь, когда их концептуальное осмысление соотносится с реальной организационной практикой. Сопоставление теоретических представлений с тем, как цифровая трансформация кадровых процессов происходит на уровне конкретных компаний, позволяет выявить фактические механизмы, ограничения и эффекты внедрения таких решений. Отсюда возникает необходимость обратиться к опыту применения соответствующих технологий в кадровой работе, чтобы проследить, каким образом они используются в различных институциональных и управленческих контекстах. Поэтому дальнейший анализ логично сосредоточить на специфике использования HR-технологий в российской и зарубежной практике.

В настоящее время динамичное развитие российского сегмента HR-технологии подтверждается оценками его текущего масштаба и финансовыми результатами ведущих участников рынка. В 2025 году совокупная выручка крупнейших HR-технологий компаний достигла 99,3 млрд. рублей [1], что означает прирост на 38% относительно

предыдущего периода. Показатель роста соотносится с более общей тенденцией расширения данного направления: по аналитическим оценкам [3, с. 49], объем российского рынка HR-технологий уже превысил 40 млрд. рублей, а его среднегодовая динамика находится в пределах 15-20%. В совокупности эти показатели подтверждают высокую интенсивность развития цифровых решений в сфере управления персоналом.

Цифровая трансформация кадровой сферы перестает быть второстепенной задачей, о чем свидетельствует позиция самих организаций: примерно 61% российских компаний относят внедрение HR-технологий к числу приоритетных направлений развития [1]. Интерес к использованию цифровых инструментов в кадровой работе усиливается по мере расширения соответствующего рынка и отражает изменение подхода к управлению персоналом. Содержательно данный процесс уже не сводится к простой автоматизации отдельных кадровых операций. А.Г. Болдычева подчеркивает, что цифровизация HR все заметнее смещается в сторону более сложных управленческих контуров, включая аналитическую обработку данных и инструменты, поддерживающие принятие решений [2, с. 42].

С позиции А.В. Кубинева, интеллектуализация кадровых процессов все отчетливее становится одной из ключевых характеристик современного этапа развития HR-технологий. Наиболее заметно это проявляется в распространении решений, основанных на искусственном интеллекте (ИИ): по имеющимся оценкам, такие инструменты уже применяются примерно в 31,5% организаций [4, с. 87]. Практическое ИИ в HR сосредоточено в тех направлениях, где особенно востребованы скорость обработки информации и стандартизация типовых операций – подбор сотрудников, работа с резюме и автоматизация коммуникационного взаимодействия. Одновременно значительное число компаний либо находится в процессе внедрения подобных систем, либо только готовится к их использованию, что позволяет говорить о закреплении устойчивой тенденции к расширению интеллектуальных механизмов в управлении персоналом.

Переориентация на отечественные цифровые платформы стала одной из заметных черт российской HR-практики. По имеющимся данным, свыше 70% организаций уже перешли на национальные HR-системы либо продолжают такой переход, что отражает масштабность данного процесса [3, с. 51]. Подобная динамика связана как с воздействием внешнеэкономических ограничений, так и с более долгосрочной задачей – снижением технологической зависимости за счет использования собственных цифровых решений в кадровой сфере.

Развитие цифровых HR-практик в России формируется под воздействием сразу нескольких взаимосвязанных факторов. Существенную роль играет курс на замещение зарубежного программного обеспечения отечественными продуктами; не менее значимым фактором стало распространение удаленного и гибридного форматов

занятости, изменивших требования к кадровым инструментам и способам организации работы. Дополнительный импульс цифровизации придает растущий дефицит квалифицированных специалистов, который вынуждает компании искать более точные и технологически оснащенные подходы к управлению персоналом. Одновременно возрастает значение HR-аналитики: она все чаще рассматривается не как основа для выработки управленческих решений.

Более упорядоченный и зрелый характер применения HR-технологий сегодня преимущественно свойствен зарубежным компаниям, тогда как в российской практике цифровая трансформация кадровой функции все еще во многом развивается на этапе активного освоения и внедрения. Для большинства развитых стран (США, Германия, Франция, Великобритания) цифровая перестройка HR уже перестала быть точечным нововведением и приобрела устойчивый, системно закреплённый характер. По разным аналитическим оценкам, в пределах 80-90% организаций базовые цифровые инструменты в сфере управления персоналом либо уже внедрены, либо интегрируются на достаточно продвинутом этапе [6; 7]. Одновременно, примерно 70% компаний выстраивают целостные стратегии цифровизации, распространяющиеся на всю систему работы с персоналом [5, с. 48].

Переход к управлению персоналом на основе данных особенно заметен в зарубежной практике, где аналитические инструменты уже стали повседневной частью HR-функции. В крупных компаниях США и Великобритании решения класса аналитики по работе с людьми регулярно применяются более чем в 65% случаев; в Германии и Франции масштаб их использования несколько скромнее, однако также остается выше отметки в 50% [6]. Не ограничиваясь описательной аналитикой, организации развитых экономик все активнее задействуют и прогнозирующую аналитику: примерно 40% компаний используют такие методы, чтобы заранее оценивать риск текучести кадров и прогнозировать результативность сотрудников [7]. Кадровое управление за рубежом все в большей степени строится на системной интерпретации данных, а не на интуитивных решениях.

Наиболее интенсивно искусственный интеллект входит в зарубежный HR через сферу подбора персонала. В США и Великобритании автоматизированные инструменты первичного скрининга кандидатов уже используют до 70-75% крупных компаний [6]. Однако, рекрутинг не является единственным направлением его применения. В Германии и Франции ИИ-решения зачастую интегрируются и в процессы обучения, а также профессионального развития работников; соответствующие практики охватывают порядка 35-45% организаций [5, с. 51]. По степени распространенности таких технологий особенно выделяются США и Китай, где ИИ в кадровой работе уже задействован более чем в половине компаний. В государствах Европейского союза масштаб внедрения несколько варьируется по отраслям, но в целом остается в

диапазоне 40-50%. При этом сохраняется выраженный потенциал дальнейшего роста: еще около 25-30% организаций в указанных странах ориентированы на внедрение ИИ-инструментов в HR в ближайшей перспективе [6].

Технологии в современной HR-среде все чаще используются как средство выстраивания более качественного взаимодействия с сотрудниками, чем объясняется растущее внимание к опыту работы сотрудников, который в США, Канаде, а также в странах Северной Европы – Швеции, Норвегии и Дании – для более чем 80% компаний имеет значение стратегического ориентира [7]. В результате становится возможным активное применение цифровых платформ, позволяющих индивидуализировать коммуникацию и форматы взаимодействия с персоналом. Тем самым, закрепляется человекоцентрированная модель управления, где технологическая инфраструктура обслуживает не только операционные задачи, но и более широкий социально-организационный контекст работы с людьми.

В целях систематизации результатов исследования об использовании цифровых инструментов HR-менеджмента в России и за рубежом составлена таблица 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ использования цифровых инструментов HR-менеджмента в России и за рубежом

Показатель	Россия	Зарубежные страны
Уровень внедрения HR Tech	Средний уровень, с динамикой роста	Высокий уровень, системное внедрение
Доля компаний, внедряющих цифровые инструменты	≈60%	>80%
Использование ИИ в HR	≈30-35%	>80-85%, массовое распространение
Ведущий драйвер	Импортозамещение, кадровый дефицит	Рост эффективности и аналитики
Уровень интеграции	Частичная	Высокая
Основные барьеры	Недостаток компетенции, ресурсов	Этичность использования, безопасность данных

Информация, представленная в таблице 1, показывает, что более высокий уровень зрелости цифровой трансформации HR сегодня демонстрируют зарубежные компании, где технологии не просто внедрены в кадровые процессы, а глубоко встроены в систему управления, дополняются развитыми аналитическими решениями и используются как инструмент стратегического воздействия. На этом фоне российская практика находится в стадии интенсивного освоения цифровых средств. Для нее характерны одновременно расширение технологической базы, выстраивание необходимой инфраструктуры и постепенное накопление прикладного опыта работы с такими инструментами.

Заключение. Перспективы развития HR-менеджмента напрямую определяются тем, насколько глубоко в него встраиваются цифровые решения, аналитические методы

и новые технологические инструменты. Зарубежная практика уже показывает высокий уровень трансформации: во многих компаниях цифровая инфраструктура кадровой работы стала стратегическим ресурсом, обеспечивающим применение аналитики и искусственного интеллекта в управлении персоналом. Российский рынок HR Tech также развивается достаточно динамично. Его расширение связано не только с общемировым движением в сторону цифровизации, но и с действием внутренних экономических стимулов, подталкивающих компании к обновлению подходов в работе с человеческими ресурсами. Несмотря на то, что по степени зрелости отечественные HR-практики пока уступают зарубежным, имеющийся потенциал их дальнейшего роста остается значительным.

Библиографический список

1. Бачерикова В. Автоматизация подбора персонала: топ-5 HR-tech решений для экономии времени // Plus world. – 2025. – декабрь. – URL: <https://plusworld.ru/articles/69226/>
2. Болдычева А.Г. Технология блокчейн в рекрутинге // В сборнике: Развитие экономики Российской Федерации на основе интенсивного использования инноваций. Сборник научных трудов по итогам научной конференции. – Москва, 2025. – С. 42-46.
3. Буковский Г.Р., Буюклян А.А., Сычанина С.Н. Современные методы управления персоналом в условиях цифровизации // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 1. – С. 49-56.
4. Кубинев А.В. Возможности и проблемы координации искусственного интеллекта в деятельность менеджера по подбору персонала и управлению человеческими ресурсами // Инновационная наука. – 2024. – № 4-2. – С. 87-88.
5. Пупенцова С.В., Терещук А.В., Михайлова Ю.С., Черухин Ф.А. Трансформация методов бизнес-администрирования в условиях глобальной цифровизации: опыт международных компаний // Бизнес и дизайн ревю. – 2025. – № 1 (37). – С. 48-56.
6. Aydin O., Karaarslan E., Narin N.G. Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management // Computers and Society. – 2024. – 19 Apr. – URL: <https://arxiv.org/abs/2406.15383>
7. Khanna, S. Revolutionising HR: Unlocking the Power of AI, Analytics and Transformative Technologies // Sage Jurlans. – 2025. – Volume 18. – Issue 2. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/26314541251376054>

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 339

Капустина Л.М., Хурсан А.В. Анализ и прогноз конъюнктуры мирового рынка электромобилей

Analysis and forecast of the global electric vehicle market

Капустина Л.М., Хурсан А.В.

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Kapustina L.M., Khursan A.V.

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. В статье рассматривается динамика мирового производства, спроса, международной торговли электромобилями. Анализируется географическая структура распределения производства электрических автомобилей по странам мира, определяются рейтинги стран – экспортеров и импортеров. Особое внимание уделяется выявлению факторов ценообразования и прогнозирования конъюнктуры рынка. Получен вывод о высокой концентрации мирового производства и продаж в ряде стран мира и ведущей роли Китая в формировании предложения и цен. Прогнозируется сближение цен на электромобили и традиционные автомобили за счет удешевления литий-ионных аккумуляторов, в результате жесткой конкуренции китайских, американских и европейских компаний, влияния торговых войн. Рынок электромобилей вступил в фазу зрелого роста с замедляющимися, но стабильными темпами.

Ключевые слова: электрические автомобили, мировой спрос, международная торговля электромобилями, конъюнктура, факторы ценообразования.

Abstract. The article deals with the dynamics of global production, demand, and international trade in electric vehicles. The geographical structure of the distribution of electric car production across the world is analyzed, and the ratings of exporting and importing countries are determined. Particular attention is paid to identifying pricing factors and forecasting market conditions. It is concluded that there is a high concentration of global production and sales in a number of countries and China's leading role in shaping supply and prices. Prices for electric vehicles and traditional cars are expected to converge due to cheaper lithium-ion batteries, fierce competition from Chinese, American and European companies, and the impact of trade wars. The electric vehicle market has entered a mature growth phase with a slowing but steady pace.

Keywords: electric cars, global demand, international trade in electric vehicles, market conditions, pricing factors.

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

Мировой рынок электромобилей в 2020-2025 годах прошёл путь от нишевого сегмента до одного из ключевых направлений мировой автомобильной промышленности. Как известно, электромобиль - транспортное средство, приводимое в движение одним или несколькими электродвигателями, питающимися от аккумуляторных батарей. Рынок охватывает полностью электрические автомобили и подзаряжаемые гибриды. Мировые продажи выросли с 3,1 млн единиц в 2020 году до 17,1 млн в 2024-м и достигли рекордных 20,7 млн единиц по итогам 2025 года - рост на 20% к предыдущему году [1]. В 2025 году каждый четвёртый проданный в мире

автомобиль стал электрическим. Электромобили сегодня используют в самых разных сферах: от личного пользования и такси до коммунальных служб и доставки. Последний пятилетний период характеризовался несколькими ключевыми тенденциями: ускоренным ростом производства и спроса, ценовыми войнами и снижением стоимости аккумуляторов, усилением доминирования Китая, протекционистскими мерами США и ЕС, а также диверсификацией рынка новыми производителями.

Цель исследования – проанализировать конъюнктуру мирового рынка электромобилей и представить прогноз развития рынка.

1. *Мировое производство электромобилей: динамика и географическая структура.* Мировые продажи электромобилей (EV), отражающие объём произведённой и реализованной продукции, демонстрируют устойчивую восходящую динамику на протяжении всего анализируемого периода (Таблица 1).

Таблица 1

Динамика мировых продаж электромобилей, 2020–2025 гг., [7]

Год	Продажи, млн. шт.	Темп прироста за год, %	Доля в мировых продажах автомобилей, %
2020	3,1	-	4,2
2021	6,6	+112,9	8,6
2022	10,7	+62,1	14,0
2023	14,2	+32,7	18,0
2024	17,1	+20,4	22
2025	20,7	+21,1	25

За пять лет рынок вырос почти в семь раз. Наиболее высокий темп прироста зафиксирован в 2021 году (+113%) - восстановительный рост после пандемийного 2020 года. В 2022-2025 годах среднегодовые темпы прироста снизились до 20-21% в год, однако остаются высокими на фоне традиционного автопрома. В сентябре 2025 года был зафиксирован рекордный месячный показатель - 2,1 млн проданных EV за один месяц [1]. Географическая структура производства высококонцентрированная. По итогам 2024 года на долю Китая пришлось свыше 60% мировых продаж электромобилей - около 11 млн единиц. «Китай остается мировым центром производства электромобилей» [4, с. 225]. На китайских производителей приходится 76% мирового выпуска электромобилей [7]. Три крупнейшие производителя - BYD, Tesla и SAIC - контролируют большую часть глобального предложения. В производстве литий-ионных аккумуляторов также сложилась высокая концентрация: три китайские компании (CATL, BYD и CALB) контролируют значительную долю мировых поставок ячеек, что позволяет им влиять на ценообразование в международной торговле и ограничивать возможности конкурентов.

К новым тенденциям в производстве относят разработку более доступных моделей класса А и В, выход на рынок Geely, NIO, Chery и других новых производителей, а также создание производственных мощностей за пределами Китая. В декабре 2025 года Geely представила электрический кроссовер EX5 с поворотом всех колёс до 90°, обеспечивающим движение боком.

2. *Мировой спрос и структура потребления электромобилей.* Структура мирового потребления электромобилей определяется тремя регионами-лидерами: Китаем, Европой и США. По итогам первых восьми месяцев 2025 года, на Китай пришлось 62,4% мировых продаж, на Европу - 20%, на Северную Америку - 9,4% [6]. В Китае по итогам 2025 года было продано около 12,9 млн электрифицированных автомобилей (+17% к 2024 г.), а доля EV в продажах новых легковых автомобилей превысила 50% [1, 8]. Ключевыми драйверами роста выступили жёсткая внутренняя конкуренция, агрессивная ценовая политика и расширение модельного ряда. В крупных городах страны спрос на электромобили продолжает расти, а сегмент коммерческого транспорта активно электрифицируется.

В Европе 2025 год стал рекордным по темпам роста: продажи выросли на 33% в годовом исчислении, обогнав Китай по динамике. Германия (+43%), Великобритания (+42% в 1 квартале, +32% за 7 месяцев) и Италия (+40%) стали лидерами европейского восстановления [7]. В марте 2025 года Великобритания впервые в истории продала свыше 100 тыс. электромобилей за один месяц. Корпоративный сегмент продолжает расширяться: в ЕС на электромобили пришлось около 20% корпоративных регистраций.

В США картина контрастная: продажи выросли лишь на 1% в годовом исчислении из-за отмены налоговых льгот с 30 сентября 2025 года и протекционистской торговой политики администрации Трампа. В Канаде после отмены субсидий продажи упали на 41%, тогда как Мексика показала рост на 29% за счёт увеличения импорта китайских электромобилей. Среди новых центров роста спроса выделяются развивающиеся рынки Азии (без Китая, +49,7% за 8 месяцев 2025 г.), Латинской Америки и Ближнего Востока (таблица 2) [7].

Таблица 2

Структура мировых продаж электромобилей по регионам,
2025 г. (январь–август), [7]

Регион	Продажи, млн. шт	Доля, %	Прирост к 2024 г., %
Китай	8,09	62,4	+29,0
Европа	2,56	19,9	+32,0
Северная Америка	1,21	9,4	+2,9
Азия (без Китая)	0,72	5,6	+49,7
Остальные страны	0,26	2,7	н/д

3. *Динамика и структура международной торговли электромобилями.* Международная торговля электромобилями отличается высокой концентрацией в руках нескольких стран-экспортёров и усиливающимся протекционизмом со стороны крупнейших рынков. Китай сохраняет статус крупнейшего мирового экспортёра электромобилей с долей 38% по итогам 2024 года (рисунок 1). В 2023 году страна впервые вышла на первое место в мире по экспорту легковых автомобилей в целом, обогнав Германию преимущественно за счёт вывоза за рубеж электромобилей китайских компаний BYD, SAIC и Chery. Как следует из рисунка 1, крупными экспортёрами электромобилей помимо Китая являются: Мексика (второе место в рейтинге с долей 12%), Германия (10%), Южная Корея (8%) и Япония (пятое место в мире с долей 7%).

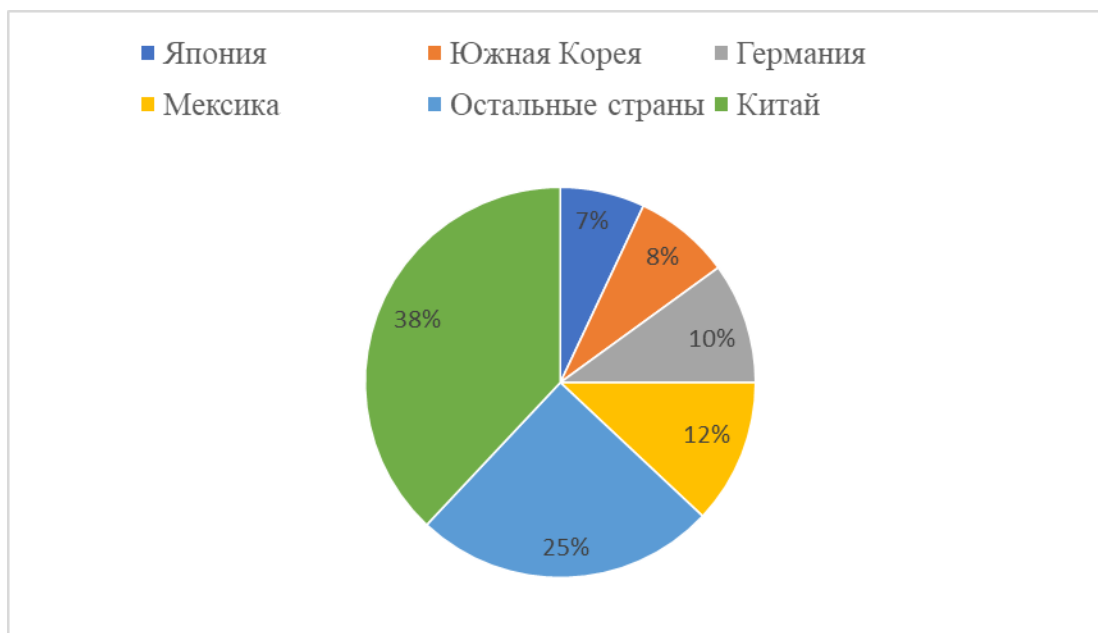


Рисунок 1. Географическая структура мирового экспорта электромобилей, 2024г., %, [9]

В 2025 году Китай активно развивал экспортные поставки на рынки Европы, Латинской Америки, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии; значительную часть экспортного портфеля формируют BYD и MG. С января по август 2025 года BYD сохранял лидерство в мировом рейтинге производителей с продажами около 2,556 млн единиц (+14,1% за год), тогда как Geely Group заняла второе место с показателем 1,315 млн единиц (+67,8%) [8]. Столь высокий темп роста Geely объясняется активным выходом на международные рынки, в том числе с электрическим кроссовером EX5.

Крупнейшими импортёрами электромобилей в 2024 году выступали: США (15,8%, около \$23 млрд), Великобритания (10,3%), Бельгия (9,9%), Германия (5,9%), Франция (5,6%) [9].

Торговая политика в 2025 году приобрела ещё более протекционистский характер. Администрация Трампа ввела 25-процентные пошлины на поставки автомобилей из Канады и Мексики, что привело к росту цен на американском рынке. В Канаде после отмены субсидий продажи упали на 41%. Евросоюз, введя в 2024 году антидемпинговые пошлины на китайские электромобили в размере 17–45%, стимулировал часть китайских производителей локализовать сборочные мощности внутри ЕС. Тем не менее продажи китайских брендов в Европе продолжают расти за счёт ценовых преимуществ и расширения дилерских сетей.

4. *Динамика и факторы изменения мировых цен на электромобили.* Ценовая динамика на рынке электромобилей в 2020-2025 годах определялась двумя конкурирующими тенденциями: ростом производственных издержек в 2021-2022 годах и последующим устойчивым снижением цен под воздействием технологического прогресса и ценовых войн. Ключевым ценообразующим фактором является стоимость аккумуляторных батарей, составляющих 30–40% себестоимости электромобиля. По данным, в 2020 году стоимость батарейного блока составляла около \$137 за кВтч. К 2022 году, на фоне роста цен на литий, никель и кобальт, она временно выросла до \$151 за кВтч. Затем последовало устойчивое снижение: в 2024 году зафиксировано самое сильное падение цен с 2017 года до рекордных \$115 за кВтч (–20% к 2023 г.), а стоимость ячеек достигла исторического минимума в \$78 за кВтч [5].

В начале 2022 года инфляция издержек вынудила ряд производителей повысить отпускные цены. Укрепление доллара в 2022 году увеличило издержки европейских производителей, тогда как стабильность юаня создала ценовые преимущества для китайских компаний. В январе 2023 года Tesla резко снизила цены в США и Китае, спровоцировав цепную реакцию среди конкурентов. К 2024-2025 годам средние цены на электромобили в Китае оказались ниже, чем на сопоставимые модели с двигателем внутреннего сгорания (ДВС), без учёта субсидий [3]. В 2026 году в Китае реализуется изменение механизма субсидирования, осуществляется переход на пропорциональный расчёт вместо фиксированных ставок, что усиливает ценовую конкуренцию и продолжает оказывать понижающее давление на цены. На западных рынках ценовой разрыв сохраняется, однако постепенно сокращается. По прогнозу Gartner, к 2027 году средняя цена электромобилей сравняется с ценой автомобилей с двигателем внутреннего сгорания аналогичного класса.

5. *Прогноз конъюнктуры мирового рынка электромобилей.* Прогноз строится на основе анализа циклических и нециклических факторов формирования конъюнктуры

рынка, а также фактических данных за 2025 год как базового ориентира. В 2025 году мировые продажи достигли 20,7 млн единиц, подтвердив прогноз Международного энергетического агентства (МЭА) [3]. К 2030 году МЭА прогнозирует превышение 40 млн единиц в год при условии сохранения государственной поддержки. Основными драйверами роста производства выступают: запуск новых доступных моделей в сегменте A/B-класса, расширение производственных мощностей за пределами Китая (в Европе, Индии, странах АСЕАН), а также снижение себестоимости литий-ионных аккумуляторов. Риском для прогноза служит ослабление субсидий в Китае в 2026 году и неопределённость торговой политики США.

Европа стала самым быстрорастущим регионом в 2025 году (+33%), и эта динамика сохранится под давлением норматива ЕС о запрете продаж новых автомобилей с ДВС с 2035 года [1]. В Китае доля EV превысила 50% в 2025 году и продолжит расти. В США перспективы не ясны из-за отмены льгот, рост прогнозируется на уровне 5-10% в год. Новыми центрами роста спроса выступают Индия, Юго-Восточная Азия и Латинская Америка. Дальнейшее снижение стоимости аккумуляторов до \$80-90 за кВтч к 2026-2027 годам сделает электромобили конкурентоспособными по цене покупки на большинстве рынков без субсидий. Ценовая конкуренция сохранится высокой в Китае, на западных рынках ценовой паритет с ДВС ожидается к 2027-2028 годам.

Введённые США и ЕС пошлины будут стимулировать локализацию сборки электромобилей китайских производителей на целевых рынках. Ожидается рост прямых иностранных инвестиций китайских EV-компаний в Европу и страны АСЕАН. Структура экспорта постепенно сместится от готовых автомобилей к поставкам компонентов и технологий. В целом конъюнктура мирового рынка электромобилей оценивается как устойчиво растущая. Рынок вступил в фазу зрелого роста с замедляющимися, но стабильными темпами. Ключевая неопределённость связана с торговой политикой США и темпами развёртывания зарядной инфраструктуры на новых рынках.

Библиографический список

1. Годовые продажи электромобилей в мире впервые превысили 20 миллионов в 2025 / С.О.К. 15.01.2026. – Режим доступа: https://www.c-o-k.ru/market_news/godovye-prodazhi-elektromobiley-v-mire-vpervye-prevysili-20-millionov-v-2025 (дата обращения: 20.03.2026).
2. Китайские производители владеют 76% мирового рынка электромобилей / EurAsia Daily. 2 марта 2025. – Режим доступа:

<https://eadaily.com/ru/news/2025/03/02/kitayskie-proizvoditeli-vladeyut-76-mirovogo-rynka-elektromobiley> (дата обращения: 29.03.2026).

3. МЭА: каждая четвертая проданная машина в мире в 2025 году будет электрической / Редакция сайта ТАСС. 14 мая 2025. – Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/23937115?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f (дата обращения: 08.04.2026).

4. Романов М. И. Анализ мирового рынка литий-ионных аккумуляторов и перспективы российских производителей // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 3. С. 219–229. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2026.3.3.027>.

5. Сидорович В. В 2024 году отмечено самое сильное падение цен на литий-ионные батареи с 2017 г. / RenEn. 11.12.2024. – Режим доступа: <https://renen.ru/v-2024-godu-otmecheno-samoe-silnoe-padenie-tsen-na-litij-ionnye-batarei-s-2017-g/> (дата обращения: 02.04.2026).

6. Сидорович В. Доля электромобилей в продажах легковых авто превысит 25% в 2025 году — МЭА / RenEn. 14.05.2025. – Режим доступа: <https://renen.ru/dolya-elektromobilej-v-prodazhah-legkovyh-avto-prevysit-25-v-2025-godu-mea/> (дата обращения: 27.03.2026).

7. Электромобили (мировой рынок) / T Adviser. 15.01.2026. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электромобили_%28мировой_рынок%29 (дата обращения: 10.04.2026).

8. Электромобили (рынок Китая) / T Adviser. 06.06.2025. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электромобили_\(рынок_Китая\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электромобили_(рынок_Китая)) (дата обращения: 10.04.2026).

9. Electric Cars Imports by Country // World's Top Exports URL: <https://www.worldstopexports.com/electric-cars-imports-by-country/> (дата обращения: 25.02.2026).

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1

Копнин А.А. Креативные кластеры как инструмент локального экономического развития: сравнительный анализ муниципальных практик Свердловской области

Creative clusters as a tool of local economic development: a comparative analysis of municipal practices in the Sverdlovsk region

Копнин Антон Андреевич

Ассистент кафедры бизнес-информатики, аспирант по направлению региональная и отраслевая экономика, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
Kopin Anton Andreevich

Assistant Professor of the Department of Business Informatics, Post-graduate student in Regional and Sectoral Economics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Цель исследования заключается в выявлении возможностей креативных кластеров как инструмента локального экономического развития на основе сравнительного анализа муниципальных практик Свердловской области. Методическую основу составили документальный анализ, сравнительный кейс-анализ и качественное сопоставление кластерных площадок по функциональному профилю, связи с локальной экономикой, формам событийной активности, каналам коммерциализации и роли в территориальном позиционировании. Эмпирическую базу составили открытые материалы по шести муниципальным практикам: Екатеринбург, Сысерть, Черноисточинск, Нижний Тагил, Арамил и Новоуральск. Установлено, что в регионе сложились три модели развития креативных кластеров: полицентрическая городская, индустриально-туристическая и локально-специализированная. Наиболее функционально насыщенной является практика Екатеринбурга, тогда как практики малых городов и поселков демонстрируют более тесную связь с локальной идентичностью, ревитализацией пространства и поддержкой нишевых инициатив. Научная новизна статьи состоит в качественной типологизации муниципальных практик развития креативных кластеров Свердловской области и выявлении различий в механизмах их потенциального влияния на локальную экономику. Сделан вывод о том, что креативные кластеры могут рассматриваться как элемент современной муниципальной политики развития, создающий предпосылки для расширения предпринимательской активности, усиления территориального бренда и формирования новых форм локального спроса.

Ключевые слова: креативные индустрии, креативный кластер, локальное экономическое развитие, муниципальные практики, Свердловская область, инфраструктура поддержки, региональная экономика.

Abstract. The purpose of the study is to identify the potential of creative clusters as a tool of local economic development through a comparative analysis of municipal practices in the Sverdlovsk Region. The methodological framework combines document analysis, comparative case study analysis, and qualitative comparison of cluster sites by their functional profile, links with the local economy, event formats, commercialization channels, and role in territorial positioning. The empirical base includes open materials on six municipal practices: Yekaterinburg, Sysert, Chernooistochinsk, Nizhny Tagil, Aramil, and Novouralsk. The study identifies three models of creative cluster development in the region: polycentric urban, industrial-tourist, and locally specialized. The Yekaterinburg case appears to be the most functionally saturated, while small-town and settlement-based practices demonstrate a closer connection with local identity, spatial revitalization, and support for niche initiatives. The scientific novelty of the article lies in the qualitative typologization of municipal practices of creative cluster development in the Sverdlovsk Region and in identifying differences in the mechanisms of their potential impact on the local economy. It is concluded that creative clusters may be considered an element of contemporary municipal development

policy that creates prerequisites for expanding entrepreneurial activity, strengthening territorial branding, and forming new patterns of local demand.

Keywords: *creative industries, creative cluster, local economic development, municipal practices, Sverdlovsk Region, support infrastructure, regional economy.*

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

Развитие креативных индустрий в Российской Федерации в последние годы перестало быть периферийной темой культурной политики и превратилось в самостоятельное направление экономического и пространственного развития. На федеральном уровне креативные индустрии рассматриваются как фактор экономического роста, создания рабочих мест, повышения конкурентоспособности территории и укрепления национальной культурной идентичности [4]. По данным официальных методических материалов, доля валовой добавленной стоимости креативной экономики в ВВП России в 2024 г. достигла 4,1 %, что подтверждает переход сектора из экспериментальной сферы в область значимой макроэкономической политики [4; 9].

В этих условиях особую значимость приобретает региональный и муниципальный уровень управления креативной экономикой. Именно на этом уровне формируются условия для концентрации субъектов креативных индустрий, создаются объекты инфраструктуры, выстраиваются механизмы поддержки и возникают локальные рынки креативной продукции и услуг [1; 3; 10]. В логике нового нормативного регулирования к инфраструктуре поддержки креативных индустрий относятся центры креативных индустрий, креативные кластеры, информационные системы и имущество, используемое для обеспечения деятельности субъектов креативных индустрий [4; 6; 7].

При этом креативный кластер выступает не просто как пространственно локализованная совокупность творческих резидентов. Его функции значительно шире. Он может объединять производство, обучение, экспериментирование, событийную активность, продвижение локального бренда, формирование новых потребительских практик и различные формы коммерциализации креативного продукта. Следовательно, креативный кластер представляет интерес не только как объект культурной инфраструктуры, но и как инструмент локального экономического развития.

Свердловская область является показательной территорией для анализа данной проблематики. Регион входит в число субъектов, активно внедряющих механизмы развития креативных индустрий, а в его пространстве уже сложилась сеть кластерных площадок, различающихся по масштабу, функциям и типу территории. В Екатеринбурге действуют площадки «Домна», «Л52», «Центр города», в Сысерти — «Лето на заводе», в

Черноисточинске — «В черной», в Нижнем Тагиле — «Самородок», в Арамиле — «Нити х Нити», в Новоуральске — «Гор.Н» [8; 12; 13]. Такое разнообразие позволяет перейти от описания отдельных проектов к сопоставлению муниципальных практик.

Научная проблема исследования состоит в том, что при значительном интересе к креативным индустриям в российской литературе сравнительный анализ муниципальных практик развития креативных кластеров пока представлен ограниченно. Чаще исследователи рассматривают либо отраслевые аспекты креативной экономики, либо региональную политику в целом [2; 3; 5]. Между тем именно муниципальные различия позволяют выявить механизмы потенциального локального экономического эффекта от кластеризации креативной деятельности.

Цель настоящей статьи — провести сравнительный анализ муниципальных практик Свердловской области и определить, каким образом креативные кластеры могут быть использованы в качестве инструмента локального экономического развития.

Объектом исследования выступают креативные кластеры Свердловской области как элементы инфраструктуры поддержки креативных индустрий. Предмет исследования — муниципальные практики использования креативных кластеров в целях локального экономического развития.

Научная новизна статьи заключается в качественной типологизации муниципальных практик развития креативных кластеров Свердловской области и в выявлении различий в механизмах их возможного влияния на локальную экономику.

Методическая база исследования включает документальный анализ, сравнительный кейс-анализ и качественное сопоставление функциональных характеристик кластерных площадок.

Документальный анализ использован для изучения федеральных и региональных нормативных актов, методических документов и материалов, задающих институциональную рамку развития креативных индустрий. В работе использованы региональный закон Свердловской области, методические рекомендации Минэкономразвития России, Региональный стандарт развития креативных индустрий 2.0, а также официальные сообщения органов власти и организаций, вовлеченных в развитие кластерных площадок [4; 6; 7; 8; 11; 12; 13].

Сравнительный кейс-анализ применен к шести муниципальным практикам Свердловской области: Екатеринбург, Сысерть, Черноисточинск, Нижний Тагил, Арамил и Новоуральск. Внутри этих практик рассмотрены восемь кластерных площадок: «Домна», «Л52», «Центр города», «Лето на заводе», «В черной», «Самородок», «Нити х Нити», «Гор.Н».

Сопоставление муниципальных практик осуществлялось по следующим аналитическим направлениям: функциональный профиль кластера, характер связи с локальной экономикой, формы событийной активности, наличие каналов сбыта и коммерциализации, а также роль площадки в территориальном позиционировании. Такой подход позволяет отказаться от формализованной балльной оценки и сосредоточиться на содержательном анализе различий между кейсами.

Ограничение исследования состоит в том, что оно основано преимущественно на анализе открытых данных и не включает прямые количественные показатели финансовой результативности резидентов. Поэтому акцент сделан не на точном измерении экономического эффекта, а на выявлении моделей и механизмов, через которые креативные кластеры могут воздействовать на локальную экономику.

На первом этапе исследования была сформирована сравнительная база по муниципальным практикам Свердловской области. На втором этапе проведено сопоставление кластерных площадок по их доминирующим функциям, способам включения в локальную экономику и предполагаемым эффектам для территории. На третьем этапе на основе выявленных содержательных различий выполнена типологизация муниципальных моделей кластерного развития. Содержательное сопоставление муниципальных практик представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставление муниципальных практик развития креативных кластеров в Свердловской области

Муниципальная практика	Кластерная площадка	Доминирующие функции	Связь с локальной экономикой	Предполагаемый эффект для территории
Екатеринбург	«Домна», «Л52», «Центр города»	инфраструктурная, образовательная, событийная, предпринимательская	поддержка локальных брендов, консультации для бизнеса, выставочные и торговые форматы	расширение предпринимательской среды, формирование каналов коммерциализации, усиление городской креативной экосистемы
Сысерть	«Лето на заводе»	событийная, туристическая, культурно-рекреационная	вовлечение малого бизнеса, рост туристического потока, развитие территории через культурную программу	ревитализация пространства, рост узнаваемости территории, развитие событийной экономики

Муниципальная практика	Кластерная площадка	Доминирующие функции	Связь с локальной экономикой	Предполагаемый эффект для территории
Черноисточинск	«В черной»	культурная, событийная, локально-коммуникативная	включение местного сообщества и посетителей в культурные практики, поддержка локальной активности	оживление поселковой территории, укрепление локальной идентичности
Нижний Тагил	«Самородок»	ремесленная, выставочная, локально-предпринимательская	поддержка локальных производителей и творческих инициатив	развитие локальных креативных практик, расширение городской активности
Арамиль	«Нити x Нити»	тематически специализированная, ремесленно-дизайнерская	связь с локальными производственными и культурными инициативами	поддержка нишевого креативного предпринимательства
Новоуральск	«Гор.Н»	общественно-креативная, событийная, территориально-репрезентативная	создание площадки для локальных инициатив и культурных событий	формирование точек притяжения и развитие локальной активности

Примечание: составлено автором на основе анализа открытых материалов о региональных практиках развития креативных индустрий [4; 8; 12; 13].

Сравнение муниципальных практик показывает, что креативные кластеры в Свердловской области развиваются по различным функциональным траекториям. Екатеринбургские площадки отличаются наибольшей институциональной и функциональной насыщенностью: они сочетают инфраструктурную, образовательную, событийную и предпринимательскую составляющие. В этом случае кластер выступает не только как культурное пространство, но и как элемент городской деловой среды, обеспечивающий продвижение локальных брендов, профессиональные коммуникации и поддержку креативного предпринимательства. Практика Сысерти демонстрирует иную модель, где кластерная площадка тесно связана с ревитализацией индустриального наследия и развитием событийно-туристической экономики. Здесь креативный кластер в большей степени выполняет функцию территориального магнита, способствующего росту посещаемости, усилению символического капитала территории и расширению спроса на сопутствующие услуги. Практика Черноисточинска занимает промежуточное положение. Ее значение выше всего проявляется в культурно-событийной и репутационной плоскости. Подобная площадка

даже при ограниченном масштабе способна создавать предпосылки для роста локальной активности, укрепления территориального образа и оживления поселковой среды. Практики Нижнего Тагила, Арамиля и Новоуральска характеризуются меньшим масштабом, но более тесной привязкой к локальной идентичности и специализированным видам деятельности. В этих кейсах кластеры выступают как точки сборки местных инициатив, площадки для ремесленных, дизайнерских и культурных проектов, а также как механизмы постепенного оживления городской среды.

По результатам качественного сопоставления можно выделить три модели развития креативных кластеров в Свердловской области. Основанием для типологизации выступило сочетание четырех признаков: масштаба кластерной сети, степени функциональной насыщенности, характера связи с туризмом и особенностей локальной специализации.

Первая модель — полицентрическая городская. Она характерна для Екатеринбурга и связана с концентрацией нескольких площадок, каждая из которых выполняет собственную функцию, но вместе они образуют разветвленную городскую креативную инфраструктуру.

Вторая модель — индустриально-туристическая. Наиболее отчетливо она проявляется в Сысерти и частично в Черноисточинске, где креативные кластеры встроены в логику ревитализации территории, событийного программирования и роста туристической привлекательности.

Третья модель — локально-специализированная. Она представлена практиками Нижнего Тагила, Арамиля и Новоуральска, где кластер развивается как площадка поддержки конкретных локальных компетенций, ремесленных направлений, дизайнерских инициатив и малых предпринимательских форм.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что креативные кластеры могут выступать инструментом локального экономического развития по нескольким направлениям. Они создают предпосылки для ревитализации пространства, формирования новых форм локального спроса, укрепления территориальной идентичности и развития межсекторных связей между культурой, туризмом, образованием и малым бизнесом. При этом конкретный эффект зависит от типа территории, масштаба кластерной площадки и степени ее включенности в существующую экономическую среду.

Одновременно выявлены и ограничения. Для части муниципальных практик характерен разрыв между высокой событийной активностью и устойчивыми механизмами коммерциализации. Кроме того, сохраняется недостаток сопоставимых количественных данных, позволяющих измерить вклад кластеров в занятость, оборот локальных производителей и туристический поток.

Проведенное исследование показывает, что креативные кластеры в Свердловской области могут рассматриваться как значимый инструмент локального экономического развития, однако характер их воздействия на территорию различается в зависимости от муниципального контекста. Для крупных городских центров кластеры прежде всего выполняют функции предпринимательской, событийной и коммуникационной инфраструктуры. Для малых городов и поселков их роль чаще связана с ревитализацией пространства, повышением туристической и культурной привлекательности территории, а также поддержкой локальных инициатив и брендов.

Сравнительный анализ позволил выделить три модели развития креативных кластеров в регионе: полицентрическую городскую, индустриально-туристическую и локально-специализированную. Полученные результаты не позволяют делать окончательные количественные выводы о масштабе экономического эффекта, однако дают основание рассматривать креативные кластеры как важный элемент современной муниципальной политики развития. Перспективой дальнейших исследований является формирование системы эмпирических индикаторов, позволяющих оценивать влияние кластеров на занятость, предпринимательскую активность, туристический поток и пространственную капитализацию территории.

Библиографический список

1. Акимова О. Е., Волков С. К., Симонов А. Б. Креативные индустрии в России: тенденции развития и потенциал роста // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2022. — № 1. — С. 96–114.
2. Аузан А. А., Бахтигараева А. И., Брызгалин В. А. Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 2 (54). — С. 213–220.
3. Боос В. О., Шубина В. И., Куценко Е. С. Между культурой и экономикой: факторы, мотивирующие регионы поддерживать креативные индустрии // Экономика региона. — 2024. — Т. 20. — № 4. — С. 1041–1057.
4. Методические рекомендации по развитию креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации / Минэкономразвития России. — М., 2025.
5. Молчанов И. Н. Творческие индустрии: механизмы развития человеческого потенциала // Экономика. Налоги. Право. — 2022. — Т. 15. — № 2. — С. 52–62.
6. О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий и порядке предоставления сведений субъектами креативных (творческих) индустрий, получившими финансовую и (или) имущественную

поддержку в сфере креативных (творческих) индустрий: Постановление Правительства Российской Федерации от 08.05.2025 № 617.

7. Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером: Постановление Правительства Российской Федерации от 30.05.2025 № 789.

8. Региональный стандарт развития креативных (творческих) индустрий 2.0 / Агентство стратегических инициатив. — М., 2025.

9. Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы: научный дайджест № 1 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021.

10. Муниципальная экономика: курс лекций / под общ. ред. Я. П. Силина, Е. Г. Анимиды. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. — 494 с.

11. О регулировании отдельных отношений в сфере креативных (творческих) индустрий в Свердловской области: Закон Свердловской области от 04.12.2024 № 139-ОЗ.

12. Свердловская область в числе лидеров по темпам реализации Регионального стандарта развития креативных индустрий [Электронный ресурс]. URL: https://midural.ru/news/on_the_eve/document262817/ (дата обращения: 08.04.2026).

13. Свердловская область стандартизирует развитие креативных индустрий [Электронный ресурс]. URL: <https://midural.ru/news/style/page26/document244031/> (дата обращения: 08.04.2026).

УДК 33

Штадлер А.А. Оценка ресурсного потенциала муниципального образования

Assessing the Resource Potential of a Municipality

Штадлер Андрей Андреевич,

аспирант направления «Математические, статистические и инструментальные методы в экономике» Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова.

Научный руководитель: **Ковалёва Ирина Валерьевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры «Международные экономические отношения» Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова.

Stadler Andrey Andreevich,

postgraduate student in the Mathematical, Statistical, and Instrumental Methods in Economics program at I.I. Polzunov Altai State Technical University.

Supervisor: Kovaleva Irina Valeryevna,

Doctor of Economics, Professor in the Department of International Economic Relations at I.I. Polzunov Altai State Technical University.

***Аннотация.** В данной статье рассматривается ресурсный потенциал Кулундинской зоны. Особое внимание уделено экономическому потенциалу Кулундинской равнины: она является важным сельскохозяйственным районом с развитым производством зерна, технических культур и мясо-молочным животноводством. В статье рассматриваются перспективы формирования агропромышленных, туристско-рекреационных и озёрно-степных кластеров, которые способны повысить инвестиционную привлекательность территории и улучшить качество жизни населения.*

***Ключевые слова:** Кулундинская зона, Алтайский край, сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, инвестиции, социально-экономическое развитие, кластеры.*

***Abstract.** This article examines the resource potential of the Kulunda zone. Particular attention is paid to the economic potential of the Kulunda Plain: it is an important agricultural region with developed grain and industrial crop production, as well as meat and dairy farming. The article examines the prospects for developing agro-industrial, tourism, recreational, and lake-steppe clusters that could enhance the investment attractiveness of the area and improve the quality of life of the population.*

***Keywords:** Kulunda zone, Altai Krai, agriculture, agro-industrial complex, investment, socio-economic development, clusters.*

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

Кулундинская зона — равнина на юге Западной Сибири, занимающая южную часть Западно-Сибирской равнины. Она расположена в Алтайском крае и Павлодарской области соседнего Казахстана. Небольшая северная часть занимает юг Новосибирской области, а небольшая южная часть расположена в Восточно-Казахстанской области.

Зона занимает площадь около 100 тысяч км². В центральной части высота до 120 метров, а на юго-востоке - до 200–250 метров над уровнем моря, где равнина переходит в Приобское плато. [9.1]

Кулундинская равнина характерна чередованием высоких (50–60 метров) грив, вытянутых с северо-востока на юго-запад, и разделяющих их понижений, которые заняты реками (Кучук, Кулунда, Бурла и др.) и бессточными озёрами.

На территории Кулундинской зоны расположены такие крупные озёра, как Большое Яровое, Малое Яровое, Кулундинское озеро и др. [9.4]

В Кулундинской степи преобладают степные ландшафты: на севере и востоке — злаковые степи на южных чернозёмах, на юге и западе — полынно-злаковые на каштановых почвах.

Кулундинская равнина является важным сельскохозяйственным районом. Значительная часть занята посевами технических и зерновых культур. Местами применяется искусственное орошение. [9.1]

Хозяйство Кулундинской равнины включает следующие направления:

Сельское хозяйство. Производство зерна, мясомолочное животноводство. [9.4]

Пищевая и перерабатывающая промышленность. На территории района имеются комбикормовый завод, молочно-консервный комбинат, цеха по производству колбасных, кондитерских, крупяных изделий, валяной обуви, заводы сборного железобетона, предприятия по производству строительного материала.

Кулундинская зона включает в себя ряд районов, характеризующихся специфическими природно-климатическими условиями и особенностями сельского хозяйства.

Среди значимых районов Кулундинской зоны: Ключевский район, Михайловский район, Родинский район, Славгородский район, Табунский район, Угловский район, Хабарский район, Кулундинский район и др. [9.4]

Кулундинский район расположен в юго-западной части Алтайского края. Административным центром является село Кулунда, расположенное в 343 км от Барнаула. [9.4]

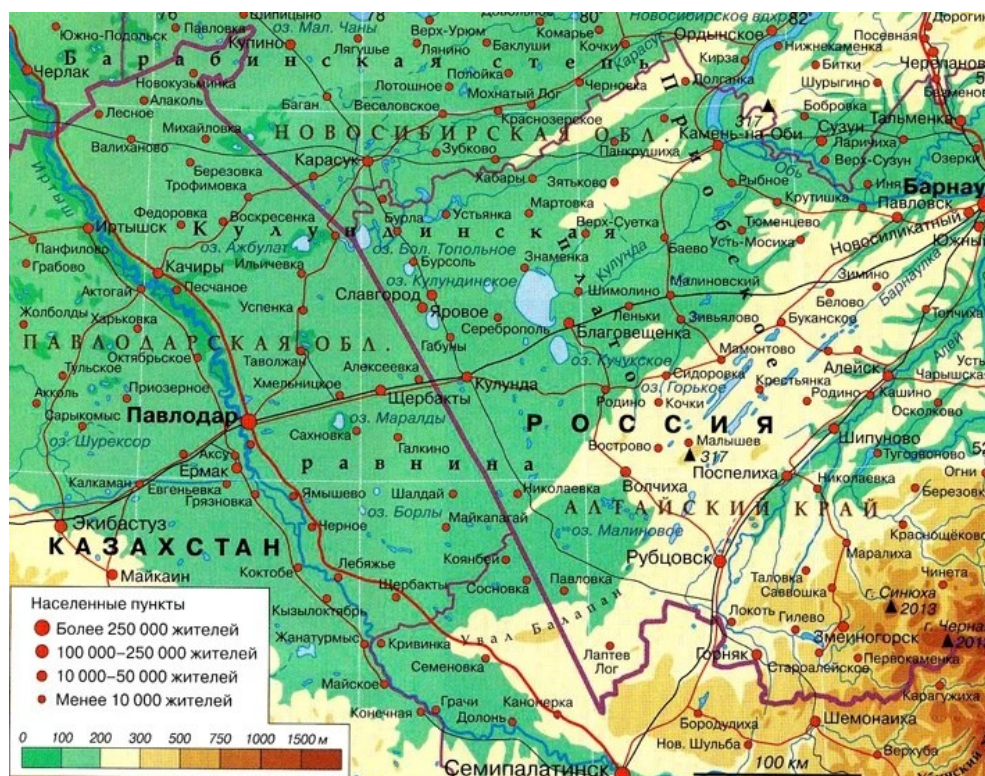


Рисунок 1. Кулундинская равнина на карте.

Район расположен на Западно-Сибирской низменности, что определяет преобладание ровных открытых пространств. Степная зона представлена травяной растительностью, среди которой встречаются полынь, ковыль, типчак и злаки. Изредка встречаются островки березовых лесов и кустарников.

На территории района имеется 25 озёр. Крупнейшие озера: Джиря, Улькенкуль, Жиланды, Горькие Кильты, Каракуль и др. В озёрах имеются запасы минеральных солей, соды, мирабилита, что придаёт лечебное свойство водам. [9.4]

Кулундинский район с точки зрения административно-территориального устройства края включает девять административно-территориальных образований (сельсоветов):

1. Ананьевский (административный центр — село Ананьевка).
2. Воздвиженский (административный центр — село Воздвиженка).
3. Златополинский (административный центр — село Златополь).
4. Константиновский (административный центр — село Константиновка).
5. Кулундинский (административный центр — село Кулунда).
6. Курский (административный центр — село Курск).
7. Мирабилитский (административный центр — посёлок Мирабилит).
8. Октябрьский (административный центр — посёлок Октябрьский).
9. Семёновский (административный центр — село Семёновка).

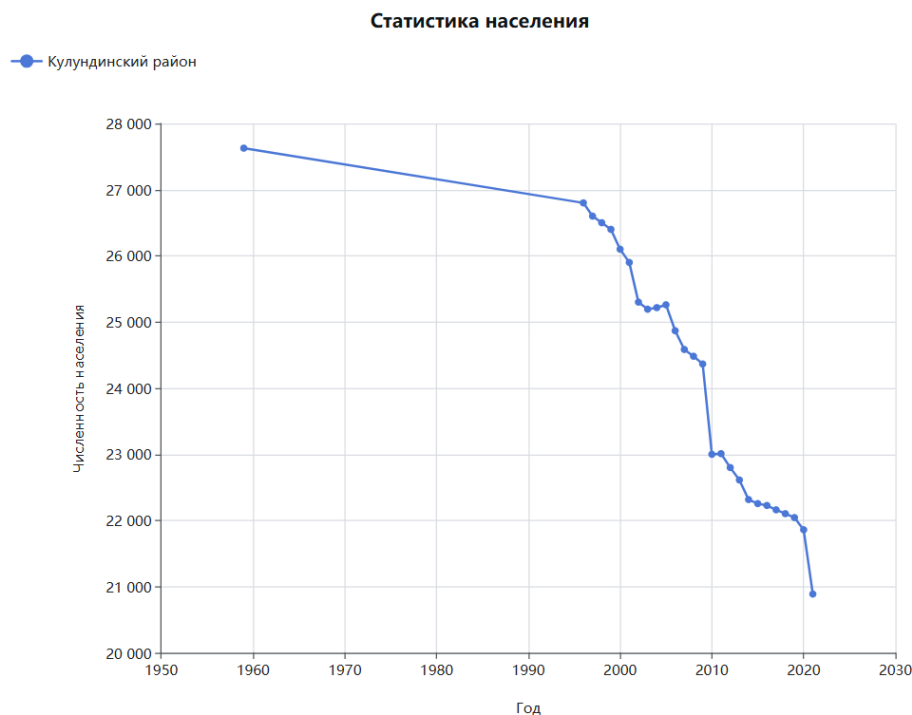


Рисунок 2. График статистики населения Кулундинского района, тыс. человек.

По данным на 1 ноября 2025 года, численность населения Кулундинского района Алтайского края составляет 14 645 человек. Стоит отметить, что численность населения стабильно падает с каждым годом. [4]

Этот тренд может быть связан с различными факторами, такими как урбанизация, миграционные процессы, изменения в демографической структуре и социально-экономические условия. Снижение численности населения указывает на уменьшение рождаемости, увеличение смертности или отток населения в другие регионы. [3]

Кулундинский район специализируется на сельском хозяйстве, пищевой и перерабатывающей промышленности.

На территории района имеются предприятия по производству сухого молока и сливочного масла, нерафинированного подсолнечного масла, хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий, а также по производству продукции строительной сферы (бетона, газоблоков, тротуарной плитки, изделий малой архитектуры). [1]

Среди крупных заводов и предприятий, расположенных на территории Кулундинской зоны, можно выделить наиболее значимые:

1. АО «Кулундаконсервмолоко». Производит сухое молоко и сливочное масло.
2. ОАО «Кулундинский маслозавод». Выпускает нерафинированное подсолнечное масло.
3. ПК «Радуга». Производит хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия.
4. ОАО «Кулундинский комбинат хлебопродуктов». Занимается хранением и складированием зерна.

5. АО «Кулундастром». Выпускает силикатный кирпич и блоки.
6. АО «Железобетон» и АО «Стройтехнология». Выпускают железобетонные изделия.

Также район обладает туристическими и рекреационными ресурсами. На территории располагаются множество озёр с уникальным химическим составом и лечебными грязями, которые привлекают большое количество туристов. [1]

Таблица 1.

Некоторые экономические показатели Кулундинского района. [2]

Наименование показателей	Ед. изм.	Факт 2023 год	Факт 2024 год	Темп роста, в %
Объем отгруженных товаров, (работ, услуг) в сфере производства промышленной продукции в действующих ценах по кругу крупных и средних организаций	Млн. руб.	697,3	786,4	112,8
Индекс промышленного производства	%	107,9	67,1	
Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования в действующих ценах (оценка)	Млн. руб.	535,0	570,8	106,7
в сопоставимых ценах	%	99,8	95,7	
в действующих ценах по кругу крупных и средних организаций	Млн. руб.	292,7	251,5	86
в сопоставимых ценах	%	160,2	77,1	
Оборот розничной торговли				
В действующих ценах по кругу крупных и средних организаций	Млн. руб.	1369,2	1708,4	124,8
На душу населения	Руб.	66855,5	84440,5	126,3
Объем платных услуг				
В действующих ценах по кругу крупных и средних организаций	Млн. руб.	77	77,3	100,4
На душу населения	Руб.	3760,0	3820,7	101,6
Объем валовой продукции сельского хозяйства во всех категориях хозяйств	Млн. руб.	1899,1	2899,0	152,6
Индекс физического объема продукции сельского хозяйства во всех категориях хозяйств %	%	86,4	153,4	
Поголовье КРС во всех категориях хозяйств на конец года	голов	9761	8255	84,6
Поголовье коров во всех категориях хозяйств на конец года	голов	3727	3268	87,7
Надой молока на 1 корову в сельскохозяйственных организациях	кг	5416	4703	86,8
Надой на 1 корову в КФХ и у ИП	кг	4159	3510	84,4
Валовой сбор зерновых	тонн	19992	60126	300,8
Урожайность зерновых культур	ц/га	3	8,4	280
Валовой сбор семян подсолнечника	тонн	20018	31334	156,5
Урожайность подсолнечника	ц/га	5,3	8,8	166
Валовой сбор картофеля	тонн	2990	3053	102,1
Урожайность картофеля	ц/га	125,8	131,2	104,3
Валовой сбор овощей	тонн	899	915	101,8
Урожайность овощей	ц/га	215,2	226,5	105,3
Туристический поток	Тыс. чел.	6,642	7,5	113,6

По данным таблицы можно отметить, что оборот розничной торговли вырос в 2024 году на 124,8% (по кругу крупных и средних организаций — 1708,4 млн рублей, на душу населения — 84 440,5 руб.). В 2025 году оборот розничной торговли достиг 1 942 415 тыс. рублей.

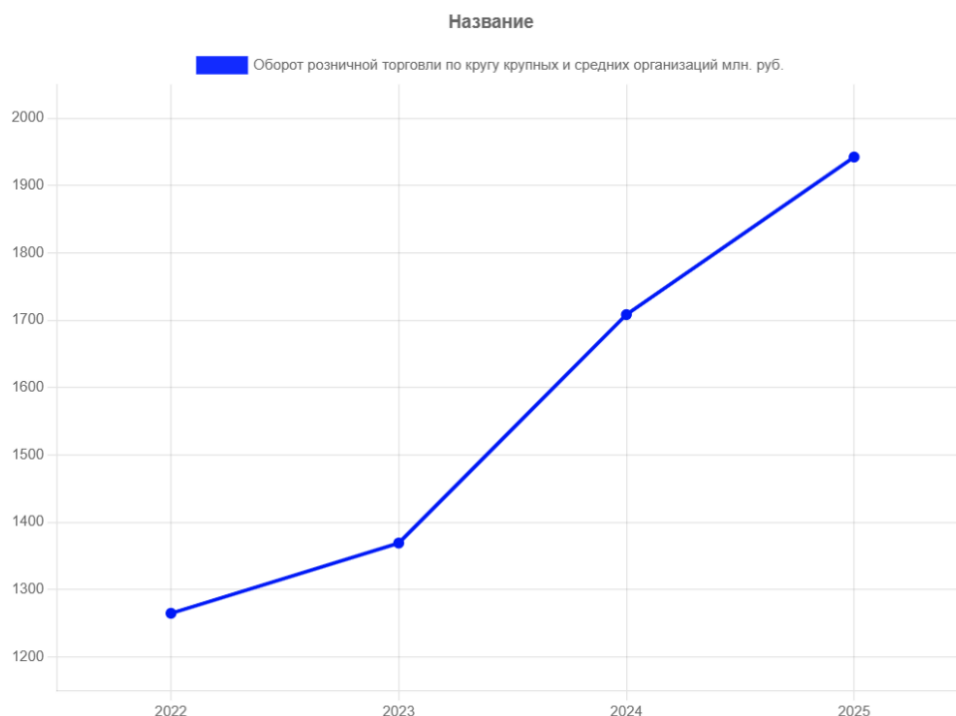


Рисунок 3. График оборота розничной торговли по кругу крупных и средних организаций, млн.руб.

Представив оборот розничной торговли по кругу крупных и средних организаций можно отметить его стабильный рост. На 2025 год он практически приблизился к 2 млн. Равномерный рост оборота говорит о стабильном развитии рынка.

Объём платных услуг вырос на 101,6%. Примерно на столько же выросла численность экономически активного населения (темп роста – 100,5%).

В Кулундинском районе развита социальная инфраструктура в сферах образования, здравоохранения, спорте и культуре.

На территории района действует 4 средние общеобразовательные школы. Также есть дошкольные образовательные учреждения.

В районе есть центральная районная больница (КГБУЗ «Кулундинская ЦРБ»). Также есть несколько фельдшерско-акушерных пунктов.

В Кулундинском районе есть МБУК «МФКЦ» - муниципальное бюджетное учреждение культуры «Многофункциональный культурный центр», учреждённое

Комитетом по культуре, физической культуре и спорту администрации Кулундинского района.

Также в районе есть муниципальное бюджетное учреждение спортивной подготовки «Детско-юношеская спортивная школа», в которой можно пройти спортивную подготовку по разным видам спорта. В селе Кулунда действует спортивный комплекс «Локомотив».

В данный момент принимается ряд мер для улучшения социального развития района:

1. Реконструкция и капитальный ремонт социальных объектов. Уже обновлены четыре школы, районный ДК и центр детского творчества.
2. Строительство социального жилья. Действует программа «Комплексное развитие сельских территорий», в рамках которой уже возведено несколько новых домов.
3. Капитальный ремонт центральной районной больницы. В 2026 году планируется завершить работы и оснастить больницу современным медицинским оборудованием и новой мебелью.

В районе востребована программа социальных контрактов, позволяющая гражданам повысить качество жизни, выйти из трудной жизненной ситуации и увеличить доход.

Доходы консолидированного бюджета района в 2024 году составили 1231 180 тыс. рублей, в том числе налоговые и неналоговые доходы — 261 897,3 тыс. рублей (темп роста 115,8%). Бюджетная обеспеченность за счёт налоговых и неналоговых доходов бюджета района — 12 542 руб. на душу населения (темп роста 116,7%). [2]

В 2024 году Кулундинский район стал участником государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий». К концу года по ней было освоено более 400 млн рублей. Было проведено наружное освещение на трёх улицах, запущено строительство двух жилых домов в райцентре и в селе Смирненькое.

По территории района проходят следующие важные железнодорожные пути:

1. Алейск – Родино – Кулунда – Павлодар (дорога республиканского значения)
2. Рубцовск – Угловская – Кулунда – Карасук (дорога республиканского значения)
3. Ребриха – Благовещенка – Кулунда (дорога областного значения)

Кулундинский район на западе Алтайского края имеет границу с Павлодарской областью Казахстана. Через границу осуществляется связь Алтайского края с регионами Центральной Азии. Имеется перспектива включения туристско-рекреационных кластеров Кулунды в крупные международные проекты социально-экономического развития.

Через территорию Кулунды проходит Южно-Сибирская железнодорожная магистраль, которая связывает Россию с Казахстаном и странами Центральной Азии. Также Алтайский край связан с Казахстаном пересекающей Кулундинскую степь федеральной автодорогой А-322 (А-349).

Многосторонний пункт пропуска «Кулунда» позволяет пересекать государственную границу Российской Федерации, а также перемещать через неё грузы, товары и животных.

Кулундинский район имеет возможности для сотрудничества с другими регионами и странами, благодаря выгодному географическому положению и развитой транспортной инфраструктуре по следующим направлениям:

1. Экспортная деятельность. Наличие автомобильных трасс федерального и регионального значения, а также железнодорожного узла способствуют развитию экспорта продукции в другие регионы страны (к примеру, в Республику Казахстан)
2. Инвестиционная деятельность. Кулундинский район имеет потенциал привлечений инвестиций благодаря наличию трудовых, природных ресурсов, транспортной и инженерной инфраструктуры.

Имеется перспектива включения туристско-рекреационных кластеров Кулунды в крупные международные проекты социально-экономического развития.

Кулундинская зона имеет возможность для создания различных кластеров. Туристско-рекреационный кластер способствует развитию индустрии туризма, отдыха и оздоровления. Это позволит решить ряд проблем: сформировать рабочие места для местного населения, обновить инфраструктуру, привлечь инвестиции.

В агропромышленной сфере имеются предпосылки для создания пищевых кластеров, которые объединят производителей и переработчиков сельхозпродукции прилегающих территорий, в том числе Кулундинского района. Это может дать возможность эффективно применять научные достижения и высокие технологии, объединить интересы производителей продуктов питания, сельскохозяйственных товаропроизводителей, государственных, финансовых, общественных и других организаций.

Также в Кулундинской зоне есть все условия для формирования озерно-степных грязелечебных кластеров на базе степных солёных озёр с лечебными грязями и рапой.

Реализация данных кластеров способна привести к следующим положительным результатам в социально-экономическом, туристическом, агропромышленном направлениях развития Кулундинского района:

1. Увеличение числа рабочих мест, снижение безработицы

2. Рост налоговых поступлений в местный бюджет, улучшение социальной сферы
3. Повышение привлекательности территории для проживания.
4. Формирование круглогодичного туристического потока.
5. Повышение спроса на местные товары и услуги
6. Появление новых возможностей для развития предпринимательства
7. Повышение эффективности сельскохозяйственной отрасли.
8. Расширение ассортимента товаров и экспорт местной продукции в другие регионы и приграничные страны.
9. Совершенствование производственных процессов через внедрение современных технологий.

Таким образом, Кулундинский район сможет значительно увеличить свою инвестиционную привлекательность, улучшив качество жизни населения и укрепив экономику региона.

Можно сказать, что Кулундинский район обладает значительным ресурсным потенциалом. Географическое положение, развитая транспортная сеть, а также наличие сельскохозяйственных и рекреационных ресурсов являются основой для социально-экономического развития.

Библиографический список:

1. Официальный сайт «Алтайская краевая универсальная научная библиотека им. В.Я. Шишкова» [Электронный ресурс]. - URL: <https://akunb.altlib.ru/> (дата обращения:16.03.2026).
2. Статистический сборник. Алтайский край в цифрах. 2020-2024 / ФСГС РФ. – Барнаул: Алтайстат, 2025. – 190 с.
3. Каракеян, В.И. Экономика природопользования: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 576 с.
4. Официальный сайт правительства Алтайского края [Электронный ресурс]. - URL: <https://altairegion22.ru> (дата обращения:18.03.2026).

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 338

Мануйлов Д.П., Хиль А.В. Значимость киберспорта в развитии цифровой экономики

The importance of esports in the development of the digital economy

Мануйлов Дмитрий Павлович

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

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

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

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

***Аннотация.** На текущий момент времени киберспорт можно смело отнести к динамично развивающемуся виду спорта, который занимает одно из ключевых мест в цифровой экономике, а также создаёт все условия для модернизации технологической базы и создания инновационных профессиональных направлений, что подчёркивает практическую значимость данной работы. В рамках статьи проанализирована структура доходов мирового рынка в сфере киберспорта, также для поддержания эффективного развития киберспорта в России предложен перечень рекомендаций на уровне государства и выделен ряд воздействий киберспорта, которые на углубление и увеличение масштабов цифровой экономики.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, инновационное развитие, киберспорт.*

***Abstract.** Currently, esports can be safely considered a dynamically developing sport, occupying a key position in the digital economy and creating all the conditions for modernizing the technological base and developing innovative professional fields, highlighting the practical significance of this work. This article analyzes the revenue structure of the global esports market, proposes a set of recommendations at the state level to support the effective development of esports in Russia, and highlights a number of ways in which esports can contribute to the deepening and expansion of the digital economy.*

***Keywords:** digital economy, innovative development, eSports.*

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

Под киберспортом следует понимать вид спорта, в котором идёт борьба за первенство в таких жанрах видеоигр, как головоломки, файтинги, игры-симуляторы, игры на тактику и стратегию, шутеры и прочие. Соревнования проводятся среди

участников, относящихся не только к разным этническим группам, но и возрастным категориям [4, с. 79].

Базовые параметры, которые раскрывают динамику развития кберспорта можно разделить на две группы:

1) критерии достижений в классическом спортивном развитии страны, количественные показатели населения, валовый внутренний продукт, доход в расчёте на одного человека и др.

2) специфичные индикаторы для киберспорта, масштаб распространения киберспорта в государстве, цифровая поддержка киберспорта, сетевое соединение, количество сетевых пользователей и др. [1, с. 60].

В свою очередь, на рисунке 1 чётко продемонстрирована структура поступлений мирового рынка в сфере киберспорта за период 2025 года.

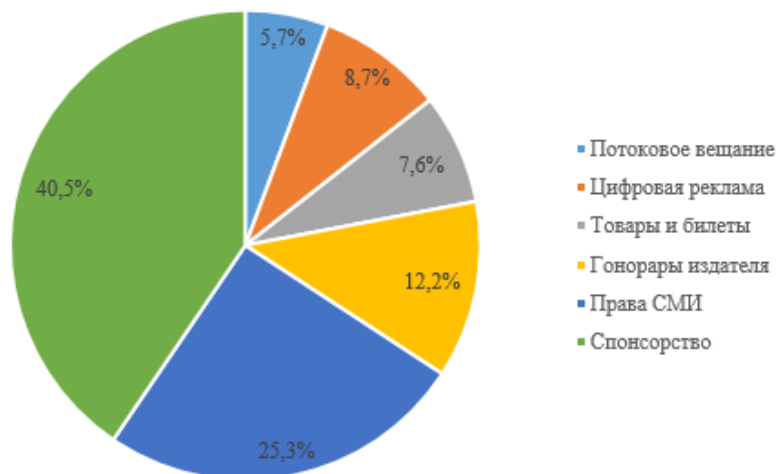


Рисунок 1. Структура поступлений мирового рынка в сфере киберспорта за период 2025 года.

Источник: Esport Stats

Так наибольшая доля доходов в 2025 году приходится на спонсорство, которое составляет 2/5 всех поступлений, а также на права СМИ доля которых составляет 1/4 от суммарных доходов. По данным крупнейшей международной компании Precedence Research, которая фокусируется на анализе рыночных ситуаций и профессиональных консультациях, в 2025 году объём мирового рынка киберспорта составил более 8 миллиардов долларов, прогнозируется, что к 2035 году значение данного показателя вырастет в 7 раз.

Для поддержания эффективного развития киберспорта в России необходимо вмешательство на уровне государства, в связи с чем актуальными будут следующие рекомендации:

1) Развитие мер по привлечению капиталовложений, расширение механизмов финансовой поддержки для разработчиков игр и турниров, ключевым является сосредоточенность на создании специализированных киберарен, а также различных комплексов подготовки в масштабах всей страны.

2) Разработка специального законодательного фундамента в сфере киберспорта, признание игроков атлетами, введение налоговых льгот на призовые фонды, онлайн-трансляции и цифровое вещание, изучение и решение вопросов трудовых прав, контрактов, страхования, трансферов и др.

3) Распространение рационального подхода к здоровью, продвижение физического спорта в совокупности с киберспортом, оперативное проведение профилактики зависимостей, осуществление психологической поддержки, развитие кампании по кибербезопасности, что необходимо для предотвращения накопления проблем.

4) Развитие возможностей в сфере образования, введение в вузы и колледжи образовательных программ, которые бы охватывали совокупность киберспорта, психологии, менеджмента и навыков работы в области информационных технологий.

5) Популяризация национального медиа-контента, разработка специальных игр для киберспорта, продвижение команд на международные киберспортивные турниры, принятие участия в организационной деятельности, что создаст возможности для укрепления информационного сектора России.

Киберспорт как центр для технологий, медиа, сервисов растет и обогащает все вокруг, рекомендации, которые были перечислены выше, помогут сделать его устойчивым, с инновационными перспективами роста экономики, а также новыми компетенциями для молодежи.

Можно проследить, что в общей сложности повышение внимания к киберспорту поддерживает рост сферы цифровых сервисов и решений вместе с прямым показом мероприятий, а также интерактивным обучением. Киберспорт создаёт условия для коммерческого развития и масштабирования деятельности в данном направлении. Профессиональный гейминг является инструментом внедрения передовых технологических разработок, если проводить аналогию с областями, которые имеют не такую сильную зависимость от технологических инноваций. В современных реалиях киберспорт представляет собой важный аспект в процессе потребления информации, что играет важную роль в развитии внутренних технико-научных разработках.

В свою очередь, на основании проведённого анализа можно прийти к выделению следующих ключевых направлений:

1) Игры развивают стратегическое мышление, командной работе, оперативному преодолению стрессовых ситуаций, а также быстрому принятию решений.

Геймификация расширяет возможности обучения, молодое поколение развивает уровень цифровой грамотности и повышает мотивацию в сфере информационных технологий, что в долгосрочной перспективе способствует стабилизации кадрового потенциала.

2) Проведение трансляций на различных игровых площадках, например, VK Play также нуждаются в передовых подходах по развитию стриминга, плюс технологии виртуальной и дополненной реальности с целью глубокого эмоционального воздействия. Аналитика в реальном времени, статистика матчей, создает места для IT-специалистов, работников медиасферы, аналитиков.

3) Крупные мероприятия, например, The International или чемпионаты разных уровней привлекают в города огромное количество человек, что создаёт условия для повышения производительности гостиничного и ресторанного бизнеса, транспортных сетей и ведёт к увеличению финансовых поступлений, а также возникновению возможностей для трудоустройства. Стоит обратить внимание, что менеджмент в киберспорте, связи с общественностью и правовое сопровождение также генерирует новые специальности.

4) В творческой сфере деятельности киберспорт также создаёт сильный толчок для её расширения. Например, в создании образов персонажей, мерча, локаций для команд задействованы мультипликаторы, художники, звукооператоры. На турнирах выступают исполнители и артисты с разнообразными развлекательными представлениями, что способствует продвижению артистов в дальнейшем. Игровая эстетика приобретает популярность, становится модной и формирует направления для рекламных кампаний, проведения досуга и формирует тренды.

В заключении важно обратить внимание на то, что киберспорт является достаточно уважаемой и вместе с этим активно развивающейся сферой деятельности, которая в ближайшей перспективе будет только наращивать потенциал и обеспечивать высокий уровень отдачи. Таким образом, киберспорт является не просто обычным проведением досуга, он затрагивает огромное количество различных областей и влияет на их развитие, что запускает целую цепочку преобразований, где один компонент влияет на другой, что в конечном счёте всё поступательными движениями преуспевает в развитии. В технических и технологических вопросах киберспорт требует достаточно мощного оборудования, чтобы все процессы были отлажены и ничего не препятствовало эффективной работе. У игроков имеется потребность в производительных компьютерах с оперативной визуализацией, из-за чего компании, например, AMD и NVIDIA за короткий период времени создают новинки. Мониторы на высокой частоте, обновления, мышки, клавиатуры и другие манипуляторы совершенствуются благодаря знатокам своего дела. В конце концов, подобное

оборудование снижается в цене и становится более доступным для базовых пользователей, а инфраструктура, высокоскоростной доступ в сеть, облачные технологии, например, GeForce NOW, дата-центры ускоряют масштабирование цифровых процессов в экономике.

Библиографический список

1. Иванова, Ю. О. Взаимосвязь киберспорта и современной цифровой экономики: аспекты влияния, тенденции развития, особенности управления / Ю. О. Иванова // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Институты развития и информационные технологии в инновационных решениях: Материалы X Международной научно-практической конференции по экономике, посвященной памяти известного ученого и крупного организатора экономической науки на Юге России и в Средней Азии доктора экономических наук, профессора А.Ф. Сидорова, Сочи-Адлер, 31 марта – 03 2022 года. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2022. – С. 58-64.
2. Ларин, М. В., Зангирова, А. А. Перспективы становления киберспортивной индустрии - важной составляющей развития современной цифровой экономики / М. В. Ларин, А. А. Зангирова, А. В. Фетисова [и др.] // Российский научный вестник. – 2025. – № 3. – С. 59-64. – DOI 10.24412/2224-9133-2025-3-59-64.
3. Мельникова, Д. Д. Киберспорт как фактор экономического роста: анализ глобального и регионального рынков / Д. Д. Мельникова, А. В. Климин. – Текст : электронный // Бизнес и общество : электронный журнал. – 2025. – N 3 (47). – ISSN 2409-6040. – URL: https://business-society.ru/2025/3-47/46_melnikova.pdf. (дата обращения: 20.04.2026).
4. Сакада, П. А. Роль киберспорта в развитии цифровой экономики страны // Хроноэкономика. 2024. №2 (44). С. 79-85 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kibersporta-v-razvitii-tsifrovoy-ekonomiki-strany> (дата обращения: 19.04.2026).
5. Сафиуллина, А. И. Киберспорт и его роль в трансформации социальной экономики: глобальные тенденции / А. И. Сафиуллина, М. Р. Сафиуллин // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2025. – № 2. – С. 131-140.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 33

Невмержицкий В.Л., Разумовская Е.А. Влияние стейкхолдеров на результаты корпоративного финансового планирования

Stakeholders' influence to the corporate financial planning process

Невмержицкий В.Л.,

аспирант кафедры финансов, денежного обращения и кредита,
ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет

Разумовская Е.А.,

д.э.н., профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита,
ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет

Nevmershitskiy V.L.,
Postgraduate Student, Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ural Federal University
Razumovskaia E.A.,
Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ural Federal University

***Аннотация.** Статья посвящена современному финансовому планированию, которое представляет собой сложный процесс взаимосвязанных решений корпоративного субъекта по поводу формирования и использования финансовых ресурсов для обеспечения его финансовой устойчивости и развития. На этот процесс оказывают влияние внешние силы – стейкхолдеры, чьи интересы не во всем совпадают с интересами компании, поэтому и в финансовой науке, и в корпоративной практике планирования важно обосновывать и принимать такие финансовые решения, которые бы являлись компромиссными.*

Авторами представлен обзор типичных заинтересованных сторон корпоративного субъекта исходя из концепций финансового менеджмента, показаны направления их реализации в процессе финансового планирования.

Результатом исследования стала модельная функция, позволяющая оценивать влияние интересов стейкхолдеров на результаты финансового планирования.

***Ключевые слова:** финансовое планирование, интересы стейкхолдеров, модельное тождество, финансовый менеджмент*

***Abstract.** The article is devoted to modern financial planning, which is a complex process of interrelated decisions of a corporate entity regarding the formation and use of financial resources to ensure its financial stability and development. This process is influenced by external forces – stakeholders, whose interests do not always coincide with the interests of the company, therefore, both in financial science and in corporate planning practice, it is important to justify and make such financial decisions that would be a compromise.*

The authors present an overview of typical stakeholders of a corporate entity based on the concepts of financial management, show the directions of their implementation in the process of financial planning.

The result of the study was a model function that allows you to assess the impact of stakeholder interests on the results of financial planning.

***Keywords:** financial planning, interests of stakeholders, model identity, financial management*

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

Заинтересованные стороны или группы заинтересованных лиц – это отдельные лица и/или организации, которые прямо или косвенно взаимодействуют с компанией и могут влиять на ее деятельность и сами тоже подвергаются влиянию. В процессе планирования, в котором учитываются интересы всех сторон, формируется выверенная и адекватная корпоративная стратегия [3]. Заинтересованные стороны принято называть стейкхолдерами. Аспекты влияния стейкхолдеров на корпоративный субъект разнообразны – они шире, чем непосредственно связанные с производством и взаимны, поэтому отражают реакцию на воздействие компании на окружающую среду, оценку корпоративной социальной ответственности внутри компании и обществом в целом, активность участия в государственных программах – от развития территорий до финансирования социальных проектов [6]. На рисунке 1 показан спектр заинтересованных сторон, с которыми взаимодействуют современные компании. Собственно, интересы стейкхолдеров выступают факторами формирования корпоративной стратегии, цель которой – развитие компании в условиях согласованности с внешней конъюнктурой [2].

Так, акционеры и инвесторы требуют прибыльности и устойчивого роста, они активно влияют на дивидендную политику и инвестиционные решения компании.

Кредиторы заинтересованы в устойчивой платежеспособности компании-заемщика и поэтому будут требовать повышения ликвидности и снижения рисков финансовой и операционной деятельности.

Основной интерес поставщиков и партнеров состоит в своевременных платежах и долгосрочном сотрудничестве, поэтому они лоббируют особые условия в рамках договорных отношений.

Потребители, формируя спрос на продукцию компании, заинтересованы в доступной для них стоимости, тогда как сама компания – напротив, желала бы повысить доходы; поэтому интересы потребителей могут влиять на ценообразование и маркетинг.

Государство и регулирующие органы призваны обеспечивать нормативное поле через систему требований и стандартов, что влияет на налоговую нагрузку и инвестиционные решения компании.

Общество в лице жителей ближайших территорий могут оказывать не просто влияние, а даже давление в контексте экологических и социальных требований, определяющих имидж компании и ее инвестиционной политики.

Интересы общественных организаций могут состоять в финансировании благотворительных проектов и мероприятий, что, безусловно, влияет на финансовые потоки компании.

Торговые ассоциации и дистрибьютеры заинтересованы в наращивании продаж и часто готовы на уступки, делающие сотрудничество с ними – такие интересы совпадают с корпоративными.

Совет директоров, являясь органом стратегического управления, тоже транслирует интересы, коррелирующие с интересами управляемой компании.

А вот позиция профсоюзов может быть противоположной, поскольку традиционно их требования состоят в повышении оплаты труда и в создании социально ответственного отношения к работникам. Однако, современные компании самостоятельно, а не вынуждено формируют ориентированную на сохранение коллективов политику.



Рисунок 1. Типичные заинтересованные стороны

Обозначенные на рисунке 1 стейкхолдеры создают системы взаимных отношений и взаимного влияния, которое при нормальном течении деятельности, без экстренных ситуаций, для всех сторон оказываются полезными – работает эффект синергии. И, дело не в желаниях компании или претензиях общества и государства, а в возросших современных стандартах ведения бизнеса [5].

Основываясь на теории финансового менеджмента, совокупное влияние интересов стейкхолдеров на деятельность компании через «закладывание» их в финансовое планирование, авторы предлагают следующее модельное тождество [1]:

$$F_{inf} = F_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i \times S_i \quad (1)$$

где: F_{inf} – финансовое планирование, реализуемое компанией, S_i – уровень влияния-го стейкхолдера, α_i – коэффициент влияния, отражающий силу и важность для компании влияния каждого стейкхолдера, F_0 – базовое значение финансового планирования без учета влияний сторон, n – количество «влияющих» стейкхолдеров.

Данное модельное тождество позволяет оценивать уровень, степень, важность или силу влияния интересов стейкхолдеров на компанию, которая вынуждена закладывать эти интересы в стратегию своего развития через процесс финансового планирования [4].

Если сумма влияний положительна, это будет значить, что компания склонна к агрессивным инвестициям и оптимистичному финансовому плану.

Если сумма влияний стейкхолдеров отрицательна, это будет свидетельствовать о склонности компании к консервативной политике развития, основанной на снижении рисков.

Основная сложность применения авторской модели состоит в определении значений коэффициентов, однако это можно сделать через экспертные оценки или эмпирическим путем. Кроме того, модельная функция может быть расширена с учетом горизонтов планирования, рисков, альтернативных сценариев.

Моделирование влияния интересов стейкхолдеров на результаты финансового планирования даст возможность системно оценивать, как разные заинтересованные стороны влияют на финансовое планирование; она может служить основой для разработки стратегий взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами и повышения качества финансового управления.

Библиографический список

1. Невмержицкий А.Л., Разумовская Е.А. Моделирование оценки стоимости капитала в финансовом менеджменте // Журнал прикладных исследований, №12, 2023. – С. 103 – 109.
2. Невмержицкий В.Л., Разумовская Е.А. Корпоративная финансовая стратегия: цель и факторы формирования // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы, №8, 2025 г. – С. 19-24. doi: 10.47576/2949-1894.2025.8.8.002
3. Пирс II Джон А. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / А. Джон, Б. Ричард. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 560 с. – ISBN 978-5-496-00082-6. – URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/339940/reading> (дата обращения: 01.03.2026).
4. Тироль, Ж. Теория корпоративных финансов: в 2 кн. Книга1 / Ж. Тироль; пер. с англ. Под науч. Ред. Н.А. Ранневой. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. – 672 с.

5. Томилов А.В., Невмержицкий А.Л. Перспективы развития финансового планирования // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов: Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 25 декабря 2023 года. – Москва: ООО «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 293-299. – DOI 10.34755/IROK.2023.45.18.001. – EDN NCFGEK

6. Langly A. The Roles of Formal Strategic Planning // Long Range Planning, Vol. 21, №3, 1988

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК 005.29

Тарасова А.Н. Институциональное регулирование искусственного интеллекта как фактора производства в европейской и евразийской правовых системах

Institutional regulation of artificial intelligence as a factor of production in the European and Eurasian legal systems

Тарасова А.Н.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Поволжский государственный технологический университет.

Tarasova A.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Volga Region State Technological University, Russian Federation

***Аннотация.** В статье исследуется институциональное регулирование искусственного интеллекта как нового фактора производства в условиях цифровой экономики. Рассматриваются теоретические основы включения искусственного интеллекта в систему факторов производства, анализируется его двойственная экономико-правовая природа. На основе сравнительного институционального анализа изучаются модели правового регулирования искусственного интеллекта в Европейском союзе, Российской Федерации и Республике Беларусь. Выявляются различия в уровне регуляторного вмешательства, правовой определённости и инновационной направленности. Оцениваются экономические эффекты различных моделей регулирования, их влияние на инвестиционную активность, производительность, рынок труда и структурные сдвиги в экономике. Делается вывод о ключевой роли институциональной среды в формировании экономической эффективности искусственного интеллекта как фактора производства.*

***Ключевые слова:** искусственный интеллект, фактор производства, институциональное регулирование, цифровая экономика, правовые модели, инвестиции, производительность, экономический рост.*

***Abstract.** This paper investigates the institutional regulation of artificial intelligence as a novel production factor within the context of the digital economy. It examines the theoretical underpinnings of integrating artificial intelligence into the framework of production factors and analyzes its dualistic economic-legal nature. Through comparative institutional analysis, the study explores regulatory models governing artificial intelligence in the European Union, the Russian Federation, and the Republic of Belarus. Distinctions in regulatory intervention intensity, legal certainty, and innovation-oriented policies are identified. The economic implications of divergent regulatory approaches, including their effects on investment activity, productivity, labor markets, and structural transformations in the economy, are evaluated. The findings underscore the pivotal role of the institutional environment in determining the economic efficiency of artificial intelligence as a production factor.*

***Keywords:** artificial intelligence, production factor, institutional regulation, digital economy, legal frameworks, investment, productivity, economic growth.*

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

Введение. Формирование цифровой экономики сопровождается трансформацией традиционных факторов производства и появлением новых источников экономического роста [9]. Искусственный интеллект (ИИ) становится базовой технологией, обеспечивающей автоматизацию, интеллектуализацию и алгоритмизацию производственных, управленческих и социально-экономических процессов [1]. По оценкам международных аналитических центров, вклад ИИ в мировой ВВП к 2030 г. может превысить 13–15 трлн долл., обеспечивая до 14 % глобального экономического роста. Это позволяет рассматривать ИИ не как вспомогательный инструмент, а как самостоятельный фактор производства [7].

Одновременно развитие ИИ обостряет институциональные противоречия между необходимостью технологического прогресса и потребностью в защите общественных интересов [2]. Риски дискриминации, отождествления решений алгоритмов с управленческими решениями, угрозы неприкосновенности частной жизни и кибербезопасности определяют высокий уровень правового вмешательства государства [6].

Различия в моделях регулирования ИИ в Европе, России и Беларуси отражают различие экономических стратегий, институциональных традиций и приоритетов государственного развития. Это формирует неоднородность условий использования ИИ как фактора производства, что требует специального экономико-институционального анализа.

Цель работы – выявить особенности институционального регулирования ИИ как фактора производства и оценить его экономические последствия в различных правовых системах.

Теоретические основы ИИ как фактора производства. В рамках классической экономической теории факторы производства традиционно включали труд, землю и капитал. В неоклассических моделях к ним добавляется предпринимательский фактор, а в теориях эндогенного роста – знания, инновации и человеческий капитал. Цифровая экономика радикально трансформирует структуру факторов производства, выводя на первый план данные, алгоритмы и цифровые платформы.

ИИ по своей экономической сущности является:

- формой нематериального капитала;
- элементом интеллектуальной инфраструктуры;
- объектом инвестиций и рыночного оборота;
- источником дополнительной производительности.

В отличие от традиционного капитала ИИ характеризуется:

- неограниченной тиражируемостью;

- эффектом масштаба без пропорционального роста издержек;
- сетевыми внешними эффектами;
- зависимостью эффективности от объёма и качества данных.

С экономической точки зрения ИИ участвует в формировании добавленной стоимости опосредованно через:

- снижение транзакционных издержек;
- оптимизацию использования ресурсов;
- ускорение оборота капитала;
- повышение точности прогнозирования спроса.

ИИ оказывает прямое влияние на совокупную факторную производительность, которая в современных моделях роста становится ключевым источником увеличения ВВП в постиндустриальных экономиках.

ИИ как объект институционального регулирования

Институциональное регулирование ИИ формируется на стыке правовых норм, стандартов безопасности, этических принципов и экономических стимулов. В неoinституциональной парадигме институты рассматриваются как «правила игры», определяющие экономическое поведение агентов и структуру стимулов.

ИИ как объект регулирования имеет двойственный статус как экономического актива, так и источника повышенной социальной опасности.

Институциональное регулирование искусственного интеллекта охватывает комплекс взаимосвязанных правовых областей, формирующих нормативную среду для его функционирования как фактора производства. Ключевыми направлениями такого регулирования выступают защита персональных данных, определение механизмов ответственности за вред, причинённый системами искусственного интеллекта, правовой режим интеллектуальной собственности на результаты деятельности ИИ-систем, а также процедуры сертификации, стандартизации и обеспечения алгоритмической прозрачности. Данная институциональная архитектура создаёт правовой каркас, в рамках которого осуществляется экономическое использование технологий искусственного интеллекта.

Экономическое значение институционального регулирования проявляется прежде всего в снижении неопределённости для инвесторов, формировании доверия со стороны пользователей и стабилизации рыночных ожиданий участников цифровой экономики. Вместе с тем институциональная среда оказывает неоднозначное воздействие на развитие технологий искусственного интеллекта: с одной стороны, чёткие правовые рамки способствуют стимулированию инноваций через создание

предсказуемых условий хозяйствования, с другой стороны, избыточное регулирование может сдерживать темпы внедрения новых технологических решений и снижать динамику экономического роста в данном секторе.

Европейская модель регулирования ИИ

В Европейском союзе формируется наиболее жёсткая и комплексная регуляторная система, основанная на принципе приоритета прав человека и превентивного контроля рисков. Центральным элементом служит AI Act, закрепляющий единую общеевропейскую модель регулирования.

Европейская модель институционального регулирования искусственного интеллекта основывается на риск-ориентированном подходе, предполагающем дифференциацию правовых требований в зависимости от степени потенциальной угрозы. Данная система включает полный запрет на применение практик, связанных с недопустимым уровнем риска, обязательное лицензирование для систем высокого риска и уведомительный режим для технологий с ограниченным уровнем риска. Такая градация правовых режимов позволяет балансировать между необходимостью защиты общественных интересов и сохранением возможностей для технологического развития.

Экономические последствия внедрения данной регуляторной модели носят неоднозначный характер. С одной стороны, компании сталкиваются со значительным ростом издержек на обеспечение соответствия нормативным требованиям, что особенно критично для малых и средних предприятий и ведёт к повышению барьеров входа на рынок искусственного интеллекта. С другой стороны, строгие регуляторные стандарты способствуют формированию высокого уровня общественного и коммерческого доверия к технологиям искусственного интеллекта, что в долгосрочной перспективе создаёт устойчивую основу для расширения их применения в качестве фактора производства.

Эмпирические оценки показывают, что внедрение требований AI Act увеличивает стоимость вывода ИИ-продуктов на рынок ЕС на 15–30 %, однако одновременно снижает правовые риски инвесторов.

Российская модель регулирования ИИ

Российская модель ориентирована на стимулирование технологического развития и обеспечение национального технологического суверенитета. Базовым программным документом является Национальная стратегия развития ИИ [5].

Российская модель институционального регулирования искусственного интеллекта характеризуется преобладанием стратегического подхода над кодифицированным нормотворчеством, что предполагает формирование общих

направлений развития через национальные стратегии и программы при активной координирующей роли государства. Особое значение в данной модели приобретают экспериментальные правовые режимы, включая создание регуляторных песочниц, позволяющих апробировать новые технологические решения в контролируемых условиях с временным освобождением от действия отдельных нормативных требований [8]. Приоритетное внимание уделяется внедрению искусственного интеллекта в прикладных отраслях экономики, что отражает ориентацию на практические результаты технологической модернизации.

Экономические эффекты российской регуляторной модели проявляются в ускоренном внедрении технологий искусственного интеллекта в государственном секторе и промышленности, что способствует росту производительности в инфраструктурных отраслях экономики. Вместе с тем данная модель демонстрирует высокую зависимость развития сектора искусственного интеллекта от бюджетного финансирования, что создаёт определённые институциональные риски [4]. К числу таких рисков относятся фрагментация регулирования между различными уровнями власти и ведомствами, сохраняющаяся неопределённость в вопросах гражданско-правовой ответственности за действия ИИ-систем, а также потенциальная асимметрия интересов между государственными приоритетами и потребностями частного бизнеса, что может снижать общую эффективность использования искусственного интеллекта как фактора производства.

Белорусская модель регулирования ИИ

Белорусская модель институционального регулирования искусственного интеллекта отличается минимальной регуляторной нагрузкой и стратегической ориентацией на развитие экспортного потенциала информационно-технологического сектора. Правовое регулирование искусственного интеллекта осуществляется не через специализированное отраслевое законодательство, а в рамках общего режима цифровой экономики, особых условий функционирования Парка высоких технологий и применения базовых норм гражданского и информационного права. Такой подход обеспечивает гибкость институциональной среды и создаёт благоприятные условия для быстрой адаптации к технологическим изменениям [10].

Отличительными характеристиками белорусской модели выступают существенные налоговые и административные льготы для участников IT-сектора, слабая степень формализации механизмов гражданско-правовой ответственности за действия ИИ-систем, а также либеральный режим трансграничного и внутреннего оборота данных. Данные институциональные особенности формируют привлекательную среду для разработчиков технологий искусственного интеллекта и

способствуют снижению барьеров для входа новых участников на рынок, что стимулирует предпринимательскую активность в высокотехнологичном секторе экономики.

Экономические последствия реализации данной регуляторной модели проявляются в ускоренном росте информационно-технологического сектора и высоком уровне его международной интеграции, что позволяет белорусским компаниям успешно конкурировать на глобальных рынках услуг в области искусственного интеллекта. Однако минимизация регуляторного вмешательства одновременно приводит к росту институциональных рисков для конечных пользователей технологий, связанных с недостаточной правовой определённостью вопросов защиты данных, алгоритмической прозрачности и механизмов возмещения ущерба, что может ограничивать долгосрочный потенциал использования искусственного интеллекта в качестве фактора производства в традиционных отраслях национальной экономики.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика правовых институтов

<i>Критерий</i>	<i>ЕС</i>	<i>Россия</i>	<i>Беларусь</i>
Жёсткость регулирования	Высокая	Средняя	Низкая
Правовая определённость	Высокая	Средняя	Низкая
Инновационная гибкость	Ограниченная	Высокая	Очень высокая
Инвестиционные риски	Низкие	Средние	Повышенные

Таким образом, ЕС ориентирован на институциональную устойчивость, Россия – на технологическое развитие, Беларусь – на инвестиционную либерализацию.

Заключение. ИИ окончательно утвердился как самостоятельный фактор производства, однако его экономическая эффективность полностью определяется институциональной средой. Различия между европейской и евразийскими моделями регулирования обусловлены различными стратегиями сочетания инновационного роста и социальной защиты.

Проведённое исследование показывает, что институциональное регулирование искусственного интеллекта оказывает комплексное воздействие на ключевые параметры экономического развития, включая темпы экономического роста, структуру занятости, механизмы перераспределения доходов и формирование новых форм цифровых рент. Сравнительный анализ европейской и евразийских правовых систем свидетельствует о существовании фундаментального противоречия между регуляторной строгостью и динамикой технологического развития [3]. Жёсткое регулирование, характерное для европейской модели, хотя и замедляет темпы

внедрения технологий искусственного интеллекта за счёт повышенных требований к соответствию и увеличения издержек, одновременно способствует снижению социальных рисков и формированию устойчивого доверия к технологиям со стороны общества и бизнеса.

В противоположность этому, либеральное регулирование, наиболее ярко выраженное в белорусской модели и в определённой степени присутствующее в российской практике применения регуляторных песочниц, обеспечивает ускоренные темпы экономического роста в секторе искусственного интеллекта и стимулирует инновационную активность. Однако минимизация регуляторных ограничений усиливает институциональную нестабильность, создаёт правовую неопределённость для участников рынка и повышает риски для конечных пользователей технологий. Таким образом, выбор оптимальной модели регулирования представляет собой задачу балансирования между краткосрочными выгодами от ускоренного внедрения технологий и долгосрочными преимуществами устойчивого институционального развития.

Независимо от выбранной модели регулирования, внедрение искусственного интеллекта как фактора производства усиливает структурные сдвиги на рынке труда и в организации экономической деятельности. Наблюдается устойчивая тенденция к сокращению спроса на низкоквалифицированный труд при одновременном росте потребности в высококвалифицированных специалистах — инженерах по машинному обучению, аналитиках данных и специалистах по интеграции ИИ-систем. Кроме того, происходит трансформация характера управления предприятиями, где традиционные иерархические структуры замещаются гибкими формами организации, основанными на анализе больших данных и алгоритмической поддержке принятия решений. Эти процессы требуют адаптации институциональной среды, обеспечивающей не только технологическое развитие, но и социально приемлемое управление последствиями цифровой трансформации экономики.

Библиографический список

1. Hammoda B. Digital technology in entrepreneurship education: An overview of the status quo //Digital Transformation for Entrepreneurship. – 2024. – Vol. 1. – iss. 6. – pp. 71-93.
2. Hoerauf, D., Giones, F., Li, T., Kleine, K., & Brem, A. From innovation spaces to digital innovation labs: a conceptual framework for spaces to foster innovation //Digital Entrepreneurship in Science, Technology and Innovation. – Edward Elgar Publishing, 2024. – pp. 294-306.

3. Алексеева М. В. Правовое регулирование искусственного интеллекта в государственном управлении в Российской Федерации: вызовы и возможности //Правовой порядок и правовые ценности. – 2025. – Т. 3. – №. 2. – С. 23-32.
4. Анфалова А. В. Влияние искусственного интеллекта на сферу труда и политика его регулирования в России //Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – №. 3. – С. 249-266.
5. Бегишев И. Р., Томашевский К. Л. Новые исследования правового регулирования искусственного интеллекта и цифровизации сферы труда в России и Беларуси (2021–2025 гг.) //Ученые записки Казанского университета. Серия Гуманитарные науки. – 2025. – Т. 167. – №. 3. – С. 42-53.
6. Дашков Л. П., Репушевская О. А. Влияние цифровой трансформации экономики на предпринимательство //Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – №. 4 (38). – С. 40-45.
7. Исмаэл Д. М. Управление инновациями как фактором бизнес-среды для улучшения социально-экономического развития в условиях цифровой трансформации // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 5 (55). – С. 496-503.
8. Лукичёв П. М. Государственное регулирование применения искусственного интеллекта //Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – С. 413-432.
9. Овчинникова А. В., Дорф Е. А. Эволюция теории инноваций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2024. – Т. 18. – №. 1. – С. 160-169.
10. Храмцова Ф. И., Шибут М. С. Технологии искусственного интеллекта в сфере государственного управления Республики Беларусь //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – №. 1-4 (100). – С. 127-137.

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 339.13

Иванова О.Ю. Инструменты повышения привлекательности вторичного жилья на рынке недвижимости

Tools for increasing the attractiveness of secondary housing in the real estate market

Иванова Ольга Юрьевна,

кандидат экономических наук,

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

г. Екатеринбург

Ivanova Olga Yuryevna,

PhD in Economics,

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

Аннотация. Рынок вторичной недвижимости является важным сегментом рынка недвижимости в Российской Федерации. В последние годы спрос на вторичную недвижимость заметно вырос, что обусловлено различными факторами, такими как экономическая ситуация, уровень доходов населения, доступность ипотечного кредитования и государственная политика в сфере жилищного строительства. В то же время состояние данного рынка характеризуется определенными проблемами, важнейшей из которых является колебание спроса относительно стабильно высокой доли предложения объектов старого жилого фонда. В настоящей статье рассмотрены особенности жилья, построенного в 1930-1990 годах, выделены и проанализированы инструменты, позволяющие повысить привлекательность таких объектов для покупателей.

Ключевые слова: рынок вторичной недвижимости, жилой фонд, вторичное жилье, классификация объектов жилого фонда.

Abstract. The secondary real estate market is an important segment of the real estate market in the Russian Federation. In recent years, the demand for secondary real estate has increased significantly, driven by various factors such as the economic situation, income levels, availability of mortgage loans, and government policies related to housing construction. However, the market faces several challenges, with fluctuations in demand being a significant issue. This article examines the features of housing built in the 1930s-1990s and highlights and analyzes the tools that can increase the attractiveness of such properties for buyers.

Keywords: secondary real estate market, housing stock, secondary housing, classification of housing stock objects.

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

Рынок вторичной недвижимости является важным сегментом рынка недвижимости в Российской Федерации. В этом сегменте осуществляется покупка и продажа уже построенной и ранее использовавшейся недвижимости. Этот рынок играет значительную роль в обеспечении населения жильём, а также в развитии экономики

региона и страны в целом. В последние годы рынок вторичной недвижимости претерпел значительные изменения. Это связано с различными факторами, такими как экономическая ситуация, уровень доходов населения, доступность ипотечного кредитования и государственная политика в сфере жилищного строительства.

На сегодняшний день рынок вторичной недвижимости субъектов Российской Федерации представлен широким спектром объектов недвижимости. По видам объектов в структуре рынка вторичной недвижимости выделяют квартиры, комнаты, частные дома; по классу объектов – эконом (IV класс), комфорт (III класс), бизнес (II класс) и элит (I класс); по типам объектов бывают панельные, кирпичные, монолитные и монолитно-каркасные, блочные и деревянные дома; наконец, по году постройки объекты можно разделить на дореволюционные (до 1917 г.), «сталинки» (1930-1950 гг.), «хрущевки» (1956-1970 гг.), «брежневки» и типовая панель (1970-1990 гг.), современная вторичка (2000-2015 гг.), «молодая» вторичка (после 2015 г.). Именно последняя классификация является наиболее интересной с позиций настоящего исследования.

Очевидно, что важнейшими факторами, определяющими выбор покупателями объекта под призмой года его постройки, являются величина износа и использованные строительные стандарты. Так, например, широко распространенные в нашей стране «хрущевки» строились в несколько этапов. Первые «хрущевки» серии К-7, строительство которых началось еще в 50 годах в соответствии с СНиП II-V.10. «Жилые здания» (1954 г), обладают несовершенной каркасно-панельной конструкцией и поэтому срок их службы (согласно нормативным документам того времени) составляет от 25 до 50 лет. Дома более поздних серий (например, 447, 464, 468), стены которых создавались из железобетонных плит или из кирпича, созданные на основании доработанных СНиП II-V.10-58 «Жилые здания»(1958 г.) и СНиП II-Л.1-62 «Жилые здания» (1964 г.), строились с расчетом, что они прослужат 50-60 лет. Следовательно, большинство из таких зданий должны были быть реконструированы или снесены в период 2005-2020 гг. В тоже время, по данным ученых Сибирского филиала РАН, разработавших технологию оценки степени изношенности зданий и сооружений, износ «хрущевок», находящихся в новосибирском Академгородке составляет всего 25-30%, вместо ожидаемых 80% [1]. Несложно подсчитать, что при такой степени изношенности, в условиях своевременного осуществления капремонта, «хрущёвки» спокойно простоят ещё полвека. Директор геофизической службы СО РАН В. Селезнёв пояснил это так: «построено такое жильё было очень качественно, прочнее, чем положено, в два-три раза» [3].

В настоящее время жилые дома строятся с учетом требований, утвержденных в СП 54.13330.2022 «СНиП 31-01-2003 Здания жилые многоквартирные». В сравнении с жилыми домами, построенными в прошлом веке, современная вторичка отличается

характеристиками, касающимися *технологий строительства* (повышенной экологичностью, хорошей тепло- и звукоизоляцией, долговечностью), *энергоэффективности* (толстые многослойные стены, современные системы вентиляции и отопления «умные технологии» снижают потребление энергии), *удобства планировок* (основными принципами их разработки становятся рациональность, функциональность и эстетика) и *дополнительных преимуществ* (комфортных общественных пространств для общения и встреч, детских площадок, зон для отдыха, подземных паркингов, кладовых помещений). Невысокий износ и преимущества, созданные современными стандартами строительства, порождают существенный разрыв цен между старым и новым жилым фондом. По данным «РБК. Недвижимость» и «Авито. Недвижимость» в большинстве российских городов-миллионников квадратный метр жилья в недавно построенных домах как минимум в 1,5 раза дороже, чем в домах, возведенных в первое десятилетие после Великой Отечественной войны [2]. Самая высокая разница в 1,9 раза в Челябинске (138 тыс. руб. за 1 кв. м в новых домах против 74 тыс. руб. за 1 кв. м в старых); в Нижнем Новгороде в 1,7 раза (195 тыс. руб. против 115 тыс. руб.); в Уфе в 1,7 раза (148 тыс. руб. против 89 тыс. руб.); в Екатеринбурге в 1,6 раза (168 тыс. руб. против 104 тыс. руб.) и в Москве в 1,5 раза (510 тыс. руб. против 338 тыс. руб.).

Именно такой разрыв цен обеспечивает неизменное сохранение у «старой» вторички определенных категорий покупателей, среди которых:

- одинокие молодые люди или молодые семьи, имеющие невысокий доход и покупающие первое жилье;
- пожилые люди, предпочитающие такое жилье из-за невысокой этажности и в силу сложившихся привычек;
- инвесторы и флипперы, рассчитывающие после некоторых вложений в данную недвижимость получить доход от ее продажи или сдачи в аренду.

Более того, в последние годы на фоне резкого роста цен на недвижимость спрос на «сталинки», «хрущевки» и «брежневки» по разным причинам стал расти. Так, эксперты Циан сообщают, что в 2025 году просмотры объявлений о продаже квартир, построенных с 1956 по 1979 год, в городах-миллионниках выросли на 10% по сравнению с прошлым годом. В целом по вторичному рынку рост составил 6% [4]. В Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Казани и Калининграде рост спроса обусловлен в первую очередь инвестиционными мотивами. В частности в Москве квадратный метр в «хрущевках» подорожал за последние пять лет в среднем на 58%: с 201 тыс. руб. до 318 тыс. руб., за последний же год стоимость таких квартир выросла в Москве на 7% при среднем росте их цен по России в 1% [6]. Опережающая динамика цен связана

с активно реализуемой в столице программой реновации [5], благодаря которой покупатели «хрущевок» рассчитывают со временем получить новое жилье в хорошем районе с минимальными вложениями. В остальных городах, пользующихся высоким спросом у туристов, спрос на «хрущевки», расположенные в историческом центре, растет в связи с перспективами сдачи жилья в них в аренду. В других городах-миллионниках, например в Ростове-на-Дону и Уфе, где интерес к хрущевкам за последний год подскочил на 58% и 55% соответственно, такой рост объясняется привлекательной ценой – на 23-26% ниже среднерыночной [4]. Именно цена делает старый фонд самым доступным вариантом жилья для многих семей на фоне высоких ипотечных ставок.

Следует подчеркнуть, что объекты старого жилого фонда имеют как недостатки, так и преимущества, которые можно и нужно использовать для повышения их привлекательности на рынке недвижимости.

К числу *недостатков* можно отнести:

- небольшие площади квартир и неудобные планировки;
- ограниченные возможности перепланировки;
- изношенность инженерных коммуникаций;
- плохая шумоизоляция;
- отсутствие лифта и мусоропровода;
- неблагоустроенные придворовые территории и др.

В числе неоспоримых *преимуществ*:

- расположение в «обжитых» районах с развитой инфраструктурой;
- просторные зеленые дворы;
- отсутствие в большинстве случаев проблем с парковкой;
- большое предложение разнообразных вариантов;
- доступная цена и допустимость значительного торга.

В условиях обширного предложения объектов старого жилого фонда применение инструментов повышения их привлекательности на рынке становится важнейшим фактом дифференциации интереса покупателей.

Первым и наиболее широко применяемым инструментом улучшения состояния объекта жилого фонда, а как следствие и его привлекательности, является *капитальный ремонт*. Согласно Жилищному кодексу РФ, капитальный ремонт многоквартирного дома проводится на средства, которые собирают сами жильцы, выплачивая определенные суммы каждый месяц. У собственников многоквартирного дома есть два варианта хранения денег для проведения работ по капремонту многоквартирного дома:

- на специальном счёте,

– на счёте регионального оператора (в «общем котле»).

Способ формирования фонда капремонта собственники определяют сами на общем собрании. Если же такое решения не было вовремя принято собственниками, то фонд автоматически формируется на счете регионального оператора. При этом органы регионального управления и местного самоуправления оказывают немалое влияние на эффективность процессов организации и проведения капитального ремонта многоквартирных домов. Их ключевые функции и полномочия в этой сфере заключаются в следующем:

- разработке и утверждении региональных программ капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах;
- формировании фонда капитального ремонта на счёте регионального оператора;
- принятии решения о проведении капитального ремонта, если собственники не сделали этого в установленный срок;
- в некоторых случаях выполнение функций технического заказчика работ и участие в комиссиях по приёмке работ.

Разработка и внедрение эффективных программ капитального ремонта жилого фонда, подкреплённых соответствующим финансированием, в том числе с привлечением частных инвестиций, может существенно ускорить и расширить масштаб планируемых работ.

Вторым не менее значимым инструментом повышения привлекательности вторичной недвижимости является *благоустройство придомовых территорий*. Как правило, решение проблемы благоустройства придомовых территорий осуществляется на основе взаимодействия органов местного самоуправления и актива жильцов. Действующим механизмом реализации такого взаимодействия является инициативное бюджетирование, позволяющее активу жильцов разработать проект благоустройства и на конкурсной основе претендовать на финансирование в рамках выделенных бюджетных средств. Проекты комплексного благоустройства, предусматривающие создание современных детских площадок, организацию парковочных мест, обустройство зон отдыха и озеленение территории помимо качественного улучшения качества жизни граждан также влекут и рост экономической активности. Благоустроенная территория привлекает малый и средний бизнес, который, реализуя свои проекты рядом, обеспечивает развитие окружающей инфраструктуры. Финансирование таких проектов может осуществляться как из бюджетных средств, так и за счет привлечения частных инвестиций.

В качестве третьего инструмента сохранения качества вторичной недвижимости и повышения привлекательности для покупателей следует назвать *проведение непрерывной работы по увеличению заинтересованности собственников в*

функционировании и развитии своих домов. Как правило, использование этого инструмента ложится на актив жильцов. Помимо повышения грамотности всех собственников в данном вопросе, требуется контроль деятельности управляющих компаний, зачастую не заинтересованных в проведении не срочных работ. Именно управляющие компании должны быть инициаторами идей по развитию вверенных им объектов, нести ответственность за поддержание в надлежащем состоянии придомовых территорий и своевременное устранение возникающих проблем. Для этого необходимо усилить контроль за их деятельностью со стороны органов местного самоуправления и ввести эффективные способы привлечения к ответственности за неисполнение своих обязанностей. Кроме того, следует активно привлекать жильцов к участию в поддержании чистоты и порядка на придомовой территории, проводя субботники и другие мероприятия по благоустройству. Важно также проводить разъяснительную работу среди населения, направленную на повышение уровня сознательности и ответственности за состояние окружающей среды. Реализация этих мер позволит повысить привлекательность вторичного жилья и улучшить качество жизни граждан.

Наконец, последним, более узким инструментом повышения привлекательности, применимым целенаправленно к конкретному объекту вторичной недвижимости, является «*хоум стейджинг*». Простыми словами хоум стейджинг – это процесс подготовки недвижимости к продаже или аренде, включающий в себя меблировку, декорирование и оформление помещений с целью привлечения покупателей и ускорения процесса сделки. Этот метод используется продавцами для максимального увеличения привлекательности объекта недвижимости и создания благоприятного впечатления на потенциальных покупателей. Одной из ключевых техник денного метода является создание эмоциональной связи между покупателем и недвижимостью. Благодаря созданию уютной и приятной атмосферы покупатель может представить себя живущим в этом доме или квартире и легче принять решение о покупке.

Таким образом, подводя итоги проведенного анализа можно заключить, что своевременный капитальный ремонт и модернизация «*сталинок*», «*хрущевок*» и «*брежневок*», повышение эффективности их инженерных коммуникаций и приближение к современным стандартам комфорта, в сочетании с реализацией комплексных проектов развития придомовых территорий, вполне могут «*вдохнуть новую жизнь*» в старый жилой фонд и сделать его более привлекательным для покупателей. Успешное скоординированное взаимодействие органов местного самоуправления и актива жильцов многоквартирного дома в сочетании с применением собственником целенаправленных мер по улучшению конкретной квартиры могут существенно

повысить ее привлекательность на рынке вторичной недвижимости, повысить цену и ускорить сроки заключения сделки.

Библиографический список

1. В России создали технологию, которая проверяет изношенность зданий / Редакция «Naked Science», 22.12.14. / URL: <https://naked-science.ru/article/sci/v-rossii-sozdali-tekhnolo>
2. До 1,9 раза: названа разница в цене метра жилья разных годов постройки / РБК-Недвижимость, 06.10.25 / URL: <https://realty.rbc.ru/news/68dfc9e09a794712f1fc9b69>
3. Изношенность хрущевок оказалась сильно преувеличена / Издательский дом Новосибирской области, редакция «Советская Сибирь», 24.12.14 / URL: <https://www.sovsibir.ru/news/145420>
4. Инвесторы активно возвращаются на рынок хрущевок / Редакция «Российская газета», 02.12.25 / URL: https://rg.ru/2025/12/02/shestidesiatniki.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
5. Постановление Правительства г. Москва от 01.08.17 № 497-ПП «О Программе реновации жилищного фонда в городе Москве» / URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/49507864/>
6. Стоимость квадратного метра в хрущевках Москвы выросла почти вдвое за пять лет / Аналитический портал недвижимости «Restate», 11.11.25 / URL: <https://www.restate.ru/material/stoimost-kvadratnogo-metra-v-hrushhevkah-moskvy-vyrosla-pochti-vdvoe-za-pyat-let-181070.html>

УДК 33

Кутнюк И.В. От традиционного менеджмента к цифровым решениям: модернизация управления фитнес-бизнесом как фактор инновационного развития российской экономики

From traditional management to digital solutions: modernization of fitness business management as a factor of innovative development of the Russian economy

Кутнюк Илья Владимирович,

аспирант ИМПЭ имени А.С. Грибоедова, г. Москва, Российская Федерация
ОЧУ ВО «Московский университет имени А.С. Грибоедова»

Kutnyuk Ilya Vladimirovich,
postgraduate student at the

Institute of Petroleum Engineering named after A.S. Griboyedov, Moscow,
Russian Federation OCHU VO "Moscow University named after A.S. Griboyedov"

Аннотация. Современная российская экономика, переживает, один из наиболее динамичных периодов своей трансформации. В настоящее время, переход к Цифровому укладу, охватывает всё новые и новые отрасли, включая те, которые ещё совсем недавно казались далёкими от высоких технологий. Цель исследования – анализ процессов Цифровой трансформации управления фитнес-предприятиями в России и оценке их вклада в инновационное развитие отечественной экономики. Основные результаты исследования, свидетельствуют о том, что внедрение Цифровых инструментов управления, позволяет сократить операционные издержки фитнес-предприятий, в среднем на 18–24%. Так же, внедрение Цифровых инструментов управления, позволит повысить удержание клиентов на 31% и увеличить выручку на 15–22% в годовом исчислении. Установлено, что Цифровизация фитнес-отрасли формирует мультипликативный эффект для смежных секторов российской экономики. Автором настоящего исследования, сделан вывод, о необходимости системной государственной поддержки Цифровой модернизации малого и среднего бизнеса в сфере физической культуры и спорта.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, фитнес-бизнес, управление предприятием, инновационное развитие, Цифровые технологии, спортивный менеджмент, автоматизация бизнес-процессов, российская экономика.

Abstract. The modern Russian economy is going through one of the most dynamic periods of its transformation. Currently, the transition to a Digital way of life is embracing more and more new industries, including those that until recently seemed far from high technologies. The aim of the study is to analyze the Digital transformation processes of fitness enterprise management in Russia and assess their contribution to the innovative development of the domestic economy. The main results of the study show that the introduction of Digital management tools can reduce the operational costs of fitness businesses by an average of 18-24%. Also, the introduction of Digital Management Tools will increase customer retention by 31% and increase revenue by 15-22% year-on-year. It is established that digitalization of the fitness industry forms a multiplicative effect for related sectors of the Russian economy. The author of this study concludes that there is a need for systematic state support for the Digital modernization of small and medium-sized businesses in the field of physical culture and sports.

Keywords: Digital transformation, fitness business, enterprise management, innovative development, Digital technologies, sports management, business process automation, Russian economy.

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

Введение

Индустрия фитнеса, долгое время воспринимавшаяся исключительно как сектор услуг, с традиционной моделью управления, сегодня оказывается в эпицентре Цифровых изменений. Это обстоятельство, делает исследование процессов модернизации управления фитнес-бизнесом, не просто актуальным, но и по-настоящему насущным, с точки зрения понимания более широких закономерностей, инновационного развития российской экономики. [1]

Цель исследования – выявить закономерности и оценить эффективность Цифровой трансформации управления российскими фитнес-предприятиями, как фактора инновационного развития экономики.

Научная новизна исследования, состоит в том, что впервые предпринята попытка комплексного анализа Цифровой трансформации управления фитнес-предприятиями, именно через призму их вклада, в инновационное развитие российской экономики в целом. Большинство предшествующих работ, рассматривали, либо технологические аспекты автоматизации фитнес-бизнеса и делали это изолированно, либо рассматривались общие вопросы Цифровизации экономики, без учёта специфики данной отрасли.

Теоретическая значимость исследования, заключается в расширении автором концептуального аппарата Цифрового менеджмента, применительно к предприятиям сферы физической культуры. Практическая значимость исследования, определяется возможностью использования полученных автором результатов, руководителями фитнес-организаций, при разработке стратегий Цифровой трансформации, а также органами государственного управления, при формировании отраслевой политики, поддержки малого и среднего бизнеса.

Материалы и методы исследования.

В рамках работы был проведён опрос руководителей и собственников фитнес-предприятий из 12 регионов России — Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Новосибирска, Казани, Краснодар, Нижнего Новгорода, Ростова-на-Дону, Самары, Уфы, Красноярска и Воронежа. Выборка формировалась методом стратифицированного отбора с учётом размера предприятия (малые клубы площадью до 500 кв. м, средние — от 500 до 2000 кв. м, крупные — свыше 2000 кв. м) и формата работы (монофитнес, многопрофильные клубы, студии направленных тренировок).

Помимо опроса, в исследовании использовались данные финансовой отчётности фитнес-предприятий, а также открытые данные Росстата, АОФИ, платформ автоматизации фитнес-бизнеса (1С:Фитнес клуб, Mindbody, Fitbase, Yclients) и аналитических агентств РБК Исследования рынков и Data Insight.

Методологически исследование опирается на несколько взаимодополняющих подходов. При написании статьи, автором применялся системный подход, процессный подход, корреляционно-регрессионный анализ.

Для оценки уровня Цифровой зрелости управления, использовалась авторская методика, включающая 5 измерений: автоматизацию клиентского сервиса, Цифровизацию финансового учёта, использование аналитических инструментов, автоматизацию маркетинга и Цифровое управление персоналом. Каждое измерение, оценивалось по шкале от 0 до 4 баллов. Итоговый индекс Цифровой зрелости (ИЦЗ), рассчитывался автором, как средневзвешенное значение по всем измерениям.

Результаты и обсуждение

Результаты опроса руководителей фитнес-предприятий, позволили составить достаточно детальную картину текущего состояния Цифровизации отрасли. Прежде всего, обращает на себя внимание то, что распределение предприятий, по уровню Цифровой зрелости, носит явно выраженный неравномерный характер. Большинство участников опроса 58,7%, оказались в нижней части шкалы ИЦЗ, набрав менее 2 баллов из 4 возможных. Это означает, что они используют Цифровые инструменты фрагментарно, без системной интеграции. [2]

Таблица 1.

Распределение российских фитнес-предприятий по уровню Цифровой зрелости управления (n=247, 2025–2026 гг.)

Уровень Цифровой зрелости	ИЦЗ (баллов)	Доля предприятий, %	Характеристика
Начальный	0–1,0	24,3	Преимущественно ручное управление, бумажный документооборот
Базовый	1,1–2,0	34,4	Отдельные Цифровые инструменты без интеграции
Развивающийся	2,1–3,0	28,7	Интегрированные системы в 2–3 функциональных областях
Продвинутый	3,1–3,5	9,3	Комплексная автоматизация основных процессов
Лидирующий	3,6–4,0	3,3	Полная Цифровая интеграция, использование ИИ и предиктивной аналитики

Интересно, что географическое распределение уровней Цифровой зрелости, демонстрирует значительный разрыв, между столичными и региональными рынками. Средний ИЦЗ московских фитнес-предприятий, составил 2,41 балла, Санкт-петербургских — 2,18 балла, тогда как в регионах, этот показатель, в среднем, не

превышал 1,67 балла. Это, безусловно, свидетельствует о сохраняющемся Цифровом неравенстве внутри отрасли, что само по себе является важной проблемой, с точки зрения равномерного инновационного развития. [3]

Что касается конкретных инструментов, то наиболее распространёнными, среди обследованных предприятий, оказались системы онлайн-записи (их используют 71,3% респондентов), электронный документооборот с клиентами (54,7%) и базовые CRM-системы (48,2%). Значительно реже, применяются инструменты аналитики данных (23,1%), автоматизированные маркетинговые платформы (19,4%) и системы управления персоналом (16,2%). Совсем редкими гостями в российских фитнес-клубах, пока остаются решения, на основе искусственного интеллекта, их используют лишь 4,9% участников опроса. [4]

Анализ финансово-операционных показателей фитнес-предприятий, предоставивших данные своей отчётности, позволил получить, пожалуй, наиболее ценные результаты исследования. Сопоставление показателей предприятий, с разным уровнем ИЦЗ, выявило устойчивые закономерности.

Таблица 2.

Сравнительные финансово-операционные показатели фитнес-предприятий с различным уровнем Цифровой зрелости (2025 г.)

Показатель	Начальный уровень (ИЦЗ 0–1,0)	Базовый уровень (ИЦЗ 1,1–2,0)	Развивающийся уровень (ИЦЗ 2,1–3,0)	Продвинутый / лидирующий уровень (ИЦЗ 3,1–4,0)
Выручка на 1 кв. м площади, тыс. руб./год	38,4	47,2	58,9	71,3
Операционные расходы к выручке, %	74,1	68,3	62,7	56,4
Коэффициент удержания клиентов, %	51,3	59,7	67,4	74,8
Среднее время обработки заявки клиента, мин.	18,4	11,2	5,7	2,1
Загрузка тренажёрного зала в пиковые часы, %	62,3	68,9	76,4	84,7
Стоимость привлечения 1 нового клиента, руб.	4 820	3 940	2 870	1 950
Рентабельность продаж, %	9,6	14,8	21,3	28,7

Как видно из представленных данных, повышение Цифровой зрелости управления, прямо связано с улучшением практически всех ключевых показателей деятельности. Так, выручка на 1 кв. м., у предприятий с продвинутым уровнем Цифровизации, оказалась в 1,9 раза выше, чем у клубов с начальным уровнем. Одновременно, доля операционных расходов в выручке, снизилась на 17,7 п.п., что позволяет говорить не просто о росте доходов, а о качественном повышении эффективности бизнес-модели. Наиболее ощутимый эффект, что характерно для сервисных отраслей, проявился в сфере клиентского опыта: среднее время обработки заявки сократилось почти в 9 раз, а коэффициент удержания клиентов вырос на 23,5 п.п.

Иными словами, Цифровые решения в фитнес-бизнесе перестают быть вспомогательным инструментом и становятся ядром современной управленческой модели. Здесь, однако, важно уточнить, что речь идёт не о механической замене администратора приложением, или кассового журнала облачным сервисом. Существенные результаты, достигаются тогда, когда Цифровизация охватывает всю логику управления: от первичного контакта с клиентом и планирования загруженности залов, до аналитики повторных продаж, мотивации персонала и формирования персонализированных предложений. [5]

Отдельного внимания заслуживает структурный анализ внедряемых Цифровых решений. Так, на практике, Цифровая модернизация фитнес-бизнеса, развивается по 4 основным направлениям: автоматизация внутренних процессов, Цифровизация клиентского пути, внедрение аналитики и развитие гибридных фитнес-форматов. Причём каждое из этих направлений, обладает как прямым коммерческим, так и более широким экономическим эффектом. [6]

Таблица 3.

Экономический эффект внедрения Цифровых решений в управлении фитнес-предприятиями

Вид Цифрового решения	Основной управленческий эффект	Средний экономический результат	Горизонт проявления эффекта
CRM и автоматизация продаж	Повышение конверсии и снижение потерь лидов	Рост выручки на 12–18%	6–12 мес.
Онлайн-запись и мобильное приложение	Снижение нагрузки на персонал, улучшение сервиса	Сокращение административных затрат на 10–16%	3–6 мес.
Системы аналитики посещаемости	Оптимизация расписания и загрузки мощностей	Рост загрузки залов на 8–14%	4–8 мес.

Вид Цифрового решения	Основной управленческий эффект	Средний экономический результат	Горизонт проявления эффекта
Автоматизация маркетинга	Персонализация коммуникаций, возврат «спящих» клиентов	Рост повторных продаж на 15–21%	6–9 мес.
HRM-платформы и Цифровой контроль KPI	Рост прозрачности и управляемости персонала	Повышение производительности труда на 9–13%	6–12 мес.
Онлайн-тренировки и гибридные сервисы	Расширение клиентской базы за пределы локации	Прирост общей клиентской базы на 7–19%	6–18 мес.

С экономической точки зрения, особенно примечательно то, что Цифровизация фитнес-бизнеса, создаёт мультипликативный эффект далеко за пределами самой отрасли. По существу, фитнес-отрасль, становится полигоном для масштабирования сервисных инноваций, которые затем тиражируются в других видах малого и среднего бизнеса. [7]

Выводы

Таким образом, переход от традиционного менеджмента, к Цифровым решениям в фитнес-индустрии, следует рассматривать не как частную технологическую тенденцию, а как важное направление структурной модернизации сервисной экономики России. Практическое значение этого процесса, заключается в повышении устойчивости бизнеса, росте качества услуг и распространении Цифровых управленческих практик, на смежные сегменты рынка.

Библиографический список

1. Владимирова, О. Н. Цифровая трансформация экономики и экономическая безопасность: вызовы и угрозы / О. Н. Владимирова // Международный бизнес: время вызовов и возможностей : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Москва, 08 апреля 2023 года. – Москва: Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2024. – С. 55-59.
2. Мокеева, Л. А. Фитнес как бизнес: экономический анализ трендов и перспективы рынка / Л. А. Мокеева, А. Д. Петрушина // OlymPlus. Гуманитарная версия. – 2024. – № 2(19). – С. 93-96.
3. Таштиев, Р. И. Возможности применения инноваций в фитнес индустрии / Р. И. Таштиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 9(150). – С. 75-79.

4. Кутнюк, И. В. Оптимизация основных бизнес-процессов компании / И. В. Кутнюк // Modern Economy Success. – 2024. – № 1. – С. 50-55.
5. Жатикова, Д. В. Технологические возможности развития e-commerce в России / Д. В. Жатикова, И. В. Кутнюк // Самоуправление. – 2023. – № 1(134). – С. 401-405.
6. Абдулкаюмов, А. В. Повышение эффективности управления фитнес-клубами с помощью инновационных технологий / А. В. Абдулкаюмов, М. Н. Налимова, А. Ю. Пачин // OlymPlus. Гуманитарная версия. – 2025. – № 1(20). – С. 143-147.
7. Ананьина, Л. Г. Автоматизированные системы управления в фитнес-индустрии / Л. Г. Ананьина, Т. П. Борисова, С. С. Иванова // Муниципальная академия. – 2024. – № 4. – С. 257-265.

УДК 658.7:339.5(470)

Телегин Г.С. Экономические последствия перестройки международной логистики России в 2022–2026 гг.

Economic Effects of the Restructuring of Russia's International Logistics in 2022–2026

Телегин Глеб Сергеевич,

студент 4 курса группы ТОП-22,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II»

Научный руководитель:

Уткова Мария Александровна,

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Мурманский арктический университет

Telegin Gleb S.,

4th-year student, group TOP-22

Saint Petersburg Mining University of Empress Catherine II

Scientific Supervisor:

Utkova Maria A.,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Economics and Management,

Murmansk Arctic University

Аннотация. В статье рассматривается перестройка международной логистики России в 2022–2026 гг. под влиянием санкционных ограничений, разрыва части прежних цепей поставок и переориентации внешнеторговых потоков. Показано, что адаптация логистической системы сопровождалась ростом роли дружественных стран, расширением посреднических и транзитных схем ввоза, а также усилением китайского направления как ключевого контура новой внешнеторговой конфигурации. Установлено, что переход к более сложным маршрутам позволил сохранить импортные поставки, однако сопровождался удлинением цепей доставки, ростом транзакционных, брокерских и организационных издержек, а также повышением зависимости от альтернативной инфраструктуры и расчетных механизмов. Сделан вывод о том, что к 2024–2026 гг. в России сформировалась новая модель международной логистики, в которой устойчивость обеспечивается не сохранением прежней эффективности, а способностью компенсировать внешние ограничения за счет маршрутной диверсификации, посреднических звеньев и адаптации транспортно-логистических решений.

Ключевые слова: международная логистика; внешняя торговля; санкции; посреднические схемы; российско-китайская торговля

Abstract. The article examines the restructuring of Russia's international logistics in 2022–2026 under the impact of sanctions, the disruption of part of the previous supply chains, and the reorientation of foreign trade flows. It is shown that the adaptation of the logistics system was accompanied by the growing role of friendly countries, the expansion of intermediary and transit import schemes, and the strengthening of the Chinese direction as the key contour of the new foreign trade configuration. The study demonstrates that the shift to more complex routes made it possible to preserve import supplies, but was associated with longer delivery chains, higher transaction, brokerage, and organizational costs, as well as increased dependence on alternative infrastructure and settlement mechanisms. It is concluded that by 2024–2026 a new model of Russia's international logistics had taken shape, in which stability is ensured not by maintaining the previous level of efficiency, but by the ability to compensate for external restrictions through route diversification, intermediary links, and the adaptation of transport and logistics solutions.

Keywords: international logistics; foreign trade; sanctions; intermediary schemes; Russia-China trade

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

ВВЕДЕНИЕ

Санкционные ограничения 2022 г. стали для России фактором не только внешнеторгового, но и логистического перелома. Их воздействие проявилось в разрыве части прямых цепей поставок, снижении роли европейских транспортных и сервисных каналов, росте значения дружественных стран и ускоренной переориентации импорта на азиатское направление [3; 4; 5]. В результате международная логистика России в 2022–2026 гг. развивалась не как продолжение прежней модели, а как процесс структурной адаптации, связанный с изменением маршрутов, числа посредников, способов таможенного и расчетного сопровождения, а также с ростом сопутствующих издержек [6; 10; 13].

Актуальность темы определяется тем, что в рассматриваемый период изменилась не только география внешней торговли, но и экономическая механика внешнеторгового снабжения. Если в 2022 г. ключевой задачей было сохранение физической доступности импорта, то к 2024–2026 гг. на первый план вышли вопросы устойчивости новых маршрутов, их стоимости, скорости и зависимости от транзитной и инфраструктурной среды [3; 5; 12]. Это делает необходимым анализ международной логистики России не как совокупности отдельных маршрутов, а как системы, переживающей глубокую институциональную и организационно-экономическую перестройку.

Исследовательская проблема состоит в том, что значительная часть публикаций о санкционном периоде ограничивается либо общим описанием внешнеторговой переориентации, либо фиксацией отдельных логистических решений. Между тем для экономического анализа важно показать, каким образом переход к посредническим и транзитным схемам изменил структуру затрат, сроки доставки, устойчивость снабжения и роль отдельных направлений, прежде всего китайского.

Объектом исследования выступает международная логистика России в условиях санкционных ограничений 2022–2026 гг.

Предмет исследования – структурные изменения маршрутов, посреднических схем и организационно-экономических параметров внешнеторговой логистики России в рассматриваемый период.

Цель статьи состоит в выявлении ключевых направлений перестройки международной логистики России в 2022–2026 гг. и в оценке экономических последствий этой перестройки.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. определить, как изменился пространственный контур внешнеторговой логистики России после 2022 г.;
2. раскрыть роль дружественных стран и посреднических схем ввоза в поддержании импортных потоков;
3. сопоставить основные модели доставки по уровню организационной сложности и экономическим последствиям;
4. проанализировать китайское направление как ключевой контур новой логистической конфигурации;
5. оценить устойчивые и адаптационные элементы сложившейся модели международной логистики.

Методологическую основу исследования составили системный и структурно-функциональный подходы, сравнительный анализ, методы логистической и экономической интерпретации статистических и аналитических данных, а также обобщение материалов официальных и научных источников [3; 4; 5].

Научная новизна работы заключается в том, что международная логистика России в 2022–2026 гг. рассматривается не как набор вынужденных маршрутных решений, а как процесс формирования новой модели внешнеторгового снабжения, в которой адаптация обеспечивается за счет удлинения цепей поставок, роста посреднических звеньев и перераспределения внешнеторговых потоков в восточный контур.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных выводов при оценке устойчивости внешнеторговых маршрутов, выборе схем доставки, анализе логистических рисков и издержек, а также при подготовке управленческих решений в сфере внешнеэкономической и транспортно-логистической деятельности.

1. Санкционный разрыв и переориентация внешнеторговых потоков России

1.1. Разрыв прежней логистической модели

Санкционные ограничения 2022 г. изменили не только географию внешней торговли России, но и саму конфигурацию международной логистики. До 2022 г. значительная часть импортных поставок строилась на прямых маршрутах, устойчивых связях с европейскими поставщиками и использовании международных транспортных, страховых и финансовых сервисов. После введения ограничений эта модель перестала быть базовой: часть перевозчиков сократила работу с российскими грузами, усложнились расчеты, выросли риски логистического и таможенного сопровождения [3; 4; 7].

В результате задача компаний сместилась с оптимизации поставок на обеспечение самой возможности ввоза продукции. Это означало переход от

сравнительно короткой цепи «поставщик – перевозчик – российский импортер» к более сложной конфигурации с участием промежуточных звеньев, транзитных маршрутов и дополнительных посредников [6; 9; 14].



Рисунок 1 – Трансформация импортной логистической цепи России после 2022 г.

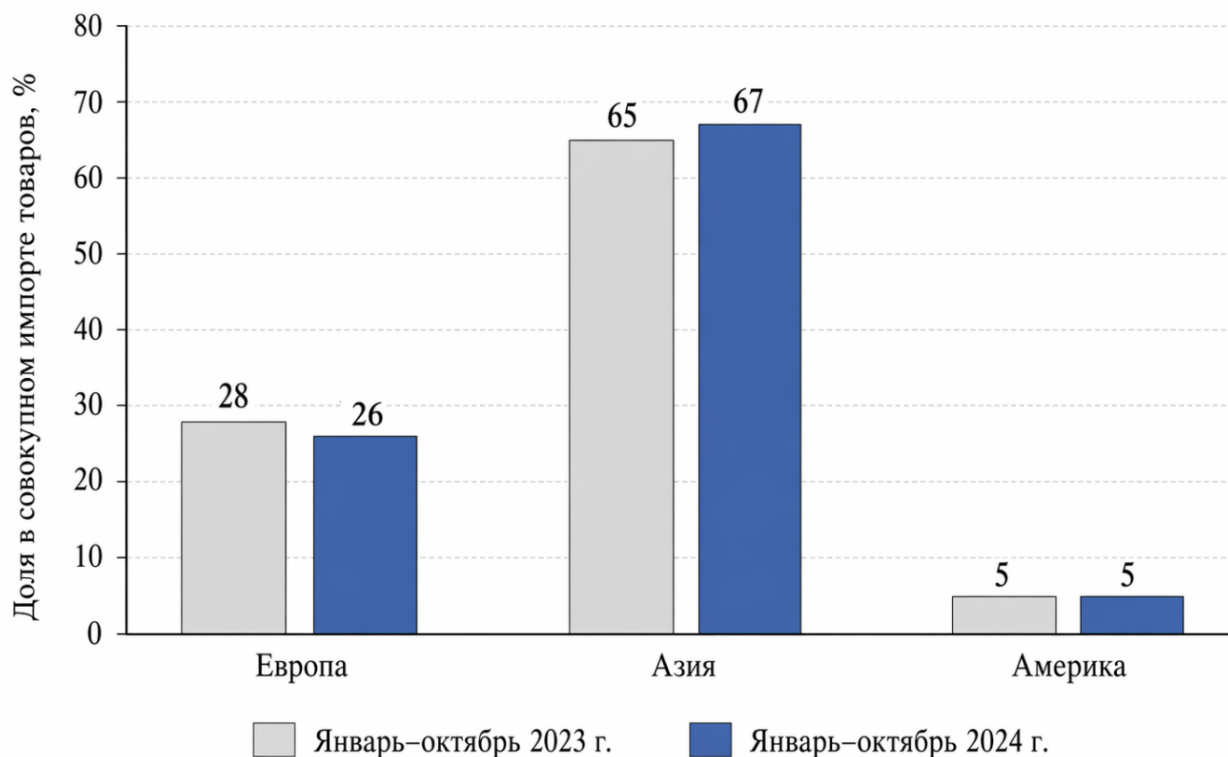
Таким образом, первоначальный эффект санкционного шока состоял не в прекращении импорта как такового, а в разрушении прежней логистической архитектуры. Новая система стала длиннее, менее прямой и организационно более затратной [3; 6; 13].

1.2. Смещение потоков в сторону дружественных и азиатских направлений

Следствием разрыва прежних цепочек стала переориентация внешнеторговых потоков на дружественные и нейтральные направления. По данным Банка России, в январе–октябре 2024 г. доля Европы в совокупном импорте товаров снизилась до 26% против 28% годом ранее, тогда как доля Азии увеличилась с 65 до 67%; доля Америки оставалась около 5% [3]. Эти данные показывают, что в рассматриваемом периоде произошла не временная реакция на шок 2022 г., а закрепление нового пространственного контура внешнеторговой логистики.

Особое значение в данной перестройке получили Турция, Казахстан, Узбекистан, Беларусь, Армения и другие страны, через которые начали проходить поставки, ранее осуществлявшиеся по более прямым схемам. Их роль следует трактовать не только как расширение торговли с отдельными государствами, но и как формирование

промежуточного логистического пояса, выполняющего транзитную, посредническую и переоформляющую функцию [6; 7; 10]. Именно в этом смысле рост значения дружественных стран отражал не просто торговую переориентацию, а изменение маршрутизации импортных потоков.



Источник: составлено по данным Банка России на основе статистики ФТС России.

Рисунок 2 – Смещение географической структуры импорта России в сторону азиатского направления в 2023–2024 гг., %

В совокупности эти изменения означали снижение роли прежнего европейского направления и усиление восточного контура логистики. При этом речь идет не только о географии поставок, но и о переносе инфраструктурной зависимости: вместо прежней опоры на европейские сервисы усилилась зависимость от восточных транспортных коридоров, контейнерной инфраструктуры и новых транзитных маршрутов [3; 5; 11].

1.3. Экономическое содержание логистической перестройки

Переориентация внешнеторговых потоков сопровождалась усложнением самой цепи поставки. Рост числа звеньев означал дополнительные расходы на перевозку, брокерское сопровождение, складскую обработку, переоформление документов и страхование. Даже в тех случаях, когда происхождение товара не менялось, менялись

маршрут, юридическая схема сделки и состав участников поставки. Поэтому ключевым результатом перестройки стало не только сохранение импорта, но и удорожание его логистической организации [4; 6; 13]. Этих изменения отображены в таблице.

Таблица 1

Основные направления перестройки внешнеторговой логистики России в 2022–2026 гг. составлено автором [3; 4; 5].

Направление изменения	Логистическое содержание	Экономическое последствие
Переориентация на дружественные страны	Смещение части импортных потоков на направления Турции, Казахстана, Узбекистана, Беларуси, Армении и Китая	Снижение роли прежних прямых маршрутов и формирование новых транзитных каналов
Усложнение цепи поставки	Переход от прямой модели поставки к многоступенчатым схемам с промежуточными звеньями	Рост сроков доставки и увеличение организационных издержек
Рост посреднических звеньев	Использование реэкспорта, транзитных и посреднических схем ввоза через третьи страны	Увеличение брокерских, транзакционных и сопутствующих расходов
Усиление азиатского направления	Рост значения китайского и в целом восточного контура международной логистики	Повышение зависимости от пропускной способности восточной инфраструктуры и контейнерных сервисов
Снижение роли европейской логистики	Сокращение значения прежних европейских транспортных, страховых и сервисных каналов	Перераспределение потоков, изменение структуры затрат и необходимость адаптации внешнеторговых операций

Как видно из таблицы 1, перестройка международной логистики России имела не только маршрутный, но и выраженный экономический эффект. Переход к более длинным и многоступенчатым схемам означал рост транзакционных издержек, увеличение сроков поставки и снижение предсказуемости внешнеторговых операций. Иначе говоря, внешняя торговля сохранилась, но ее обслуживание стало дороже и организационно сложнее [4; 6; 14].

Наиболее заметным результатом этой переориентации стало усиление китайского направления. Рост роли Китая объясняется не только увеличением двустороннего товарооборота, но и переносом в восточный контур значительной части импортных потоков, ранее связанных с европейской инфраструктурой [5; 8; 12]. Однако именно этот контур породил и новые ограничения: зависимость от восточной инфраструктуры, пропускной способности терминалов, контейнерных сервисов и транзитных посредников. Поэтому китайское направление требует отдельного анализа как ключевой элемент новой логистической модели России.

Таким образом, санкционный разрыв 2022 г. следует рассматривать как точку перехода к иной структуре внешнеторговой логистики. Ее основные признаки –

переориентация на дружественные и азиатские направления, удлинение цепей поставок, рост посреднических звеньев и повышение издержек внешнеторговых операций. Именно эта структурная перестройка сформировала основу для последующего развития схем реэкспорта, транзита и закрепления китайского направления в качестве центрального контура логистической адаптации России [3; 4; 12].

2. Посреднические и транспортные схемы адаптации: логистическая и экономическая оценка

2.1. Посреднические схемы ввоза как инструмент логистической адаптации

После разрыва части прямых внешнеторговых связей российские импортеры были вынуждены перейти к схемам ввоза, в которых поставка строится не по кратчайшему маршруту, а через дополнительные юридические и логистические звенья. В практическом отношении это означало рост роли посредников, транзитных стран, таможенных складов и альтернативных каналов расчетов. Такая модель позволила сохранить доступ к части импортной продукции, но одновременно изменила экономику поставки: увеличились сроки, усложнилось документальное сопровождение, выросли расходы на организацию сделки [6; 9; 14].

В адаптационный период наибольшее распространение получили четыре базовые схемы. Первая – **косвенный реэкспорт**, при котором товар формально перепродается без фактического ввоза в третью страну. Вторая – **ложный транзит**, когда товар оформляется как транзитный либо реализуется через таможенную инфраструктуру без полноценного включения в хозяйственный оборот третьей страны. Третья – **прямой реэкспорт**, предполагающий ввоз продукции в третью страну с последующей перепродажей и дальнейшей отправкой в Россию. Четвертая – **ввоз через третьи страны**, когда поставка проходит через территорию промежуточного государства с фактическим импортом и последующим экспортом в адрес российского получателя. Именно последняя модель в наибольшей степени связана с ростом числа участников, операций и таможенных процедур [6; 10].

С экономической точки зрения различия между этими схемами сводятся не только к маршруту движения груза. Они отличаются по числу звеньев, объему документов, характеру таможенного оформления, величине сопутствующих расходов и уровню риска. Чем длиннее цепочка, тем выше вероятность дополнительных затрат на хранение, брокерское сопровождение, перевыставление счетов, страхование и повторную транспортную обработку. Поэтому посреднические схемы следует рассматривать не как равнозначные варианты, а как модели с различной стоимостью логистической адаптации [4; 6; 13].

2.2. Экономическая логика усложненной поставки

В условиях санкционных ограничений логистика перестала быть только функцией доставки и стала частью механизма внешнеэкономической адаптации. Это особенно заметно в посреднических схемах ввоза. Если при прямой поставке большая часть затрат концентрируется в транспортной и таможенной составляющих, то при усложненной схеме возрастает значение транзакционных издержек. В структуре таких расходов увеличиваются затраты на поиск контрагента, юридическое оформление промежуточной сделки, брокерские услуги, валютно-платежное сопровождение и управление рисками задержек [9; 13; 14].

Дополнительная проблема связана с ростом времени обращения партии. Чем больше промежуточных стадий проходит товар, тем выше вероятность простоев на складах, задержек при переоформлении документов и повторной таможенной обработке. Для импортера это означает не только рост прямых расходов, но и замедление оборота капитала. В результате даже при сохранении физической доступности товара его конечная стоимость для российского покупателя может возрасти за счет удлинения логистического цикла и повышения неопределенности [4; 13; 15].

В этом смысле посреднические схемы не отменяют санкционные ограничения, а переводят их в плоскость более высоких издержек. Экономический эффект их использования двойственен. С одной стороны, они поддерживают устойчивость снабжения и снижают риск разрыва поставок. С другой стороны, они делают импорт менее предсказуемым и более затратным. По сути, российская внешнеторговая логистика в 2022–2026 гг. адаптировалась за счет замещения прямой эффективности организационной гибкостью [6; 10; 14].

2.3. Сравнительная оценка схем ввоза

Для сопоставления основных моделей ввоза целесообразно свести их характеристики в аналитическую таблицу.

Таблица 2

Сравнительная характеристика посреднических схем ввоза в Россию в условиях санкционных ограничений

Схема ввоза	Логистическая характеристика	Уровень сложности цепи	Основные дополнительные затраты	Ключевое ограничение
<i>Косвенный реэкспорт</i>	Перепродажа товара без фактического ввоза в третью страну; изменение договорной конструкции при сохранении маршрута	Низкий–средний	Юридическое сопровождение сделки, посредническая маржа, дополнительные платежные операции	Зависимость от устойчивости посредника и расчетной схемы
<i>Ложный транзит</i>	Использование транзитного или складского оформления	Средний	Брокерские услуги, расходы на складское и таможенное сопровождение	Повышенная чувствительность к таможенным и документарным рискам
<i>Прямой реэкспорт</i>	Ввоз товара в третью страну с последующей перепродажей и отправкой в Россию	Средний–высокий	Дополнительная логистика, транзитные и складские расходы, посредническая комиссия	Удлинение сроков поставки и рост числа участников
<i>Ввоз через третьи страны</i>	Полноценный импорт в третью страну и последующий экспорт в Россию	Высокий	Импортно-экспортные платежи, брокеридж, складская обработка, повторная перевозка	Наибольший рост совокупных издержек и времени доставки

Источник: составлено автором на основе [6; 9; 10].

Таблица 2 показывает, что по мере усложнения схемы растет не только число операций, но и доля непроизводительных расходов, не связанных напрямую с физическим перемещением груза. Если косвенный реэкспорт и ложный транзит можно рассматривать как относительно гибкие инструменты адаптации, то ввоз через третьи страны представляет собой наиболее затратную модель. Ее применение оправдано в тех случаях, когда более короткие схемы недоступны либо связаны с чрезмерным правовым и расчетным риском [6; 9].

С практической точки зрения выбор схемы зависит от соотношения трех параметров: доступности маршрута, допустимого срока поставки и приемлемого уровня затрат. Поэтому в 2024–2026 гг. основным критерием рациональности стала не минимальная стоимость сама по себе, а способность обеспечить устойчивость ввоза при контролируемом росте логистических расходов. По имеющимся данным, наиболее

устойчивыми оказались модели, сочетающие транзитную функцию дружественных стран с относительно предсказуемой транспортной инфраструктурой и налаженной схемой документального сопровождения [5; 10; 12].

Таким образом, посреднические схемы ввоза выступили не временным отклонением, а важным механизмом адаптации российской международной логистики. Их распространение позволило сохранить внешнеторговые потоки, однако цена такой адаптации выразилась в росте транзакционных, организационных и временных издержек. Именно это обстоятельство подводит к следующему разделу, где китайское направление рассматривается как ключевой контур новой логистической модели России [5; 8; 12].

3. Китайское направление и экономические эффекты новой логистической модели

3.1. Китай как ключевой контур перестройки

После 2022 г. китайское направление перестало быть одним из нескольких крупных каналов внешнеторгового взаимодействия и превратилось в системообразующий элемент новой логистической модели России. По данным доклада РСМД, задача довести двустороннюю торговлю России и Китая до 200 млрд долл. была выполнена уже в 2023 г., когда ее объем составил 240,11 млрд долл.; в том же году российские закупки китайской продукции в первом полугодии выросли на 46,9%. В исследовании J. Kluge при этом подчеркивается, что в 2023 г. уже 36,5% российского товарного импорта приходилось на Китай, тогда как до 2022 г. торговля с ЕС оставалась для России более значимой, чем торговля с КНР [5; 11].

К 2024 г. этот сдвиг закрепился в более широком азиатском контуре. Банк России указывает, что в январе–октябре 2024 г. доля Азии в совокупном импорте товаров достигла 67%, а доля Европы снизилась до 26%. Следовательно, китайское направление следует рассматривать не изолированно, а как ядро более широкой переориентации российской логистики на восточные маршруты, инфраструктуру и финансово-расчетные механизмы [3; 5].

3.2. Основные маршруты доставки из Китая

С точки зрения организации поставок китайское направление после 2022 г. стало опираться на три базовые модели. Первая – мультимодальная схема «море + железная дорога», в которой морская часть маршрута доводит груз до дальневосточных портов, после чего он перераспределяется по железной дороге во внутренние регионы России. Вторая – прямое морское сообщение, ориентированное прежде всего на крупные партии и на снижение удельных транспортных расходов при более длительном цикле поставки. Третья – прямые железнодорожные и иные сухопутные маршруты, значение которых усилилось по мере поворота торговли к наземным видам транспорта. Исследование К. Sikirinskaya и Е. Ponomarenko прямо фиксирует смещение

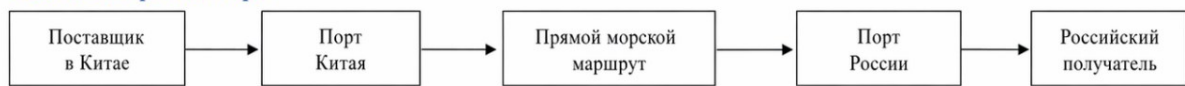
товарооборота к сухопутным видам транспорта, рост роли железнодорожного сообщения и развитие мультимодальных узлов на российско-китайском направлении [5; 12].

Схема 1. Море + ж/д



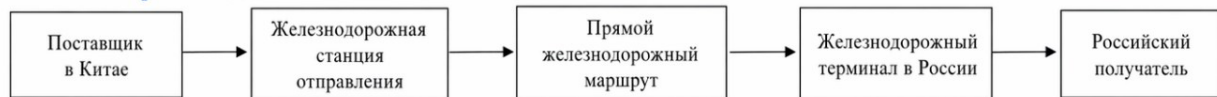
Преимущество: экономичность для массовых поставок
 Ограничение: зависимость от перегрузки и терминалов
 Экономический эффект: компромисс между стоимостью и сроком

Схема 2. Прямое море



Преимущество: снижение удельных транспортных затрат
 Ограничение: более длительный цикл поставки
 Экономический эффект: выгодно для крупных и стабильных партий

Схема 3. Прямое ж/д



Преимущество: более высокая скорость доставки
 Ограничение: зависимость от пропускной способности и подвижного состава
 Экономический эффект: оправдано для более срочных поставок

Рисунок 3 – Основные схемы доставки из Китая в Россию в новой логистической модели

3.3. Экономические эффекты и ограничения китайского направления

Экономическая логика этих маршрутов различается. Прямое железнодорожное сообщение выигрывает по скорости и потому особенно важно для более чувствительных ко времени поставок. Прямое море, напротив, остается оправданным для крупных и относительно стабильных партий, где критично снижение удельной транспортной стоимости. Схема «море + ж/д» занимает промежуточное положение: она позволяет соединить преимущества морского плеча с распределительными возможностями железной дороги, но делает поставку зависимой от перегрузки, согласованности терминалов и пропускной способности инфраструктуры [5; 12].

По мере превращения Китая в ключевой источник импорта стало ясно, что новая логистическая система не устраняет ограничения, а лишь переносит их в другую плоскость. Одним из наиболее чувствительных узких мест стали расчеты и трансграничные платежи. В докладе РСМД отмечается, что часть таких платежей стала проводиться через посредников и обходные каналы; это негативно отразилось на

поставках китайских машин, оборудования и комплектующих в Россию. Одновременно сами китайские банки усилили контроль за операциями, связанными с Россией, включая расчеты в национальных валютах [5].

Не менее важен и ценовой эффект. BOFIT указывает, что санкции сопровождались ростом импортных цен для России и сокращением импортных объемов даже при перенаправлении поставок через альтернативные страны и каналы. Иными словами, маршрутизация через новые звенья не нейтрализовала ценовое давление, а во многих случаях усиливала его за счет более длинной и менее предсказуемой цепи снабжения [13].

В результате к 2024–2026 гг. в китайском контуре логистической перестройки сформировалось сочетание устойчивых и адаптационных элементов. К устойчивым можно отнести закрепление Китая как ключевого источника товарного импорта, рост роли железнодорожного сообщения и развитие мультимодальных узлов на восточном направлении. К адаптационным – повышенную зависимость от посреднических платежных схем, инфраструктурных ограничений и внешнего санкционного контроля над трансграничными операциями [5; 12; 13].

Таким образом, китайское направление стало центральным контуром новой международной логистики России. Однако его значение определяется не только масштабом товарооборота, но и тем, что именно на этом направлении наиболее отчетливо проявились базовые черты новой модели: удлинение цепей поставок, перенос зависимости на восточную инфраструктуру, рост роли мультимодальных решений и повышение транзакционных издержек [3; 5; 13].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ показывает, что в 2022–2026 гг. международная логистика России прошла не через разовый шок, а через структурную перестройку. Ее содержание сводилось не только к смене географии поставок, но и к переходу от сравнительно прямых внешнеторговых цепей к более сложной модели, основанной на дружественных странах, транзитных звеньях, посреднических схемах и восточных транспортных коридорах. Такая адаптация позволила сохранить значительную часть импортных потоков, однако сопровождалась ростом организационной сложности, удлинением маршрутов и повышением совокупных издержек внешнеторговых операций [3; 4; 6].

Установлено, что посреднические схемы ввоза стали одним из ключевых механизмов адаптации российской экономики к санкционным ограничениям. Их практическая эффективность проявилась в поддержании физической доступности товаров, но экономический эффект оказался неоднозначным: расширение числа звеньев в цепи поставки привело к увеличению транспортных, брокерских,

транзакционных и временных издержек. Следовательно, устойчивость новой логистической модели была достигнута не за счет сохранения прежней эффективности, а за счет большей гибкости и способности перераспределять маршруты и функции между участниками внешнеторговой цепи [6; 10; 13].

Особое значение в новой конфигурации приобрело китайское направление. Именно оно стало центральным контуром перестройки международной логистики России, объединив прямые морские, железнодорожные и мультимодальные схемы доставки. Вместе с тем усиление роли Китая не устранило ограничений, а перенесло их в иную плоскость – зависимость от восточной инфраструктуры, контейнерных сервисов, пропускной способности терминалов и устойчивости расчетных механизмов. В результате к 2024–2026 гг. сформировалась модель, в которой китайское направление выступает одновременно и основным ресурсом адаптации, и источником новых логистических рисков [5; 11; 12].

Таким образом, международная логистика России в рассматриваемый период приобрела более сложный, более посреднический и более затратный характер. При этом часть возникших решений уже вышла за рамки экстренной реакции 2022 г. и закрепились как относительно устойчивая практика внешнеторгового снабжения. Это позволяет сделать вывод о переходе России к новой логистической конфигурации, в которой экономическая устойчивость обеспечивается не сокращением издержек, а способностью компенсировать внешние ограничения за счет маршрутной диверсификации, институциональной адаптации и перераспределения внешнеторговых потоков [3; 4; 14].

Библиографический список

1. Федеральная служба государственной статистики. Внешняя торговля Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya (дата обращения: 24.04.2026).
2. Федеральная таможенная служба. Внешняя торговля Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg> (дата обращения: 24.04.2026).
3. Банк России. Платежный баланс Российской Федерации. № 4 (21). IV квартал 2024 года: информационно-аналитический комментарий [Электронный ресурс]. – Москва, 2025. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55058/balance_of_payments_2024-4_21.pdf (дата обращения: 24.04.2026).

4. Кнобель А. Ю., Фиранчук А. С. Предварительные итоги внешней торговли России за 2024 год: экспорт растет, импорт снижается // Мониторинг экономической ситуации в России. – 2024. – № 7 (182). – С. 18–23.
5. Российско-китайский диалог: модель 2024: доклад № 94 / К. В. Бабаев, Ли Цзяньминь, Ю. Ю. Мельникова [и др.]; под ред. С. М. Гавриловой [и др.]; Российский совет по международным делам. – Москва: НП РСМД, 2024. – 98 с.
6. Голубчик А. М., Пак Е. В. Некоторые моменты логистики параллельного импорта в Россию // Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 10. – С. 27–37. – DOI 10.24412/2072-8042-2022-10-27-37.
7. Сайкин Д. В. Российская логистика: переориентация направлений и изменения в структуре // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 10. – С. 136–141. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.25.20.090.
8. Петушкова В. В. Российско-китайские торговые отношения в период санкций // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – № 3 (59). – С. 83–100. – DOI 10.31249/espr/2024.03.05.
9. Новикова Е. Н., Ахметшин Р. М. Исследование рынка международных перевозок для разработки новых стратегий: опыт российских экспедиционных компаний в условиях геополитической трансформации // Управление финансовыми рисками. – 2025. – Т. 21, № 1. – С. 37–54. – DOI 10.18334/ufr.21.1.124224.
10. Хаирова С. М., Перская В. В., Хаиров Б. Г. Трансформация логистических маршрутов поставок российской продукции на экспорт в условиях санкционных ограничений (2022–2026 гг.): системный анализ и математическое моделирование // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 4. – DOI 10.18334/ep.16.4.124853.
11. Kluge J. Russia-China Economic Relations: Moscow's Road to Economic Dependence. – Berlin: SWP Research Paper 6, 2024. – DOI 10.18449/2024RP06.
12. Sikirinskaya K., Ponomarenko E. Transport and Logistics Market Transformation: Prospects for Russian-Chinese Integration under Sanctions Restrictions // Economic Studies. – 2024. – Vol. 33, No. 4. – P. 144–160.
13. Korhonen I., Simola H. From Sanctions to Price Surges: The Dynamics of Russia's Import Prices. – Helsinki: BOFIT Discussion Papers 8/2025, Bank of Finland, 2025.
14. Egorov K., Korovkin V., Makarin A., Nigmatulina D. Trade Sanctions. – Helsinki: BOFIT Discussion Papers 11/2025, Bank of Finland, 2025.
15. Funke M., Wende A. The Limited Effectiveness of Sanctions on Russia: Modeling Loopholes and Workarounds. – Helsinki: BOFIT Discussion Papers 4/2025, Bank of Finland, 2025.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

УДК 33

Совков С. В. Влияние компетенций менеджеров на стоимость инвестиционных проектов

The Impact of Managerial Competencies on the Value of Investment Projects in Retail Chains

Совков Сергей Васильевич

Магистрант кафедры «Финансы и кредиты» Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Sovkov Sergey Vasilievich

Master's student of the Department of Finance and Credits Non-state educational private institution of higher education "Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

Аннотация. Цель исследования – выявить зависимость между уровнем финансовой грамотности менеджеров и эффективностью реализации инвестиционных проектов в крупной розничной сети. Задачи: диагностировать текущие компетенции, оценить эффективность обучающего вмешательства, разработать систему стандартизации инвестиционных решений. Методология: смешанный дизайн (качественные интервью, тестирование, педагогический эксперимент с тремя группами, $n=31$), анализ отчётности за 2020–2024 гг., расчёт NPV, IRR, PI, DPP. Результаты: исходный уровень компетенций менеджеров критически низок (средний балл 2,1/10), что приводит к системным ошибкам в оценке проектов и снижению рентабельности сети. Целенаправленное обучение повысило теоретические знания на 187%, а практические навыки довели до операционного уровня (75%). Выводы: ключевым драйвером стоимости инвестиционных проектов является не отсутствие методик, а уровень финансовой компетентности исполнителей. Предложен комплекс мер по централизации отбора, стандартизации меморандумов и интеграции обучения в систему KPI.

Ключевые слова: инвестиционные проекты, оценка стоимости, компетенции менеджеров, сетевой ритейл, NPV, IRR, обучающее вмешательство

Abstract. Goal – to identify the dependence between the level of financial literacy of managers and the efficiency of investment project implementation in a large retail chain. Tasks: diagnose current competencies, evaluate the effectiveness of training intervention, develop a system for standardizing investment decisions. Methodology: mixed design (qualitative interviews, testing, pedagogical experiment with three groups, $n=31$), analysis of financial statements for 2020–2024, calculation of NPV, IRR, PI, DPP. Results: the initial competency level of managers is critically low (average score 2.1/10), leading to systematic errors in project evaluation and declining network profitability. Targeted training increased theoretical knowledge by 187% and brought practical skills to an operational level (75%). Conclusions: the key driver of investment project value is not the lack of methodologies, but the financial competence of executors. A complex of measures for centralization of selection, standardization of memorandums, and integration of training into the KPI system is proposed.

Keywords: investment projects, value assessment, managerial competencies, retail chains, NPV, IRR, training intervention

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

Оценка инвестиционных проектов вне зависимости от их масштаба, отраслевой принадлежности или объема капитальных вложений представляет собой принципиально сложную многофакторную задачу, сопряженную с высокой степенью неопределенности и необходимостью долгосрочного прогнозирования денежных потоков. В современных условиях рыночной турбулентности погрешность в исходных допущениях экспоненциально возрастает, что делает процедуру инвестиционного обоснования критически важным, но одновременно наиболее уязвимым звеном корпоративного управления. Несмотря на то, что в экономической науке к настоящему времени сформирован мощный методологический аппарат, включающий дисконтирование денежных потоков, расчет чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности и анализ чувствительности, практическое применение этих методик остается крайне проблематичным. Парадокс современной управленческой практики заключается в том, что сложность математического аппарата и необходимость глубокого понимания финансовой логики требуют узкой профессиональной квалификации, которой зачастую не обладают менеджеры операционного уровня. В связи с этим выдвигается гипотеза о том, что на эффективность управления стоимостью инвестиционных проектов критическое влияние оказывает не отсутствие формализованных методик, а системный дефицит финансово-аналитических компетенций у исполнителей, ответственных за подготовку и отбор инициатив. Общественно-научная значимость преодоления данного разрыва обусловлена тем, что методологическая стандартизация и развитие человеческого капитала способны существенно улучшить финансовые показатели любой компании, что эмпирически подтверждается исследованием на базе ООО «ДНС Ритейл»: исходный критически низкий уровень знаний менеджеров (средний балл 2,1 из 10) напрямую коррелировал с реализацией субоптимальных проектов, тогда как целенаправленное обучающее вмешательство обеспечило рост теоретических знаний на 187% и вывод практических навыков на операционный уровень (75%).

Для глубокого понимания природы выявленного противоречия необходимо обратиться к теоретическому фундаменту и нормативному контексту исследования. Теоретическая база оценки инвестиционных проектов заложена в трудах классиков финансовой науки и подробно раскрыта в современных работах отечественных и зарубежных исследователей, фокусирующихся на совершенствовании дисконтированных методов, учете рисков и интеграции ESG-факторов. Нормативно-правовую основу составляют федеральное законодательство об инвестиционной деятельности и методические рекомендации профильных министерств, регламентирующие комплексный анализ денежных потоков. Однако в большинстве академических исследований человеческий фактор рассматривается преимущественно

как источник погрешности прогнозов, а не как системный ограничитель. Данный пробел в литературе и нормативной практике, наряду с распространенной в корпоративной среде практикой упрощенных расчетов срока окупаемости, игнорирующих временную стоимость денег, подтверждает необходимость эмпирической диагностики компетенций менеджеров как самостоятельного объекта исследования, способного заполнить лагуну между академической теорией и реальной управленческой деятельностью.

Однако теоретическая разработанность методологии не находит прямого отражения в реальной управленческой практике, что подтверждается критическим анализом существующих подходов и эмпирическими данными. Традиционная парадигма управления стоимостью в сетевом ритейле базируется на формализованном бюджетировании и использовании унифицированных моделей на местах, что, как показало исследование практики компании за 2020–2024 гг., приводит к системной несостоятельности: при общей финансовой устойчивости рентабельность инвестированного капитала демонстрирует нисходящий тренд, а анализ типовых проектов выявил критический разброс эффективности (IRR варьировался от отрицательных значений до 30,5%, а NPV в отдельных случаях достигал –14 млн руб.). Для верификации гипотезы о ключевой роли дефицита компетенций автором был реализован педагогический эксперимент смешанного дизайна с выборкой из 31 менеджера, разделенного на три группы с варьируемым уровнем методической поддержки. Результаты эксперимента доказали несостоятельность подходов, опирающихся исключительно на интуитивный опыт или поверхностные инструкции: контрольная группа без обучения показала средний балл 2,1 из 10, группа со справочными материалами улучшила результат лишь до 47,3%, тогда как целенаправленное обучение экспериментальной группы обеспечило рост теоретических знаний на 187% (до 7,44 балла) и сформировало устойчивые практические навыки на уровне 75%. Таким образом, существующие в литературе и корпоративной практике подходы оказываются неработоспособными без предварительной трансформации человеческого капитала, что требует принципиально нового вектора решения проблемы, смещающего фокус с совершенствования формул на развитие исполнителей.

Учитывая доказанную несостоятельность интуитивных подходов, логичным шагом становится разработка концепции адаптивного обучения как ключевого механизма повышения финансовой эффективности инвестиционных процессов. В отличие от традиционных представлений о необходимости глубокой академической подготовки финансовых аналитиков, исследование доказывает, что даже базовое, но методически выверенное образовательное вмешательство способно радикально

изменить качество управленческих решений. Фундамент данного подхода заключается в трансляции сложных динамических моделей оценки в структурированные, доступные для неспециалистов образовательные модули, где отказ от избыточной математизации компенсируется формированием устойчивых навыков финансовой интерпретации, понимания экономической сущности дисконтирования и логики сравнения проектов. Организация обучающих мероприятий традиционно воспринимается как времязатратный и ресурсоемкий процесс, однако полученные данные опровергают стереотип о низкой отдаче: целенаправленное вмешательство, сфокусированное исключительно на ликвидации критических пробелов, обеспечило вывод практических навыков на операционный уровень при минимальных организационных издержках, тогда как контрольная группа со справочными формулами продемонстрировала прирост менее 60%. Внедрение адаптивного подхода меняет парадигму управления инвестициями, трансформируя персонал из источника риска в контролируемый актив, напрямую влияющий на финансовые результаты. Доказанная результативность базового обучения позволяет компаниям оптимизировать инвестиционный портфель за счет внутренних резервов, переводя затраты на развитие компетенций в измеримый рост рентабельности инвестиционной деятельности и совокупной стоимости бизнеса.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сформулировать ряд фундаментальных положений, резюмирующих логику и результаты работы. Теоретический анализ и эмпирическая диагностика подтвердили, что системный дефицит финансовых компетенций выступает главным ограничителем инвестиционной эффективности, а педагогический эксперимент доказал, что лишь целенаправленное обучение способно ликвидировать критические пробелы, эмпирически подтвердив исходную гипотезу. Разработанная концепция адаптивного обучения обеспечивает структурный переход от децентрализованного принятия решений к управляемому процессу, где внедрение стандартизированных модулей с пошаговыми алгоритмами в сочетании с обязательной аттестацией исключает реализацию субоптимальных инициатив, выявленных в ходе сравнительного анализа проектного портфеля. Интеграция финансовых компетенций в систему управления персоналом создает устойчивую экономическую мотивацию, трансформируя человеческий капитал из фактора инвестиционного риска в контролируемый драйвер создания стоимости. Комплексный подход подтверждает, что синергия образовательных мер и унифицированных методологических стандартов является необходимым и достаточным условием для повышения совокупной рентабельности инвестиционного портфеля в условиях зрелого рынка.

Полученные результаты не только замыкают исследовательский цикл, но и обладают существенным потенциалом для научного развития и практического

внедрения в масштабах всей экономики. Научная значимость исследования заключается в расширении теоретических представлений об управлении стоимостью инвестиционных проектов через призму человеческого капитала, эмпирически доказывая, что ключевым ограничителем эффективности выступает системный дефицит компетенций, а не отсутствие методического инструментария. Практическая значимость работы определяется её надотраслевым характером и высокой степенью масштабируемости: выявленный разрыв между сложностью современных моделей и операционными навыками персонала характерен не только для сетевого ритейла, но и для производственного сектора, девелопмента, IT-индустрии, логистики и сферы услуг. Рекомендации по внедрению сформулированы на уровне универсальных организационно-управленческих механизмов и включают институционализацию стандартов оценки через единый инвестиционный меморандум с жёсткими пороговыми критериями ($NPV > 0$, $IRR > WACC$, $PI > 1,1$), интеграцию компетенций в систему управления персоналом с привязкой переменной части вознаграждения к пост-инвестиционным результатам, а также централизацию экспертизы и регулярный мониторинг «план–факт». Архитектура данных управленческих контуров универсальна и применима в организациях любого масштаба, где ДНС выступает исключительно валидационным кейсом. Перспективы дальнейшего теоретического развития связаны с кросс-отраслевой апробацией модели, интеграцией алгоритмов машинного обучения для автоматизированного скрининга проектов, расширением концепции за счёт учёта ESG-факторов в ставке дисконтирования и проведением лонгитюдных исследований долгосрочного влияния программ финансовой грамотности на ROI корпоративных портфелей.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утв. Госстроем РФ, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпромом России 31.03.1994 № 7-12/47).
3. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Дело, 2002. 888 с.
4. Воронцовский А. В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования. СПб. : Изд-во СПбГУ, 2015. 511 с.
5. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. 11-е изд., перераб. и доп. М. : Альпина Паблишер, 2019. 1316 с.

6. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. М. : Проспект, 2011. 1024 с.
7. Лимитовский М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках : учебно-практ. пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2021. 486 с.
8. Разумовский В. В., Кузнецова Н. В. Влияние человеческого капитала на эффективность инвестиционных решений в ритейле // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 45–52.
9. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. М. : Лаборатория знаний, 2021. 1024 с.
10. Теплова Т. В. Инвестиции : в 2 ч. Ч. 1 : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2021. 409 с.
11. Truong G., Partington G., Peat M. Cost-of-capital estimation and capital-budgeting practice in Australia // Australian Journal of Management. 2008. Vol. 33, № 1. P. 95–122.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 4/2026

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