

ИЮЛЬ 2026 | ВЫПУСК №7

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

№ 7/2026

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» – №7 - 2026 – 129 с.

ISSN 2542-0208

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

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

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

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

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

УДК 33
ББК 65

Редакционная коллегия:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

© НОО Профессиональная наука, 2015-2026

Оглавление

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ	6
Попова Ю.А. Современные методические аспекты формирования системы оценки деятельности службы внутреннего аудита предприятия.....	6
МАРКЕТИНГ	22
Изакова Н.Б., Земскова Е.А. Управление взаимоотношениями с потребителями как фактор конкурентоспособности на рынке транспортно-логистических услуг	22
Матвеева А.И., Антонова Е.С., Антонов В.А. Сравнение B2B и B2C Customer Journey Map в e-commerce: результаты маркетингового исследования российского рынка	30
МЕНЕДЖМЕНТ	37
Попов Ю.А. Современные подходы к созданию и совершенствованию системы адаптации новых сотрудников организаций с использованием института наставничества.....	37
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	53
Аббуд Х.Ю., Лапшина Е.Н., Захарова С.Г. Опыт Японии в управлении процессом культурного обмена, как Стратегия экономического развития.....	53
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА.....	60
Белоусова И.И. Факторы повышения эффективности использования экономического потенциала Московской области.....	60
РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ	67
Пеструхина И.В. Восприятие бренда территории и поведение потребителей в сфере регионального туризма (на примере Пермского края)	67
СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.....	75
Кирный Ф.С. Обеспечение информационной прозрачности игровых продуктов как инструмент стандартизации цифровой среды индустрии азартных игр.....	75
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	86
Бойтуш О.А. Бюджетная политика Российской Федерации в условиях турбулентности 2020–2026 годов: уроки и новая модель.....	86
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ	92
Фурин А.Г., Зими́на Е.Ю. Управление инновационной деятельностью в высшем образовании: отраслевые особенности и барьеры цифровой трансформации.....	92
ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ.....	98
Кирный Ф.С. Реформа налогообложения игорного бизнеса 2026 года и проблема нелегального онлайн-сегмента	98
Миронов Н.Ю., Шимановский Д.В. Детерминанты объёма выручки как важнейшей характеристики футбольного клуба «Амкар-Пермь».....	109
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ	119
Оразова А.Б., Ширинова Г.Н. Оценка эффективности применения автоматизированных систем управления рисками при таможенном контроле трансграничной электронной коммерции.....	119

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.633:005.584.1

Попова Ю.А. Современные методические аспекты формирования системы оценки деятельности службы внутреннего аудита предприятия

Modern methodological aspects of the formation of a system for assessing the performance of the internal audit service of an enterprise

Попова Юлия Александровна,

старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
университет промышленных технологий и дизайна»

Popova Julia Alexandrovna,
senior lecturer of the Department of Accounting and Audit,
Saint Petersburg State University
of Industrial Technologies and Design

Аннотация. В данной научной работе рассматриваются актуальные методические подходы по формированию и реализации системы оценки деятельности службы внутреннего аудита предприятия. Проанализированы существующие методики оценки результативности внутреннего аудита, выявлены особенности применения количественных и качественных критериев оценки, а также обоснована необходимость комплексного подхода к определению вклада данной службы в повышение эффективности корпоративного управления. Предложена система показателей, объединяющая критерии оценки экономического эффекта, организации аудиторской деятельности, кадрового потенциала и мотивации персонала, а также мероприятий по обеспечению и повышению качества внутреннего аудита. Определены методические подходы к интерпретации результатов оценки и обоснована практическая значимость их использования при совершенствовании всей системы внутреннего аудита, управления рисками и принятия управленческих решений на современных предприятиях.

Ключевые слова: внутренний аудит, оценка деятельности, аудиторские проверки, бухгалтерская (финансовая) отчетность, контрольные процедуры, оптимизации бизнес-процессов, качественные и количественные показатели эффективности, корпоративное управление, управление рисками.

Abstract. This scientific paper discusses current methodological approaches to the formation and implementation of a system for evaluating the activities of the company's internal audit service. The existing methods of evaluating the effectiveness of internal audit are analyzed, the specifics of the application of quantitative and qualitative evaluation criteria are identified, and the need for an integrated approach to determining the contribution of this service to improving the effectiveness of corporate governance is substantiated. A system of indicators is proposed that combines criteria for assessing the economic impact, organization of auditing activities, human resources and motivation of personnel, as well as measures to ensure and improve the quality of internal audit. Methodological approaches to the interpretation of evaluation results are identified and the practical significance of their use in improving the entire system of internal audit, risk management and managerial decision-making in modern enterprises is substantiated.

Keywords: internal audit, performance assessment, audits, accounting (financial) reporting, control procedures, optimization of business processes, qualitative and quantitative performance indicators, corporate governance, risk management.

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

В актуальных условиях динамичного развития экономики и высокой степени изменчивости рынка предприятия вынуждены фактически на постоянной основе адаптировать свою деятельность к новым условиям функционирования, изменениям законодательства, усилению конкуренции и возрастающему уровню рисков. В обозначенной ситуации особую значимость приобретает вопрос формирования эффективной системы внутреннего контроля, важнейшим элементом которой является внутренний аудит. Его основное назначение – независимой и объективной оценке деятельности организации, выявлении факторов, препятствующих достижению поставленных целей, а также выработке рекомендаций, направленных на повышение эффективности всей системы управления.

Внутренний аудит по своей сути представляет собой независимую и объективную деятельность по предоставлению гарантий и консультационных услуг, направленную на совершенствование работы организации и повышение эффективности ее деятельности. Служба внутреннего аудита в процессе проведения контрольно-оценочных мероприятий осуществляет анализ бизнес-процессов, исследует надежность системы внутреннего контроля, эффективность управления рисками и корпоративного управления, а также предоставляет руководству и собственникам предприятия результаты данных проверок, аналитические материалы и необходимые рекомендации [9].

Принимая во внимание тот факт, что современное управление предприятием невозможно без своевременной, полной и достоверной информации о состоянии его финансово-хозяйственной деятельности, использовании ресурсов, качестве организации внутренних процессов и уровне существующих рисков, именно служба внутреннего аудита обеспечивает руководство объективными сведениями, способствует выявлению резервов повышения эффективности деятельности, совершенствованию системы внутреннего контроля, снижению вероятности возникновения финансовых потерь и повышению качества принимаемых управленческих решений.

В Российской Федерации ключевым нормативным документом, на котором основывается работа системы аудита является федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», который определяет правовые основы независимой проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности и выражения мнения о ее достоверности. Если результаты внешнего аудита предназначены главным образом для заинтересованных внешних сторон, к которым относятся инвесторы, кредиторы, государственные органы, контрагенты и иные пользователи бухгалтерской (финансовой) отчетности, то внутренний, в свою очередь, ориентирован на удовлетворение информационных потребностей руководства и собственников предприятия [2].

Несмотря на различия в целях, функциях и организационном статусе, внешний и внутренний аудит имеют ряд общих характеристик. Оба вида аудита основаны на применении единых принципов объективности, профессиональной компетентности, системности и достаточности аудиторских доказательств. При проведении проверок могут использоваться схожие методы и процедуры, включая анализ документов, тестирование средств внутреннего контроля, выборочное исследование операций, интервьюирование сотрудников, оценку рисков и др. Кроме того, эффективное взаимодействие между внешними и внутренними аудиторами позволяет избежать дублирования отдельных контрольных мероприятий, повысить качество проводимых процедур и рационально использовать имеющиеся ресурсы.

Анализируя нормативно-правовую практику, следует отметить тот факт, что международным стандартом аудита (МСА) 610 «Использование работы внутренних аудиторов» регламентируются вопросы использования результатов работы службы внутреннего аудита. В соответствии с данным стандартом внешний аудитор вправе учитывать результаты деятельности обозначенной службы при планировании и проведении аудиторской проверки, однако только после оценки возможности такого использования [5]. Для этого анализируется степень организационной независимости службы внутреннего аудита и объективности ее сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, а также соблюдение системного и последовательного подхода к организации аудиторской деятельности, включая применение процедур внутреннего контроля качества.

Таким образом, внутренний аудит представляет собой не разовую контрольную процедуру, а непрерывный и структурированный процесс, включающий планирование, проведение аудиторских мероприятий, сбор и анализ доказательств, оценку выявленных фактов и подготовку рекомендаций по устранению обнаруженных недостатков. Результатом работы службы внутреннего аудита является объективная оценка эффективности функционирования отдельных процессов и организации в целом.

Исходя из всего вышесказанного, становится возможно сделать вывод, что возрастающая роль внутреннего аудита закономерно обуславливает необходимость оценки эффективности деятельности самой службы. Практика показывает, что наличие структурного подразделения внутреннего аудита само по себе не гарантирует достижения ожидаемого экономического и управленческого эффекта. Недостаточная независимость аудиторов, отсутствие единых критериев оценки, ориентация исключительно на количественные показатели, а также слабая связь результатов аудиторской деятельности с достижением стратегических целей предприятия существенно снижают его ценность для системы управления.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных организации системы внутреннего аудита, вопросы формирования комплексной оценки деятельности такой службы остаются недостаточно проработанными. Существующие методические подходы, как правило, ориентированы либо на оценку выполнения отдельных функций внутреннего аудита, либо на анализ соответствия международным профессиональным стандартам, не обеспечивая комплексной оценки результативности, эффективности и качества функционирования службы с учетом специфики деятельности предприятия и современных требований риск-ориентированного управления [1].

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью рассмотрения возможностей совершенствования методических подходов к формированию системы оценки деятельности службы внутреннего аудита. Целью настоящего исследования является разработка современных методических подходов к формированию такой системы оценки, основанной на совокупности взаимосвязанных критериев и показателей, позволяющих комплексно оценивать результативность, эффективность, качество и практическую ценность внутреннего аудита для достижения стратегических целей организации.

По мере расширения функционала службы внутреннего аудита возрастает необходимость объективной оценки результатов и эффективности ее деятельности, которые должны определяться не количеством проведенных проверок или объемом подготовленных отчетов, а тем вкладом, который подразделение вносит в достижение стратегических и операционных целей организации.

Анализ данных ряда научных исследований показывает, что оценка деятельности службы внутреннего аудита, как правило, направлена на решение двух взаимосвязанных задач. С одной стороны, она позволяет определить ценность службы для организации, подтвердить целесообразность ее функционирования и эффективность использования ресурсов, направляемых на обеспечение аудиторской деятельности. С другой, результаты оценки могут служить основой для формирования объективной системы мотивации сотрудников службы внутреннего аудита, ориентированной на достижение конкретных результатов и повышение качества выполняемых функций [3].

Для решения указанных задач в научной литературе и практической деятельности предприятий широко применяется система критериев, включающая две основных группы показателей - качественные и количественные [11]. Такой подход обеспечивает комплексную оценку деятельности службы внутреннего аудита, поскольку позволяет учитывать не только достигнутые экономические результаты, но и изменения, произошедшие в системе управления организацией.

Говоря о качественных показателях, важно отметить, что они характеризуют влияние внутреннего аудита на совершенствование деятельности предприятия в тех случаях, когда полученный эффект невозможно выразить в стоимостной или количественной форме. К таким результатам относятся повышение прозрачности бизнес-процессов, снижение вероятности возникновения нарушений, укрепление корпоративной культуры, повышение доверия со стороны заинтересованных сторон и т.п. Несмотря на сложность количественного измерения подобных изменений, именно они зачастую формируют долгосрочную ценность внутреннего аудита для организации.

Вместе с тем, количественные показатели, напротив, позволяют оценить результаты деятельности службы посредством конкретных измеримых величин. Они отражают экономический эффект, достигнутый вследствие реализации рекомендаций внутренних аудиторов, и могут выражаться в сокращении затрат, снижении финансовых потерь, повышении рентабельности деятельности, оптимизации использования материальных и трудовых ресурсов, ускорении оборачиваемости запасов, увеличении производительности отдельных бизнес-процессов и иных измеримых показателях эффективности.

Следовательно, комплексная оценка деятельности службы внутреннего аудита должна учитывать как качественные, так и количественные результаты ее функционирования. Разграничение указанных категорий имеет принципиальное значение при формировании современной системы оценки деятельности службы внутреннего аудита, поскольку обеспечивает всесторонний анализ ее вклада в повышение эффективности управления предприятием.

Важно отметить, что в основном результативность и эффективность службы внутреннего аудита рассматривается в ключе основных целей и процессов, реализуемых соответствующей службой (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Результативность и эффективность службы внутреннего аудита

Несмотря на активное развитие теоретических и практических исследований в области реализации функционала внутреннего аудита, в настоящее время отсутствует универсальная система показателей, позволяющая объективно оценить эффективность и результативность деятельности службы внутреннего аудита для организаций различных отраслей и масштабов деятельности [13]. Это обусловлено тем фактом, что организационная структура предприятия, уровень зрелости системы корпоративного управления, особенности бизнес-процессов, приоритеты развития, но, прежде всего, функции внутреннего аудита существенно различаются. В связи с этим каждая организация формирует собственную систему оценки, учитывающую специфику ее деятельности, стратегические цели и существующие риски.

Как правило, перечень основных показателей разрабатывается руководителем подразделения совместно с высшим руководством предприятия. При этом показатели должны быть измеримыми, объективными, сопоставимыми во времени и отражать как качество выполнения аудиторских функций, так и вклад службы внутреннего аудита в достижение целей всей организации. Утвержденные критерии оценки, их целевые значения и порядок применения закрепляются во внутренних нормативных документах, таких как положение о службе внутреннего аудита, должностные инструкции сотрудников, методические регламенты, а также учитываются в рамках системы стимулирования персонала.

В качестве примера рассмотрим систему показателей, которая может быть использована для оценки деятельности службы внутреннего аудита современного производственного предприятия. Предлагаемая система носит комплексный характер и объединяет четыре взаимодополняющие группы показателей:

1. Показатели экономического эффекта, характеризующие экономические результаты внедрения рекомендаций службы внутреннего аудита, включая предотвращенные финансовые потери, снижение затрат, повышение эффективности использования ресурсов и иные измеримые итоги деятельности.

2. Показатели эффективности организации функции внутреннего аудита, отражающие качество планирования и проведения аудиторских мероприятий, соблюдение методологии внутреннего аудита, своевременность выполнения аудиторских заданий, полноту реализации утвержденных планов и эффективность применяемых процедур.

3. Показатели, характеризующие уровень профессиональной мотивации и развития персонала службы внутреннего аудита, позволяющие оценить кадровую устойчивость подразделения, уровень квалификации сотрудников, их вовлеченность в деятельность службы, результаты обучения и профессионального развития, а также эффективность системы мотивации.

4. Показатели, отражающие деятельность по повышению качества внутреннего аудита, включающие мероприятия по совершенствованию методического обеспечения, внедрению современных аналитических и цифровых инструментов, развитию системы внутреннего контроля качества, а также реализации программ непрерывного совершенствования деятельности [4].

Прежде всего важнейшее значение имеют показатели, характеризующие экономический эффект деятельности службы внутреннего аудита. Именно они позволяют наиболее объективно оценить практическую ценность функционирования подразделения для предприятия, поскольку отражают реальные финансовые результаты, полученные вследствие реализации рекомендаций внутренних аудиторов. В отличие от качественных критериев, экономические показатели могут быть выражены в стоимостной форме, подтверждены бухгалтерскими документами, результатами расчетов и иной документально зафиксированной информацией. Благодаря высокой степени объективности они нередко используются не только для оценки эффективности деятельности службы внутреннего аудита, но и при формировании системы материального стимулирования ее сотрудников.

Рассмотрим три ключевых показателя, позволяющих комплексно оценить экономический эффект функционирования службы внутреннего аудита.

1. Экономия от реализации рекомендаций службы внутреннего аудита. Данный показатель характеризует совокупный положительный финансовый результат, полученный организацией вследствие устранения выявленных нарушений, оптимизации бизнес-процессов и внедрения предложений, разработанных службой внутреннего аудита. Расчет показателя может осуществляться путем суммирования следующих составляющих: снижение затрат по отдельным бизнес-процессам; увеличение доходов, полученное в результате совершенствования деятельности; предотвращенные и/или возмещенные убытки; иные подтвержденные выгоды, непосредственно связанные с реализацией рекомендаций внутренних аудиторов.

2. Объем финансовых потерь, обусловленных недостатками системы внутреннего контроля. Этот показатель отражает финансовые последствия нарушений, которые не связаны с объективными изменениями рыночной конъюнктуры и могли быть предотвращены при эффективном функционировании системы внутреннего контроля и управления рисками. Рассчитывается данный показатель путем суммирования потерь от неправомερных действий работников; выявленных недостатков с учетом произведенного возмещения ущерба; штрафов, пеней и иных обязательных платежей, возникших вследствие нарушений. Снижение значения данного показателя в динамике свидетельствует о повышении эффективности деятельности службы внутреннего

аудита, совершенствовании системы внутреннего контроля и снижении уровня финансовых рисков организации.

3. Удельный вес затрат на функционирование службы внутреннего аудита. Позволяет оценить экономичность деятельности службы внутреннего аудита и определить соотношение расходов на ее содержание с масштабами деятельности предприятия. Важно учитывать, что увеличение затрат на содержание службы не всегда свидетельствует о снижении ее эффективности. Они могут быть обусловлены расширением функций подразделения, внедрением современных цифровых технологий, повышением квалификации персонала или увеличением объема аудиторских мероприятий. Поэтому анализ данного показателя должен проводиться в комплексе с результатами, достигнутыми службой внутреннего аудита. В качестве базы сравнения могут использоваться:

- отношение совокупных затрат на содержание службы внутреннего аудита к общей выручке организации;
- отношение затрат на службу внутреннего аудита к совокупным управленческим расходам или расходам на обеспечение деятельности структурных подразделений [7].

В состав затрат на функционирование службы внутреннего аудита, как правило, включаются фонд оплаты труда сотрудников, обязательные страховые начисления, расходы на повышение квалификации, приобретение специализированного программного обеспечения, командировочные расходы, содержание рабочих мест и иные затраты, непосредственно связанные с деятельностью подразделения.

Комплексный анализ обозначенных показателей в динамике позволяет получить достаточно полное представление об экономической эффективности службы внутреннего аудита. При этом наибольшую информативность представляет их совместная интерпретация. Рост экономического эффекта от внедрения рекомендаций внутренних аудиторов при одновременном сокращении финансовых потерь предприятия свидетельствует о повышении качества аудиторской деятельности и эффективности системы внутреннего контроля. В свою очередь, стабильное значение удельных затрат на содержание службы либо их умеренный рост при увеличении достигнутого экономического эффекта позволяет сделать вывод о рациональном использовании ресурсов и высокой отдаче от функционирования службы внутреннего аудита [10].

Вторая группа показателей предназначена для оценки качества организации деятельности службы внутреннего аудита. В отличие от предыдущих, данные критерии позволяют оценить эффективность планирования аудиторской деятельности, качество применяемой методологии, уровень исполнения основных функций службы и степень

достижения поставленных перед ней целей. Подобные показатели характеризуют зрелость процессов внутреннего аудита и позволяют своевременно выявлять недостатки в организации работы подразделения.

1. Уровень выполнения плана аудиторских мероприятий. Данный показатель отражает степень реализации утвержденного плана внутреннего аудита, выполнение поручений руководства по проведению внеплановых проверок, а также полноту охвата ключевых рисков, предусмотренных картой рисков предприятия. Высокое значение показателя свидетельствует об эффективном планировании деятельности службы и рациональном распределении имеющихся ресурсов.

Оценка может проводиться по нескольким направлениям:

- отношение количества фактически проведенных аудиторских проверок к количеству проверок, предусмотренных годовым планом;
- отношение количества выполненных внеплановых аудиторских заданий к числу поступивших поручений руководства;
- отношение количества аудированных ключевых рисков к общему числу рисков, включенных в корпоративную карту рисков.

При этом каждый показатель рассчитывается в процентах. Практика показывает, что значение, близкое к 100 %, свидетельствует о высокой эффективности организации работы службы. Существенное снижение данного показателя (например, менее 85 %) может указывать на необходимость корректировки плана аудиторской деятельности, перераспределения нагрузки между сотрудниками либо пересмотра численности и квалификационного состава подразделения [8].

2. Доля рекомендаций, реализованных в установленные сроки. Важным критерием оценки внутреннего аудита является не только качество разработанных рекомендаций, но и успешность их практической реализации. Исходя из этого, целесообразно оценивать долю рекомендаций, внедренных структурными подразделениями в сроки, утвержденные по результатам аудиторской проверки. Данный показатель определяется как отношение количества рекомендаций, выполненных в установленный срок, к общему числу принятых к реализации рекомендаций. Его увеличение свидетельствует о практической ценности выводов службы внутреннего аудита, их реалистичности и высокой степени взаимодействия аудиторов с руководителями подразделений.

3. Своевременность подготовки аудиторской отчетности. Оперативность представления результатов проверки оказывает непосредственное влияние на возможность своевременного принятия управленческих решений. Показатель рассчитывается как отношение количества отчетов, подготовленных без нарушения установленных сроков, к общему количеству завершенных аудиторских проверок.

Значение показателя должно стремиться к максимально возможному уровню, поскольку задержка подготовки отчетов снижает актуальность содержащихся в них выводов и рекомендаций.

4. Доля рекомендаций, принятых руководством к реализации. Данный показатель характеризует качество аналитической работы внутренних аудиторов и степень доверия руководства к результатам их деятельности. Он определяется как отношение количества рекомендаций, утвержденных к исполнению, к общему количеству рекомендаций, сформулированных по итогам проведенных проверок. Высокое значение показателя свидетельствует о том, что выводы службы внутреннего аудита являются обоснованными, применимыми на практике и соответствуют стратегическим целям предприятия.

5. Количество предписаний и санкций со стороны контрольно-надзорных органов. Эффективность внутреннего аудита во многом проявляется в способности своевременно выявлять нарушения до проведения внешнего контроля. Поэтому одним из индикаторов качества функционирования службы является количество предписаний, штрафов и иных мер реагирования, примененных государственными контрольно-надзорными органами вследствие нарушений, которые не были своевременно обнаружены. Показатель определяется в абсолютном выражении и в идеальном случае должен стремиться к нулю. Вместе с тем при его интерпретации следует учитывать специфику деятельности предприятия и объемы внешнего государственного контроля.

6. Количество существенных замечаний, выявленных внешними аудиторами в отношении системы внутреннего аудита. Данный показатель отражает согласованность работы внутреннего и внешнего аудита и косвенно характеризует качество функционирования последнего. Его значение определяется количеством существенных нарушений или недостатков системы, выявленных внешними аудиторами, которые ранее не были обнаружены службой внутреннего аудита. Сокращение данного показателя свидетельствует о повышении эффективности внутренних аудиторских процедур.

7. Количество существенных нарушений и значимых рекомендаций, выявленных службой внутреннего аудита. Само по себе данное число не может рассматриваться как абсолютный показатель эффективности внутреннего аудита. Однако наличие существенных нарушений, рисков и проблемных зон, своевременно выявленных службой, подтверждает результативность проводимых контрольных мероприятий. Поэтому данный показатель целесообразно анализировать совместно с уровнем реализации рекомендаций и динамикой повторного возникновения аналогичных нарушений.

8. Количество реализованных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов. Одним из наиболее значимых результатов деятельности службы внутреннего аудита является инициирование изменений, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия. Поэтому в качестве самостоятельного показателя может использоваться количество реализованных мероприятий, проведенных по инициативе или на основании рекомендаций службы внутреннего аудита - оптимизация управленческих процедур, совершенствование системы внутреннего контроля, автоматизация отдельных операций, перераспределение функций между подразделениями, снижение административных издержек и иные изменения, обеспечивающие повышение эффективности деятельности организации.

Таким образом, оценка качества организации деятельности внутреннего аудита должна строиться на сочетании количественных и качественных критериев. Комплексный анализ позволяет определить, насколько деятельность службы способствует совершенствованию системы внутреннего аудита, повышению эффективности бизнес-процессов, снижению рисков и достижению стратегических целей предприятия.

Третья группа показателей, характеризует кадровый потенциал, уровень вовлеченности и мотивации сотрудников службы внутреннего аудита. Важно отметить, что эффективность данной системы во многом определяется не только качеством применяемых методик и организацией процессов, но и профессиональными компетенциями, стабильностью кадрового состава, а также заинтересованностью работников в достижении целей подразделения и организации в целом [12]. Для службы внутреннего аудита данный аспект имеет особое значение, поскольку деятельность аудиторов требует высокой степени ответственности, независимости, а также постоянного совершенствования профессиональных знаний и готовности работать в условиях повышенной неопределенности и риска.

В рамках оценки кадрового потенциала и мотивации службы внутреннего аудита могут быть использованы следующие показатели.

1. Количество незаполненных штатных единиц в структуре службы внутреннего аудита. Данный показатель отражает уровень укомплектованности подразделения персоналом и определяется как количество вакантных должностей, предусмотренных утвержденным штатным расписанием. В общем случае его значение должно стремиться к нулю, поскольку длительное наличие вакансий может свидетельствовать о дефиците квалифицированных кадров, недостаточной привлекательности условий труда или несоответствии организационной структуры фактическим потребностям службы. Однако сам факт наличия вакантных должностей не всегда оценивается негативно. Он

может указывать как на необходимость пересмотра численности подразделения, так и на временный этап подбора специалистов после расширения функций службы.

2. Коэффициент текучести кадров в службе внутреннего аудита. Стабильность кадрового состава – еще одно важное условие эффективного функционирования службы внутреннего аудита, поскольку накопление профессионального опыта, знание специфики деятельности предприятия и понимание внутренних бизнес-процессов оказывают непосредственное влияние на качество аудиторских проверок. Высокий уровень текучести может свидетельствовать о проблемах в системе мотивации, чрезмерной рабочей нагрузке или недостаточной удовлетворенности условиями труда. Однако отдельные кадровые изменения могут быть связаны с естественным обновлением коллектива и приводить к повышению качества работы подразделения за счет привлечения более квалифицированных специалистов. Следовательно, оценка текучести кадров должна проводиться не только с количественной, но и с качественной точки зрения.

3. Доля сертифицированных специалистов в общей численности сотрудников службы внутреннего аудита. Наличие у сотрудников профессиональных сертификатов в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля, финансового анализа или смежных направлений является одним из индикаторов высокого уровня профессиональной подготовки. Увеличение данного показателя свидетельствует о стремлении организации к развитию профессиональных компетенций сотрудников и формированию экспертной среды внутри службы внутреннего аудита. Вместе с тем отсутствие профессиональных сертификатов не всегда означает недостаточный уровень квалификации, поскольку значительную роль играют практический опыт, отраслевая экспертиза и результаты фактической деятельности персонала.

4. Доля сотрудников, обладающих значительным профессиональным опытом в области аудита. Высокое значение данного показателя, как правило, свидетельствует о наличии у службы необходимых экспертных компетенций, накопленного практического опыта и способности эффективно решать сложные профессиональные задачи. Однако для обеспечения устойчивого развития подразделения важно поддерживать баланс между опытными специалистами и сотрудниками, находящимися на ранних этапах становления.

5. Доля переменной части вознаграждения в структуре оплаты труда сотрудников службы внутреннего аудита. Наличие переменной составляющей вознаграждения, связанной с достижением установленных результатов, способствует повышению заинтересованности работников в качественном выполнении должностных обязанностей, профессиональном развитии и достижении целей подразделения.

Вместе с тем чрезмерная зависимость уровня дохода от бонусных выплат может оказывать негативное влияние на стабильность мотивации и создавать ощущение неопределенности у сотрудников. Кроме того, при разработке системы стимулирования необходимо учитывать специфику внутреннего аудита как независимой функции, поскольку чрезмерная привязка вознаграждения исключительно к количественным результатам способна негативно повлиять на их объективность и независимость.

Таким образом, показатели кадрового потенциала и мотивации занимают промежуточное положение между количественными и качественными критериями оценки. Несмотря на наличие формализованных методик расчета, их интерпретация невозможна без учета организационного контекста, особенностей корпоративной культуры, специфики деятельности предприятия и уровня зрелости самой службы внутреннего аудита. Анализ указанных показателей в комплексе позволяет оценить кадровую устойчивость подразделения, его профессиональный потенциал и способность обеспечивать высокое качество аудиторской деятельности в долгосрочной перспективе.

Заключительная четвертая группа включает показатели, характеризующие деятельность службы внутреннего аудита по обеспечению и непрерывному повышению качества собственной работы. В отличие от предыдущих они в меньшей степени ориентированы на оценку непосредственных результатов аудиторской деятельности, а скорее отражают уровень зрелости самой службы, ее способность к саморазвитию, совершенствованию применяемых методик и поддержанию профессиональных стандартов.

В качестве основных критериев данной группы могут быть использованы следующие показатели.

1. Проведение мониторинга качества деятельности службы внутреннего аудита, который представляет собой систематический процесс контроля соблюдения внутренних регламентов, методических документов и профессиональных стандартов при выполнении аудиторских заданий. На его основе становится возможно своевременно выявить отклонения от установленных требований, проанализировать причины возникших недостатков и принять корректирующие меры. Показатель определяется количеством проведенных мероприятий по мониторингу качества за отчетный период. Для обеспечения непрерывного контроля целесообразно проводить такой мониторинг не реже одного раза в год, а в организациях с высоким уровнем аудиторской активности – на регулярной основе в течение всего года.

2. Проведение внутренних оценок качества деятельности службы внутреннего аудита. Их регулярное проведение позволяет своевременно выявлять направления совершенствования методологии внутреннего аудита, оценивать эффективность

применяемых процедур и повышать качество организации аудиторской деятельности. В большинстве случаев целесообразно осуществлять такие оценки не реже одного раза в год.

3. Проведение внешних оценок качества деятельности службы внутреннего аудита. Их основная задача заключается в определении степени соответствия организации внутреннего аудита требованиям профессиональных стандартов, оценке эффективности применяемых подходов, а также выявлении возможностей для дальнейшего совершенствования деятельности службы. В соответствии с международной практикой профессиональной деятельности внутреннего аудита такие оценки рекомендуется проводить на регулярной основе, как правило, не реже одного раза в три-пять лет. При этом организация вправе устанавливать более короткий интервал между внешними оценками, если это обусловлено требованиями корпоративного управления, отраслевой спецификой или внутренней политикой в области качества [6].

Подводя итоги, необходимо отметить, что оценка деятельности службы внутреннего аудита представляет собой важнейший элемент системы корпоративного управления, позволяющий не только определить качество выполнения аудиторских функций, но и объективно оценить вклад подразделения в повышение эффективности деятельности предприятия.

Проведенный анализ показал, что универсальная система оценки деятельности службы внутреннего аудита, одинаково применимая для организаций различных отраслей и масштабов деятельности, в настоящее время отсутствует. Она должна формироваться с учетом специфики конкретного предприятия, сохраняя при этом единые методологические принципы объективности, комплексности, измеримости и практической применимости.

В рамках исследования предложена комплексная система показателей, объединяющая четыре взаимосвязанные группы критериев: показатели экономического эффекта деятельности службы внутреннего аудита, показатели эффективности организации аудиторских процессов, показатели кадрового потенциала и мотивации персонала, а также показатели, характеризующие систему обеспечения и повышения качества аудиторской деятельности. В отличие от использования отдельных коэффициентов или локальных показателей, предложенный подход позволяет получить всестороннюю характеристику деятельности службы внутреннего аудита, учитывающую как достигнутые экономические результаты, так и качество организации процессов, уровень профессионального развития сотрудников и способность подразделения к непрерывному совершенствованию.

Подобная система показателей не претендует на универсальность, однако, представляет собой методическую основу для формирования комплексной системы оценки деятельности службы внутреннего аудита современного предприятия. Ее применение позволяет перейти от оценки отдельных результатов работы подразделения к комплексному анализу эффективности его функционирования, определить сильные и слабые стороны организации внутреннего аудита, а также сформировать информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений. Реализация указанных направлений позволит повысить объективность оценки деятельности службы внутреннего аудита и усилить ее роль как одного из ключевых элементов системы корпоративного управления современного предприятия.

Библиографический список

1. Бжассо, А. А. Мониторинг качества деятельности службы внутреннего аудита в организации / А. А. Бжассо, К. И. Сысоева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 10-4 (85). – С. 100-102.
2. Булыга, Р. П. Аудит и контроль в современной России: теория, методология, практика / Р. П. Булыга. – Москва : КноРус, 2026. – 229 с.
3. Крамер, Д. А. Оценка эффективности внутреннего контроля и аудита / Д. А. Крамер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 11-3. – С. 185-189.
4. Крышкин, О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы / О. В. Крышкин. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 594 с.
5. Международный стандарт аудита 610 (пересмотренный, 2013 г.) «Использование работы внутренних аудиторов» : введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н : (ред. от 16.10.2023, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317496/ (дата обращения: 25.06.2026).
6. Мирзоева, Д. Х. Организационные и методические аспекты внутреннего аудита / Д. Х. Мирзоева, П. А. Ибрагимова // Журнал прикладных исследований. – 2021. – Т. 10, № 6. – С. 956-961.
7. Мустафаева, Х. Д. Методические подходы к проведению внутреннего аудита в организации / Х. Д. Мустафаева, З. Р. Хамбулатова, З. И. Шахбанова // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 2, № 3. – С. 172-177.
8. Пискунов, В. А. Развитие методики аудиторской проверки в соответствии с национальными руководящими указаниями / В. А. Пискунов, Т. М. Тарасова, О. В. Тарасова // Учет. Анализ. Аудит. – 2026. – Т. 13, № 3. – С. 61-73.

9. Путырская, Я. В. Управленческий учет и внутренний аудит как информационная основа принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности корпоративных структур / Я. В. Путырская // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 1 (30). – С. 279-283.
10. Рогоуленко, Т. М. Развитие аудита и комплаенс-контроля в организациях с государственным участием : монография / Т. М. Рогоуленко. – Москва : Русайнс, 2025. – 246 с.
11. Сотникова, Л. В. Оценка состояния внутреннего аудита / Л. В. Сотникова ; под ред. В. И. Подольского. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 145 с.
12. Стажкова, М. М. Мониторинг как инструмент оценки эффективности подразделения внутреннего аудита и профессиональной компетентности его сотрудников / М. М. Стажкова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 9-2 (111). – С. 188-192.
13. Тырская, Л. Р. Способы оценки эффективности службы внутреннего аудита / Л. Р. Тырская // Экономика и социум. – 2022. – № 1-2 (92). – С. 259-268.

МАРКЕТИНГ

УДК 330.4

Изакова Н.Б., Земскова Е.А. Управление взаимоотношениями с потребителями как фактор конкурентоспособности на рынке транспортно-логистических услуг

Customer Relationship Management as a Factor of Competitiveness in the Transport and Logistics Services Market

Изакова Н.Б.,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента
ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет

Земскова Е.А.,

магистрант кафедры маркетинга и международного менеджмента ФГБОУ ВО Уральский
государственный экономический университет

Izakova N.B.,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Marketing and
International Management, Ural State University of Economics

Zemskova E.A.,

Master's Student, Department of Marketing and International Management,
Ural State University of Economics

Аннотация. Статья посвящена разработке рекомендаций по повышению эффективности управления взаимоотношениями с потребителями как ключевого фактора конкурентоспособности транспортно-логистических компаний на российском B2B-рынке. На основе анализа динамики рынка грузоперевозок за 2022–2025 годы сделан вывод о замедлении темпов роста с 13,1% в 2023 году до 1,2% в 2025 году при объёме 6,86 млрд тонн, что свидетельствует о переходе отрасли в фазу стагнации. Ключевыми аспектами рынка являются дефицит кадров, переориентации грузопотоков, цифровая трансформация. С использованием данных Яндекс.Вордстат зафиксирован устойчивый спрос на услуги грузоперевозок в Свердловской области. Предложен комплекс из восьми взаимосвязанных мероприятий, включающих интеграцию каналов коммуникации в единую CRM-экосистему, автоматизацию обработки заявок, внедрение сквозной аналитики, модернизацию сайта, формализацию индивидуального подхода к клиентам, разработку программы лояльности, внедрение системы сбора обратной связи и цифровизацию юридически значимого документооборота.

Ключевые слова: управление взаимоотношениями с потребителями, B2B рынок, транспортно-логистические услуги, конкурентоспособность.

Abstract. This article explores the development of recommendations for improving the effectiveness of customer relationship management as a key competitive advantage for transportation and logistics companies in the Russian B2B market. Based on an analysis of freight market dynamics for 2022–2025, it concludes that growth will slow from 13.1% in 2023 to 1.2% in 2025, with a volume of 6.86 billion tonnes, indicating the industry is entering a phase of stagnation. Key market factors include labor shortages, reorientation of freight flows, and digital transformation. Yandex.Wordstat data revealed stable demand for freight services in the Sverdlovsk region. A set of eight interconnected measures is proposed, including the integration of communication channels into a unified CRM ecosystem, automation of application processing, implementation of end-to-end analytics, website modernization, formalization of an individual approach to clients, development of a loyalty program, implementation of a feedback collection system, and digitalization of legally significant document flow.

Keywords: customer relationship management, B2B market, transport and logistics services, competitiveness

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

Введение.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что российский рынок транспортно-логистических услуг в последние годы сталкивается с системными вызовами. По данным аналитиков, совокупная выручка компаний, работающих в сегменте большегрузных перевозок, по итогам 2025 года достигла 2,63 трлн рублей, что лишь на 1% превысило показатель 2024 года – тогда как годом ранее рост составлял 13% [10]. При этом отрасль испытывает острый дефицит кадров. По оценкам экспертов, он достигает 1 млн человек, преимущественно водителей, комплектовщиков и курьеров [11]. Одновременно с этим рынок показывает признаки восстановления: прогнозируется рост грузоперевозок в денежном выражении до 2,73 трлн рублей в 2026 году [13]. В таких условиях ценовая конкуренция перестаёт быть достаточным инструментом удержания клиентов. Грузовладельцы всё чаще ориентируются на стабильность перевозчика, его репутацию и персональный подход. Именно качество взаимоотношений с клиентами становится критическим резервом для сохранения и наращивания доли рынка.

Объект исследования – российский B2B-рынок транспортно-логистических услуг.

Цель исследования – разработать обоснованные рекомендации по повышению эффективности управления взаимоотношениями с потребителями для транспортно-логистических компаний с учётом современного состояния рынка, реализация которых позволит укрепить их конкурентные позиции.

Цифровая трансформация открывает новые возможности для управления взаимоотношениями с клиентами, требует интеграции технологий в стратегии взаимодействия и активизации цифровых каналов коммуникации и управления качеством отношений. Цифровые и алгоритмизированные CRM решения, направленные на работу с большими массивами данных и анализ реакции клиентов в реальном масштабе времени, позволяют решать большое количество задач, начиная от анализа потребностей рынка и заканчивая получением обратной связи об уровне удовлетворённости клиентов продукцией или сервисами [8].

B2B рынок характеризуется длительным циклом принятия решений, высокой стоимостью ошибки при выборе поставщика, участием нескольких лиц, принимающих решения, и значительной ролью доверия между контрагентами. По мере развития рынка промышленной продукции потребители предъявляют всё более высокие требования не только к качеству товаров, но и к уровню сервиса и надёжности взаимодействия [3]. Развитие производственных технологий и упрощения логистики привело к тому, что потребитель стал более требовательным, знает свои права и способен оценивать полезные свойства продукции, имеет возможность оперативно

получать полную информацию о товаре, ценах, отзывах. Повсеместное внедрение стандартов качества (ISO 9000, Six Sigma) привело к тому, что качество перестало быть основной отличительной характеристикой продукта, на первый план выходит отношение к потребности клиента и возможность быстро решить его проблему [7].

Возможности и преимущества использования современных CRM-систем в управлении взаимоотношениями с потребителями рассмотрено как в российских, так и зарубежных исследованиях. Систематизация и анализ ценностей взаимоотношений с помощью таких систем позволяет объяснить, каким образом воспринимаемая ценность влияет на удовлетворенность, доверие, приверженность и поведенческие намерения потребителей [16]. Авторы подчеркивают, что доверие и приверженность выступают в качестве медиаторов между экономической и неэкономической удовлетворенностью в отношениях между менеджерами по продажам в B2B-среде [13]. Отслеживание «здоровья клиента» (customer health) – метрики, включающей объективные и субъективные данные о качестве отношений, использовании продукта и реализации ценности повышает коэффициент удержания B2B-клиентов в отраслях с длительным циклом сделки [14]. Совместное применение двух стратегий управления B2B-отношениями: продаж на основе ценности и послепродажного обслуживания значительно усиливает оценку клиентом вклада поставщика в его конкурентоспособность [15]. Конкурентоспособность в свою очередь во многом определяется способностью персонала взаимодействовать и поддерживать отношения с клиентом [5, 1]. Управление отношениями на основе накопленных данных об истории взаимодействия позволяет сместить фокус с постоянной закупки нового трафика на развитие отношений с уже известной аудиторией, выстроить систему продаж, дозировать ресурсы компании в зависимости от стадии отношений с клиентом [12].

В условиях стагнации российского рынка и переориентации грузопотоков на восточные направления транспортно-логистическим компаниям целесообразно развивать комплексные услуги с целью удержания клиентской базы, активно внедрять цифровые инструменты взаимодействия для повышения конкурентоспособности.

Результаты исследования

Динамика грузоперевозок на российском рынке за последние четыре года была неравномерной и отражала адаптацию к внешним факторам, в первую очередь санкционному давлению. Общая динамика перевозок автомобильным транспортом в РФ представлена в таблице 1, которая наглядно показывает переход к стагнации после периода восстановления [10].

Таблица 1

Объём перевозок автомобильным транспортом в РФ

Год	Объём, млрд тонн	Динамика (к предыдущему году), %
2022	5,5	+0,3
2023	6,22	+13,1
2024	6,78	+9,0
2025	6,86	+1,2

Источник: составлено авторами по данным [10]

В 2022 году, рынок перевозок практически не вырос, показав символический прирост в 0,3%, а его объём составил 5,5 млрд тонн. Это был год острой перестройки логистических цепочек, перенаправления потоков с западного на южное и восточное направления. Затем последовал период “компенсаторного” роста. Показатели 2023 (+13,1%) и 2024 (+9,0%) годов демонстрируют активную фазу адаптации, когда бизнес нашёл альтернативные маршруты и поставщиков. В 2023 году объём перевозок вырос до 6,22 млрд тонн. Грузооборот автомобильного транспорта также показывал уверенный рост: по итогам 2023 года он составил 3 127,9 млрд тонно-километров, что на 2% выше показателя 2022 года. В 2024 году эта тенденция продолжилась и объём достиг 6,78 млрд тонн.

Однако к 2025 году рынок вошёл в фазу стагнации, темпы роста резко замедлились до 1,2% против 9% годом ранее, а объём составил 6,86 млрд тонн. Это указывает на то, что эффект от перенастройки маршрутов был исчерпан, и теперь рынок столкнулся с фундаментальными ограничениями: падением внутреннего спроса, высокими ставками и дефицитом кадров.

В денежном выражении рынок в 2025 году оценивался примерно в 2,6–2,7 трлн рублей. По прогнозам ИТ-экосистемы «Умная Логистика» ежегодный прирост рынка составит 7,5% и к 2028 году достигнет 6,9 трлн рублей [4].

Кадровая ситуация в логистике остаётся одной из самых острых. По оценкам экспертов, в 2025 году дефицит специалистов в сфере транспортировки и складской логистики достиг порядка 1 млн человек [6]. Больше всего не хватает водителей грузового транспорта, комплектовщиков и менеджеров по логистике.

В ответ на вызовы рынок активно цифровизируется. С 1 сентября 2026 года применение электронной транспортной накладной (ЭТрН) согласно Федеральному закону от 07.06.2025 № 140 [9] становится обязательным для всех участников перевозочного процесса. Ожидается, что это сократит время оформления с нескольких дней до часов, повысит прозрачность и снизит долю «серого» рынка. Параллельно растёт использование искусственного интеллекта. По оценкам, в 2025 году 20–25% российских логистических компаний применяли ИИ в той или иной форме. Те, кто

внедрил ИИ в управление цепочками поставок, имеют логистические издержки на 15% ниже конкурентов, а уровень запасов улучшен на 35%.[2].

Авторами проведен анализ поискового спроса в Свердловской области с использованием сервиса Яндекс.Вордстат (период: 18.06.2026-17.07.2026). Анализировались ключевые запросы, которые потенциальные корпоративные клиенты могут использовать при поиске перевозчика (Таблица 2).

Таблица 2

Частота поисковых запросов по теме грузоперевозок в Свердловской области

Поисковый запрос	Число запросов за период
грузоперевозки Екатеринбург	1 699
автоперевозки Екатеринбург	39
логистика Екатеринбург	1 644
доставка грузов Екатеринбург	359

Источник: составлено авторами по данным сервиса Яндекс.Вордстат

Как видно из таблицы, только по запросу «грузоперевозки Екатеринбург» зафиксировано 1 699 показов за месяц, а по запросу «логистика Екатеринбург» - 1 644 показа. В сумме по четырём основным запросам количество показов превышает 3 700 в месяц (без учёта пересечений и дополнительных фраз). Это свидетельствует об устойчивом спросе на услуги грузоперевозки в регионе.

Свердловская область — один из крупнейших транспортных узлов Урала, с высокой концентрацией металлургии и машиностроения. Через регион проходят мощные грузопотоки как внутри России, так и в Казахстан, Китай. В Екатеринбурге действуют крупные логистические парки, хорошо развита железнодорожная инфраструктура, есть международный аэропорт Кольцово. В то же время область, как и страна в целом, испытывает дефицит складских мощностей класса А и В, а также острую нехватку водителей. Конкуренция среди перевозчиков высока: на рынке представлены как федеральные сети («Деловые Линии», ПЭК), так и множество локальных операторов. Для успешной работы в таких условиях необходимо не просто перевозить грузы, а выстраивать долгосрочные партнёрские отношения с крупными потребителями.

Для промышленного B2B-клиента на первое место выходит именно сохранность груза и надёжность, своевременность доставки. Цена важна, но при перевозке дорогостоящего оборудования или комплектующих срыв сроков или повреждение груза обходятся гораздо дороже тарифной экономии.

Рекомендации и выводы.

С целью повышения эффективности управления взаимоотношениями с потребителями на рынке транспортно-логистических услуг и сохранения клиентской базы предлагается комплекс взаимосвязанных мероприятий, представленных в таблице 3.

Таблица 3

Рекомендации по повышению эффективности управления взаимоотношениями с потребителями

№	Мероприятие	Краткое описание	Ожидаемый результат
1	Интеграция каналов коммуникации в единую CRM-экосистему	Подключение IP-телефонии, электронной почты, мессенджеров и сайта к CRM; автоматическая фиксация всех контактов с клиентом	Исключение потери запросов; единая история взаимодействия с клиентом
2	Автоматизация обработки заявок	Настройка автоматического переноса данных из запроса клиента в заказ; формирование задач для логистического отдела	Сокращение времени обработки заявок; снижение риска ошибок
3	Внедрение сквозной аналитики	Настройка системы отслеживания источников лидов; связывание маркетинговых расходов с реальными продажами	Выявление наиболее эффективных каналов привлечения; отказ от неработающих каналов
4	Модернизация сайта компании	Проведение аудита текущего сайта; внедрение форм захвата лидов; настройка интеграции с CRM	Превращение сайта в рабочий канал привлечения клиентов
5	Формализация системы индивидуального подхода к клиентам	Разработка матрицы скидок и условий для различных категорий клиентов в зависимости от значения показателя пожизненной ценности	Прозрачность и обоснованность персональных условий; мотивация клиентов к долгосрочному сотрудничеству
6	Разработка и внедрение программы лояльности	Формирование системы накопительных бонусов или скидок за объём и регулярность перевозок	Повышение частоты повторных обращений; снижение оттока клиентов
7	Внедрение системы регулярного сбора обратной связи	Настройка автоматических опросов удовлетворённостью после каждой перевозки	Оперативное выявление проблемных зон; предотвращение перехода в категорию «критиков»
8	Цифровизация юридически значимого электронного документооборота	Переход на ЭТрН и ЭПД в соответствии с ФЗ от 07.06.2025 № 140	Снижение затрат времени и ресурсов на оформление документов; повышение прозрачности перевозок

Реализация данных мероприятий позволит учесть, как ключевые тенденции изменений на рынке, так и предпочтения потребителей, сформировать взаимовыгодное взаимодействие на условиях партнерства, перейти от реактивного управления

взаимоотношениями к проактивному, основанному на данных. Сокращение времени реакции на запросы клиентов, упрощение документооборота и внедрение системы мотивации сотрудников на основе реальных KPI обеспечат снижение непроизводительных затрат. Интеграция каналов связи (телефония, почта, мессенджеры) в единую CRM-экосистему, а также внедрение сквозной аналитики обеспечат выравнивание загрузки мощностей и рост маржинальности перевозок в среднесрочной перспективе.

В целом комплекс предложенных мероприятий направлен на повышение лояльности клиентов, сокращение операционных издержек и укрепление конкурентных позиций в условиях нестабильного рынка.

Библиографический список

1. Агафонова И. В. Моделирование бизнес-реалий: от концептуальной ценности к операционной эффективности // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – №. 4 (18). – С. 10-12.
2. ГосЛог, беспилотники, ИИ: что повлияло на развитие цифровой логистики в России в 2025 году / ATI.SU. – 2025. – Режим доступа: <https://news.ati.su/blog/content/2025/12/23/goslog-bespilotniki-ii-chto-povliyalo-na-razvitie-cifrovoy-logistiki-v-rossii-v-2025-godu-120000> (дата обращения: 02.07.2026).
3. Изакова Н.Б., Попова О.И. Оценка лояльности потребителей на рынке строительных материалов // Вопросы управления. - 2022. - №6. - С. 48–62. DOI: 10.22394/2304-3369-2022-6-48-62. EDN: ULYOZ
4. Как изменится рынок грузоперевозок к 2030 году: 90% документов в цифре, прозрачность и Big Data для оптимальных решений // Умная Логистика - 2026. - Режим доступа: <https://ul.su/news/kak-izmenitsya-rynok-gruzoperevozok-k-2030-godu-90-dokumentov-v-tsifre-prozrachnost-i-big-data-dlya-optymalnykh-resheniy/> (дата обращения: 02.07.2026).
5. Капустина Л. М., Агабабаев М. С., Агабабаева Н. М. Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – №. 3 (47). – С. 117-119.
6. Логистическая отрасль: дефицит кадров достиг 1 млн человек // Lognews. – 2025. Режим доступа: <https://lognews.ru/novosti/logistika-ispytyvaet-kadrovyyi-krizis-ne-hvataet-okolo-milliona-specialistov/> (дата обращения: 02.07.2026).
7. Локтионова О. В. Управление взаимоотношениями с потребителями как фактор конкурентоспособности компании // Вестник экспертного совета. – 2024. – №. 2 (37). – С. 35-40.

8. Максимов М. И., Акулинин Ф. В. Цифровые решения при внедрении системы управления взаимоотношениями с клиентами //Управленческий учет. – 2022. – №. 12-4. – С. 1108-1115.

9. О внесении изменений в Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности» и отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 07.06.2025 № 140-ФЗ (ред. от 31.07.2025). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_525041/ (дата обращения: 02.07.2026).

10. Рынок грузоперевозок в России замедлил рост / TKS.RU. – 2025. –Режим доступа: <https://www.tks.ru/logistics/2025/10/09/0002/> (дата обращения: 30.06.2026).

11. Трудовой страж: логисты пересматривают подход к найму из-за нехватки кадров / Известия. – 2025. Режим доступа: <https://iz.ru/1962212/irina-ionina-anasturma/trudovoi-straz-logisty-peresmatrivaut-podhod-k-naimu-iz-za-nehvatki-kadrov> (дата обращения: 10.07.2026).

12. Хохорина А. CRM-маркетинг: как создать систему касаний при длинном цикле сделки // РБК Компании. — 2026. — Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/fQJQCEq879/crm-marketing-kak-sozdat-sistemu-kasaniy-pri-dlinnom-tsikle-sdelki/> (дата обращения: 10.07.2026).

13. Эксперты логистической отрасли дали прогноз по рынку грузоперевозок на 2026 год // Myseldon. – 2025. –Режим доступа: <https://myseldon.com/ru/news/index/338791495> (дата обращения: 10.07.2026).

14. Ferro-Soto C., Svensson G., Otero-Neira C. The role of trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in sales manager B2B relationships // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2023. — Vol. 38, No. 1. — P. 235-251.

15. Hochstein B., Bolander W., Smith B. Customer success management, customer health, and retention in B2B industries // Industrial Marketing Management. — 2023. — Vol. 115. — P. 228-243. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811623000678>

16. Keränen J., Salonen A., Terho H. Elevating customer competitiveness: The synergistic role of value-based selling and customer success management // Industrial Marketing Management. — 2026. — Vol. 118. — Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985012600060X>

17. Mencarelli R., N'Goala G., Ponsignon F. "What's it really worth?" A meta-analysis of customer-perceived relationship value in B2B markets // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2023. — Vol. 38, No. 4. — P. 751-773.

УДК 339.138:658.8:159.9

Матвеева А.И., Антонова Е.С., Антонов В.А. Сравнение B2B и B2C Customer Journey Map в e-commerce: результаты маркетингового исследования российского рынка

Comparison of B2B and B2C Customer Journey Map in e-commerce: results of a marketing study of the Russian market

Матвеева Алла Ивановна

д. филос.н., профессор кафедры креативного управления и гуманитарных наук, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Антонова Елена Сергеевна

магистрант кафедры креативного управления и гуманитарных наук, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Антонов Всеволод Андреевич

магистрант кафедры управление качеством и экспертизы товаров и услуг, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Matveeva Alla Ivanovna

Doctor of Philosophical Sciences,

Professor at the Department of Creative Management and Humanities,
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

Antonova Elena Sergeevna

Master's Student at the Department of Creative Management and Humanities,
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

Antonov Vsevolod Andreevich

Master's Student at the Department
of Quality Management and Expertise of Goods and Services,
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ Customer Journey Map (CJM) в сегментах B2B и B2C электронной коммерции на российском рынке. Актуальность темы обусловлена интенсивной цифровизацией продаж, доминирующей ролью маркетинговых инструментов в B2C-сегменте и расширением использования B2B e-commerce как инструмента оптимизации транзакционных издержек, персонализации сервиса и удержания корпоративных клиентов. Цель исследования – выявить различия в логике клиентского пути в B2B- и B2C-моделях электронной коммерции, а также определить управленческие решения, обеспечивающие повышение эффективности цифровых каналов российских компаний. Эмпирическую основу исследования составили отраслевые материалы Data Insight по рынку интернет-торговли и B2B онлайн-торговле, аналитические обзоры российских и зарубежных экспертов в области customer experience, а также сравнительный анализ практик российских компаний, работающих через собственные сайты, маркетинговые и специализированные B2B-платформы. По результатам исследования установлено, что B2C-модель CJM характеризуется более коротким и эмоционально насыщенным циклом взаимодействия, тогда как B2B-модель отличается многоактёрностью процесса принятия решения, длительным циклом сделки, высокой степенью персонализации условий и значимой зависимостью от прозрачности цифрового сервиса. Практическая значимость работы определяется возможностью использования полученных выводов при разработке цифровых каналов продаж, корректировке маркетинговой стратегии и развитии систем управления клиентским опытом в российских e-commerce-компаниях.

Ключевые слова: электронная коммерция, Customer Journey Map, клиентский опыт, B2B e-commerce, B2C e-commerce, маркетинговое исследование, онлайн-продажи, маркетинговые инструменты.

Abstract. *The article presents a comparative analysis of the Customer Journey Map (CJM) in the B2B and B2C e-commerce segments in the Russian market. The relevance of the topic is determined by the intensive digitalization of sales, the dominant role of marketplaces in the B2C segment, and the expanding use of B2B e-commerce as a tool for optimizing transaction costs, personalizing service, and retaining corporate clients.*

The purpose of the study is to identify differences in the logic of the customer journey in B2B and B2C e-commerce models, as well as to determine managerial decisions that can improve the effectiveness of Russian companies' digital channels. The empirical basis of the study includes industry reports by Data Insight on the online retail market and B2B online trade, analytical reviews by Russian and international experts in the field of customer experience, and a comparative analysis of the practices of Russian companies operating through their own websites, marketplaces, and specialized B2B platforms.

The findings show that the B2C CJM model is characterized by a shorter and more emotionally rich interaction cycle, whereas the B2B model is distinguished by a multi-actor decision-making process, a longer transaction cycle, a high degree of personalization of terms, and a significant dependence on the transparency of digital service. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the findings to the development of digital sales channels, the adjustment of marketing strategy, and the improvement of customer experience management systems in Russian e-commerce companies.

Keywords: *e-commerce, Customer Journey Map, customer experience, B2B e-commerce, B2C e-commerce, marketing research, online sales, marketplaces.*

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

Российский рынок электронной коммерции вступил в фазу структурного усложнения. «По данным Data Insight, в 2025 году объём B2C интернет-торговли достиг 13,4 трлн руб., что на 19% выше уровня 2024 года. Количество онлайн-заказов составило 8,3 млрд (+24% год к году), при этом средний чек снизился на 5%, до примерно 1,6 тыс. руб.» [1]. Доля e-commerce в «общем обороте розничной торговли увеличилась до 25,6%, а в непродовольственном сегменте впервые превысила 50%» [1], что свидетельствует о переходе рынка в стадию зрелого массового использования цифровых каналов.

Одновременно усилилась концентрация B2C-рынка вокруг крупнейших маркетплейсов. На универсальные платформы приходится «около 81% всех заказов и 62% оборота» [2], при том что их суточный охват почти в четыре раза превосходит показатели категорийных интернет-магазинов. В результате именно маркетплейсы задают стандарт пользовательских ожиданий: поиск, сравнение, оформление заказа, доставка и возврат воспринимаются покупателем как единый, по умолчанию удобный и предсказуемый процесс. Бренды в массовом сегменте конкурируют не только между собой, но и с UX- и сервис-стандартами платформ: скоростью выбора, полнотой отзывов, прозрачностью карточки товара, понятностью цен и логистической надёжностью.

В сегменте B2B e-commerce динамика имеет иной характер. Исследование «B2B онлайн-торговля в России: ключевые кейсы и тренды 2025» фиксирует формирование самостоятельной экосистемы корпоративной электронной торговли, в которой ключевыми тенденциями становятся цифровизация закупочных процессов, развитие мультивендорных платформ, интеграция с корпоративными системами (ERP, CRM, BI),

переход на отечественные ИТ-решения и расширение форматов онлайн-продаж для профессиональных клиентов. Экосистема, представлена в аналитике ICT.Moscow, показывает, что ядро B2B e-commerce составляют не универсальные витрины, а специализированные порталы поставщиков, клиентские кабинеты и интеграционные решения, поддерживающие повторяемые и согласуемые закупочные сценарии [3].

В этих условиях традиционные подходы к Customer Journey Map, разработанные прежде всего для массового розничного поведения, требуют адаптации при применении в B2B-среде. В B2C CJM строится вокруг индивидуального покупателя, его потребности, бюджета и эмоционального отклика; путь к покупке относительно короток и включает этапы осознания потребности, поиска, сравнения, выбора, оформления заказа, доставки и повторной покупки. Задача продавца – минимизировать «трение» на каждом шаге: сократить число полей в checkout, обеспечить прозрачное представление цены и условий доставки, повысить скорость принятия решения.

В B2B субъект решения принципиально иной. «Клиент» представляет собой совокупность участников: инициатор потребности, конечный пользователь, специалист по закупкам, финансовый блок, юристы и руководство. Соответственно, B2B CJM превращается из линейной воронки в многоуровневую карту согласований, рисков и ожиданий. Помимо этапов осознания потребности и выбора поставщика, в неё входят оценка компетентности, проверка соответствия техническим требованиям, пилотирование, обсуждение коммерческих условий, юридическое согласование, настройка доступа к личному кабинету, назначение ролей пользователей, интеграция с внутренними системами клиента и послепродажное сопровождение. Ключевые точки контакта располагаются не только в интерфейсе сайта или портала, но и в сервисных коммуникациях, логистике, электронном документообороте и работе с инцидентами [4].

Эмоциональная составляющая клиентского пути также различается. В B2C выбор товара усиливается визуальными триггерами, рейтингами, отзывами, таймерами акций, якорными ценами и эффектом ограниченного предложения; значимую роль играет удовольствие от процесса покупки как формы компенсации и самонаграждения. B2C CJM, таким образом, содержит выраженную эмоциональную траекторию – от интереса и сомнения до удовлетворения и повторного вовлечения.

В B2B эмоциональный компонент связан преимущественно с уровнем риска. Для корпоративного заказчика ключевыми становятся надёжность поставщика, предсказуемость логистики, юридическая корректность договоров, точность цен и обеспечение сервисной поддержки. Эмоциональная кривая отражает снижение тревожности по мере того, как клиент получает прозрачный, управляемый сервис: от неопределённости на этапе выбора до уверенности после успешного исполнения поставок. Важную роль играет не визуальная эстетика, а точность информации, доступность документов, наглядные статусы заказов и стабильность исполнения.

Персонализация в двух сегментах также различается по содержанию. В B2C она реализуется через рекомендации, персональные подборки, динамические акции и контент, учитывающий историю просмотров и покупок, с целью увеличения конверсии и частоты заказов. В B2B персонализация носит договорный и операционный характер: клиент ожидает видеть собственный ассортимент, индивидуальные прайс-листы, согласованные условия оплаты и доставки, лимиты, документы, историю заявок и статусы отгрузок. Это требует тесной интеграции B2B e-commerce-платформы с ERP, CRM и логистическими системами поставщика; любой разрыв между интерфейсом и фактическим исполнением заказа прямо подрывает доверие [5].

Таким образом, проведенное маркетинговое исследование показывает, что различия между B2B и B2C Customer Journey Map в e-commerce связаны прежде всего с логикой клиентского пути, а не с набором технических элементов. B2C-модель ориентирована на ускорение выбора, эмоциональный комфорт и снижение барьеров покупки. В B2B приоритетом выступают снижение рисков, координация нескольких ролей, точность коммерческих условий и способность цифровой платформы поддерживать сложный и повторяемый закупочный процесс.

Для российского рынка это различие принципиально. B2C e-commerce продолжает расти за счёт масштабов маркетплейсов и массового поведения покупателей, а B2B e-commerce формируется как самостоятельное направление цифровой трансформации, где конкурентоспособность определяется качеством архитектуры клиентского опыта не меньше, чем ассортиментом и ценой. Следовательно, компании, работающие в электронной коммерции, должны проектировать Customer Journey Map не как универсальный шаблон, а как сегментно-специфическую управленческую модель, напрямую связанную с экономикой сделки, структурой сервиса и поведенческой логикой своих клиентов.

Таблица.

Сравнительная характеристика B2B и B2C CJM

Параметр	B2C e-commerce	B2B e-commerce
Субъект решения	Индивидуальный покупатель или домохозяйство.	Группа лиц: пользователь, закупщик, финансовый и юридический блок, руководство.
Длина цикла	Короткий или средний; решение принимается быстро.	Средний или длинный; возможны недели и месяцы согласований.
Ключевой драйвер	Удобство, цена, скорость, эмоциональная выгода.	Надежность, предсказуемость, условия, соответствие требованиям, ROI.
Роль интерфейса	Максимизация конверсии и снижение трения в массовом потоке.	Поддержка процесса закупки, роли пользователей, документооборота и повторяемых заказов.
Персонализация	Рекомендации, акции, контент, поведенческий таргетинг.	Индивидуальные цены, каталоги, лимиты, договорные условия, статусы и документы.
Метрика успеха	Конверсия, средний чек, частота заказов, retention.	Частота повторных закупок, доля контрактного оборота, скорость обработки заказа, удержание аккаунта.

Составлена авторами на основании источников [4],[5]

Российский B2C e-commerce в значительной степени сформирован экосистемой универсальных маркетплейсов, прежде всего Wildberries, Ozon и «Яндекс Маркет». Именно они задают базовый стандарт пользовательского опыта: поиск, сравнение, оформление заказа, доставка и возврат воспринимаются покупателем не как отдельные сервисы, а как единая норма цифровой торговли. В этих условиях бренд конкурирует не только с аналогичными товарами, но и с интерфейсными и логистическими стандартами самой платформы: скоростью выбора, полнотой отзывов, ясностью карточки товара и предсказуемостью исполнения заказа [6].

В российском B2B e-commerce складывается иная конфигурация рынка. Здесь доминируют специализированные платформы, клиентские кабинеты, порталы поставщиков и интеграционные решения, ориентированные на корпоративного заказчика. В центре внимания оказываются не массовые витрины, а цифровые среды, способные поддерживать сложные закупочные процедуры, индивидуальные условия, документооборот и повторяемые сценарии заказа. Данные подходы отражают логику B2B-рынка, где ценность создается не только через доступ к товару, но и через организацию всего процесса взаимодействия между поставщиком и клиентом [7].

Из этого следует важный практический вывод: перенос моделей B2C в B2B в их исходном виде малоэффективен. Корпоративному сегменту недостаточно интерфейсной простоты и визуальной привлекательности. Ему необходима инфраструктура клиентского опыта, охватывающая весь цикл взаимодействия – от первичного запроса и оценки поставщика до послепродажного сопровождения, повторных закупок и интеграции в операционные процессы заказчика. Иными словами, в B2B сайт или портал перестает быть витриной и превращается в инструмент управления отношениями.

Сопоставление Customer Journey Map в B2B и B2C позволяет уточнить различия в самой природе клиентского пути. В B2C его эффективность определяется скоростью принятия решения, прозрачностью предложения и эмоционально комфортным сценарием покупки. В B2B приоритет смещается в сторону управляемости процесса, снижения организационных рисков и согласованности действий нескольких участников внутри компании-клиента. Поэтому ключевой критерий качества CJM заключается не в универсальности маршрута, а в его соответствии экономике конкретного сегмента.

Перенос B2C-практик в B2B возможен только при их адаптации. Простота интерфейса, омниканальность и быстрый доступ к информации действительно повышают качество корпоративного клиентского опыта, однако сами по себе не решают задач B2B-сегмента. Для него принципиальны индивидуальные условия, ролевой доступ, точные сведения о наличии, корректные документы и надежные сроки

исполнения. Без этих элементов цифровой сервис теряет доверие и перестает выполнять функцию инструмента закупки.

Следовательно, маркетинговая стратегия в B2B e-commerce должна смещаться от витринной логики к сервисно-интеграционной. В этой модели сайт или портал работает не как дополнение к отделу продаж, а как полноценная часть клиентского опыта, влияющая на удержание, частоту повторных заказов и долгосрочную ценность клиента. Для B2C, напротив, приоритетом остается развитие карточки товара, отзывов, ценовой подачи и логистического обещания – именно эти элементы формируют решение о покупке в массовом сегменте.

B2B и B2C Customer Journey Map различаются не набором технических элементов, а самой логикой движения клиента к сделке. B2C-модель строится вокруг ускорения выбора и снижения барьеров покупки, тогда как B2B-модель – вокруг координации участников, снижения риска и обеспечения предсказуемости сделки. Для российского рынка это различие имеет принципиальное значение: в B2C конкурентоспособность по-прежнему во многом определяется масштабом и удобством платформы, в B2B – качеством архитектуры клиентского опыта, точностью сервисных процессов и способностью цифрового канала встроиться в операционный контур заказчика.

Библиографический список

1. Рынок e-com в России превысил 13 трлн рублей: итоги 2025 года и прогноз до 2027-го // AdIndex. 31.03.2026. URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2026/04/1/343803.phtml> (дата обращения: 07.07.2026).
2. Рынок e-commerce в 2025 году: 8,3 млрд заказов, минимальный рост за 8 лет и доля маркетплейсов 81% // SelSup. 30.03.2026. URL: <https://selsup.ru/blog/rynok-e-commerce-v-2025-godu-8-3-mlrd-zakazov-minimalnyj-rost-za-8-let-i-dolya-marketplejsov-81/> (дата обращения: 07.07.2026).
3. Маркетплейсы 2025: 8,1 млрд заказов, 13 трлн рублей // AXDigital. 29.03.2026. URL: <https://axdigital.ru/blog/rynok-marketplejsov-rossiya-2025-data-insight/> (дата обращения: 07.07.2026).
4. Data Insight: итоги рынка eCommerce в 2025 году // E-pepper. 30.03.2026. URL: <https://e-pepper.ru/blogs/news/data-insight-itogi-rynka-ecommerce-v-2025-godu> (дата обращения: 07.07.2026).
5. Стребкова Л.Н. Особенности развития электронной торговли в России: B2C и B2B. Вестник НГУЭУ. 2025;(2):132-145. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2025-2-132-145>

6. Диесперова Н. А. Улучшение пользовательского опыта как фактор роста электронной коммерции // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12. – № 1. – С. 45-56. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-256-268>

7. ВШБ НИУ ВШЭ: что влияет на клиентский опыт в омниканальном ритейле // РБК Тренды. 25.06.2026. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/spec-project/6a3e2d4f9a79475f03647d62> (дата обращения: 07.07.2026)

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108.4:005.963.2

Попов Ю.А. Современные подходы к созданию и совершенствованию системы адаптации новых сотрудников организаций с использованием института наставничества

Modern approaches to creating and improving the system of adaptation of new employees of organizations using the institute of mentoring

Попов Юрий Александрович,

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

Popov Yuri Alexandrovich,

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

Аннотация. В данной научной работе рассматриваются актуальные подходы к созданию и развитию системы адаптации новых сотрудников организаций. Раскрываются теоретические аспекты трудовой адаптации персонала, ее место в системе управления человеческими ресурсами, а также факторы, влияющие на успешную интеграцию работников в профессиональную деятельность и корпоративную среду. Проанализированы основные проблемы, возникающие на начальном этапе трудовой деятельности. Обосновано значение комплексного сопровождения новых сотрудников. Особое внимание уделено институту наставничества как одному из наиболее эффективных инструментов адаптации персонала, его функциям, преимуществам и особенностям практического применения. Рассмотрены современные методы адаптации работников, включая метод погружения, job shadowing, buddying и Tell-Show-Do, определены их особенности, преимущества и области применения в деятельности современных организаций.

Ключевые слова: управление персоналом, новые сотрудники, адаптация персонала, институт наставничества, методы адаптации, профессиональная интеграция, корпоративная культура, развитие персонала.

Abstract. This scientific paper examines current approaches to the creation and development of a system for the adaptation of new employees in organizations. The article reveals the theoretical aspects of staff adaptation, its place in the human resource management system, as well as the factors influencing the successful integration of employees into professional activities and the corporate environment. The main problems that arise at the initial stage of labor activity are analyzed. The importance of comprehensive support for new employees is substantiated. Special attention is paid to the institute of mentoring as one of the most effective tools for staff adaptation, its functions, advantages and practical application features. Modern methods of employee adaptation, including the immersion method, job shadowing, buddying and Tell-Show-Do, are considered, their features, advantages and areas of application in the activities of modern organizations are determined.

Keywords: personnel management, new employees, staff adaptation, mentoring institute, adaptation methods, professional integration, corporate culture, staff development.

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

На данном этапе экономического и социального развития общества человеческий капитал становится одним из ключевых факторов устойчивого функционирования и повышения конкурентоспособности организаций. Представляя собой сложную систему, объединяющую взаимосвязанные элементы для достижения поставленных целей, их внутренняя среда включает совокупность процессов и ресурсов, обеспечивающих создание продукции или оказание услуг, среди которых особое место занимает персонал. Именно человеческие ресурсы являются основой эффективного функционирования любой компании, поскольку от профессионализма, мотивации и вовлеченности работников напрямую зависят результаты ее деятельности, что в конечном итоге придает особое значение вопросам эффективного управления персоналом.

В актуальных условиях высокой мобильности кадров, усиления конкуренции за квалифицированных специалистов и постоянной трансформации бизнес-процессов работодателям становится недостаточно ограничиваться только подбором персонала. Важнейшую роль приобретает процесс адаптации новых сотрудников, позволяющий им в максимально короткие сроки освоить профессиональные обязанности, интегрироваться в коллектив, принять корпоративные ценности и достичь необходимого уровня производительности труда. Существенную роль в решении данной задачи играют разнообразные современные методики, а также институт наставничества, который рассматривается как один из наиболее эффективных инструментов сопровождения сотрудников в данный период.

Несмотря на широкое распространение различных технологий управления персоналом, многие организации по-прежнему не располагают комплексной системой адаптации работников либо реализуют отдельные мероприятия бессистемно. Отсутствие единых подходов, недостаточная подготовка руководителей и наставников, а также формальный характер адаптационных мероприятий нередко приводят к увеличению периода профессионального становления сотрудников, снижению их вовлеченности и росту сменяемости кадров. В этих условиях разработка и совершенствование системы адаптации персонала с использованием института наставничества приобретает особую практическую значимость.

Правильно выстроенная подобная система позволяет сократить сроки достижения новым сотрудником требуемого уровня производительности, снизить вероятность профессиональных ошибок, укрепить приверженность организации и сформировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Практическая значимость рассматриваемой проблемы подтверждается и результатами ряда современных отечественных и международных исследований в области управления персоналом, согласно которым значительная часть новых

сотрудников принимает решение об увольнении уже в первые недели после трудоустройства именно по причине недостатков в организации процесса адаптации. Вместе с тем компании, внедрившие комплексные программы в данной сфере, демонстрируют более высокий уровень удержания персонала, снижение затрат на повторный подбор и обучение работников, а также более быстрое достижение новыми работниками необходимого уровня профессиональной эффективности [10].

Исходя из этого, изучение современных подходов к созданию и совершенствованию системы адаптации новых сотрудников с использованием института наставничества представляет собой актуальное направление как с научной, так и с практической точки зрения. Анализ существующих подходов, инструментов и организационных механизмов позволит определить наиболее эффективные способы построения системы адаптации персонала, отвечающей современным требованиям управления человеческими ресурсами.

Изучение научной литературы по заявленной проблематике позволяет сделать вывод, что в обобщенном виде под системой адаптации персонала принято понимать совокупность организационных, управленческих и социально-психологических мероприятий, направленных на обеспечение успешного включения новых работников в профессиональную деятельность и корпоративную среду организации [6]. Вместе с тем современные системы адаптации ориентированы не только на сотрудников, впервые поступающих на работу, но и на работников, меняющих должность, функциональные обязанности или условия труда.

Само понятие адаптации персонала рассматривается исследователями с различных позиций, однако большинство из них сходятся во мнении, что данный процесс представляет собой не разовое мероприятие, а последовательную систему взаимосвязанных действий, направленных на взаимное приспособление работника и организации [11]. Ее результативность определяется как быстротой освоения сотрудником профессиональных обязанностей, так и успешностью его интеграции в коллектив, принятия корпоративных ценностей и становления в роли полноценного участника организационной среды.

Одним из наиболее известных отечественных исследователей в области управления персоналом является В. Р. Веснин, который рассматривал адаптацию как процесс приспособления нового работника к содержанию выполняемой деятельности, условиям труда и социальной среде организации. В своем труде «Практический менеджмент персонала» автор подчеркивал, что успешная адаптация невозможна без комплексного освоения сотрудником не только профессиональных функций, но и принятых в коллективе норм поведения, правил взаимодействия и корпоративной культуры. Постепенно происходит усвоение организационных ценностей, формируются

устойчивые модели поведения, соответствующие требованиям работодателя, а также достигается идентификация сотрудника с целями и интересами организации, что является важным условием его дальнейшей трудовой деятельности [12].

Схожей позиции придерживается А. Я. Кибанов, по мнению которого, грамотно организованный процесс адаптации способствует достижению одновременно экономических, организационных и социальных результатов, оказывая непосредственное влияние на эффективность деятельности как отдельных работников, так и организации в целом. Он выделяет следующие основные цели адаптации персонала:

- снижение первоначальных затрат организации, поскольку новый сотрудник на начальном этапе работы еще не обладает необходимым объемом знаний о внутренних процессах и особенностях выполнения должностных обязанностей, что объективно отражается на его производительности труда;
- сокращение уровня психологического напряжения, тревожности и профессиональной неуверенности новых работников за счет своевременного информирования, консультирования и организационной поддержки;
- уменьшение текучести кадров, так как сотрудники, испытывающие трудности при вхождении в коллектив и освоении новой должности, значительно чаще принимают решение о прекращении трудовых отношений уже в первые месяцы работы;
- рациональное использование рабочего времени руководителей, наставников и других сотрудников организации благодаря заранее разработанной и структурированной программе адаптации, позволяющей систематизировать процесс сопровождения нового работника;
- формирование устойчивой положительной мотивации к трудовой деятельности, повышение удовлетворенности работой и укрепление приверженности организации, что в дальнейшем способствует росту вовлеченности персонала и повышению эффективности его профессиональной деятельности [3].

Важно отдельно отметить, что перечисленные цели сохраняют свою актуальность в современных условиях развития организаций. Более того, цифровизация бизнес-процессов, внедрение новых технологий управления, распространение гибридных форм занятости и возрастающая конкуренция за квалифицированные кадры существенно повышают требования к качеству организации адаптационных мероприятий. В этих условиях система адаптации перестает рассматриваться исключительно как процедура ознакомления нового сотрудника с рабочим местом.

Адаптация персонала, как отмечалось ранее, представляет собой процесс взаимного приспособления работника и организации, в ходе которого сотрудник постепенно осваивает новые профессиональные обязанности, условия труда и

особенности организационной среды, а организация, в свою очередь, создает необходимые условия для его успешной интеграции в рабочий процесс. Данный динамичный и многоэтапный процесс не ограничивается первым рабочим днем или испытательным сроком. Его продолжительность определяется спецификой должности, уровнем профессиональной подготовки сотрудника, сложностью выполняемых функций, особенностями корпоративной культуры и организационной структуры компании.

На начальных этапах работы большинство новых сотрудников испытывают определенные трудности, связанные с недостатком информации. Помимо необходимости освоения профессиональных задач, работнику приходится адаптироваться к новым требованиям руководства, особенностям коммуникации с коллегами и существующей организационной культуре. Именно поэтому эффективность процесса адаптации во многом определяется тем, насколько системно и последовательно организовано сопровождение нового сотрудника.

Анализ научной литературы и практических исследований в области управления персоналом позволяет выделить ряд наиболее распространенных проблем, возникающих при организации адаптации работников. К их числу относятся:

- отсутствие эффективной системы обратной связи, позволяющей своевременно отслеживать ход адаптации сотрудника, выявлять возникающие трудности и оценивать достигнутые результаты;
- недостаточная регламентация процесса адаптации, выражающаяся в отсутствии единых стандартов, внутренних положений, алгоритмов действий и распределения обязанностей между его участниками;
- отсутствие объективных критериев и показателей, позволяющих оценить успешность прохождения адаптации и эффективность реализуемых мероприятий;
- неопределенность ответственности за сопровождение нового сотрудника, вследствие чего процесс адаптации нередко осуществляется формально либо полностью возлагается на непосредственного руководителя без необходимой организационной поддержки;
- недостаточное ознакомление работников с корпоративной культурой организации, ее ценностями, нормами поведения, традициями, правилами внутреннего взаимодействия и принципами коммуникации между подразделениями и отдельными сотрудниками [4].

Наличие перечисленных проблем существенно снижает эффективность адаптационных мероприятий и может привести к увеличению периода профессионального становления работника, снижению его вовлеченности в трудовую

деятельность, возникновению психологического дискомфорта и, как следствие, к принятию решения об увольнении.

Практика управления персоналом подтверждает существование тесной взаимосвязи между качеством адаптации и уровнем удержания работников. Согласно результатам исследований, значительная доля сотрудников (до 80%), покидающих организацию в течение первого года работы, принимает решение о возможном увольнении уже в первые дни после трудоустройства [8]. Подобная тенденция свидетельствует о том, что именно первоначальный контакт сотрудника с организацией во многом определяет его дальнейшее отношение к работодателю и готовность продолжать трудовую деятельность в компании.

Причины преждевременного увольнения новых сотрудников могут иметь как организационный, так и социально-психологический характер. Одной из наиболее распространенных проблем является несоответствие фактических условий труда ожиданиям, сформированным в процессе подбора персонала. Расхождения могут касаться уровня оплаты труда, содержания должностных обязанностей, режима работы, возможностей профессионального развития и иных аспектов трудовой деятельности. Не менее существенным фактором выступает отсутствие организованной системы сопровождения новичка. Если сотрудник оказывается вынужден самостоятельно осваивать рабочие процессы, не получая необходимой помощи со стороны руководителя, наставника или коллег, период его профессиональной адаптации значительно усложняется.

Кроме того, для многих специалистов важное значение имеет также понимание перспектив профессионального и карьерного развития. Отсутствие возможностей для дальнейшего роста, обучения и повышения квалификации нередко становится дополнительным фактором, способствующим снижению мотивации и последующему увольнению сотрудника [5].

В современной практике управления персоналом можно выделить несколько ключевых составляющих эффективной системы адаптации, среди которых особое значение имеют структурированная организация процесса, формирование понимания корпоративной культуры, развитие внутренних коммуникаций, а также непрерывное обучение и сопровождение сотрудников.

Одним из базовых условий успешной адаптации является наличие четкой организации и регламентации данного процесса. Для достижения системных целей необходимо определить задачи адаптации, установить ожидаемые результаты, распределить ответственность между участниками процесса и разработать последовательность мероприятий с учетом специфики организации, характера выполняемой работы и требований конкретной должности.

Как правило, программа адаптации включает комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на последовательное ознакомление нового сотрудника с деятельностью организации. К ним относятся знакомство с историей компании, ее организационной структурой, внутренними нормативными документами, должностными обязанностями, особенностями бизнес-процессов и корпоративными стандартами [14]. Кроме того, в программу адаптации целесообразно включать обучение практическим аспектам выполнения трудовых функций, ознакомление с требованиями охраны труда, правилами внутреннего трудового распорядка, а также мероприятия, способствующие установлению рабочих контактов с коллегами и руководством.

Наличие структурированной программы позволяет не только сократить сроки адаптации работников, но и создать объективную основу для контроля результатов данного процесса. Руководители подразделений, специалисты кадровых служб и наставники получают возможность отслеживать динамику профессионального становления сотрудника, своевременно выявлять возникающие трудности и при необходимости корректировать содержание адаптационных мероприятий. В результате повышается эффективность всей системы управления персоналом и снижается вероятность возникновения организационных рисков, связанных с преждевременным увольнением новых работников.

Не менее важным фактором успешной интеграции персонала выступает развитая организационная культура. Она определяет систему ценностей, норм поведения, моделей взаимодействия и принципов корпоративного общения, которые формируют внутреннюю среду организации. Именно организационная культура во многом определяет, насколько быстро новый сотрудник сможет почувствовать себя частью коллектива, принять корпоративные ценности и выстроить конструктивные отношения с коллегами. Знакомство с ней не должно ограничиваться изучением внутренних документов или проведением вводного инструктажа. Гораздо более важную роль играет практическое вовлечение нового работника в корпоративную жизнь организации, участие в совместных мероприятиях, рабочих совещаниях, командных проектах и неформальном взаимодействии внутри коллектива. Чем быстрее сотрудник начнет разделять принятые в организации нормы профессионального поведения и коммуникации, тем успешнее произойдет его социально-психологическая адаптация.

В этой связи следующим важным условием эффективной адаптации является выстраивание открытой системы внутренних коммуникаций. Возможность своевременно получать необходимую информацию, задавать вопросы, обсуждать возникающие сложности и получать конструктивную обратную связь существенно снижает уровень неопределенности, характерный для первых недель работы. Регулярное взаимодействие нового сотрудника с непосредственным руководителем,

наставником и коллегами способствует формированию доверительных отношений, повышает его уверенность в собственных возможностях и ускоряет освоение должностных обязанностей.

Особое место в рассматриваемой системе занимает обучение персонала, которое должно представлять собой не разовое мероприятие, а непрерывный процесс профессионального развития сотрудников. В условиях постоянного обновления технологий, цифровизации бизнес-процессов и изменения требований рынка труда совершенствование профессиональных компетенций становится ключевым условием обеспечения конкурентоспособности как отдельных работников, так и организации в целом.

Организация комплексного обучения, как правило, является одной из задач подразделения по управлению персоналом, специалистов по обучению и развитию сотрудников, а также непосредственных руководителей и наставников. Эффективность данного процесса во многом зависит от согласованности действий всех участников и их готовности оказывать поддержку новому работнику на протяжении всего периода адаптации.

К основным направлениям комплексного обучения сотрудника относятся:

- ознакомление с организационными ценностями, нормами и правилами поведения – новый работник должен понимать миссию и цели организации, принципы корпоративного взаимодействия, особенности коммуникации и требования, предъявляемые к профессиональному поведению сотрудников;
- изучение рабочих процессов и особенностей выполнения задач – на данном этапе сотруднику необходимо получить представление о структуре бизнес-процессов, последовательности выполнения операций, используемых инструментах и технологиях, а также действующих требованиях к качеству и безопасности работы;
- практическое освоение профессиональных функций – теоретическая подготовка должна дополняться непосредственным включением сотрудника в рабочую деятельность. Выполнение реальных задач под руководством опытного специалиста или наставника позволяет быстрее закрепить полученные знания, сформировать необходимые навыки и адаптироваться к практическим условиям работы [13].

При этом в ходе разработке программ обучения важно учитывать уровень подготовки, профессиональный опыт, индивидуальные особенности и образовательные потребности каждого сотрудника. Персонализированный подход позволяет значительно повысить результативность освоения новых знаний и практических навыков, а также способствует более быстрому достижению требуемого уровня компетентности. Одновременно с этим организация получает возможность более

рационально использовать ресурсы, направляемые на развитие персонала, и формировать кадровый потенциал в соответствии со своими стратегическими целями.

Важно отметить, что в современных условиях обучение и адаптация фактически представляют собой взаимодополняющие процессы. Если адаптация обеспечивает успешное вхождение сотрудника в организацию, то последующее обучение создает условия для его дальнейшего профессионального роста и повышения эффективности трудовой деятельности. Именно поэтому современные организации все чаще рассматривают адаптацию как первый этап развития персонала, объединяющий мероприятия по ознакомлению с организацией, сопровождению работника, развитию его компетенций и формированию долгосрочной профессиональной мотивации.

Как уже отмечалось, наиболее сложными этапами трудовой адаптации для нового сотрудника являются освоение профессиональных обязанностей и включение в сложившуюся систему межличностных отношений внутри коллектива. Даже высококвалифицированный специалист может испытывать определенные трудности при переходе в новую организацию, поскольку ему необходимо не только разобраться в особенностях рабочих процессов, но и выстроить эффективное взаимодействие с руководителем, коллегами и другими членами коллектива. Именно поэтому успешность адаптации во многом определяется уровнем организационной поддержки, которую получает работник в первые недели и месяцы своей трудовой деятельности.

В современных условиях одним из наиболее эффективных инструментов сопровождения новых сотрудников признается институт наставничества. Его применение позволяет существенно сократить период профессиональной и социальной адаптации, обеспечить непрерывную передачу практического опыта и создать благоприятные условия для формирования устойчивой мотивации. По этой причине многие организации рассматривают наставничество не как разовую инициативу отдельных сотрудников, а как самостоятельный элемент системы управления персоналом, интегрированный в процессы адаптации, обучения и развития работников.

Сущность данного инструмента заключается в индивидуальном сопровождении нового сотрудника более опытным работником, обладающим необходимыми профессиональными знаниями, практическим опытом и высоким уровнем компетентности. На период адаптации за новичком закрепляется наставник, который оказывает помощь в освоении должностных обязанностей, знакомит его с особенностями деятельности подразделения, разъясняет внутренние регламенты и корпоративные стандарты, а также способствует более быстрому включению в коллектив.

Следует отметить, что современное наставничество значительно шире традиционного понимания передачи профессионального опыта. В рамках данного

процесса наставник оказывает влияние не только на профессиональное становление сотрудника, но и на формирование его отношения к организации, корпоративным ценностям и принципам взаимодействия внутри коллектива.

В зависимости от целей адаптации наставник может выполнять несколько взаимодополняющих функций. Прежде всего он выступает в роли консультанта, помогая новому сотруднику разобраться в особенностях выполняемой работы, принять оптимальные решения в нестандартных ситуациях и преодолеть возникающие профессиональные трудности. Одновременно с этим, наставник осуществляет функции преподавателя, демонстрируя эффективные методы выполнения рабочих операций и формируя необходимые профессиональные знания и навыки. Не менее значимой является роль наставника как советника и партнера, способного оказать моральную поддержку, снизить уровень психологического напряжения и создать атмосферу доверительного взаимодействия между новым сотрудником и организацией [7].

При этом эффективность наставничества во многом определяется уровнем подготовки самого наставника, которому недостаточно обладать лишь большим профессиональным опытом или высокой квалификацией. Он должен хорошо ориентироваться в особенностях деятельности организации, владеть современными методами управления персоналом, понимать цели адаптационной программы и быть заинтересованным в развитии нового сотрудника. Существенное значение имеют также личностные качества наставника, среди которых ответственность, доброжелательность, терпение, способность к конструктивной обратной связи, высокий уровень профессиональной культуры и готовность делиться собственным опытом.

Особое внимание следует уделять коммуникативной составляющей наставнической деятельности. Для формирования доверительных отношений с новым сотрудником наставник должен быть открытым для общения, доступным для регулярных консультаций и готовым оперативно реагировать на возникающие вопросы. Важно постепенно увеличивать степень ответственности работника по мере развития его профессиональных компетенций, соблюдая при этом разумный баланс между контролем и предоставлением самостоятельности. Кроме того, наставник нередко становится посредником между новым сотрудником и коллективом, помогая быстрее освоить неформальные правила взаимодействия, корпоративные традиции и особенности организационной культуры [1]. Именно поэтому деятельность наставников во многих современных организациях регламентируется внутренними нормативными документами и рассматривается как один из элементов кадровой политики и системы развития человеческих ресурсов.

Следует отметить, что внедрение института наставничества приносит положительные результаты не только новым сотрудникам, но и самим наставникам. Выполнение подобных функций способствует систематизации собственного профессионального опыта, развитию управленческих и педагогических компетенций, совершенствованию коммуникативных навыков и более глубокому пониманию внутренних процессов организации. Передавая знания другим работникам, наставник одновременно анализирует собственную практику, что положительно отражается на качестве выполнения им собственных профессиональных обязанностей.

Кроме того, участие в наставнической деятельности способствует развитию лидерских качеств и формированию кадрового резерва организации. Сотрудники, успешно выполняющие функции наставников, приобретают опыт обучения, сопровождения и оценки персонала, что в дальнейшем может стать важной предпосылкой для их профессионального и карьерного роста. Во многих организациях наставничество рассматривается как один из этапов подготовки будущих руководителей подразделений, поскольку оно позволяет сформировать навыки управления людьми, постановки задач, контроля результатов и развития персонала.

Важное значение имеет и мотивационная составляющая наставничества. Для многих опытных специалистов выполнение роли наставника становится возможностью реализовать собственный профессиональный потенциал, повысить авторитет среди коллег и внести вклад в развитие организации. Осознание собственной значимости, признание профессиональных достижений и участие в подготовке новых сотрудников формируют дополнительную внутреннюю мотивацию и повышают удовлетворенность деятельностью. В результате наставничество становится взаимовыгодным процессом, создающим условия для профессионального развития как нового работника, так и самого наставника, а также способствующим укреплению кадрового потенциала организации в целом.

Наряду с этим, в современной практике управления персоналом накоплен широкий спектр и иных методов и технологий, направленных на повышение эффективности адаптации новых сотрудников. Выбор конкретного инструмента зависит от специфики организации, сложности выполняемой работы, категории персонала, уровня профессиональной подготовки нового сотрудника и особенностей корпоративной культуры.

Отдельно следует отметить, что в настоящее время организации все чаще используют комплексные программы, объединяющие несколько дополняющих друг друга инструментов. Такой подход позволяет учитывать различные аспекты процесса интеграции персонала – профессиональный, организационный, социальный и психологический. Среди наиболее распространенных методов адаптации можно

выделить метод погружения, job shadowing, buddying и Tell-Show-Do, каждый из которых имеет собственную область применения и характеризуется определенными преимуществами [9].

Одним из наиболее интенсивных способов адаптации является метод погружения, предполагающий максимально быстрое включение сотрудника в реальную профессиональную деятельность. Основная идея данного подхода состоит в том, что работник с первых дней принимает непосредственное участие в выполнении должностных обязанностей, осваивая необходимые знания и навыки в процессе практической работы.

Наибольшее распространение данный метод получил при адаптации руководителей и специалистов, принимающих управленческие решения. Высокая интенсивность профессионального взаимодействия позволяет новому руководителю в короткие сроки ознакомиться с особенностями деятельности подразделения, оценить существующие бизнес-процессы, установить рабочие контакты с коллективом и продемонстрировать собственные управленческие компетенции.

Вместе с тем эффективность метода погружения возможна лишь при наличии соответствующих организационных условий. К ним относятся профессиональное сопровождение со стороны опытного наставника, готовность руководства и коллектива оказывать необходимую поддержку, разработка индивидуальной программы адаптации с учетом особенностей конкретной должности, а также постепенное увеличение уровня самостоятельности нового сотрудника. При соблюдении указанных условий метод погружения позволяет значительно сократить период адаптации, повысить уровень ответственности работника и ускорить достижение им необходимой эффективности.

Другим широко распространенным инструментом адаптации является job shadowing (в переводе с английского – «следование за специалистом» или «работа в качестве тени»). Суть данного метода заключается в том, что новый сотрудник в течение определенного периода сопровождает опытного работника, наблюдая за его профессиональной деятельностью, особенностями принятия решений и взаимодействия с коллегами. Одновременно новичок получает возможность задавать вопросы, обсуждать возникающие рабочие ситуации и получать разъяснения непосредственно в процессе выполнения обязанностей.

Преимущество данного метода заключается в возможности изучения реальной практики без одновременного получения полной ответственности за результаты работы. Такой подход особенно эффективен при подготовке специалистов, деятельность которых требует высокой квалификации, развитых коммуникативных навыков или принятия сложных управленческих решений. Именно поэтому данный метод получил широкое распространение в зарубежных компаниях, прежде всего в

сфере информационных технологий, здравоохранения, финансового сектора и консалтинга.

Еще одним эффективным способом адаптации является технология *buddying*, основанная на партнерском взаимодействии нового сотрудника с более опытным коллегой. В отличие от классического наставничества, где отношения строятся по принципу «наставник – подопечный», *buddying* предполагает более неформальный характер взаимодействия. Опытный сотрудник выступает не столько руководителем процесса обучения, сколько помощником и партнером, оказывающим поддержку в решении повседневных рабочих вопросов и содействующим более комфортному включению новичка в коллектив.

Основным преимуществом данного метода является снижение психологического напряжения, которое часто сопровождает первые недели в новой организации. Благодаря открытому общению новый сотрудник быстрее получает необходимую информацию, легче устанавливает профессиональные и личные контакты с коллегами, а также быстрее осваивает нормы корпоративной культуры. Кроме того, данный метод способствует развитию культуры взаимопомощи и укреплению внутренних коммуникаций внутри организации.

Особый интерес представляет и метод *Tell-Show-Do*, широко применяемый при обучении сотрудников практическим навыкам. Его название отражает последовательность основных этапов обучения: сначала опытный специалист объясняет порядок выполнения работы (*Tell*), затем демонстрирует правильную последовательность действий на практике (*Show*), после чего новый сотрудник самостоятельно выполняет задание (*Do*). На заключительном этапе наставник анализирует результаты выполненной работы, предоставляет конструктивную обратную связь и при необходимости корректирует действия обучаемого [2].

Достоинство данного метода заключается в его высокой практической направленности. Сотрудник не ограничивается изучением теоретического материала, а сразу закрепляет полученные знания в процессе выполнения реальных производственных задач. Именно поэтому технология *Tell-Show-Do* широко используется при обучении производственного персонала, специалистов сферы услуг, медицинских работников и представителей других профессий, где важную роль играет точность выполнения рабочих операций.

Несмотря на различия в механизмах реализации, рассмотренные методы имеют общую цель – создание условий для максимально эффективной интеграции нового сотрудника в профессиональную деятельность организации. При этом каждый из них ориентирован на решение определенного круга задач. Так, метод погружения обеспечивает быстрое включение работника в реальные процессы и способствует

развитию самостоятельности при принятии решений. Job shadowing позволяет перенять практический опыт квалифицированного специалиста посредством наблюдения за его профессиональной деятельностью. Buddying ориентирован преимущественно на социальную адаптацию, развитие внутренних коммуникаций и снижение психологического дискомфорта новичка, тогда как метод Tell-Show-Do обеспечивает последовательное освоение навыков через сочетание объяснения, демонстрации и самостоятельной практики.

Следует подчеркнуть, что ни один из рассмотренных методов не является универсальным. Наиболее эффективные результаты достигаются при их комплексном использовании в рамках единой системы адаптации персонала. Например, на первоначальном этапе новый сотрудник может проходить обучение по технологии Tell-Show-Do, одновременно взаимодействуя с наставником или buddy, а после освоения базовых профессиональных функций постепенно переходить к самостоятельной работе с применением элементов метода погружения.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что адаптация персонала на сегодняшний день представляет собой один из ключевых процессов системы управления человеческими ресурсами, оказывающий непосредственное влияние на эффективность деятельности организации, уровень вовлеченности работников и стабильность кадрового состава.

Проведенное исследование показало, что успешная адаптация сотрудников возможна лишь при использовании комплексного подхода, предусматривающего создание структурированной программы адаптации, формирование благоприятной корпоративной среды, развитие системы внутренних коммуникаций, организация непрерывного обучения и обеспечение регулярной обратной связи. Достижение данных целевых ориентиров позволит существенно сократить сроки профессионального становления новых работников, снизить уровень организационных рисков и повысить эффективность использования человеческих ресурсов.

Особое место в современной системе адаптации занимает институт наставничества, который по праву можно рассматривать как один из наиболее эффективных механизмов сопровождения новых сотрудников. В отличие от традиционных форм обучения, наставничество обеспечивает индивидуальный подход к каждому работнику, способствует передаче не только профессиональных знаний и практических навыков, но и корпоративного опыта, норм поведения и ценностей организации. Благодаря непосредственному взаимодействию с опытным специалистом новый сотрудник быстрее осваивает особенности профессиональной деятельности, успешнее интегрируется в коллектив и получает необходимую поддержку в период адаптации. Одновременно наставничество создает условия для профессионального

развития самих наставников, способствует формированию кадрового резерва и укрепляет культуру обмена знаниями внутри организации.

Рассмотренные современные методы адаптации, включая метод погружения, технологии job shadowing, buddying и Tell-Show-Do, подтверждают, что эффективная интеграция сотрудников требует использования разнообразных управленческих инструментов, ориентированных на решение широкого круга задач. Наибольшая эффективность достигается при их комплексном использовании в рамках единой системы адаптации персонала.

Следует подчеркнуть, что выбор конкретных методов адаптации не может носить универсального характера и должен определяться размером организации, ее отраслевой спецификой, особенностями организационной культуры, уровнем сложности выполняемой работы и профессиональными характеристиками новых сотрудников. Индивидуализация адаптационных мероприятий позволяет учитывать уровень подготовки работников, их опыт, личностные особенности и образовательные потребности, тем самым повышая результативность всей системы управления персоналом.

Проведенный анализ современных подходов к созданию и совершенствованию системы адаптации персонала позволил определить ключевые организационные механизмы, обеспечивающие успешную интеграцию новых сотрудников в деятельность организации, а также обосновать значимость института наставничества как одного из наиболее эффективных инструментов данного процесса. Реализация рассмотренных подходов на практике способна повысить качество адаптации персонала, укрепить кадровую устойчивость организаций и создать предпосылки для повышения их конкурентоспособности и эффективности в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Беляева, Т. К. Этапы и инструменты адаптации новых сотрудников в профессиональную деятельность в условиях наставничества / Т. К. Беляева, А. В. Долина, Е. А. Сурнина // Проблемы современного педагогического образования. – 2024. – № 85-1. – С. 44-47.
2. Гайрабекова, А. И. Цифровые инструменты адаптации персонала в системе корпоративной культуры организации / А. И. Гайрабекова, А. Р. Криворотова, В. Л. Моложавенко // Вестник науки. – 2026. – Т. 3, № 6 (99). – С. 104-111.
3. Жаббарова, А. Р. Организация процесса адаптации и интеграции новых сотрудников в системе управления персоналом организации / А. Р. Жаббарова // Вестник науки. – 2026. – Т. 3, № 1 (94). – С. 84-91.
4. Иванова, С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология

метапрограмм в HR : практическое руководство / С. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2026. – 192 с.

5. Канаев, А. С. Менторинг как инструмент адаптации и развития персонала / А. С. Канаев // Экономика. Социология. Право. – 2023. – № 3 (31). – С. 19-25.

6. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 255 с.

7. Мажкенов, С. А. Адаптация и наставничество – эффективные инструменты раскрытия трудового потенциала сотрудников и повышения производительности труда / С. А. Мажкенов // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 811-826.

8. Оценка адаптационных процессов в организации: подходы и индикаторы эффективности / О. Г. Сорокина, И. А. Полякова, Т. И. Шпак // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 629-631.

9. Подбор персонала: современные кадровые технологии / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е. В. Камнева ; под ред. Ю. В. Долженковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Прометей, 2024. – 322 с.

10. Полякова, И. А. Адаптация как ключевая функция кадрового менеджмента в условиях дефицита кадров на рынке труда / И. А. Полякова, Д. И. Кудрявцев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1240-1242.

11. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А. Н. Прошина. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 124 с.

12. Сметанина, Н. Н. Совершенствование системы адаптации как инструмента вовлечения и удержания персонала / Н. Н. Сметанина // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 11 (80). – С. 267-277.

13. Технологии обучения и развития персонала в организации / под ред. М. В. Полевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 273 с.

14. Чжао, Ц. Сущность и стоимость внедрения цифровых инструментов адаптации молодых специалистов на новых рабочих местах (на примере международных компаний) / Ц. Чжао // Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 197-199.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 338.001.36

Аббуд Х.Ю., Лапшина Е.Н., Захарова С.Г. Опыт Японии в управлении процессом культурного обмена, как Стратегия экономического развития

Apan's experience in managing the cultural exchange process
as a strategy for economic development

Аббуд Хасан Юсеф

аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Лапшина Екатерина Николаевна

Директор бизнес-инкубатора,
Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Захарова Светлана Германовна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и государственного управления Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Abboud Hassan Youssef
graduate student of Management and Public Administration Nizhny Novgorod state University
named after N.I. Lobachevsky
Nizhny Novgorod, Russia
Lapshina Ekaterina Nikolaevna
Director of the Business Incubator,
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
Zakharova S. G.
Ph.D., Associate Professor of Management and Public Administration Nizhny Novgorod state
University named after N.I. Lobachevsky
Nizhny Novgorod, Russia

Аннотация. В статье рассмотрены возможности культурного обмена для развития международного бизнес-взаимодействия. Проведено эмпирическое исследование студентов из арабских стран на предмет их готовности вести бизнес-процессы. Установлено, что до обучения в российских вузах знание специфики культуры и менталитета российских предпринимателей крайне низкое. Практическая значимость исследования связана с возможностью использования полученных результатов о компонентах стратегий мягкой силы для продвижения российского образования на внешних рынках.

Ключевые слова: управление процессами, культурный обмен, иностранные студенты, мягкая сила, компоненты мягкой силы.

Abstract. The article discusses the possibilities of cultural exchange for the development of international business interaction. An empirical study was conducted on students from Arab countries to assess their readiness to engage in business processes. It was found that prior to studying at Russian universities, knowledge of the specific culture and mentality of Russian entrepreneurs was extremely low. The practical significance of the study lies in the potential use of the obtained results on the components of soft power strategies to promote Russian education in foreign markets.

Keywords: process management, cultural exchange, foreign students, soft power, components of soft power.

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

За последнее десятилетие в мировой экономике произошли существенные изменения, которые заставили экономически зависимые страны искать новые стратегии экономического развития, в том числе с выходом на зарубежные рынки.

Большинство современных крупных компаний работают в международной среде, уделяя большое внимание культурному фактору, поскольку именно он во многом гарантирует успех выхода на зарубежные рынки. Отсутствие должного внимания культурному фактору может стать одной из основных причин экономических неудач, особенно если человеческий капитал компании не приспособлен для работы в зарубежной рыночной среде или с клиентами из другой культуры. Поэтому не поверхностное знакомство с культурой страны, которая может стать потенциальным партнером, – это залог успеха.

С другой стороны, и учет культурного разнообразия клиентов для крупных компаний считается важнейшим конкурентным преимуществом компании, которое позволит увеличить долю рынка или, по крайней мере, стимулировать ее.

Ярким примером страны, которая уделяла большое внимание культурному фактору, была Япония [1]. Потерпев поражение во Второй мировой войне, она была вынуждена сдаться. Строгие законы не позволили ей производить оружие, и Япония обратилась к использованию фактора мягкой силы для распространения своей культуры умным и привлекательным способом. Это делалось путем представления себя как страны с добрыми людьми и древней, высокой и красивой культурой, дружественной народам мира.

В 1972 году при поддержке правительства Японии был создан Японский фонд (Japan Foundation), [1]. Целью этого учреждения являлось укрепление программы международного культурного обмена между Японией и другими странами посредством ряда программ, наиболее важной из которых была Программа искусств. На данный момент существуют Программа культурного обмена, Программа преподавания и распространения японского языка, программы студенческого и академического обмена и другие, поскольку Японский фонд в настоящее время имеет филиалы в более чем 20 странах мира, наиболее важным из которых является Японский культурный центр в Париже [2].

Одним из наиболее важных продуктов, используемых Японским фондом, является распространение искусства и культуры через аниме-фильмы, предназначенные как для взрослых, так и для детей, а также журналы, посвященные последним тенденциям культурной моды в Японии [3].

Благодаря этому еще в середине семидесятых годов прошлого века культурные продукты Японии начали активно распространяться, а их распространению способствовало экономическое процветание страны. Большинство героев первых компьютерных и технологических игр (Марио, Соник, покемоны и др.) были героями мультфильмов японского производства (Sega и PlayStation). В дополнение к этому японское правительство разрешило бесплатную публикацию дублированных японских сериалов, несущих благородные ценности [4].

Одной из наиболее важных программ, которые Япония добавила в разгар начатого ею процесса культурного обмена, была программа безусловных грантов [5], [6], и фактически в рамках этих программ было реализовано множество проектов в более чем 30 странах мира, включая Сирию, Египет, Ирак и другие страны Ближнего Востока, где эти проекты были совершенно бесплатными в качестве подарка японского народа.

Этот тип программы, связанной с культурным обменом, был одним из наиболее важных факторов, которые способствовали спасению японской экономики после кризиса «Азиатского тигра» в девяностых годах прошлого века, когда японское правительство разработало стратегию развития, позволяющую извлечь выгоду из культурного богатства Японии, которая называется «Cool Japan» [7]. Функции «Cool Japan» заключается, помимо всего прочего, в поддержке компаний, занимающихся экспортом культуры на международный рынок.

Фонд «Cool Japan» занялся серьезной деятельностью и начал организовывать фестивали, выставки и конференции культурного характера, способствующие передаче японской культуры в зарубежные страны. Эта стратегия охватывает мангу, аниме, еду и одежду, моду, а также некоторые творческие технологические отрасли. Среди мероприятий — Международная премия манги [8], Токийский фестиваль аниме-фильмов и другие [9]. Этот вид деятельности даже стал организовываться в других странах под эгидой японского правительства. Была также создана интегрированная бизнес-платформа, в которую вошли члены японского правительства и представители частного сектора. Эта платформа отвечала за реализацию стратегии экспорта японской культуры [10].

Японский опыт управления своей культурной системой и распространения своей культуры не только в соседних, но и далёких странах оказал влияние на многие страны.

В настоящее время они особенно остро осознают важность управления своей системой культурной интеграции и распространения культуры, поскольку это оказывает прямое и косвенное воздействие на экономическую и социальную сферы и на международный имидж и престиж страны в целом.

Странами, которые в наибольшей степени инициировали развитие этих систем, были страны с древней историей и традициями, такие как Китай, Индия, Россия, США, и некоторые европейские страны.

Российская Федерация стремилась обеспечить и активизировать роль культурного обмена уникальным образом, особенно после преодоления тяжелого кризиса, с которым она столкнулась в результате распада Советского Союза в конце XX и начале XXI века.

Управление процессом культурного обмена в России с другими странами отличается его направленностью на распространение и культурный обмен среди самих русских людей, поскольку русский народ многочисленный и многонациональный, исповедующий разные религии. По всей стране постоянно проводятся мероприятия, направленные на обогащение и распространение разнообразных культур среди нового поколения, традиционной стала выставка «Россия», открывшаяся 4 ноября 2023 года на ВДНХ в Москве [11].

То же самое касается и ежегодных конкурсов между российскими городами, таких как «Культурная столица России», «Молодежная столица» и другие.

Правительство России также уделяет большое внимание процессу культурного обмена с другими странами, что проявляется во многих совместных мероприятиях России и дружественных России стран, путем организации культурных мероприятий, таких как Русская книжная ярмарка, Недели российской культуры, курсы русского языка в российских культурных центрах и многие другие. Мероприятия и многие зарубежные мероприятия проводятся на территории России в рамках процесса культурного обмена между Россией и другими странами, например, Недели китайской культуры.

Российское правительство также не преминуло пропагандировать русскую культуру и веру через анимационные фильмы, предназначенные как для взрослых, так и для детей, например, такие как дублированные на некоторые языки «Маша и Медведь», франшиза «Три богатыря», серия мультипликационных фильмов «Иван Царевич и Серый волк», основанные на популярных фольклорных образах. Все эти произведения направлены на пропаганду богатства русской культуры и традиционных человеческих ценностей [12].

Пожалуй, важнейшим направлением культурного обмена, которому уделяется большое внимание со стороны российского правительства, является вопрос привлечения иностранных студентов путем предоставления бюджетных мест для обучения в российских вузах по Межправительственным квотам или платных мест для обучения в рамках процесса обмена студентами между Россией и другими странами [13].

Самое главное, что отличает программы по обмену студентами и привлечению иностранных студентов в российские вузы, — это студенческие инициативы и

мероприятия, посвященные поддержке и интеграции учащихся, будь то мероприятия, организованные государством, Министерством высшего образования или университетом в России. Иностранным студентам предоставляются бесплатные возможности узнать об истории России, ее цивилизации и масштабах ее культурного разнообразия. Студенты также имеют возможность организовывать студенческие мероприятия, которые позволяют им познакомить русских людей со своей страной и ее историей, языком и т. д.

Одним из важнейших мероприятий, посвященных процессу культурного обмена на внутреннем и внешнем уровнях, является Международный молодежный фестиваль в Сочи, который был организован в городе Сочи в марте 2024 года по поручению Президента России [13]. Этот фестиваль собрал более 20 000 юношей и девушек из России и всего мира. На момент написания статьи деятельность Всемирного фестиваля молодежи в Сочи еще продолжается.

Исследование, проведенное среди 300 иностранных арабоязычных студентов ННГУ им. Н.И. Лобачевского, включало в себя вопросы об объеме знаний студента в трех различных областях, связанных с Россией, Японией и США. Первая сфера анкеты касалась знания языков (английского, японского и русского), вторая сфера была посвящена культуре, литературе, истории и традициям данных стран, и наконец, третья сфера была посвящена анимационным фильмам, супергероям и видеоиграм, произведенным в каждой стране. Проведён анализ компонентов мягкой силы для взаимодействия с Россией, США, Японией до обучения студентов из арабских стран в России и после второго года обучения. Результаты исследования приведены на рис.1 и 2.

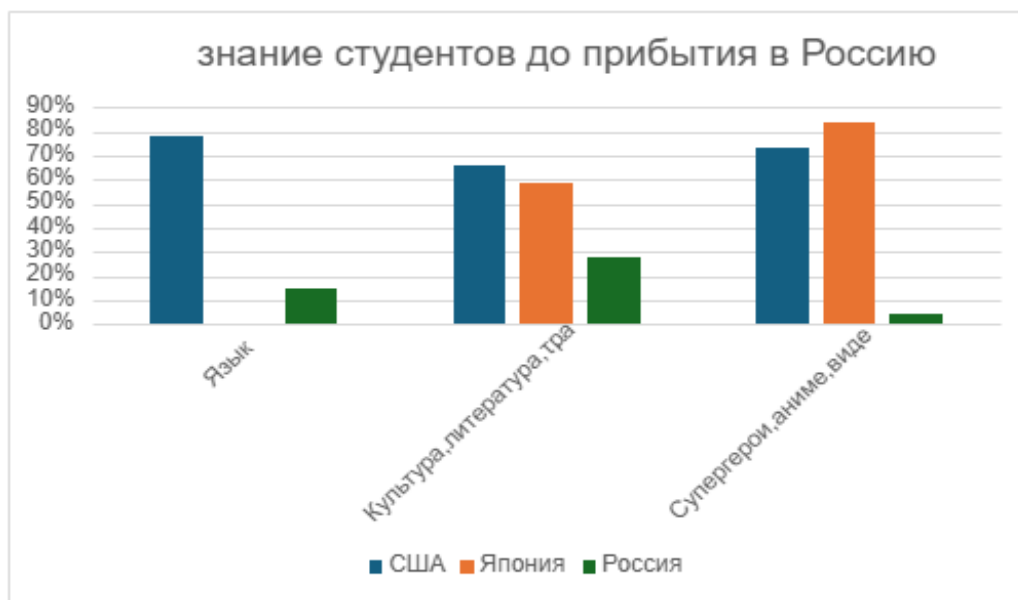


Рис.1. Анализ компонентов мягкой силы до обучения студентов из арабских стран в России

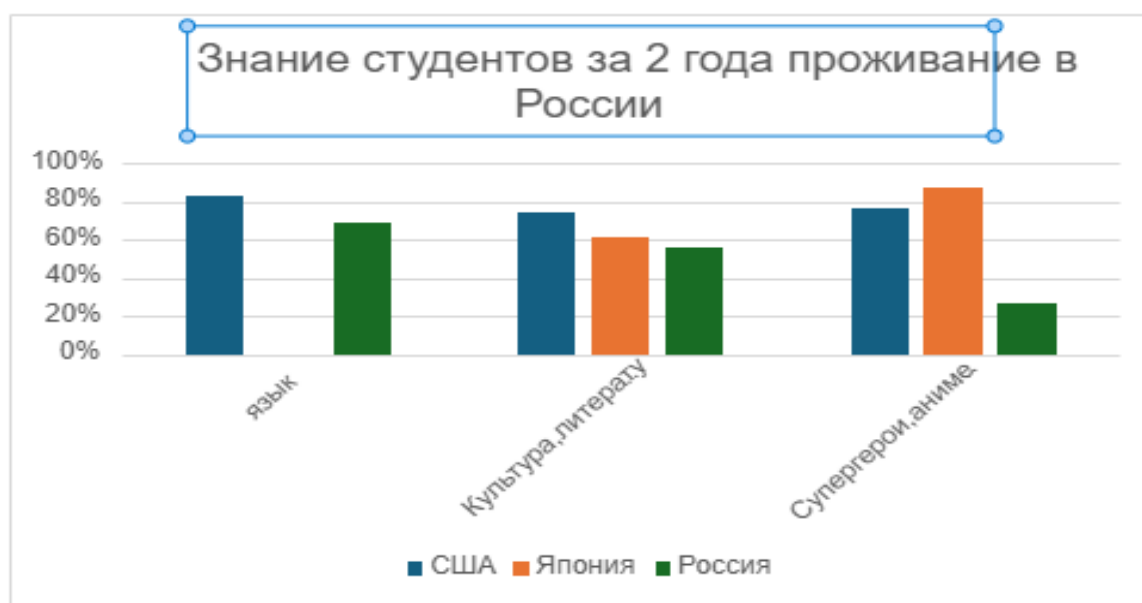


Рис.2. Анализ компонентов мягкой силы после второго года обучения студентов из арабских стран в России

Возможно, в наше время, в эпоху возникновения многополярного мира, одной из важнейших вещей, в которых нуждаются эти страны с многовековой историей, является оптимальное управление в процессе продвижения своей культуры и древней истории, а также их открытый и готовый менталитет для привлечения сторон, заинтересованных в совместном сотрудничестве в рамках культурного обмена, поскольку он оказывает значительное влияние на экономическую, социальную, туристическую и политическую сферы для обеих сторон.

Библиографический список

1. Тамаки Т. (2019). Переосмысление национальной идентичности: «Крутая Япония» и устойчивость нарративов японской идентичности. *Asian Journal of Political Science*, 27(1), 108–126. <https://doi.org/10.1080/02185377.2019.1594323>
2. Ивабути К. (2015). Дипломатия поп-культуры в Японии: мягкая сила, национальный брендинг и вопрос «международного культурного обмена». *International Journal of Cultural Policy*, 21(4), 419–432. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1042469>
3. A brand new future? Cool Japan and the social imaginary of the branded nation [Электронный ресурс] // Taylor and Francis online. — Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09555803.2012.756538?scroll=top&needAccess=true>

4. Iwabuchi, K. (2015). Pop-culture diplomacy in Japan: soft power, nation branding and the question of 'international cultural exchange.' *International Journal of Cultural Policy*, 21(4), 419–432. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1042469>
5. Classification of Grant Aid [Электронный ресурс] // A guide to Japan's Aid. — Режим доступа: <https://www.mofa.go.jp/policy/oda/guide/1998/1-6.html>
6. The real reason Japan is building roads in poor countries everywhere [Электронный ресурс] // Next City. — Режим доступа: <https://nextcity.org/urbanist-news/jica-japan-is-building-roads-transit-airports-in-cambodia-laos-vietnam>
7. The Japan Foundation: official web site [Электронный ресурс] // The Japan Foundation. — Режим доступа: <https://www.jpf.go.jp/e/>
8. Japan International Manga Award: official web site [Электронный ресурс] // Japan International Manga Award. — Режим доступа: <https://www.manga-award.mofa.go.jp/>
9. Tokyo Anime Award Festival: official web site [Электронный ресурс] // Tokyo Anime Award Festival. — Режим доступа: <https://animefestival.jp/en/>
10. What is kawaii – and why did the world fall for the 'cult of cute'? [Электронный ресурс] // The conversation. — Режим доступа: <https://theconversation.com/what-is-kawaii-and-why-did-the-world-fall-for-the-cult-of-cute-67187>
11. Международная выставка-форум “Россия” [Электронный ресурс] // ВДНХ Россия. — Режим доступа: ВДНХ x Выставка-форум «Россия»
12. Маша в Италии, Лунтик в Тайланде: какие русские мультики любят за рубежом [Электронный ресурс] // РИА Новости. — Режим доступа: <https://ria.ru/20160906/1476177608.html?ysclid=m302plrd7w577082907>
13. Всемирный фестиваль молодёжи 2024: официальный сайт [Электронный ресурс] // ВФМ 2024. — Режим доступа: <https://fest2024.com/?ysclid=m2rk7b8438258330914>

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.14

Белоусова И.И. Факторы повышения эффективности использования экономического потенциала Московской области

Factors for improving the efficiency of using the economic potential of the Moscow region

Белоусова Ирина Игоревна,
аспирант, Московский Международный Университет (ММУ)
Belousova Irina Igorevna,
postgraduate student, Moscow International University (MIU)

Аннотация. В статье раскрываются факторы повышения эффективности использования экономического потенциала Московской области. Цель исследования состоит в выявлении ограничений, которые препятствуют полному использованию ресурсов региона, и разработке мер по их устранению. Рассматриваются территориальные различия, состояние инфраструктуры, инвестиционная активность, внедрение научных разработок, производственная кооперация, кадровое обеспечение и проектное управление. Предложенные меры направлены на согласование инвестиционного, инфраструктурного, технологического и кадрового развития Московской области. Их реализация позволит повысить отдачу от региональных ресурсов и обеспечить более устойчивое развитие муниципальных образований.

Ключевые слова: Московская область, экономический потенциал, региональная экономика, инвестиции, инновации, промышленность, трудовой потенциал, инфраструктура, проектное управление.

Abstract. The article examines the factors that improve the efficiency of using the economic potential of the Moscow Region. The purpose of the research is to identify the constraints that prevent the full use of regional resources and to develop measures aimed at eliminating them. The study covers territorial disparities, infrastructure, investment activity, commercialization of scientific developments, production cooperation, personnel provision and project management. The proposed measures are aimed at coordinating the investment, infrastructure, technological and personnel development of the Moscow Region. Their implementation will increase the return on regional resources and support the sustainable development of municipalities.

Keywords: Moscow Region, economic potential, regional economy, investment, innovation, industry, labour potential, infrastructure, project management.

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

Московская область располагает крупной промышленной базой, развитой транспортной сетью, научными организациями, квалифицированными кадрами и емким рынком сбыта. В ней сосредоточено более 10% всего персонала России, занятого в сфере науки и технологий.

Основная проблема Московской области состоит в неполном использовании имеющихся экономических возможностей. В наиболее привлекательных городских

округах сохраняются инфраструктурные ограничения и высокая стоимость запуска проектов.

В связи с этим важным видится анализ факторов, от которых зависит полнота использования региональных ресурсов.

В. В. Строев, С. В. Сидоренко и Р. А. Абрамов к основным конкурентным преимуществам Московской области относят:

- выгодное территориально-географическое положение;
- близость к Москве, железнодорожным и автомобильным узлам;
- наличие международных аэропортов;
- развитую инфраструктуру;
- концентрацию научно-производственных комплексов.

Наиболее перспективными направлениями авторы считают промышленное производство и строительство [6, с. 124].

Развитость региональной инфраструктуры сочетается с локальным дефицитом мощностей. На территориях с плотной жилой, промышленной и складской застройкой увеличиваются сроки подключения к сетям и расходы на транспортное обслуживание. Инфраструктурную обеспеченность целесообразно оценивать по загрузке объектов, доступным резервам и возможности дальнейшего размещения предприятий.

Близость к Москве дает областным предприятиям доступ к крупному рынку, финансовым организациям и научным центрам. Одновременно столичные работодатели предлагают более высокую оплату труда и привлекают квалифицированных жителей области. В результате предприятия Московской области испытывают кадровый дефицит, а ежедневные поездки работников увеличивают нагрузку на транспортную систему региона.

Муниципальные образования имеют разные условия для хозяйственного развития. Поэтому размещение производств целесообразно соотносить со специализацией территории, наличием трудовых ресурсов и состоянием инфраструктуры. О. В. Симонова, Г. В. Руденкова и И. Е. Некрасова предлагают секторальное распределение направлений развития с учетом положения муниципальных образований относительно Москвы, ресурсной базы и сложившейся хозяйственной специализации [4].

Секторальное распределение позволяет учитывать реальные различия между территориями. В округах с высокой загрузкой инфраструктуры целесообразно размещать компактные технологичные производства и модернизировать действующие сети. На территориях со свободными земельными ресурсами приоритетными могут стать подготовка площадок, строительство подъездных дорог и сокращение сроков подключения к коммуникациям.

Высокие затраты на подготовку участков снижают возможности части муниципальных образований. И. А. Астафьева и В. Сармин среди основных ограничений выделяют следующие положения.

Высокий по отношению к соседним областям уровень инвестиционных издержек на приобретение земли и присоединение к коммуникациям. Высокая степень дифференциации муниципальных образований по уровню экономического развития. Дорогостоящая рабочая сила по сравнению с близлежащими регионами РФ (кроме Москвы) [1, с. 31].

Московская область располагает предприятиями фармацевтики, пищевой промышленности, машиностроения, химического производства и выпуска строительных материалов. Отдача от производственного потенциала зависит от технологического уровня и количества хозяйственных связей внутри региона.

Расширение торговли, строительства и складской деятельности поддерживает деловую активность, но дает ограниченный технологический результат. Более устойчивую основу формируют отрасли, которые создают квалифицированные рабочие места, используют научные разработки и размещают заказы на областных предприятиях.

При выборе производственных приоритетов целесообразно учитывать способность отрасли формировать спрос на оборудование, комплектующие и технологические услуги. М. С. Сысоева и И. Н. Махонина выделяют производства нового технологического уклада, которые расширяют деловую активность в смежных отраслях.

Основной идеей стратегии развития регионов ЦФО должна стать ориентация на ускоренное развитие экономики, заключающееся в опережающем становлении базисных производств нового технологического уклада. С экономической точки зрения, они должны создавать расширяющийся импульс роста спроса и деловой активности. С производственной точки зрения, приоритетные производства, начиная с определенного момента, должны выходить на самостоятельную траекторию расширенного воспроизводства в масштабах мирового рынка, выполняя роль «локомотивов роста» для всей экономики [7, с. 128].

Для Московской области к перспективным направлениям относятся фармацевтика, электроника, медицинская техника, машиностроение и производство оборудования.

В. В. Строев, С. В. Сидоренко и Р. А. Абрамов подчеркивают, что экономика Московской области стремится к современному несырьевому типу, основанному на инновациях, цифровизации и развитии традиционных отраслей [6, с. 125].

Коммерциализацию целесообразно строить на прямом взаимодействии научной организации с промышленным партнером. М. М. Ищенко и В. Т. Бакуров отмечают, что Единая информационная система может обеспечить объединение технологических запросов промышленных предприятий, результатов научных разработок и сведений о производственной инфраструктуре. Для каждого решения целесообразно отражать уровень технологической готовности и наличие предприятия, заинтересованного в практическом внедрении [2, с. 334].

Наиболее заметным ограничением остается отток кадров в Москву. Областные предприятия испытывают дефицит инженеров, технологов, квалифицированных рабочих и специалистов цифрового профиля.

Кадровая проблема усиливается при несоответствии подготовки специалистов структуре региональной экономики. Информация о планируемых производствах поступает в образовательные организации с опозданием, поэтому выпускники не всегда обладают необходимыми компетенциями. Подготовку кадров целесообразно начинать на стадии проектирования предприятия.

Роль трудового потенциала подтверждают М. Ю. Махотаева и М. А. Николаев. Проведенное авторами моделирование показало, что для регионов ЦФО и СЗФО наиболее значимое влияние на уровень жизни оказывают инвестиционный и инновационный потенциалы. Кроме этого, для ЦФО значимое влияние имеют также производственный и трудовой потенциалы, а для СЗФО общий экономический потенциал, представленный показателем ВРП [3, с. 95].

Кадровую подготовку целесообразно согласовать с портфелем новых производств. Инвестор может передавать образовательным организациям сведения о профессиях, квалификации и сроках найма. Это позволит заранее организовать целевое обучение, переподготовку и производственную практику.

О. В. Симонова, Г. В. Руденкова и И. Е. Некрасова предлагают решать проблему несоответствия подготовки потребностям экономики посредством развития учебно-производственных комплексов и дуального образования.

Проблему несоответствия профессий потребностям экономики представляется целесообразным решить через создание крупных учебно-производственных комплексов в системе СПО; развитие дуального образования, в рамках которого теоретическая часть подготовки проходит на базе образовательной организации, а практическая - на рабочем месте [4].

Дуальное обучение может обеспечить подготовку работников под оборудование и технологии конкретного предприятия. Образовательная организация отвечает за теоретическую часть, а производственная компания предоставляет практическую базу.

Участие работодателя в подготовке повышает вероятность трудоустройства выпускника в Московской области.

Финансово-инвестиционный фактор определяет возможности модернизации предприятий и инфраструктуры. Регион располагает бюджетными средствами, ресурсами бизнеса, банковским кредитованием и институтами развития. Финансирование целесообразно концентрировать на проектах, которые устраняют общие ограничения для нескольких предприятий.

Весьма высоко в практическом плане оценивается инвестиционная привлекательность Московской области, обладающей значительным промышленным потенциалом и развитой транспортно-логистической инфраструктурой. На долю Московской области приходится 8,3 % всех ПИИ в РФ [1, с. 31].

Объем инвестиций характеризует масштаб проекта, но не раскрывает его региональную отдачу. При отборе целесообразно учитывать создаваемое производство, занятость, налоговые поступления, потребность в бюджетной инфраструктуре и заказы для областных поставщиков. Приоритет могут получать проекты, которые укрепляют производственную базу и расширяют внутреннюю кооперацию.

Финансовая поддержка может включать модернизацию общих объектов промышленной территории. Строительство дороги, увеличение энергетической мощности или создание очистных сооружений позволит ускорить запуск нескольких предприятий. Подобное финансирование повысит загрузку индустриальных площадок и сократит расходы отдельных инвесторов.

Управленческий фактор определяет согласованность решений по земле, инфраструктуре, финансированию и кадрам. Размещение предприятия включает подготовку участка, подключение к сетям, строительство подъездных дорог и набор работников. Распределение задач между несколькими органами без общего графика увеличивает сроки запуска.

Координацию крупных проектов целесообразно закрепить за региональным проектным офисом. А. В. Солодилов, В. В. Бруз и Е. А. Корзунова предлагают:

- сформировать региональный проектный офис в органе государственной власти, обладающем полномочиями по организации проектной деятельности и межведомственному взаимодействию;
- создать систему региональных проектов, направленных на достижение установленных целей и показателей;
- закрепить персональную ответственность за выполнение мероприятий, в том числе в органах местного самоуправления [5, с. 276].

Проектный офис может координировать подготовку площадки, инфраструктурные работы, кадровые мероприятия и сроки запуска производства.

Результаты анализа обобщены в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы и меры повышения эффективности использования экономического потенциала Московской области

Проблема	Предлагаемая мера	Ожидаемый результат
Различия в инфраструктурной обеспеченности территорий	Региональная карта экономических ограничений	Сокращение сроков подготовки площадок
Недостаточный производственный эффект части проектов	Отбор по технологическому и кооперационному результату	Развитие производств с высокой региональной отдачей
Длительный переход от разработки к выпуску	Единая система технологических запросов	Рост количества внедренных разработок
Слабая кооперация областных предприятий	Региональная система поставщиков	Увеличение закупок внутри области
Дефицит квалифицированных кадров	Дуальная подготовка и согласование обучения с новыми проектами	Сокращение кадрового дефицита
Разрозненное сопровождение проектов	Расширение полномочий проектного офиса	Сокращение сроков запуска предприятий

Таким образом, повышение эффективности использования экономического потенциала Московской области возможно при согласованном развитии территорий, производств и кадрового обеспечения. Предложенные меры позволят сократить существующие ограничения, повысить отдачу региональных ресурсов и обеспечить более устойчивое развитие муниципальных образований.

Библиографический список

1. Астафьева И. А., Сармин В. Возможности и перспективы социально-экономического развития Московской области // Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура» 25 ноября 2020 г. Ч. 3. Гжель: ГГУ, 2021. С. 30.
2. Ищенко М. М., Бакуров В. Т. Перспективы инновационного развития экономики Московской области // Russia and the World: the Development of Civilizations. World, Country, University, 25 Years of Development: материалы XIV международной научно-практической конференции 3-4 апреля 2024 г. Москва: Издательский дом УМЦ, 2024. С. 334.
3. Махотаева М. Ю., Николаев М. А. Оценка влияния экономического потенциала регионов на уровень жизни населения // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29. № 3. С. 90.

4. Симонова О. В., Руденкова Г. В., Некрасова И. Е. Возможности и перспективы социально-экономического развития Московской области // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-perspektivy-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.07.2026).
5. Солодилов А. В., Бруз В. В., Корзунова Е. А. Об особенностях реализации приоритетных национальных проектов на региональном уровне на примере Московской области // Актуальные проблемы экономики, финансов и образования в условиях цифровизации. 2022. С. 275.
6. Строев В. В., Сидоренко С. В., Абрамов Р. А. Перспективы экономического развития Московского региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 122.
7. Сысоева М. С., Махонина И. Н. Оценка влияния видов экономической деятельности на результаты экономического роста регионов // Beneficium. 2025. № 2 (55). С. 119.

РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ

УДК 33

Пеструхина И.В. Восприятие бренда территории и поведение потребителей в сфере регионального туризма (на примере Пермского края)

Destination Brand Perception and Consumer Behavior in Regional Tourism
(The Case of Perm Krai)

Пеструхина Ирина Вячеславовна

студент,

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г.Пермь

Научный руководитель: **Вершинина Мария Геннадьевна,**

доцент, кафедра иностранных языков и связей с общественностью, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г.Пермь

Pestrukhina Irina V.

Undergraduate Student,

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Scientific Supervisor:

Vershinina Maria G.

Associate Professor, Department of Foreign Languages and Public Relations,

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Аннотация. В статье рассматриваются результаты социологического исследования, посвященного выявлению особенностей восприятия Пермского края как туристического бренда и факторов, влияющих на потребительское поведение в сфере регионального туризма. Материалом послужили данные опроса 189 жителей Пермского края. В результате были выявлены ключевые мотиваторы и барьеры при планировании поездок, определены сегменты целевой аудитории, проведена оценка зрелости бренда Пермского края по адаптированной модели Д. Аакера, сформулированы практические решения по корректировке позиционирования региона и формированию уникального торгового предложения для различных сегментов потребителей.

Ключевые слова: маркетинг территорий, бренд региона, поведение потребителей, социологический опрос, Пермский край, сегментация аудитории.

Abstract. The article presents the results of a sociological study aimed at identifying the perception of the Perm Krai as a tourist brand and the factors influencing consumer behavior in regional tourism. The material is based on a survey of 189 residents of the Perm Krai. The study identified key motivators and barriers in travel planning, defined target audience segments, assessed the maturity of the Perm Krai brand using an adapted D. Aaker model, and formulated practical solutions for adjusting the region's positioning and developing a unique selling proposition for different consumer segments.

Keywords: territory marketing, regional brand, consumer behavior, sociological survey, Perm Krai, audience segmentation.

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

Введение

Пермский край обладает высоким туристско-рекреационным потенциалом: уникальными природными объектами (Усьвинские столбы, Кунгурская ледяная пещера, Каменный город), богатым культурно-историческим наследием (Усолье Строгановых, архитектурно-этнографический музей под открытым небом “Хохловка”, город Чердынь, музеи Мотовилихи), разнообразными видами туризма. По данным Министерства по туризму Пермского края, в 2025 году туристический поток в регион составил 1,6 млн человек и по сравнению с 2023 годом вырос на 20% [1]. Однако в опросе не была заложена дифференциация внутренней и внешней аудитории, в связи с чем исчерпывающего представления о том, какие виды отдыха предпочитают в последние годы сами жители Пермского края, не складывается.

Опрос 2022 года на краевом портале “Управляем вместе”, посвященный качеству туризма и туристической инфраструктуры Пермского края [2], показал, что наиболее активно путешествует два сегмента целевой аудитории (19-34 и 35-59 лет), наиболее востребованными среди жителей туристическими объектами являются Каменный город, Белогорский монастырь, Кунгурская ледяная пещера и Горнолыжный курорт “Губаха”, а туристическую инфраструктуру большинство оценивает на 3 из 5 баллов. Так, опрос представляет интерес не столько с точки зрения информативности, сколько с точки зрения внимания региональных властей к мнению населения относительно внутреннего туризма.

В целом следует отметить, что комплексных исследований восприятия жителями собственного региона как бренда, а также факторов, которые влияют на выбор туристического направления в настоящее время недостаточно. В то же время способность региона сформировать в сознании потребителя четкий, дифференцированный, эмоционально привлекательный образ становится важным фактором конкурентоспособности.

Проблема развития туризма в Пермском крае получила некоторое освещение в научных работах, посвященных различным аспектам: стратегическому планированию и управлению [3–5], кластерной политике и территориальной организации [6; 7], инфраструктурным ограничениям и качеству сервиса [8; 9], проблемам природного и активного туризма, в том числе безопасности маршрутов и экологическим конфликтам [10–12], а также маркетингу территории, брендингу и использованию символических ресурсов [13–15]. Часть исследований затрагивает вопрос трансформации выездного туристического спроса жителей Пермского края [16; 17]. При этом практически отсутствуют эмпирические исследования, посвященные восприятию бренда региона потребителями и его влиянию на их поведение. Соответственно, вопрос о соответствии транслируемого бренда региона ожиданиям и восприятию внутренней аудитории представляется актуальным.

Так, цель данного исследования – выявить специфику восприятия Пермского края как туристического бренда и факторы, которые влияют на потребительское поведение в сфере регионального туризма, на основе результатов социологического опроса жителей.

Материалы и методы исследования

Материалом исследования стали результаты социологического опроса, проведенного в 2026 году. В опросе приняли участие 189 респондентов – жителей Перми и Пермского края. Выборка формировалась методом добровольного анкетирования с использованием онлайн-платформы. В соответствии с калькулятором выборки при генеральной совокупности 2000000 достоверность результатов составляет 85%. Вопросы были направлены на выявление социально-демографических характеристик респондентов, их туристических предпочтений, мотивов и барьеров при планировании поездок и оценки восприятия бренда Пермского края.

Для оценки зрелости бренда использовалась адаптированная модель Д. Аакера, включающая десять критериев: осведомленность, воспринимаемое качество, лояльность, ассоциации, дифференциация, удовлетворенность, ценовая политика, доля рынка, динамика цены, каналы дистрибуции. Для возможности сравнения показатели были переведены в пятибалльную шкалу.

Результаты исследования

Основу целевой аудитории составляют респонденты 18–30 лет (33,9%) и 31–45 лет (31,2%). Доля респондентов 46–60 лет составила 21,2%, старше 60 лет – 4,8%, до 18 лет – 8,9%. 55% опрошенных составили женщины, 45% – мужчины. 29,6% респондентов имеют высшее образование, 46% – среднее профессиональное, 12,7% – среднее, 46% – неоконченное среднее. 54% опрошенных не состоят в браке, 40,7% – семейные, 27,5% имеют детей.

В качестве главной цели поездок 51,3% респондентов назвали отдых и досуг, 16,4% – культурно-познавательные цели, 13,2% – спортивно-оздоровительный отдых, 11,1% – посещение родственников и друзей, 7,9% – деловые поездки.

Выбирая направление, респонденты ориентируются на привлекательность туристического объекта (44,4%), возможность качественного совместного досуга с семьей или друзьями (43,9%), комфорт (40,7%). 36,5% респондентов отправляются в путешествие, чтобы сменить обстановку. Примечательно, что цена и безопасность для респондентов играют второстепенную роль и уступают эмоционально-содержательным мотивам.

Главный барьер, препятствующим поездкам, – это высокая стоимость (51,3%). Ограничениями также выступают проблемы безопасности (43,9%), недостаточный уровень инфраструктуры (36,5%), негативные отзывы путешественников (33,3%).

Сопоставление факторов выбора и барьеров показывает, что при ориентации на качество и уникальность решающим фактором является платежеспособность.

На этапе планирования 44,4% респондентов изучают официальные сайты туроператоров, 37% пользуются мобильными приложениями и агрегаторами, 28% ориентируются на рекомендации друзей и знакомых и 16,9% просматривают социальные сети. 36% опрошенных пользовались услугами туроператоров в последние 2 года, 63,5% услуг не приобретали, что подтверждает тренд на самостоятельное планирование поездок.

Оценивая отдельные элементы бренда Пермского края, респонденты выбирают в качестве главного привлекательного ресурса живописную и разнообразную природу Пермского края (76,2%). Уникальным регион считает 52,9% опрошенных, а атмосферу спокойствия и уединения ценят 39,2%. 79,4% респондентов оценивают Пермский край как туристическое направление на 5, 14,8% – на 4. 96,3% высоко оценивают туристический потенциал региона.

На следующем этапе исследования была проведена оценка зрелости бренда Пермского края по адаптированной модели Д.Аакера, включавшей 10 критериев (табл. 1). В качестве материала для оценивания также выступили результаты социопроса.

Таблица 1

Оценка зрелости бренда Пермского края по адаптированной модели Д.Аакера

Критерий	Балл (1–5)	Обоснование
Осведомленность	4,45	88,9% респондентов видят единый подход в продвижении
Воспринимаемое качество	4,59	Средняя оценка развития туризма – 4,59 из 5
Лояльность	4,82	96,3% готовы рекомендовать регион
Ассоциации	3,81	76,2% отметили природу как сильную сторону бренда
Дифференциация	2,65	Только 52,9% считают регион уникальным
Удовлетворенность	4,69	79,4% поставили оценку 5 туристическому направлению
Ценовая политика	2,44	51,3% считают стоимость главным барьером
Доля рынка	1,54	Только 30,7% выбирают путешествия по Пермскому краю
Динамика цены	0,17	Рост цен на гостиничные услуги на 17%
Каналы дистрибуции	4,07	44,4% используют сайты туроператоров, 37% – агрегаторы
ИТОГО	34,75	Индекс зрелости бренда: 69,5%

Суммарный индекс зрелости бренда составил 34,75 балла из возможных 50. Сильными сторонами бренда являются лояльность аудитории, удовлетворенность, воспринимаемое качество, а выражено слабыми – ценовая политика (2,44), дифференциация (2,65), доля рынка (1,54).

Обсуждение

Полученные результаты указывают позволяют увидеть парадокс: несмотря на лояльности и удовлетворенность аудитории, бренд Пермского края демонстрирует низкую дифференциацию и слабую ценовую политику. Регион нравится тем, кто уже путешествовал по нему, но не обладает уникальностью, чтобы убедить неискушенного туриста выбрать это направление среди альтернативных.

Дистанция между факторами выбора и барьерами указывает на несбалансированность туристического предложения. Потребители стремятся к качественному, содержательному, эмоциональному отдыху, а сталкиваются с ограничениями, связанными со стоимостью и инфраструктурой. Особенно выражена данная проблема в сегменте «активная молодежь» (18–34 года) – ядре целевой аудитории (33,9%), которая восприимчива к цифровым каналам продвижения, но имеет низкую или ограниченную платежеспособность. Это согласуется с выводами исследователей, которые отмечают низкую эффективность кластерной политики и недостаточную интеграцию туристского продукта [5; 6; 7].

Для разрешения выявленных противоречий были выделены сегменты целевой аудитории: «активная молодежь» (18–34 года), «семьи с детьми» (30–45 лет), «люди старше 55 лет» и «деловые туристы». Для каждого из них должно быть сформировано уникальное торговое предложение (УТП) на основе базового: «Реальный Урал: подлинные впечатления». Базовое УТП строится на пересечении трех идентичностей региона: промышленность (заводская, Строгановы), природа (Кунгурская ледяная пещера, Усьвинские столбы и др.) и культурна (Дягилевский фестиваль, Театр оперы и балета). Для «активной молодежи» акцент делается на идее приключений и возможности создания яркого контента для социальных сетей. Для «семей с детьми» должны транслироваться идеи безопасности и познавательно-образовательной ценности маршрутов; для представителей «серебряного возраста» – на культурно-познавательной программе и оздоровлении; для деловых туристов – на эффективной организации поездки и комфорте. Такой подход решает проблему неоднородности потребительских ожиданий, которая была отмечена в работах, посвященных маркетингу малых городов [14] и молодежным маршрутам [15].

Заключение

Проведенное исследование на основе результатов социологического опроса позволило обнаружить особенности восприятия региона как туристического бренда и определить факторы потребительского поведения, важные при принятии решения.

В восприятии региона обнаруживается противоречие, которое подтверждается оценкой зрелости бренда по адаптированной модели Д.Аакера: с одной стороны, местная аудитория лояльна (96,5% опрошенных высоко оценивают туристический потенциал региона, уровень развития туристической отрасли оценивается на 4,59), с другой – только половина жителей считают направление уникальным (52,9%). То есть люди относятся к региону с теплом и доброжелательностью, но не видят особых отличий по сравнению с другими регионами. И только 30,7% опрошенных выбирают Пермский край как предпочтительное направления.

Главными факторами мотивации при планировании путешествия являются эмоциональные: привлекательность туристического объекта (44,4%), возможность качественного совместного досуга (43,9%), комфорт (40,7%). Рациональные факторы, такие как цена и безопасность, играют второстепенную роль. Но на этапе бронирования стоимость является главным препятствием (51,3%) особенно для сегмента “активной молодежи” (33,9%). Молодые люди хотят путешествовать, но ограничены в бюджете.

Для решения выявленных проблем предлагается сегментировать аудиторию с учетом потребительских ожиданий и сформулировать и адаптировать под каждый сегмент уникальное торговое предложение (базовое УТП: «Реальный Урал: подлинные впечатления»), включающее три аспекта идентичности региона: промышленное, природное и культурное наследие.

Библиографический список

1. Пермский край по итогам 2025 года принял 1,6 млн туристов [Электронный ресурс] // Вести. Пермь. – 2026. – 15 янв. – URL: <https://smotrim.ru> (дата обращения: 16.07.2026).
2. Оценка качества туризма и туристической инфраструктуры Пермского края [Электронный ресурс] // Официальный сайт Чердынского городского округа. – URL: http://www.chernadmin.ru/press-tsentr/vazhnoe.php?ELEMENT_ID=8411 (дата обращения: 16.07.2026).
3. Oborin, M. Strategic planning of recreational and tourism sector development of Perm Krai in conditions of restrictions / M. Oborin // Региональная экономика. Юг России. – 2022. – № 1. – С. 118–126. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.13>
4. Огнева, С. В. Проблемы и перспективы развития туризма в промышленном регионе (на примере Пермского края) / С. В. Огнева, Н. В. Кузьмина // Сервис в России

и за рубежом. – 2015. – Т. 9, № 3 (59). – С. 51–62.
<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-turizma-v-promyshlennom-regione-na-primere-permskogo-kрая>

5. Кощеев, Д. А. Развитие туристских кластеров в Пермском крае в 2010–2022 годах: оценки, результаты, перспективы / Д. А. Кощеев, О. Ю. Исопескуль // Региональные исследования. – 2024. – № 1 (83). – С. 115–130.
<https://doi.org/10.5922/1994-5280-2024-1-8>

6. Кощеев, Д. А. Функционирование туристских протокластеров Пермского края в условиях пандемии и санкционного давления / Д. А. Кощеев, О. Ю. Исопескуль // Географический вестник = Geographical bulletin. – 2022. – № 4 (63). – С. 115–134.
<https://doi.org/10.17072/2079-7877-2022-4-115-134>

7. Safarian, A. Geographical and component analysis of the perception of the tourism and recreational space of the Perm region / A. Safarian, E. Konyshov // Glasnik Srpskog geografskog drustva. – 2022. – Vol. 102, № 2. – P. 141–158.
<https://doi.org/10.2298/GSGD2202141S>

8. Кузнецова, А. И. Факторы актуализации регионального потенциала сектора туризма и гостиничных услуг / А. И. Кузнецова, Е. Н. Нархова // Гостиничное дело. – 2022. – № 1. – С. 13–21. – ISSN 2075-0978. <https://panor.ru/articles/factory-aktualizatsii-regionalnogo-potentsiala-sektora-turizma-i-gostinichnykh-uslug/76628.html#>

9. Michurin, S. B. Active tourism in Perm region: New formats and trends / S. B. Michurin, I. Volkhin // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – Vol. 205. – P. 167–176. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89477-1_17

10. Ziryayev, A. I. Approaches to active tourism in the Urals and in Perm Krai / A. I. Ziryayev, A. Korolev, S. E. Mishlavl'tseva, A. Safarian // Turizm. – 2016. – Vol. 26, № 2. – P. 79–84. <https://doi.org/10.1515/tour-2016-0007>

11. Зырянов, А. И. Виды туристско-рекреационной деятельности на особо охраняемых природных территориях Пермского края / А. И. Зырянов, Д. Н. Слащёв // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». – 2018. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-turistsko-rekreatsionnoy-deyatelnosti-na-osobo-ohranyaemyh-prirodnih-territoriyah-permskogo-kрая> (дата обращения: 16.07.2026).

12. Ширинкин, П. С. Проблемы и перспективы вовлечения символических ресурсов в сферу туризма (на примере Пермского края) / П. С. Ширинкин // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2016. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-vovlecheniya-simvolicheskikh-resursov-v-sferu-turizma-na-primere-permskogo-kрая> (дата обращения: 16.07.2026).

13. Шерешева, М. Ю. Создание туристского продукта малых городов / М. Ю. Шерешева, С. М. Березка, М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия

6. Экономика. – 2018. – № 5. – С. 55–71. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-turistskogo-produkta-malyh-gorodov> (дата обращения: 16.07.2026).

14. Шестакова, Е. Н. Туристская аттрактивность маршрутов Пермского края в восприятии молодежи / Е. Н. Шестакова, А. М. Семакина // Географический вестник. – 2021. – № 1 (56). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/turistskaya-attraktivnost-marshrutov-permskogo-kрая-v-vospriyatii-molodezhi> (дата обращения: 16.07.2026).

15. Лимпинская, А. А. Тенденции и география организованного выездного международного туризма из Пермского края в условиях современных вызовов / А. А. Лимпинская // Географический вестник. – 2023. – № 2 (65). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-geografiya-organizovannogo-vyezdno-mezhdunarodnogo-turizma-iz-permskogo-kрая-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov> (дата обращения: 16.07.2026).

16. Лимпинская, А. А. Современная география организованного выездного туризма из Пермского края / А. А. Лимпинская // Географическая среда и живые системы. – 2023. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-geografiya-organizovannogo-vyezdno-turizma-iz-permskogo-kрая> (дата обращения: 16.07.2026).

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

УДК 006.03:794.9

Кирный Ф.С. Обеспечение информационной прозрачности игровых продуктов как инструмент стандартизации цифровой среды индустрии азартных игр

Ensuring information transparency of gaming products as a tool for standardizing the digital environment of the gambling industry

Кирный Филипп Сергеевич,

специалист по УМР,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»

Kirny Philipp Sergeevich,

specialist in EMW,

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Аннотация. Цель исследования – определение роли стандартизации информационной прозрачности как механизма снижения информационной асимметрии между оператором и пользователем в цифровой среде азартных игр. Применены методы системного анализа нормативно-технической документации, компаративного анализа регуляторных требований юрисдикций (MGA, UKGC, Swedish Gambling Authority, Danish Gambling Authority, Kansspelautoriteit), а также статистического моделирования верификации RTP. Выявлено, что формальное раскрытие математических параметров без архитектурной интеграции в пользовательский интерфейс не обеспечивает содержательной прозрачности продукта. Установлено, что независимая сертификация ГСЧ и программного обеспечения выступает необходимым, но недостаточным условием прозрачности: ее эффективность определяется наличием регуляторных требований к способам предъявления информации пользователю. Показано, что стандартизация прозрачности порождает двойной институциональный эффект: формирует механизм долгосрочного доверия на регулируемом рынке и создает объективную критериальную базу для профилактической работы с молодежью. Сделан вывод о переходе регулируемой индустрии от декларативной модели прозрачности к архитектурной, при которой информация становится структурным элементом цифровой среды.

Ключевые слова: информационная прозрачность, стандартизация, азартные игры, RTP, генератор случайных чисел, сертификация, архитектурная прозрачность, информационная асимметрия, профилактика

Abstract. The aim of the study is to determine the role of information transparency standardization as a mechanism for reducing information asymmetry between operator and user in the digital gambling environment. Methods of system analysis of regulatory and technical documentation, comparative analysis of jurisdictional requirements (MGA, UKGC, Swedish Gambling Authority, Danish Gambling Authority, Kansspelautoriteit), and statistical modeling of RTP verification were applied. It has been revealed that formal disclosure of mathematical parameters without architectural integration into the user interface does not ensure substantive product transparency. It has been established that independent certification of RNG and software is a necessary but insufficient condition for transparency: its effectiveness is determined by the presence of regulatory requirements for the methods of presenting information to the user. It is shown that transparency standardization produces a dual institutional effect: it forms a mechanism of long-term trust in the regulated market and creates an objective criterion base for preventive work with youth. The conclusion is drawn about the transition of the regulated industry from a declarative model of transparency to an architectural one, in which information becomes a structural element of the digital environment.

Keywords: information transparency, standardization, gambling, RTP, random number generator, certification, architectural transparency, information asymmetry, prevention

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

Развитие цифровой экономики сопровождается расширением числа сервисов, в которых пользователь взаимодействует с продуктом через цифровой интерфейс, не имея доступа к внутренним механизмам его функционирования. В подобных условиях возникает объективная информационная асимметрия между поставщиком цифрового продукта и его потребителем. Проблема характерна для разных сегментов цифровой экономики, но в индустрии азартных игр она обостряется особенно сильно - сам продукт построен на вероятностной природе результатов и на прямом использовании денег.

Большинство цифровых сервисов пользователь оценивает через непосредственное потребление: увидел, попробовал, сделал вывод. С азартными играми это работает сложнее. Ключевые характеристики продукта - математические модели, алгоритмы случайности, правила формирования выплат - скрыты от глаз. Пользователь видит только результат сессии: выиграл или проиграл. Механизмы, определяющие вероятность того или иного исхода, самостоятельно проверить нельзя. В итоге между объемом информации у оператора и сведениями, доступными пользователю, образуется структурный разрыв. Наличие такого разрыва негативно влияет не только на одного конкретного пользователя, потому что в любой цифровой услуге, где качество продукта нельзя проверить заранее, возникает проблема доверия. Пользователь не может сам оценить алгоритм, вероятность выигрыша, честность расчетов или то, соответствуют ли заявленные характеристики реальности. И если рынок не создает механизмов проверки, конкуренция смещается - не обязательно к тем, кто предлагает лучший продукт, а к тем, кто убедительнее продает обещания. Это уже проблема качества рынка. Конкуренция между операторами частично уходит из сферы качества в сферу маркетинга, а доверие к участникам рынка становится менее устойчивым. Для регулируемых отраслей, где на кону деньги пользователя, это особенно чувствительно: осознанный выбор потребителя оказывается затруднен, а ценность механизмов контроля и надзора - под вопросом.

В таком разрыве информационная прозрачность работает как один из базовых механизмов снижения асимметрии. Публикация отдельных характеристик игрового продукта сама по себе проблему не решает. Формальное раскрытие информации и ее фактическая недоступность для пользователя вполне уживаются вместе: данные могут требовать специальной подготовки для интерпретации или лежать вне самого момента принятия решения.

Актуальность проблемы растет вместе с изменением структуры аудитории азартных сервисов и усилением роли цифровых каналов. По данным «Рейтинга Букмекеров» за 2024 год, 63-69,6 % пользователей легальных букмекерских сервисов в России - это люди 25-44 лет [1]. В нелегальном секторе, несмотря на ограничения

Федерального закона № 244-ФЗ, аудитория онлайн-казино оценивается в миллионы пользователей, и здесь та же возрастная группа, 25-44 года, тоже составляет значительную часть [2]. Растет и доля молодых пользователей: в легальных игорных зонах «Красная Поляна», «Сибирская монета» и «Янтарная» за 2017-2024 годы доля посетителей 18-25 лет увеличилась на 19, 8 и 23 процентных пункта соответственно [3]. Одновременно сохраняется значительный масштаб нелегального сегмента рынка. В этих условиях проблема информационной прозрачности выходит за рамки защиты интересов отдельного пользователя и становится фактором конкурентоспособности регулируемого сектора, поскольку позволяет сделать различия между легальными и нелегальными операторами более заметными для потребителя.

Эти тенденции показывают: в цифровой среде азартных игр важна уже не только техническая надежность продукта, не менее важна способность пользователя корректно воспринимать вероятностную природу игрового процесса. Молодые пользователи активно взаимодействуют с цифровыми сервисами, что делает вопросы прозрачности и качества информирования особенно актуальными для данной аудитории. Отсюда и растущее значение инструментов, которые повышают прозрачность и сокращают информационный разрыв.

Сегодня прозрачность в индустрии азартных игр держится на четырех опорах: сертификаты испытательных лабораторий, публикация отдельных математических параметров продукта, раскрытие правил игры и инструменты ответственного игрового поведения. Но на практике все чаще это остается формальным раскрытием сведений. Информация технически доступна, но пользователю от нее мало толку: нет ни пояснений, ни визуальной адаптации, ни привязки к моменту, когда решение реально принимается.

Получается противоречие - информация формально есть, а то, как она представлена, не всегда позволяет пользователю в полной мере оценить продукт. Оператор формально все делает правильно: публикует правила игры, математические параметры продукта, результаты независимой сертификации. Но то, как эти данные поданы, не всегда помогает ими воспользоваться в реальном взаимодействии с сервисом. Асимметрия сохраняется, даже когда формальная прозрачность присутствует.

Это касается не только отдельного пользователя. На уровне рынка асимметрия повышает неопределенность при выборе продукта, мешает доверию к легальным операторам и подрывает конкуренцию, которая должна строиться на реальных характеристиках сервиса. [9] Так прозрачность становится одним из факторов качества всей цифровой среды.

В связи с этим особый интерес представляет роль стандартизации информационной прозрачности в снижении асимметрии и повышении качества цифровой среды азартных игр. Декомпозируя данную цель, становится возможным уточнить направления исследования: связь информационной прозрачности с качеством данной среды; роль раскрытия математических характеристик продуктов и независимой сертификации в достоверности информации; подходы к стандартизации прозрачности, применяемые сегодня в международной практике регулирования азартных игр.

1. Информационная прозрачность как критерий качества цифровой среды азартных игр

Качество цифровой среды в азартных играх нельзя свести к технической стабильности платформы, скорости операций или надежности инфраструктуры. Это необходимые условия работы сервиса, но сами по себе они не говорят о полноте взаимодействия между оператором и пользователем. Значительная часть процессов здесь определяется алгоритмами и вероятностными моделями - а значит, качество продукта зависит еще и от того, насколько пользователь понимает принципы его работы.

Поэтому качество цифровой среды удобнее рассматривать как совокупность трех взаимосвязанных уровней: технологического, алгоритмического и информационного.

Технологический уровень охватывает инфраструктуру платформы, безопасность и устойчивость обработки операций.

Алгоритмический уровень включает математическую модель продукта, работу генератора случайных чисел и соответствие фактических параметров заявленным характеристикам.

Информационный уровень связывает алгоритмическую структуру продукта с тем, как ее воспринимает пользователь.

Здесь и проходит граница между формальной и содержательной прозрачностью. Формальная - это наличие сведений: сертификата, описания правил, значения RTP, других характеристик продукта. Содержательная требует большего: данные должны быть поданы так, чтобы пользователь мог реально применить их при принятии решения, учитывая характеристики продукта при выборе сервиса, оценивая уровень риска или для того чтобы использовать инструменты самоограничения.

Особенно ярко это видно там, где интерфейс формирует у пользователя восприятие, не соответствующее математической природе продукта. Классический пример - визуальная имитация «почти выигрыша» в игровых автоматах. Алгоритм случайности определяет результат заранее, но визуальное оформление создает

впечатление близости к успеху. С математической точки зрения никакого «почти выиграл» не существует: результат определяется конкретным распределением вероятностей. Тем не менее то, как подана информация, способно повлиять на восприятие пользователем происходящего.

Проблема прозрачности, получается, выходит далеко за пределы простого раскрытия технических характеристик. Она касается соответствия между объективными свойствами продукта и способом их подачи пользователю. Интерфейс облегчает понимание вероятностной природы игры - асимметрия сокращается. Сложные характеристики прячутся за формальным раскрытием данных - пользователь так и продолжает принимать решения вслепую.

Стандартизация информационной прозрачности, получается, означает переход от декларативного раскрытия сведений к архитектурной интеграции информации в цифровую среду. В первом случае прозрачность - это внешнее требование ради соответствия нормативам. Во втором - структурный элемент качества продукта, определяющий сам характер взаимодействия оператора и пользователя.

Такой подход и позволяет видеть в прозрачности один из механизмов снижения информационной асимметрии и опору для более устойчивой модели цифровой среды азартных игр.

2. Инструменты и механизмы стандартизации информационной прозрачности

Переход от формального раскрытия информации к содержательной прозрачности требует нескольких взаимосвязанных инструментов: пользователю нужен доступ к данным о продукте и возможность их правильно истолковать. В индустрии азартных игр это раскрытие математических характеристик игровых продуктов, подтверждение достоверности алгоритмической модели через независимую сертификацию и регуляторные требования к архитектуре цифрового взаимодействия.

Один из основных элементов информационной прозрачности в азартных играх - раскрытие математических характеристик продукта. Самый распространенный показатель здесь - теоретический процент возврата игроку (Return to Player, RTP): математическое ожидание возврата средств при большом количестве игровых операций.

Тут важна одна деталь: RTP описывает долгосрочное статистическое поведение игровой модели, а не гарантированный результат конкретной сессии. Заявленный RTP в 96 % означает, что при стремлении числа операций к бесконечности отношение суммарных выплат к суммарным ставкам приближается к 0,96. Это не значит, что игрок, сделавший ставку определенного размера, вернет обратно соответствующую долю средств именно за свою сессию. [12]

Разница между математическим смыслом RTP и его бытовым восприятием - один из ключевых примеров информационной асимметрии. Без специальной подготовки пользователь легко примет показатель возврата за своеобразную гарантию частичного возмещения затрат, хотя на деле это характеристика распределения результатов на длинной статистической дистанции.

Чтобы понять разницу между математическим ожиданием и конкретным результатом, нужно учитывать дисперсию - показатель того, насколько фактические результаты отклоняются от среднего значения.

В качестве примера возьмем два автомата с одинаковым RTP, но разным распределением выплат. У первого выигрыши относительно частые и небольшие, баланс игрока меняется постепенно. У второго основной возврат приходится на редкие крупные выплаты, а между ними - долгие сессии без значимых выигрышей.

Оба варианта укладываются в одно и то же значение RTP, но субъективное восприятие риска и вероятность финансовой нагрузки для пользователя будут разными. Значит, одного показателя возврата для полной картины вероятностной структуры продукта мало.

Поэтому содержательная прозрачность требует раскрытия сразу нескольких взаимосвязанных параметров:

- теоретического RTP с обязательным пояснением его долгосрочного характера;
- показателя дисперсии или волатильности в форме, понятной неподготовленному пользователю;
- максимального возможного коэффициента выигрыша;
- структуры формирования итогового RTP, включая вклад бонусных механизмов.

[8]

Чисто технический вид подачи этих характеристик сильно ограничивает их практическую пользу. Для части пользователей чтение таких показателей может быть затруднено, поэтому раскрытие математических характеристик стоит дополнять пояснениями и другими способами подачи, которые повышают ее доступность. Раскрытие математических параметров становится инструментом снижения информационной асимметрии, но только если сложные характеристики переведены в форму, пригодную для практического использования.

Второй фундаментальный элемент прозрачности игровой среды - подтверждение корректности алгоритмического механизма, который формирует результаты. Центральную роль здесь играет генератор случайных чисел (ГСЧ) - он определяет последовательность событий в современных игровых автоматах.

ГСЧ - программный механизм, создающий непредсказуемые последовательности значений для определения игровых исходов. В регулируемой индустрии к таким

системам предъявляют требования: равномерное распределение значений, статистическая независимость последовательностей и невозможность предсказать будущий результат по предыдущим операциям. [12]

С точки зрения прозрачности значение ГСЧ является связующим звеном между заявленными характеристиками продукта и фактическими результатами взаимодействия пользователя с системой. Если алгоритмическая модель не соответствует заявленным параметрам, вся информация о RTP и других показателях теряет практический смысл.

Генератор случайных чисел формирует игровые исходы в соответствии с заранее заданной разработчиком математической моделью распределения вероятностей и выплат. Именно эта модель и определяет итоговый RTP и остальные статистические характеристики продукта.

При корректной работе генератора у каждого значения задана своя вероятность появления, и на длинной дистанции фактические результаты приближаются к расчетным параметрам модели. Но самостоятельно проверить ни корректность алгоритма, ни соответствие реальной работы продукта заявленным характеристикам пользователь не может. Именно поэтому ключевую роль играет независимая сертификация. Оператор или разработчик экономически заинтересован в результате, а значит не может быть единственным источником подтверждения качества собственного продукта. В регулируемой среде эту функцию берут на себя независимые испытательные лаборатории. Среди самых известных организаций, проверяющих игровое программное обеспечение, - Gaming Laboratories International, BMM Testlabs и iTech Labs [6]. Их работа опирается на специализированные процедуры тестирования и требования к компетентности испытательных организаций, в том числе на международный стандарт ISO/IEC 17025. [4]

Сертификация проверяет продукт сразу по нескольким направлениям. Анализ кода: специалисты ищут скрытые механизмы, которые могут менять поведение продукта в зависимости от внешних условий - например, статуса пользователя или режима платформы. Отдельно проверяют, не отличается ли демо-версия от реальной: игровая модель на реальные деньги обязана совпадать с той, что заявлена при проверке. Статистическая проверка идет через масштабное моделирование: анализируется огромное число игровых операций, а результаты сверяются с заявленными математическими параметрами. Значительное отклонение - и продукт сертификат не получает. Отдельно смотрят на передачу информации между сервером и пользовательским интерфейсом. [7] Этот этап особенно важен для архитектурной прозрачности: даже безупречный алгоритм может сопровождаться некорректным представлением данных для пользователя. И наконец проверяют, как продукт

обрабатывает нестандартные ситуации: прерывание сессий, платежные операции, сохранность пользовательских данных. [5]

Сертификация, по сути, служит внешним подтверждением достоверности информации, которую предоставляет оператор. Асимметрию она снижает не тем, что упрощает технические процессы, а тем, что создает механизм доверия к результатам независимой проверки. Однако независимая сертификация и раскрытие математических характеристик отдельных продуктов - условия не достаточные для прозрачной цифровой среды. Для системного снижения асимметрии нужны единые регуляторные требования: они должны определять и перечень обязательной информации, и способы ее подачи пользователю.

Регулирование азартных игр постепенно смещается от декларативной прозрачности к архитектурной. Раньше требования сводились к тому, чтобы разместить информацию о правилах игры, лицензии или сертификате в доступном разделе платформы. Современные стандарты все чаще требуют другого - встраивать значимые сведения прямо в процесс пользовательского взаимодействия. Логика такая: информация о вероятностных характеристиках продукта, об ограничениях времени и денег, об инструментах контроля игрового поведения должна появляться именно в тот момент, когда способна повлиять на решение пользователя.

В регулируемых юрисдикциях это выражается в конкретных требованиях: показывать характеристики игровых продуктов прямо в интерфейсе, внедрять инструменты ответственной игры, контролировать пользовательскую активность. Такие меры защищают потребителя и заодно повышают качество самой цифровой среды - за счет того, что сокращается разрыв между объективными свойствами продукта и тем, как их воспринимает пользователь. [8]

3. Институциональные эффекты стандартизации информационной прозрачности в индустрии азартных игр

Рассмотренные инструменты стандартизации прозрачности (раскрытие математических параметров, независимая сертификация программного обеспечения, регуляторное закрепление требований к пользовательскому интерфейсу) вместе образуют механизм снижения информационной асимметрии между оператором и пользователем. С точки зрения институциональной экономики информационная асимметрия приводит к тому, что решения участников рынка принимаются в условиях неполной информации. Растет неопределенность качества продукта, а потребителю становится все труднее отличить добросовестного участника рынка от недобросовестного. [10]

Один из ключевых экономических эффектов повышения прозрачности - более устойчивая модель доверия между пользователями и операторами. При

информационной асимметрии потребитель вынужден опираться на внешние сигналы: репутацию бренда, рекламу, субъективные отзывы других участников рынка. Это создает пространство неопределенности: у пользователя просто нет инструментов, чтобы самостоятельно оценить качество цифрового продукта. Стандартизированная прозрачность меняет этот механизм, давая объективные критерии оценки. [13]

Возможность проверить наличие независимой сертификации, ознакомиться с математическими характеристиками продукта, получить доступ к информации об ограничениях игрового поведения - все это дает пользователю более полную картину при принятии решения. Речь о снижении неопределенности насчет самого устройства продукта. С экономической точки зрения все это способствует более качественной конкурентной среде. Когда пользователи умеют отличать прозрачные продукты от непрозрачных, конкурентное преимущество постепенно смещается от агрессивного маркетинга к технологической и организационной добросовестности операторов.

Стандартизация прозрачности снижает число ситуаций, где пользователь просто неверно понял характеристики продукта. Для оператора это и соблюдение регуляторных требований, а также способ снизить репутационные и транзакционные издержки на разбор спорных случаев. Чем точнее пользователь понимает вероятностную природу продукта, правила выплат и ограничения игровой активности, тем меньше места для ожиданий, оторванных от реальности сервиса. Прозрачность защищает потребителя и одновременно делает взаимодействие между участниками рынка более устойчивым. [11]

Особое значение стандартизация прозрачности приобретает в работе с молодыми пользователями цифровых сервисов. Молодежь все активнее вовлекается в цифровую среду, а значит растет число ситуаций, где решения принимаются быстро и без времени на анализ информации. У азартных продуктов есть своя специфика: пользователь сталкивается с финансовым риском, и одновременно - с необходимостью правильно воспринимать вероятностные характеристики. Без понимания природы случайности, математического ожидания и ограничений отдельных показателей велик риск ошибочно истолковать сам игровой процесс.

Профилактический потенциал прозрачности заключается в том, чтобы создать дополнительную среду для более корректного восприятия информации. Понятные сведения о вероятностных характеристиках продукта, об ограничениях игровой активности и о возможных рисках дают пользователю почву для более осознанного взаимодействия с сервисом.

Для тех, кто занимается профилактикой среди молодежи, этот подход тоже практически полезен. Традиционные модели такой коммуникации часто строятся вокруг

общих предупреждений о вреде азартных игр. Стандартизированная прозрачность позволяет дополнить их объективными критериями оценки цифрового продукта.

Профилактическая работа получает вторую опору: помимо ценностных аргументов появляется анализ конкретных характеристик цифровой среды.

Важно не преувеличивать: сама по себе прозрачность не устраняет риски азартных игр. Ее роль - снижать информационную неопределенность и создавать условия для более рационального поведения пользователя. Поэтому стандартизированную прозрачность правильнее видеть, как один из элементов комплексной системы профилактики, а не воспринимать его как решение всех проблем индустрии сразу.

Таким образом, стандартизация информационной прозрачности в индустрии азартных игр повышает качество цифрового рынка и снижает неопределенность во взаимодействии оператора и пользователя. Она меняет саму основу доверия: вместо веры на слово оператору участники рынка начинают опираться на проверяемые характеристики продукта. Для пользователя это означает более полное понимание свойств цифрового сервиса; для добросовестных операторов - возможность конкурировать за счет качества и соблюдения стандартов; для государства - формирование устойчивой регулируемой цифровой среды.

Экономическое значение прозрачности определяется тем, как она влияет на качество конкуренции внутри рынка. Когда требования к раскрытию информации едины для всех участников, преимущество получают операторы, способные подтвердить характеристики своих продуктов и обеспечить соответствие заявленных параметров фактическим условиям работы. По мере развития цифровых сервисов такие механизмы становятся основой доверия, которое строится не на репутации, а на проверяемости информации и устойчивости институтов регулирования.

Библиографический список

1. Букина Е.В., Наумов М.М., Хаулин А.Н., Колдина Н.В. Изучение популярности нелегального гемблинга среди российской молодежи // Диалог. – 2024. – № 3. – С. 65–67.
2. Дроздов Д.Е., Терентьев Д.Е. Правовое регулирование игорного бизнеса в России // Право и управление. – 2024. – № 1. – С. 71–74.
3. Рост аудитории игорных зон: аналитика Ассоциации «АИРИС» // Красная Поляна. 2024. URL: <https://krasnayapolyana.game/articles/rost-auditorii-24> (дата обращения: 03.07.2026).
4. ISO/IEC 17025:2017. General requirements for the competence of testing and calibration laboratories. Geneva: International Organization for Standardization, 2017.

5. GLI-19. Interactive Gaming Systems. Lakewood: Gaming Laboratories International, 2023.
6. GLI-33. Event Wagering Systems. Lakewood: Gaming Laboratories International, 2023.
7. Gaming Authorisations and Compliance Directive. Malta Gaming Authority, 2023. URL: <https://www.mga.org.mt/> (дата обращения: 03.07.2026).
8. Remote Gambling and Software Technical Standards. United Kingdom Gambling Commission, 2023. URL: <https://www.gamblingcommission.gov.uk/> (дата обращения: 03.07.2026).
9. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, no. 3. P. 488–500. DOI: 10.2307/1879431.
10. Stiglitz J. E. Information and the Change in the Paradigm in Economics // The American Economic Review. 2002. Vol. 92, no. 3. P. 460–501. DOI: 10.1257/00028280260136363.
11. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, no. 3. P. 355–374. DOI: 10.2307/1882010.
12. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. 1979. Vol. 47, no. 2. P. 263–291. DOI: 10.2307/1914185.
13. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 432 p.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 33

Бойтуш О.А. Бюджетная политика Российской Федерации в условиях турбулентности 2020–2026 годов: уроки и новая модель

Budget policy of the Russian Federation in conditions of turbulence in 2020-2026: lessons and a new model

Бойтуш Оксана Александровна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры финансов, денежного обращения и кредита, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Boytush Oksana Aleksandrovna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of Finance, Money Circulation, and Credit, Ural State University of Economics, Yekaterinburg

Аннотация. Статья посвящена анализу бюджетной политики Российской Федерации в период системной турбулентности 2020–2026 годов. Как показывает проведённое исследование, бюджетная система страны последовательно абсорбировала четыре волны шоков: пандемию COVID-19, геополитический и санкционный кризис, структурную перестройку внешнеторговых потоков, а также нарастающее давление на доходную базу. Вместе с тем, несмотря на пять лет дефицитного исполнения бюджета, государство в полной мере выполнило социальные обязательства. Примечательно, что ключевым стабилизатором выступили заблаговременно сформированные резервы ФНБ и бюджетное правило, а не реактивные антикризисные меры. Следует также отметить, что нарастающие расходы на обслуживание государственного долга и опережающий рост совокупных расходов в 2025–2026 годах обострили проблему бюджетного манёвра. В результате исследования автором сформулированы принципы адаптивной бюджетной модели, предполагающей сценарное планирование, диверсификацию доходной базы и долгосрочное управление долговой нагрузкой.

Ключевые слова: бюджетная политика, федеральный бюджет, бюджетное правило, Фонд национального благосостояния, дефицит бюджета, государственные расходы.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the budget policy of the Russian Federation in the period of systemic turbulence in 2020-2026. As the study shows, the country's budget system has consistently absorbed four waves of shocks: the COVID-19 pandemic, the geopolitical and sanctions crisis, structural adjustment of foreign trade flows, and increasing pressure on the revenue base. At the same time, despite five years of budget deficits, the state has fully fulfilled its social obligations. It is noteworthy that the key stabilizer was formed in advance reserves of the National Welfare Fund and the budget rule, and not reactive anti-crisis measures. It should also be noted that the growing costs of servicing the national debt and the outstripping growth of total expenditures in 2025-2026 have exacerbated the problem of budget maneuvering. As a result of the study, the author formulated the principles of an adaptive budget model, which involves scenario planning, diversification of the revenue base and long-term debt management.

Keywords: budget policy, federal budget, budget rule, National Welfare Fund, budget deficit, government spending.

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

Введение

Период с 2020 по 2026 год оказался, пожалуй, самым напряжённым за всю постсоветскую историю российских государственных финансов. За шесть лет бюджетная система страны последовательно абсорбировала 4 волны системных потрясений: [1]

- пандемию COVID-19 (2020–2021);
- геополитический шок и масштабные западные санкции (с февраля 2022 года);
- структурную перестройку внешнеторговых потоков (2022–2024);
- нарастающее давление на доходную базу при одновременном росте расходных обязательств (2025–2026).

Именно поэтому анализ накопленного опыта представляет не только научный, но и прикладной интерес.

Цель настоящего исследования состоит в систематизации бюджетных решений 2020–2026 годов и формулировании принципов адаптивной бюджетной модели, способной функционировать в условиях хронической внешней турбулентности.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые предпринята попытка комплексного осмысления эволюции российской бюджетной политики на протяжении всего кризисного цикла 2020–2026 годов – от первой реакции на пандемический шок до возобновляющегося давления на доходную базу в 2026 году – и в формулировании принципов адаптивной бюджетной модели для условий перманентной турбулентности.

Теоретическая значимость работы состоит в расширении понятийного аппарата в части классификации бюджетных шоков и механизмов институциональной адаптации.

Практическая значимость определяется возможностью использования предложенных подходов при корректировке «Основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики» на очередной плановый период.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили:

- официальные данные Министерства финансов РФ об исполнении федерального бюджета за 2020–2025 годы; [7]
- законопроект Минфина об исполнении федерального бюджета за 2025 год, опубликованный в июне 2026 года;
- «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики» на 2024–2026 и 2025–2027 годы; [9]
- заключения Счётной палаты РФ на проекты федерального бюджета за 2022–2025 годы; [8]

Методологической основой служит многоуровневый сравнительный анализ:

- горизонтальный (динамика показателей в разрезе лет)
- вертикальный (структурный анализ доходов и расходов).

Применялся индуктивный подход. От анализа частных решений – к обобщению институциональной логики. Для оценки контрциклических свойств бюджетной политики использован расчёт первичного структурного баланса с поправкой на нефтегазовые доходы – методологический приём, принятый Минфином РФ [2].

Статистические расчёты производились на основе данных официальных источников. Период наблюдения: 2020–2026 годы (по 2025-й включительно – фактические данные, по 2026-му – предварительная оценка за январь–май).

Результаты и обсуждение

Рассмотрим, как разворачивалась динамика бюджетных параметров. Начать стоит с пандемического шока 2020 года, когда бюджетная система столкнулась с одновременным сжатием доходов и вынужденным ростом расходов.

Период 2020–2025 годов стал эпохой хронически дефицитного бюджета, прерванной лишь восстановительным 2021 годом. Примечательно, что восстановление оказалось быстрым. Уже в 2021 году сложился профицит в 0,52 трлн рублей – что само по себе является свидетельством определённой «структурной прочности» российской бюджетной системы [2].

Тем не менее 2022 год обнажил уязвимости иного рода. Западные санкции, введённые с февраля 2022 года, поставили под удар прежде всего нефтегазовую составляющую доходов. Ценовые ограничения на российскую нефть (потолок цены) и запрет на импорт нефтепродуктов в ЕС привели к тому, что нефтегазовые доходы в 2023 году сократились до 8,82 трлн рублей против 11,59 трлн рублей в 2022 году. [5]

Структурный сдвиг в доходной базе, при котором ненефтегазовые доходы должны были компенсировать выпадение ресурсов, в значительной мере удался. В 2024 году нефтегазовые доходы восстановились до 11,10 трлн рублей – второй показатель за всю историю современной России. [6]

Интересно рассмотреть структуру расходов в динамике, поскольку именно их рост оказался «нагружающим» фактором для бюджета в 2022–2026 годах.

Таблица 1

Структура расходов федерального бюджета по укрупнённым статьям, 2022–2025 гг.,
трлн руб.

Статья расходов	2022	2023	2024	2025
Социальная политика	5,6	6,1	6,7	6,9
Национальная оборона	4,7	6,4	10,8	н/д*
Национальная экономика	3,6	4,0	4,8	н/д*
Обслуживание госдолга	1,3	1,7	2,3	3,2**
Прочие расходы	15,87	14,15	16,05	н/д
Итого	31,07	32,35	40,65	40,40

Источник: Министерство финансов РФ [7], Счётная палата РФ [8].

Что особенно бросается в глаза при анализе таблицы 1 – это опережающий рост расходов на обслуживание государственного долга с 1,3 трлн рублей в 2022 году примерно до 3,2 трлн рублей в 2025 году. Это объяснимо, в условиях высокой ключевой ставки ЦБ РФ (которая в отдельные периоды достигала 21% годовых) стоимость новых заимствований существенно возросла. Государственные заимствования стали главным источником финансирования дефицита [7].

Показательна и картина января–апреля 2026 года, которую уже зафиксировал Минфин. Доходы федерального бюджета за 4 месяца 2026 года составили 11,7 трлн рублей, что на 4,5% меньше, чем за аналогичный период 2025 года. Расходы, напротив, выросли до 17,6 трлн рублей (+15,7%). Дефицит за январь–апрель 2026 года достиг 5,9 трлн рублей – то есть уже превысил плановые ориентиры. Это тревожный сигнал, требующий пересмотра параметров бюджета на оставшиеся месяцы года.

Вероятно, главным институциональным достижением предшествующего десятилетия, которое и обеспечило возможность маневрировать в кризисы, стало бюджетное правило с механизмом ФНБ. На начало 2022 года объём ФНБ составлял 20,1 трлн рублей (13,3% ВВП). Именно этот «буфер» позволил пережить первый год большого санкционного давления без острых фискальных проблем. Исследователи подчёркивают, что своевременное накопление резервов – а не фискальный стимул как таковой – оказалось ключевым фактором устойчивости [4].

Вместе с тем нельзя не отметить, что по мере расходования ФНБ пространство для маневра сокращается. По оценкам Минфина, именно государственные заимствования становятся основным источником финансирования дефицита в 2025–2027 годах [7], что принципиально меняет логику бюджетной политики.

Сравнительная оценка антикризисных инструментов

Для систематизации инструментов, применявшихся в трёх фазах кризиса, составлена таблица 2.

Таблица 2

Антикризисные инструменты бюджетной политики РФ по фазам, 2020–2026 гг.

Фаза / Период	Основные угрозы	Применённые инструменты	Результат
I. Пандемический шок. 2020–2021	Сжатие доходов, рост соц. расходов	ФНБ, прямые трансферты населению и бизнесу, допрасходы на здравоохранение	Дефицит –4,1 трлн руб.; быстрое восстановление в 2021 г.
II. Санкционный шок. 2022–2023	Выпадение нефтегазовых доходов, разрыв цепочек	Расширение гос. заимствований, структурный манёвр в расходах, использование ФНБ	Управляемый дефицит; сохранение соц. обязательств
III. Адаптация и рост нагрузки. 2024–2026	Рост расходов, нарастание долговых выплат	Налоговая реформа, расширение ненефтегазовых доходов, плановая нормализация расходов	Дефицит снижался в 2024 г., вновь вырос в 2025–2026 гг.

Источник: составлено автором по данным [7; 8; 9; 11; 12].

Принципиальный урок всех трёх фаз, на мой взгляд, состоит в следующем. Наиболее устойчивыми оказались решения, принятые заблаговременно – до наступления шока (бюджетное правило, ФНБ). Напротив, реактивные инструменты (экстренное расширение заимствований, ситуативные льготы) давали облегчение в краткосрочной перспективе, но формировали устойчивые обязательства в будущем. [3]

Суммируя анализ, можно утверждать, что Россия нуждается в переходе от «реактивной» к «проактивной» бюджетной модели, опирающейся на следующие принципы:

- необходима сценарная многовариантность бюджетного планирования – с обязательным стресс-тестом на шок нефтяных доходов, санкционное ужесточение и одновременный рост расходных давлений;
- требуется дальнейшее снижение нефтегазовой зависимости доходной базы. В 2022–2024 годах доля нефтегазовых доходов колебалась от 30 до 42% – это по-прежнему высокий показатель; [10]
- управление государственным долгом должно приобрести долгосрочный характер. Нарастающие расходы на его обслуживание ограничивают бюджетную гибкость;
- необходим последовательный возврат к бюджетному правилу в его жёстком варианте. Минфин сам указывал на плановое снижение расходов как на «нормализацию», однако практика 2026 года пока этому не соответствует. [7]

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд содержательных выводов.

Установлено, что бюджетная система Российской Федерации в 2020–2026 годах продемонстрировала значительную структурную устойчивость. Несмотря на 5 лет подряд дефицитного исполнения бюджета (за исключением 2021 года), государство выполнило все ключевые социальные обязательства.

Решающую роль стабилизатора сыграли накопленные резервы ФНБ и бюджетное правило – механизмы, созданные задолго до кризиса. Это подтверждает тезис о приоритете проактивного управления над реактивным.

Структура расходов бюджета РФ претерпела в эти годы глубокую трансформацию. Доля расходов на оборону и безопасность существенно возросла, тогда как нагрузка на социальную статью сохранялась, что обострило проблему бюджетного маневрирования.

Нарастание дефицита в 2025–2026 годах, формируемого прежде всего опережающим ростом расходов при стагнирующих доходах, сигнализирует о необходимости перехода к новой – «адаптивной и контрциклической» – бюджетной

модели, предполагающей диверсификацию доходной базы, управление долговой нагрузкой и сценарное планирование.

Именно эти три элемента в совокупности способны обеспечить устойчивость государственных финансов в условиях, когда внешняя турбулентность становится не исключением, а нормой функционирования.

Библиографический список

1. Букина, И. С. Инвестиции как фактор структурной перестройки российской экономики: роль бюджетных средств / И. С. Букина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2025. – № 6. – С. 24-46.
2. Дикаева, Л. Х. влияние бюджетной консолидации на структурную перестройку экономики и долгосрочные темпы роста / Л. Х. Дикаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 4, № 4(169). – С. 123-128.
3. Сплендер, В. А. Федеральный бюджет как основной источник финансирования структурной перестройки российской экономики в условиях нестабильности / В. А. Сплендер, А. И. Палюх // Форум. – 2023. – № 2(28). – С. 48-53.
4. ИЭП им. Е.Т. Гайдара. Денежно-кредитная и бюджетная политика в России: научный доклад. – М.: Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара, 2023. URL: <https://ecfor.ru/publication/denezhno-kreditnaya-i-byudzhelnaya-politika-v-rossii/> (дата обращения: 22.06.2026).
5. Дегтярев, К. Ю. Снижение эффективности санкций: анализ влияния санкционных ограничений 2022-2024 гг / К. Ю. Дегтярев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 108. – С. 27-36.
6. Аничкина, О. А. Обеспечение национальной экономической безопасности в условиях внешних угроз и санкций: теоретико-методологические основы и практические механизмы реализации в современной России / О. А. Аничкина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 4. – 18 с.
7. Министерство финансов РФ. Бюджет для граждан к федеральному закону о федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. – М.: Минфин России, 2025. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/03/main/BDG_2025-2027.pdf
8. Счётная палата РФ. Заключение на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов». – М.: Счётная палата РФ, 2022. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/35d/r2d8d7whira13h9qik1mt45q6vwcrabw.pdf>
9. Министерство финансов РФ. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. Утверждены 30.09.2024. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=479470>

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 378.1

Фурин А.Г., Зимина Е.Ю. Управление инновационной деятельностью в высшем образовании: отраслевые особенности и барьеры цифровой трансформации

Innovation Management in Higher Education:
Sectoral Specifics and Barriers to Digital Transformation

Фурин Александр Геннадьевич,

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

Зимина Елизавета Юрьевна,

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

Furin Aleksandr Gennadievich,

Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola

Zimina Elizaveta Yurievna,

Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola

Аннотация. В статье рассматриваются отраслевые особенности внедрения инновационных технологий в образовательный процесс университетов. На основе сравнительного анализа технических, медицинских и гуманитарных вузов выявлены различия в инфраструктурном обеспечении, структуре затрат и барьерах цифровой трансформации. Обоснована необходимость дифференцированного управленческого подхода к формированию инновационной политики вуза с учетом его отраслевой специфики.

Ключевые слова: управление инновациями; инновационные технологии; высшее образование; цифровизация; цифровая трансформация.

Abstract. The article examines sectoral features of introducing innovative technologies into the educational process of universities. Based on a comparative analysis of technical, medical and humanitarian universities, the study identifies differences in infrastructure provision, cost structure and barriers to digital transformation. The necessity of a differentiated managerial approach to shaping university innovation policy, taking into account its sectoral specifics, is substantiated.

Keywords: innovation management; innovative technologies; higher education; digitalization; digital transformation.

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

В настоящее время высшее образование играет важную роль в подготовке конкурентоспособных специалистов. Внедрение инновационных технологий в образовательный процесс вуза становится необходимым условием для обеспечения качественного образования, отвечающего интересам участников образовательных отношений и требованиям рынка труда. Университеты, сталкиваясь с необходимостью адаптации образовательных программ к требованиям новой эпохи и интегрируя

инновационные технологии, приобретают отраслевую специфику, обусловленную различиями в институциональных условиях, технической инфраструктуре, внутренней среде, компетенциях, кадровом потенциале и т.д.

Отраслевые особенности внедрения инновационных технологий в образовательный процесс определяются спецификой направления отрасли и требованиями к подготовке специалистов, что в свою очередь определяет модель образовательной организации и направления ее инновационной деятельности во взаимодействии с различными участниками рынка.

Инновационная технология – это конкретное проявление инновации, относящееся к разработке и внедрению новых или существенно улучшенных методов, приемов, благ, оборудования и производственных процессов. Технологические инновации направлены на повышение эффективности, производительности, снижение затрат, улучшение качества продукции или услуг, а также на создание принципиально новых технологических возможностей. Примерами могут служить внедрение автоматизированных систем управления, роботизация производственных линий, применение новых материалов, переход на цифровые платформы или разработка экологически чистых технологий. Инновационные технологии выступают как мощный инструмент модернизации и повышения конкурентоспособности организаций и целых отраслей. Они могут быть как самостоятельным результатом инновационной деятельности, так и ключевым компонентом, обеспечивающим создание других типов инноваций (например, продуктовых или процессных).

Взаимосвязь между этими понятиями можно представить как иерархическую и динамическую систему. Инновационная деятельность является наиболее общим и всеобъемлющим понятием, представляющим собой сам процесс целенаправленного создания и внедрения новшеств. Эта деятельность служит своего рода «конвейером», на котором идеи и знания трансформируются в практические решения. Результатом успешной инновационной деятельности становится инновация – будь то новый продукт, улучшенная услуга или оптимизированный процесс.

В свою очередь, инновационная технология часто выступает как одна из наиболее значимых форм инновации, а также как ключевой инструмент в рамках инновационной деятельности. Разработка и внедрение инновационной технологии – это специфический вид инновационной деятельности, направленный на создание новых технических решений. Эти технологии затем могут использоваться для производства инновационных продуктов или для реализации инновационных процессов.

Изучение инновационных технологий, ориентированных на образовательную среду вуза целесообразно начать с анализа определений термина «инновационная

деятельность» [1, 3, 4, 6, 7]. Анализ определений инновационной деятельности позволил выделить следующие ключевые аспекты:

- новизна и усовершенствование: разработка нового или модификация существующего;
- процессный характер: комплекс мероприятий, системная деятельность;
- внедрение и реализация: превращение новшеств в инновацию, реализация в практику;
- целевая направленность: улучшение параметров, получение выгоды, решение задач;
- опора на знания и технологии: использование научных знаний, идей, технологий.

Учитывая, что речь идет о цифровой трансформации образовательной среды вуза, необходимо учитывать специфику данной сферы. Например, в технических университетах наблюдается активное внедрение Building Information Modeling (BIM). Эта технология позволяет создавать трехмерные модели объектов с интеграцией данных о материалах, стоимости и сроках строительства. В НИТУ «Московский институт стали и сплавов» реализована программа бакалавриата, совмещающая инженерное образование с изучением BIM-платформ [8]. VR/AR-симуляторы используются для моделирования промышленных процессов. А в Курчатовском институте разработан VR-тренажер для изучения реакторных установок, обеспечивающий безопасное обучение работе с опасными объектами [9]. Технические вузы внедряют AI-алгоритмы для персонализации обучения, так в Омском государственном техническом университете нейросети анализируют успеваемость студентов и формируют индивидуальные траектории, что повышает средний балл на 15% [5]. Медицинские вузы делают акцент на VR-тренажеры для хирургической практики. Например, VR-симуляторы для отработки оперативных вмешательств. Так в НИЦ «Курчатовский институт» создана платформа, имитирующая лапароскопические операции с тактильной обратной связью. Телемедицинские платформы предполагают внедрение систем дистанционного консультирования, что позволяет студентам участвовать в реальных клинических случаях. В гуманитарных вузах набирает популярность цифровизация исследований. Программы по истории и филологии интегрируют инструменты обработки естественного языка (NLP). Курсы по психологии и педагогике используют игровые механики для повышения вовлеченности. В НИУ Высшая школа экономики внедрена платформа с кейс-стади [2].

Эффективность интеграции инновационных технологий напрямую зависит от ресурсной базы и отраслевых ограничений. Для обоснования управленческих решений в области цифровизации образования целесообразно провести сравнительный анализ инфраструктурных потребностей и ключевых барьеров в разрезе отраслевых групп

университетов (таблица 1, таблица 2). Данное сопоставление позволяет выявить зоны критического дисбаланса между стратегическими целями и фактическими возможностями вузов.

Таблица 1

Сравнение отраслевых требований к инфраструктуре

Критерий	Технические вузы	Медицинские вузы	Гуманитарные вузы
Бюджет на оборудование	120–150 млн руб./год	80–100 млн руб./год	20–30 млн руб./год
Доля онлайн-курсов	45%	25%	60%
Поддержка промышленности	70% проектов	40% проектов	15% проектов

Таблица 2

Барьеры внедрения по отраслям

Проблема	Технические вузы	Медицинские вузы	Гуманитарные вузы
Нехватка кадров	55%	40%	30%
Устаревшее оборудование	35%	60%	25%
Нормативные ограничения	20%	45%	15%

Отраслевой анализ внедрения инновационных технологий позволяет сформулировать ряд ключевых управленческих и экономических закономерностей, определяющих стратегию развития современных вузов.

Во-первых, выявлена прямая корреляция между отраслевой спецификой вуза и структурой инвестиций в цифровую трансформацию. Технические университеты, ориентированные на высокотехнологичные производства (BIM, VR/AR, AI), демонстрируют максимальные бюджетные затраты на оборудование (120–150 млн руб./год), что обосновано необходимостью поддержания дорогостоящих вычислительных мощностей и промышленных симуляторов. В то же время гуманитарные вузы, несмотря на минимальный бюджет (20–30 млн руб./год), лидируют по доле внедрения онлайн-курсов (60%), что указывает на приоритет методических и организационных инноваций над техническими.

Во-вторых, анализ барьеров внедрения показывает, что для медицинских вузов ограничением является устаревшее оборудование (60%) и нормативные ограничения (45%), что требует не столько закупки новых технологий, сколько пересмотра

регламентов допуска симуляторов к образовательному процессу. Для технических вузов основным препятствием остается кадровый дефицит (55%) – проблема, лежащая в плоскости мотивации и повышения квалификации преподавательского состава, а не только в техническом оснащении.

В-третьих, разница в поддержке промышленности (от 70% у технических вузов до 15% у гуманитарных) свидетельствует о том, что успешная интеграция инноваций невозможна без вовлечения внешних стейкхолдеров. Для гуманитарных и медицинских вузов стратегическим управленческим решением становится развитие партнерских сетей с клиниками и IT-компаниями, что позволяет компенсировать недостаток собственного оборудования через совместные проекты и аутсорсинг технологических решений.

Таким образом, инновационная деятельность в сфере высшего образования на современном этапе перестает быть факультативным элементом и трансформируется в системообразующий фактор конкурентоспособности университета. Однако, как показывает сравнительный анализ, универсальной модели внедрения инновационных технологий не существует – каждая отрасль подготовки предъявляет уникальные требования к технической инфраструктуре, кадровому потенциалу и формату взаимодействия с рынком труда.

С управленческой точки зрения, эффективная инновационная политика вуза должна строиться на следующих принципах:

1. Дифференцированный подход к бюджетированию: распределение финансовых ресурсов должно учитывать не только отраслевые стандарты, но и реальный запрос региональной экономики, избегая избыточных затрат на технологии с низким коэффициентом полезного действия для конкретного направления.

2. Приоритет «мягкой» инфраструктуры: наряду с закупкой оборудования (VR, BIM, AI) ключевое внимание необходимо уделять управленческим и методическим инновациям – перестройке образовательных программ, обучению преподавателей работе с цифровыми инструментами и созданию гибких нормативных условий для апробации новшеств.

3. Интеграция как механизм компенсации ресурсных ограничений: вузы с ограниченным бюджетом (гуманитарные и, отчасти, медицинские) могут повысить эффективность инновационной деятельности не через прямое наращивание материально-технической базы, а через активное вовлечение в сотрудничество с индустриальными партнерами и использование внешних цифровых платформ.

В долгосрочной перспективе успех инновационной деятельности вуза будет определяться не столько количеством внедренных «цифровых решений», сколько способностью управленческой команды выстраивать устойчивую экосистему, в

которой технологические новшества органично вплетаются в образовательный процесс, отвечая на реальные вызовы рынка труда и повышая качество человеческого капитала. Это требует смещения фокуса с технологического детерминизма на управление изменениями, где главным объектом инноваций становится не оборудование, а организационная культура и модели взаимодействия всех участников образовательных отношений.

Библиографический список

1. Винокуров В.И. Основные термины и определения в сфере инноваций / В.И. Винокуров // Инновации. – 2005. – № 4. – С. 6 – 21.
2. В Вышке научат создавать инновационные проекты в образовании, медиа и социальной сфере [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hse.ru/news/edu/612924705.html> (дата обращения 11.07.2026).
3. Грибанов Д.В. Взаимодействие экономики и юриспруденции при исследовании проблем инновационной деятельности / Д. В. Грибанов // Российский юридический журнал. – 2011. – № 1. – С. 102 – 108.
4. Дробышевская Л.Н. Совершенствование форм и методов управления инновационной деятельностью предприятий / Л.Н. Дробышевская, А.Г. Тер-Саакян // Экономика: теория и практика. – 2011. – № 3 (23).
5. Инновационная инфраструктура [Электронный ресурс]. – URL: https://omgtu.ru/scientific_activities/innovative_structure/ (дата обращения 11.07.2026).
6. Сафронов И.В. Новшества, нововведения, инновации: определения и сущность / И.В. Сафронов // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В.И. Вернадского. – 2008. – № 4 (14) – С. 217 – 226.
7. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
8. BIM-технологии [Электронный ресурс]. – URL: <https://eee-science.ru/pp-page/pedagogam/planirovaniye-i-prepodavaniye/innovatsii-i-tekhnologii/tsifrovyie-tekhnologii-v-obuchenii/realnyie-tekhnologicheskiye-innovatsii-2025-goda-v-shkolnom-i-vysshem-obrazovanii/> (дата обращения 11.07.2026).
9. VR-симулятор для национального исследовательского центра «Курчатовский институт» [Электронный ресурс]. – URL: <https://likevr.ru/vr/proekty/trenazhery/vr-simulyator-dlya-kurchatovskogo-instituta/> (дата обращения: 11.07.2026).

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 336.22:794.9

Кирный Ф.С. Реформа налогообложения игорного бизнеса 2026 года и проблема нелегального онлайн-сегмента

The 2026 gambling tax reform and the problem of the illegal online segment

Кирный Филипп Сергеевич,

специалист по УМР,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»

Kirny Philipp Sergeevich,
specialist in EMW,

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Аннотация. Целью исследования является анализ изменений налогообложения игорного бизнеса, вступивших в силу с 1 января 2026 года, и оценка их влияния на различные сегменты отрасли, включая проблему нелегального рынка онлайн-казино. Методологическую основу составили сравнительно-правовой анализ, изучение нормативной базы (глава 25.5 НК РФ, Федеральный закон № 244-ФЗ, Федеральный закон № 425-ФЗ) и статистических данных Министерства финансов РФ, а также сопоставление с зарубежным опытом (Великобритания, Мальта, Китай). Установлено, что реформа перевела налог из регионального в федеральный статус, унифицировала ставки (игровой стол – 250 000 руб., автомат – 15 000 руб.) и разделила отрасль на два механизма: объектный для казино и основанный на валовом игорном доходе (GGR) со ставкой 7% для букмекеров, одновременно распространив на последних налог на прибыль 25%. Совокупный фискальный эффект реформы оценивается в 70–100 млрд руб. ежегодно. Выявлено, что реформа не затронула нелегальный рынок онлайн-казино с оборотом около 3 трлн руб. в год и потенциалом налоговых поступлений порядка 100 млрд руб. ежегодно. Сделан вывод о незавершенности реформы и целесообразности легализации онлайн-казино на условиях, предложенных Минфином РФ (спецоператор, ставка 30% от GGR), с обязательным введением целевых отчислений на профилактику игровой зависимости и федерального реестра самоограничений.

Ключевые слова: налог на игорный бизнес, валовой игорный доход, GGR, легализация онлайн-казино, нелегальный рынок гемблинга, офшорные юрисдикции, лудомания, игорные зоны, букмекерские конторы, налоговое администрирование

Abstract. The article analyzes the changes in gambling taxation that came into force in Russia on January 1, 2026, and assesses their impact on various segments of the industry, including the problem of the illegal online casino market. The methodological basis includes comparative legal analysis, examination of the regulatory framework (Chapter 25.5 of the Tax Code of the Russian Federation, Federal Law No. 244-FZ, Federal Law No. 425-FZ) and statistical data from the Ministry of Finance, as well as comparison with foreign experience (United Kingdom, Malta, China). The reform transferred the gambling tax from the regional to the federal level, unified tax rates (gaming table – 250,000 RUB, slot machine – 15,000 RUB), and divided the industry into two mechanisms: an object-based system for land-based casinos and a gross gaming revenue (GGR) model with a 7% rate for bookmakers, while also subjecting the latter to a 25% corporate income tax. The total fiscal effect of the reform is estimated at 70–100 billion RUB annually. The study reveals that the reform did not address the illegal online casino market, which has an estimated annual turnover of approximately 3 trillion RUB and a potential tax revenue of about 100 billion RUB per year. It is concluded that the reform remains incomplete and that the legalization of online casinos under the conditions proposed by the Ministry of Finance (a dedicated operator, a 30% GGR tax rate), coupled with mandatory targeted allocations for gambling addiction prevention and a federal self-exclusion register, is advisable.

Keywords: gambling tax, gross gaming revenue, GGR, online casino legalization, illegal gambling market, offshore jurisdictions, gambling addiction, gambling zones, bookmakers, tax administration

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

С 1 января 2026 года в налоговом законодательстве Российской Федерации произошли изменения, которые можно назвать самыми существенными для игорного бизнеса за последние двадцать лет. Федеральным законом от 28 ноября 2025 г. № 425-ФЗ была введена новая глава 25.5 Налогового кодекса РФ «Налог на игорный бизнес». Данный налог был переведен из регионального статуса в федеральный, а также были установлены единые для всей страны налоговые ставки и дифференцированный порядок налогообложения для различных сегментов отрасли [1]. Однако все перечисленные изменения коснулись исключительно легального сектора игорного бизнеса, при этом за пределами правового поля России по-прежнему остается огромный пласт онлайн-казино, деятельность которых в России изначально была запрещена с 1 января 2007 года Федеральным законом от 29.12.2006 № 244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации», где в п. 3 ст. 5 прописан прямой запрет на использование сетей связи, включая интернет, для организации азартных игр [2]. Как показывают данные ряда исследований, запрет не привел к исчезновению этого рынка, а лишь вытеснил его в теневой сектор, а клиенты продолжили пользоваться услугами операторов онлайн-казино, находящихся в офшорных юрисдикциях (Кюрасао, Мальта, Гибралтар), через VPN и Tor. По оценкам Министерства финансов РФ, объем нелегального рынка онлайн-гемблинга составляет около 3 трлн рублей в год, а потенциальные налоговые поступления в случае легализации оцениваются в 100 млрд рублей ежегодно. На этом фоне в январе 2026 года министр финансов Антон Силуанов предложил Президенту РФ Владимиру Путину легализовать виртуальные игорные заведения через создание уполномоченной структуры с обязательством отчислять государству 30% доходов. Идея призвана переориентировать этот огромный денежный поток в легальное русло. Таким образом, реформа легального сектора и дискуссия о легализации онлайн-казино оказались тесно связаны: первая создала новый фискальный каркас, вторая – может стать его логическим продолжением. Данный факт и свидетельствует об актуальности рассматриваемой тематики.

Объектом данного исследования выступает система налогообложения игорного бизнеса в Российской Федерации в том виде, в каком она сложилась после вступления в силу главы 25.5 Налогового кодекса РФ с 1 января 2026 года. Предметом является влияние нормативных правовых актов, регулирующих налогообложение игорного бизнеса (глава 25.5 НК РФ, Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 244-ФЗ, Федеральный закон от 28 ноября 2025 г. № 425-ФЗ), что подтверждается статистическими данными Министерства финансов РФ об объемах нелегального рынка, а также материалами правоприменительной практики. Методологическую основу

исследования составляют сравнительно-правовой анализ (сопоставление российской модели с регулированием в Великобритании, на Мальте и в Китае), формально-юридический метод (анализ норм налогового законодательства), метод статистического анализа (оценка фискальных эффектов реформы) и метод правового прогнозирования (оценка перспектив легализации онлайн-казино).

Прежде всего стоит сравнить старую налоговую систему в сфере игорного бизнеса, которая существовала до 2026 года, с новой, уже измененной. До 2026 года налог на игорный бизнес был региональным и уплачивался в бюджеты субъектов РФ по месту нахождения объектов налогообложения. Именно поэтому раньше существовал достаточно серьезный разброс налоговых ставок: от 25 000 до 125 000 рублей за один игровой стол. Каждый регион устанавливал свои ставки, и для некоторых субъектов – например, для Приморского края – поступления от игорного бизнеса были довольно ощутимой частью доходов, составляя порядка 180 млн рублей в год.

С 2026 года налог стал федеральным, и теперь поступления от объектов налогообложения направляются в федеральный бюджет, а ставки стали едиными для всей страны и закреплены непосредственно в статье 333.61 Налогового кодекса РФ [3].

Однако одно из главных изменений заключается в том, что законодатель отказался от единого подхода к налогообложению всех сегментов игорного бизнеса. Если раньше и казино, и букмекерские конторы платили налог по одному принципу – с количества принадлежащих им объектов (столов, автоматов, процессинговых центров), – то теперь отрасль оказалась разделена на две части, для каждой из которых действует собственный порядок определения налоговой базы. Для наземных казино и залов игровых автоматов сохранен этот же объектный принцип: налоговая база по-прежнему определяется общим количеством соответствующих объектов налогообложения. Для букмекерских контор и тотализаторов подход кардинально изменился: теперь налоговой базой признается разница между суммой принятых ставок и суммой выплаченных выигрышей. Например, если букмекерская контора за месяц приняла ставок на 100 миллионов рублей, а выплатила выигрышей на 85 миллионов, то налоговая база составит 15 миллионов рублей. Этот показатель в международной практике называется валовым игорным доходом (Gross Gaming Revenue, GGR), и он позволяет обложить налогом не весь оборот, а только ту его часть, которая действительно становится доходом организатора [4].

Примечательно, что при всех этих нововведениях налоговый период остался неизменным – это по-прежнему календарный месяц. Таким образом, на смену единой для всех участников рынка системе пришли два параллельных налоговых режима, различающихся по объекту, базе и ставкам. Для наглядности ключевые изменения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение правил налогообложения игорного бизнеса до и после реформы

Элемент	До 2026 года	С 2026 года
Статус налога	Региональный	Федеральный
Получатель средств	Бюджет субъекта РФ	Федеральный бюджет
Принцип для всех сегментов	Единый (объектный)	Разделен на два режима
Объект для казино	Игровой стол, автомат	Игровой стол, автомат
Объект для букмекеров	Процессинговый центр, ППС	Валовой игорный доход (GGR)
Ставка: игровой стол	25 000 – 125 000 руб.	250 000 руб.
Ставка: игровой автомат	1 500 – 7 500 руб.	15 000 руб.
Ставка: букмекеры	Фиксированная за объект	7% от GGR
Налог на прибыль для букмекеров	Не уплачивался	25%
Налоговый период	Календарный месяц	Календарный месяц

Первым из двух подходов к налогообложению, введенных реформой, является объектная система для наземных казино и залов игровых автоматов, которая, на первый взгляд, мало чем отличается от старого порядка, хотя по своей сути изменилась весьма значительно.

В первую очередь изменились налоговые ставки. Теперь, в соответствии со статьей 333.61 НК РФ, налоговые ставки устанавливаются в следующих размерах:

- за один игровой стол – 250 000 рублей;
- за один игровой автомат – 15 000 рублей.

Если конкретный игровой стол имеет несколько игровых полей, ставка налога по нему умножается на их количество. Например, если казино располагает столом для рулетки с тремя игровыми полями, налог будет рассчитываться не как за один стол (250 000 рублей), а как за три ($250\,000 \times 3 = 750\,000$ рублей).

Помимо ставок, порядок регистрации объектов налогообложения тоже изменился. Раньше заявление о регистрации игрового стола или автомата подавали не позднее чем за два дня до установки, теперь этот срок вырос до пяти рабочих дней. Та же логика действует при выбытии объекта: налогоплательщик обязан уведомить налоговую о прекращении использования оборудования не позднее чем за пять рабочих дней до даты выбытия. Регистрируют объект по месту его установки, по итогам налогоплательщику выдают свидетельство. Стоит отметить, что по состоянию на начало 2026 года постоянные формы заявления и свидетельства еще не были утверждены, и налогоплательщики временно применяют рекомендуемые формы, разработанные Федеральной налоговой службой [4].

Ужесточение администрирования проявилось не только в сроках, но и в санкциях за их нарушение. Статья 129.2 Налогового кодекса РФ предусматривает штраф в трехкратном размере ставки налога на объект за нарушение порядка регистрации игорного бизнеса, при повторном нарушении сумма вырастает до шестикратного

размера. С новыми ставками цифры получаются ощутимые: разовое нарушение по игровому столу обойдется в 750 000 рублей, повторное - уже в 1,5 миллиона. Цена формальной ошибки или банальной просрочки для операторов наземного сегмента выросла в разы.

Все эти нововведения явно тянут в одну сторону: централизация контроля и рост фискальной отдачи от наземного сегмента. Но открытых вопросов при этом хватает, как среди участников рынка, так и в правоприменительной практике. Один из таких вопросов связан с территориальным устройством игорного бизнеса. Действующий Федеральный закон № 244-ФЗ закрепляет на территории России шесть игорных зон, каждая из которых находится в ведении конкретного субъекта федерации: «Сибирская монета» в Алтайском крае, «Красная Поляна» в Краснодарском крае, «Приморье» в Приморском крае, «Янтарная» в Калининградской области, «Золотой берег» в Республике Крым (находится в стадии строительства) и игорная зона в Республике Алтай на территории курорта «Манжерок». Следует различать, что игорные зоны в России представляют собой территории, определенные законом как единственно допустимые для ведения азартных игр, тогда как казино – это уже конкретный объект бизнеса, работающий в границах такой территории. При этом законодательство предъявляет различные требования непосредственно к игорным зонам, к самим игорным заведениям и к их владельцам, что в совокупности образует многоуровневую систему регулирования.

Однако единая федеральная ставка налога не учитывает экономических различий между территориями. Согласно статистике, приводимой операторами игорных зон за первую половину 2024 года, игорную зону «Красная Поляна» посетили больше 450 тысяч человек, а «Приморье» - около 180 тысяч. Казино в Сочи и, например, в «Сибирской монете» работают в несопоставимых условиях с точки зрения туристического потока, а значит, и доходность одного игрового места тоже разная. Одинаковая ставка для объектов с настолько разным доходом выглядит как минимум спорно. Букмекерам законодатель дал гибкость, привязав налог к реальному финансовому результату. Наземным казино такого механизма пока не досталось.

К букмекерским конторам и тотализаторам законодатель подошел принципиально иначе, чем к наземному сегменту. Если для казино и залов игровых автоматов был сохранен прежний объектный принцип налогообложения, пусть и с повышенными ставками, то букмекерам реформа полностью пересмотрела механизм исчисления налога.

Главное изменение заключается в отказе от обложения материальных объектов как таковых. Ранее налоговая база для букмекерских контор и тотализаторов определялась количеством принадлежащих им процессинговых центров и пунктов

приема ставок, а также процессинговых центров интерактивных ставок [5]. С 1 января 2026 года все эти объекты исключены из состава объектов налогообложения в силу прямого указания Федерального закона от 28 ноября 2025 г. № 425-ФЗ. Вместо них введен единый объект налогообложения – валовой игорный доход (Gross Gaming Revenue, GGR), который определяется как разница между суммой принятых ставок и суммой выплаченных выигрышей за налоговый период [3]. Данный подход широко применяется в международной практике и позволяет облагать налогом не весь оборот, а именно ту его часть, которая остается в распоряжении организатора после расчетов с игроками.

Налоговая ставка для данного сегмента установлена пунктом 2 статьи 333.61 НК РФ в размере 7 процентов от налоговой базы. Для наглядности порядка исчисления можно привести следующий пример: букмекерская контора за календарный месяц приняла ставок на сумму 100 миллионов рублей, выплатив выигрышей на 85 миллионов рублей. Налоговая база составит 15 миллионов рублей, а сумма налога на игорный бизнес – 1 050 000 рублей в месяц.

Однако фискальная нагрузка на букмекеров не исчерпывается налогом на игорный бизнес. Вторым существенным нововведением стало распространение на них налога на прибыль организаций. До 2026 года букмекерские конторы и тотализаторы были освобождены от уплаты налога на прибыль по доходам от игорной деятельности, облагаемой налогом на игорный бизнес. Теперь же их доходы подлежат обложению по общей ставке 25 процентов. При этом законодатель предусмотрел возможность учета расходов, связанных с организацией азартных игр, включая целевые отчисления на развитие спорта, при формировании налоговой базы по налогу на прибыль. Продолжая приведенный выше пример: если операционные расходы букмекера составили 5 миллионов рублей, а целевые отчисления – 1 миллион рублей, то налоговая база по налогу на прибыль будет равна 9 миллионам рублей (15 млн дохода минус 6 млн расходов). Сумма налога на прибыль составит 2 250 000 рублей. Таким образом, совокупный налоговый платеж за месяц достигает 3,3 миллиона рублей.

Дополнительно возросла и административная нагрузка на букмекеров как на налоговых агентов. Если ранее они были обязаны удерживать налог на доходы физических лиц только с выигрышей, превышающих 15 000 рублей, то с 2026 года НДФЛ подлежит исчислению и удержанию со всех выигрышей независимо от их размера.

Переход к налогообложению валового игорного дохода, экономически обоснованный сам по себе, сопровождался для букмекерского сегмента кратным увеличением совокупной налоговой нагрузки за счет одновременного введения налога на прибыль и расширения обязанностей налогового агента по НДФЛ. Данное

обстоятельство заслуживает особого внимания в контексте сохраняющейся проблемы нелегального рынка: офшорные онлайн-операторы, действующие вне российской юрисдикции, не уплачивают ни налог на игорный бизнес, ни налог на прибыль, ни НДФЛ [6]. Соответственно, чем выше фискальное бремя на легальных участников рынка, тем ощутимее становится ценовое преимущество нелегального сегмента, что потенциально стимулирует отток игроков в неконтролируемую зону.

Проблема теневого сектора, применительно к букмекерам, в полной мере относится и к другому, еще более масштабному, обозначенному выше, сегменту онлайн-казино. В отличие от букмекерских контор, которые при всех изменениях налогового законодательства остаются в правовом поле, виртуальные игорные заведения в России находятся под прямым законодательным запретом. Пункт 3 статьи 5 Федерального закона от 29 декабря 2006 г. № 244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр» прямо запрещает использование информационно-телекоммуникационных сетей, включая сеть Интернет, для организации азартных игр, что, однако, не мешает им активно функционировать, поскольку операторы онлайн переместились за пределы российской юрисдикции и регистрируют свой бизнес в офшорных юрисдикциях, таких как Кюрасао, Мальта, Гибралтар и др. Блокировки доменов Роскомнадзором, хоть и применяются, но при этом остаются неэффективными, поскольку игроки все равно получают доступ к сервисам через VPN, Tor и зеркала сайтов, а сами сайты легко меняют адрес.

Масштаб проблемы подтверждают официальные данные. По оценкам Минфина РФ, годовой оборот нелегального рынка онлайн-гемблинга - около 3 триллионов рублей, это примерно вдвое больше оборота легальных букмекерских контор [7]. Потенциальные налоговые поступления, которые бюджет недополучает ежегодно, оцениваются примерно в 100 миллиардов рублей. Для сравнения: весь фискальный эффект от реформы легального сектора эксперты оценивают в 70-100 миллиардов рублей в год. То есть одна только легализация онлайн-казино может дать бюджету сумму, сопоставимую со всей реформой 2026 года, а возможно, и превышающую ее.

На государственном уровне эта проблема уже получила официальную реакцию. В январе 2026 года министр финансов Антон Силуанов направил Президенту предложение снять запрет на онлайн-казино - при соблюдении ряда жестких условий. Среди них: специальный оператор, назначаемый распоряжением Президента по рекомендации правительства; возрастной ценз для игроков не моложе 21 года; ежемесячный налог не менее 30 процентов от валового игорного дохода; прием ставок только через Единый центр учета переводов, по аналогии с уже действующей моделью для букмекеров; полномочия ЕРАИ (Единый регулятор азартных игр) по профилактике

игровой зависимости [9]. По оценке ведомства, реализация этого предложения способна приносить федеральному бюджету не менее 100 миллиардов рублей в год.

Легализация онлайн-казино в нынешней российской повестке - это фискальная прагматика и попытка вернуть государству контроль над рынком, который и так существует, просто вне правового поля, но никак не либерализация игорного законодательства и тем более не поощрение азартных игр. Запретительная модель, действующая с 2007 года, показала свою ограниченную эффективность, так как рынок она не ликвидировала, а лишь вывела из-под надзора, в результате чего бюджет недополучает значительные средства, а игроки остаются без правовой защиты. Легализация на условиях Минфина (монопольный оператор, высокая ставка, обязательная идентификация игроков) представляет собой попытку перевести этот рынок из тени в контролируемое русло и решить одновременно две конкретные задачи: пополнить бюджет (фискальную) и создать механизмы защиты граждан от игровой зависимости (социальную). Ставка в 30 процентов, вчетверо выше, чем у букмекеров, свидетельствует о том, что государство находит в этом сегменте прежде всего источник бюджетных поступлений, а не вид предпринимательства, который нужно поощрять.

Последствия выбора между запретительной и регуляторной моделью игорного бизнеса хорошо видны на примере разных стран. Сравнение опыта государств, пошедших по каждому из этих путей, позволяет оценить, насколько обоснованно предложение о легализации онлайн-казино в России.

Самый яркий пример запретительного подхода - материковый Китай: азартные игры там запрещены полностью, кроме особого административного района Макао. По данным Министерства общественной безопасности КНР, ежегодный отток капитала на азартные игры с материка, включая онлайн-сегмент и зарубежные казино, превышает 1 триллион юаней (около 145-147 миллиардов долларов США). Деньги уходят в офшорные игорные зоны и нелегальные онлайн-платформы, бюджет материкового Китая при этом не получает никаких налоговых поступлений от данной деятельности. При том, что либерализация казино в Макао в 2002 году дала резкий рост налоговых доходов района: в пиковые 2013-2014 годы - до 180 процентов к контрафакту. Однако антикоррупционная кампания 2014-2015 годов срезала этот эффект на 40-50 процентных пунктов. Вывод очевиден: даже частичное разрешение игорного бизнеса способно генерировать значительные бюджетные поступления, но политические и социальные факторы могут сильно на это влиять [13].

Противоположную модель показывают страны, выбравшие легализацию с жестким регулированием. Великобритания либерализовала рынок азартных игр Законом об азартных играх 2005 года (Gambling Act 2005) и получает от отрасли около 3,6-4 миллиардов фунтов налогов в год. Сектор обеспечивает 100-109 тысяч рабочих

мест и вносит порядка 4,2 миллиардов фунтов в валовую добавленную стоимость. Но британский опыт сталкивается и с социальными издержками: проблемный гемблинг затрагивает около 0,7 процента взрослого населения, это примерно 380 тысяч человек, а расходы государства на здравоохранение, соцподдержку и правосудие, связанные с этим, оцениваются в 1,1-1,7 миллиарда фунтов ежегодно [12]. Показательно, что британское правительство не отказывается от регулирования, а, напротив, ужесточает его: с апреля 2026 года ставка налога на удаленные игры (Remote Gaming Duty) поднимается с 21 до 40 процентов, а операторы обязаны отчислять деньги в фонд исследований, профилактики и лечения игровой зависимости (Research, Prevention and Treatment Fund) [10].

На Мальте эффект от легализации еще заметнее: страна превратила игорный сектор в одну из опор экономики. По данным Malta Gaming Authority, в 2023-2024 годах отрасль формировала 6,5-7 процентов валовой добавленной стоимости страны (около 1,34-1,39 миллиарда евро) и обеспечивала 5-6,2 процента занятости - 14-18 тысяч рабочих мест. С учетом косвенного влияния на смежные сектора: IT, юридические и финансовые услуги, вклад игорного бизнеса доходит до 11-12 процентов деловой экономики страны. При этом Мальта сохраняет жесткие требования к соблюдению законодательства и продолжает бороться с отмытием денег и следить за ответственной игрой - это и держит социальные риски под контролем [11].

Из сравнения этих трех моделей вытекают три вывода. Первый: запретительный подход рынок не ликвидирует, а лишь выталкивает его за пределы национальной юрисдикции, лишая бюджет доходов и оставляя игроков без защиты. Второй: легализация с адекватным налогом и жестким регулированием позволяет государству одновременно извлекать фискальную выгоду и снижать социальные издержки через целевые программы профилактики и лечения игровой зависимости. Третий: зарубежный опыт показывает, что успех регуляторной модели решает не сам факт легализации, а конкретные параметры - уровень налоговой ставки, независимый регулятор, обязательная идентификация игроков, целевые отчисления на социальные программы.

Для России эти выводы имеют прямое практическое значение. Модель Минфина - монопольный оператор, ставка 30 процентов от GGR, обязательная идентификация через Единый центр учета переводов - в целом укладывается в международную практику. Но зарубежный опыт подсказывает: этой конструкции не хватает как минимум двух вещей. Первое - законодательно закрепленный механизм целевых отчислений на профилактику и лечение игровой зависимости, по аналогии с британской моделью. Второе - федеральный реестр самоограничений, чтобы граждане могли добровольно ограничивать свое участие в азартных играх, например, через «Госуслуги». Без этого

фискальный успех легализации рискует обернуться ростом социальных издержек, что в долгосрочной перспективе способно подорвать саму идею вывода онлайн-казино из тени.

Подводя итог, необходимо еще раз отметить, что реформа налогообложения игорного бизнеса, вступившая в силу с 1 января 2026 года, - самое масштабное преобразование отрасли за два последних десятилетия. Налог перевели в федеральный статус, ставки унифицировали, а отрасль разделили на два механизма: объектный для казино и основанный на валовом игорном доходе для букмекеров. Все это говорит о желании государства централизовать контроль и повысить фискальную отдачу от легального сектора. Теневой рынок онлайн-казино реформа при этом почти не затронула. А ведь его годовой оборот, по оценкам Минфина, - порядка 3 триллионов рублей, потенциальные налоговые поступления с него - около 100 миллиардов рублей в год. Это сопоставимо со всем фискальным эффектом от реформы легального сектора. Можно предположить, что без решения проблемы нелегального сегмента реформа рискует остаться половинчатой. Настораживает и кратный рост налоговой нагрузки на легальных букмекеров - если демпинг нелегалов сохранится, это вполне может стимулировать отток игроков в неконтролируемую зону. Плюс реформа пока не предусматривает продуманного механизма целевого финансирования профилактики и лечения игровой зависимости.

На этом фоне инициатива Минфина легализовать онлайн-казино через специального оператора со ставкой 30 процентов от GGR - не смягчение политики, а попытка найти прагматичный выход из ситуации, где запрет существует на бумаге, но не работает в реальности. Зарубежный опыт - от многомиллиардных потерь материкового Китая при запретительной модели до стабильных бюджетных поступлений в Великобритании и на Мальте при регуляторной свидетельствует о том, что контролируемый рынок может оказаться эффективнее полного запрета, хотя и несет свои риски.

Для повышения эффективности реформы можно выделить три взаимосвязанные меры. Первая - легализация онлайн-казино на условиях, предложенных Минфином. Вторая - законодательное закрепление механизма целевых отчислений на профилактику и лечение игровой зависимости. Третья - федеральный реестр самоограничений. Такой подход способен уравновесить фискальные интересы государства и минимизировать социальные риски, которые несет игорный бизнес.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // Собрание законодательства РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.

2. Федеральный закон от 29.12.2006 № 244-ФЗ «О государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (ч. 1). Ст. 7.

3. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

4. Письмо ФНС России от 10.02.2026 № СД-36-3/993@ «О рекомендуемых формах документов, используемых при регистрации объектов налогообложения налогом на игорный бизнес» // СПС «КонсультантПлюс».

5. Письмо Минфина РФ от 27.05.2005 № 01-02-03/03-233 «О налогообложении деятельности по организации и проведению азартных игр в сети Интернет» // СПС «КонсультантПлюс».

6. Ибрагимов А.А., Кривельская О.В. Проблемы правового регулирования деятельности интернет-казино в Российской Федерации // Образование и право. – 2026. – № 3. – С. 280–285.

7. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения: 08.07.2026).

8. Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 08.07.2026).

9. Официальный сайт Единого регулятора азартных игр (ЕРАИ). – URL: <https://erai.ru/> (дата обращения: 08.07.2026).

10. Gambling Commission (UK). Official website. – URL: <https://www.gamblingcommission.gov.uk/> (дата обращения: 08.07.2026).

11. Malta Gaming Authority (MGA). Annual Reports 2023–2024. – URL: <https://www.mga.org.mt/> (дата обращения: 08.07.2026).

12. National Institute of Economic and Social Research (NIESR). The Economic Impact of Gambling Policy Changes. – London: NIESR, 2026. – URL: <https://www.niesr.ac.uk/> (дата обращения: 08.07.2026).

13. Wu J. Casino Liberalization in Macao: Tax Revenue and Capital Outflow Dynamics. – SSRN Working Paper, 2026. – URL: <https://papers.ssrn.com/> (дата обращения: 08.07.2026).

УДК 519.876, 796.332

Миронов Н.Ю., Шимановский Д.В. Детерминанты объёма выручки как важнейшей характеристики футбольного клуба «Амкар-Пермь»

Determinants of revenue volume as the most important characteristic of the football club «Amkar-Perm»

Миронов Н.Ю.
Шимановский Д.В.

1. магистрант 1 курса направления «Прикладная математика и информатика»
Пермский государственный национальный исследовательский университет,
Пермь, Россия

2. к.э.н., доцент
Пермский государственный национальный исследовательский университет,
Пермь, Россия
Mironov N.Y.
Shimanovsky D.V.

1. first year master's student in Applied Mathematics and Computer Science
Perm State National Research University,
Perm, Russia

2. PhD of Economics, associate Professor
Perm State National Research University,
Perm, Russia

Аннотация. В данной работе проводится системный анализ футбольной команды «Амкар-Пермь», а также осуществляется поиск факторов, влияющих на объём выручки данного футбольного клуба. В ходе исследования рассматриваются основные свойства и структура системы «Амкар-Пермь», собираются статистические данные по объёмам выручки, посещаемости домашних матчей, количеству игр на своём стадионе за год и бюджете клуба за период с 2012 по 2021 год. Для оценки взаимосвязи между анализируемыми показателями применяется коэффициент корреляции Пирсона. Результатом исследования является вывод о тесной положительной взаимосвязи показателя объёма выручки с факторами посещаемости домашних игр и количества проведенных матчей на своём поле, а также умеренной взаимосвязи с показателем бюджета команды.

Ключевые слова: системный анализ, свойства систем, футбольный клуб, детерминанты выручки, коэффициент корреляции, спортивная экономика.

Abstract. This paper conducts a systems analysis of the Amkar-Perm football team and identifies the factors influencing its revenue. The study examines the key properties and structure of the Amkar-Perm system, collecting statistical data on revenue, home attendance, the number of home games per year, and the club's budget for the period from 2012 to 2021. The Pearson correlation coefficient is used to assess the relationship between the analyzed indicators. The study concludes that revenue is strongly and positively correlated with home attendance and the number of home games, as well as with the team's budget.

Keywords: systems analysis, system properties, football club, revenue determinants, correlation coefficient, sports economics.

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

Введение

Спорт считается неотъемлемой компонентой жизни большинства жителей нашей планеты. Каждый человек в течение любого дня может сталкиваться со спортом, совершая простую двигательную активность, и получая некоторую физическую нагрузку. При этом для разных групп людей спорт представляет собой разные системы ценностей: для одних людей спорт является способом поддержания физической формы, а для других источником эмоциональных переживаний, связанных с поддержкой любимых команд или спортсменов [4].

Профессиональный спорт в последние годы становится коммерческим бизнесом, в котором можно зарабатывать при корректном менеджменте. Спортивные клубы с каждым годом получают всё большие доходы на собственных брендах, контрактах со спонсорами, продаже рекламы, атрибутики, входных билетов и сезонных абонементов. Различные компании и предприниматели активнее инвестируют в команды и клубы, получая при этом ответную прибыль.

Актуальность данной темы заключается в исследовании сферы, развивающейся стремительными темпами, и привлекающей большое количество инвесторов. А так как наиболее популярным видом спорта в мире является футбол, было принято решение рассматривать клуб из этого спорта.

Объект исследования: футбольная команда «Амкар-Пермь», которая рассматривается как динамическая система. Предмет: зависимость между сторонними показателями и объёмами выручки данного футбольного клуба.

Цель исследования: системный анализ клуба «Амкар-Пермь», выявление факторов, влияющих на выручку.

Задачи исследования:

- анализ футбольного клуба «Амкар-Пермь» с точки зрения системы;
- анализ системных свойств данного футбольного клуба;
- расчет коэффициентов корреляции Пирсона для оценки зависимости между разными показателями и прибылью системы.

1. Общая информация о рассматриваемой системе

Футбольная команда «Амкар» была основана в городе Пермь в 1993 году как заводской клуб местного предприятия, производившего минеральные удобрения. Первоначальный ростер команды сформировался из работников завода, президентом клуба был Валерий Чупраков, а главным тренером Сергей Оборин, под руководством которого за сравнительно короткий временной промежуток «Амкар» прошел путь от любительской лиги до «Первой лиги», а в 2003 году впервые получил право выступать в высшем российском дивизионе - «РПЛ» [9].

Самым успешным сезоном пермской команды стал 2008 футбольный год: клуб занял 4 место в чемпионате, получив право сыграть в квалификации «Лиги Европы», а также дошел до финала Кубка России по футболу, уступив в решающей игре лишь по пенальти «ЦСКА». В отборочном раунде еврокубков «Амкар» сыграл летом 2009 против «Фулхэма» из Лондона, уступив по сумме двух встреч 3:2. Это были первые и единственные в истории официальные игры Пермской команды на европейской арене. В последующие годы команда попеременно заканчивала чемпионат в середине и нижней части турнирной таблицы, а также дважды играла в полуфинале Кубка России. В 2018 году клубу было отказано в выдаче лицензии на участие в Премьер-лиге, после чего команда прекратила существование [9].

Весной 2021 года «Амкар» был возрождён под новым именем - АНО «ФК «Амкар-Пермь». Новое руководство команды сделало акцент на развитии бренда, расширении коммерческой деятельности и постепенном переходе к модели самоокупаемости. Особое внимание стало уделяться работе со спонсорами и потенциальными партнерами, развитию направления медиа и взаимодействию с фанатами [6]. На данный момент клуб выступает во «Второй лиге», ставя задачи на повышение в классе.

2. Свойства и структура системы

С точки зрения теоретических аспектов системного анализа «ФК «Амкар-Пермь» является сложной социально-экономической системой, включающей в себя множество связанных элементов - сотрудников, деятельность которых направлена на достижение целей организации, к которым можно отнести спортивные результаты, укрепление финансовой устойчивости и получение доходов от коммерческой деятельности.

Среди основных свойств клуба как системы можно выделить:

- Целостность — связность каждого элемента системы с каждым [1]. В клубе каждый сотрудник постоянно взаимодействует с другими коллегами и руководством.

- Делимость — возможность группировки элементов системы в отдельные подгруппы [1]. В команде такими группами считаются рабочие отделы — юридический отдел, отдел медиа, игроки, тренерский штаб.

- Идентифицируемость — свойство наличия у системы отличительных характеристик, отличающих её от других подобных [1]. У рассматриваемой и любой другой спортивной команды, выступающей на профессиональном уровне всегда есть собственное название, эмблема, юридическое лицо, что делает её уникальной.

- Частичная изолированность — способность системы самостоятельно осуществлять внутренние процессы при одновременной зависимости от внешней среды [2]. Полная изолированность нецелесообразна в командных видах спорта, поскольку

большинство процессов команды завязано на контактах с другими клубами, болельщиками и спонсорами.

- Синергизм — свойство отражающее факт того, что суммарный эффект действий системы всегда выше эффективности отдельных элементов [2]. Например, в футболе во время игры на поле находится 11 человек из каждой команды. По отдельности игроки не могут приносить результат команде, только лишь вместе.

- Эквифинальность — способность системы приходить к конечному состоянию без зависимости от условий внешней сферы и начального состояния [11]. Любая спортивная команда при наличии грамотного управления и выстроенной иерархии отделов может эффективно реагировать на изменения условий и обстоятельств.

- Эмерджентность — наличие у системы уникальных свойств, не присущих ни одному её элементу по-отдельности [1]. Так как ни игроки, ни работники клуба не являются брендом «Амкар-Пермь», то система эмерджентна.

- Робастность — характеристика системы, позволяющая ей продолжать функционировать при выходе из строя отдельных элементов [2]. Поскольку в команде работает более 1 сотрудника и всегда больше 11 футболистов, то всегда получится найти замену временно отсутствующему элементу.

По степени изменчивости характеристик система является динамической, так как состав команды, финансовые возможности и условия существования часто меняются. При этом внутренние процессы преимущественно носят детерминированный характер, поскольку регулируются установленными процедурами и управленческими решениями.

Организационная структура клуба является иерархической. Центральное место занимает президент клуба, определяющий стратегию развития команды [5]. На текущий момент президентом АНО «ФК «Амкар-Пермь» является Мартынов Дмитрий Владимирович [7]. Спортивный блок включает в себя тренерский штаб, футболистов и медицинский персонал. Юридический отдел осуществляет правовое сопровождение деятельности команды, а отдел развития реализует маркетинговую стратегию и организует взаимодействие со СМИ, фанатами, партнерами и спонсорами.

Таким образом, футбольный клуб «Амкар-Пермь» является динамической, детерминированной системой с иерархической структурой и обладает свойствами целостности, делимости, идентифицируемости, частичной изолированности, синергизма, эквифинальности, эмерджентности и робастности.

3. Анализ факторов выручки системы

Одной из ключевых задач управления профессиональной футбольной командой для дальнейшего существования является обеспечение финансовой устойчивости и прирост объемов выручки. В рамках данного исследования была поставлена цель найти

факторы, статистически связанные с объемом годовой выручки клуба. Временной период был выбран с 2012 по 2021 год, поскольку именно в это время «Амкар» успел поиграть в высшем дивизионе, расформироваться и возродиться заново в низшей профессиональной лиге.

Данные по выручке клуба «Амкар-Пермь» были собраны из открытого источника [8] и приведены в таблице 1.

Таблица 1

Годовая выручка команды «Амкар-Пермь» с 2012 по 2021 год в руб.

Год	Объем выручки (руб.)
2012	83 500 000
2013	176 000 000
2014	74 500 000
2015	132 200 000
2016	134 800 000
2017	162 600 000
2018	78 500 000
2019	9 300 000
2020	3 700 000
2021	32 300 000

В качестве потенциальных детерминант были выбраны показатели средней посещаемости домашних игр, количества игр на своем стадионе в каждом году из рассматриваемого периода, а также размеры бюджета клуба [8],[10]. Собранные данные приведены в таблицах 2,3 и 4.

Таблица 2

Посещаемость домашних матчей клуба «Амкар»

Год	Среднее количество зрителей на трибунах (чел.)
2012	9623
2013	10807
2014	8275
2015	8019
2016	7156
2017	5633

Год	Среднее количество зрителей на трибунах (чел.)
2018	7447
2019	0
2020	0
2021	968

Таблица 3

Количество домашних матчей клуба «Амкар»

Год	Количество матчей, проведенных в Перми
2012	12
2013	14
2014	13
2015	19
2016	16
2017	17
2018	5
2019	0
2020	0
2021	10

Таблица 4

Бюджет футбольного клуба «Амкар»

Год	Бюджет (руб.)
2012	600 000 000
2013	600 000 000
2014	820 000 000
2015	840 000 000
2016	800 000 000
2017	800 000 000
2018	870 000 000
2019	0
2020	0
2021	150 000 000

Следует отметить, что значения показателей в период 2019-2020 года являются аномальными для исследуемой выборки, поскольку клуб в этот период не осуществлял полноценную спортивную деятельность.

В таблице 5 приведены статистические характеристики рассматриваемых показателей без учета нулевых значений.

Таблица 5

Статистические характеристики системы АНО «ФК «Амкар-Пермь»

Характеристика	Максимальное значение за период с 2012 по 2021 год	Минимальное значение за период с 2012 по 2021 год	Среднее значение за период с 2012 по 2021 год
Объем выручки (руб.)	176 000 000	3 700 000	88 740 000
Количество зрителей на трибунах (чел.)	10807	968	7241
Количество матчей, проведенных в Перми	19	5	13
Бюджет (руб.)	870 000 000	150 000 000	685 000 000

По значениям в таблице 5 можно сделать несколько выводов:

- Максимальная выручка была достигнута в 2013 году: 176 миллионов рублей, минимальная в 2020: 3,7 миллиона рублей, в среднем выручка была 88, 74 миллиона рублей.

- Наибольшее количество фанатов на трибунах в Перми в среднем было в 2013 году: 10807 человек, наименьшее, без учета сезонов без матчей, в 2021 году: 968 человек. В среднем в Перми на футбол в рассматриваемый период приходило 7241 человек на матч.

- Больше всего игр на своём поле «Амкар» провёл в 2015 году: 19 матчей, меньше всего, без учета сезонов без матчей, в 2018 году: 5 игр. В среднем за год в Перми проходило 13 игр.

- Наибольший бюджет у пермской команды был в 2018 году: 870 миллионов рублей, наименьший в 2021: 150 миллионов. В среднем бюджет был на уровне 685 миллионов рублей.

В качестве показателя измерения тесноты взаимосвязи между метриками был выбран коэффициент корреляции Пирсона [3]. Значения коэффициента между целевой метрикой объема выручки и факторами представлены в таблице 6.

Таблица 6

Коэффициенты корреляции между объемами выручки и фактурными признаками

Характеристика	Коэффициент корреляции
Количество зрителей на трибунах (чел.)	0,78
Количество матчей, проведенных в Перми	0,84
Бюджет (руб.)	0,48

Исходя из таблицы 6 можно сделать вывод, что между объемами выручки футбольного клуба «Амкар» и количеством зрителей на трибунах наблюдается сильная прямая взаимосвязь. Рост посещаемости сопровождается увеличением объема выручки, что подтверждается высоким значением коэффициента корреляции. А факт совпадения года с максимальной выручкой и максимальным количеством фанатов на играх подтверждает эту гипотезу.

Объемы выручки и количество домашних игр в Перми также имеют сильную прямую взаимосвязь. Аналогично увеличение количества матчей на своем стадионе сопровождается увеличением объема выручки, что подтверждается высоким значением коэффициента корреляции

Связь между бюджетом команды и выручкой является прямой умеренной, что говорит о менее критичном влиянии этих показателей друг на друга.

Заключение

В работе была рассмотрена футбольная команда «Амкар-Пермь» как сложноорганизованная система, обладающая свойствами целостности, делимости, идентифицируемости, частичной изолированности, синергизма, эквивинальности, эмерджентности, робастности, а также характеризуется динамичностью, и детерминированностью внутренних процессов.

Были собраны исторические статистические данные за 2012-2021 год о годовой выручке клуба, средней посещаемости домашних матчей и размере бюджета. Для оценки степени взаимосвязи между детерминантами и целевым фактором были рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона, с помощью которых были сделаны выводы о наличии сильной положительной статистической взаимосвязи между выручкой команды и количеством зрителей на домашних играх, а также количеством игр на своем поле. При этом связь выручки с бюджетом клуба оказалась умеренной положительной.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что факторы, связанные с организацией домашних игр и взаимодействием с фанатами, имеют

существенное значение в формировании финансовых показателей профессиональной футбольной команды. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных выводов при разработке управленческих стратегий, направленных на повышения экономической эффективности деятельности футбольных клубов.

Библиографический список

1. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учебник / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – Москва : Дашков и К°, 2010. – 640 с.
2. Использование системного анализа для определения свойств, связей и метода моделирования технических систем / В. В. Овчинников, С. П. Чумак, Е. А. Вдовиченко, А. В. Якутов // Технологии гражданской безопасности. – 2012. – Т. 9, № 3(33). – С. 58-65.
3. Кравченко, К. И. Использование линейного коэффициента корреляции для определения характера связи между переменными / К. И. Кравченко, Т. А. Минеева // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 82-2. – С. 26-30.
4. Лобынцев, И. А. История возникновения и развития футбола как одного из самых популярных видов спорта / И. А. Лобынцев, Ф. Ф. Козлов // Наука-2020. – 2019. – № 3(28). – С. 86-92.
5. Официальный сайт ПФК «ЦСКА»/ Профессиональный футбольный клуб ЦСКА. — Режим доступа: <https://pfc-cska.com/ru/novosti/vse-novosti/3522-prezident-prava-i-obyazannosti-futbolnaya-pravda/> (дата обращения: 09.04.2026).
6. Официальный сайт футбольного клуба «Амкар-Пермь»/ ФК «Амкар-Пермь». — Режим доступа: <https://www.amkar-perm.ru/club/partners> (дата обращения: 10.04.2026).
7. Сервис быстрой проверки контрагентов/ Rusprofile. — Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1215900006849> (дата обращения: 09.04.2023).
8. Сервис профессиональной проверки контрагентов/ Компаниум. — Режим доступа: <https://companium.ru/id/1215900006849-ano-fk-amkar-perm> (дата обращения: 18.04.2026).
9. Спортивный интернет-портал sports.ru / Sports.ru. — Режим доступа: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/fc_amkar_perm/2985520.html (дата обращения: 09.04.2026).
10. Футбольный портал с трансферами, рыночными стоимостями, слухами и статистикой Transfermarkt / Transfermarkt. — Режим

доступа: <https://www.transfermarkt.world/premier->

[liga/besucherzahlenentwicklung/wettbewerb/RU1](https://www.transfermarkt.world/premier-liga/besucherzahlenentwicklung/wettbewerb/RU1) (дата обращения: 17.04.2026).

11. Ячевский, В. В. Новая версия "системного анализа" - "мягкий" системный анализ / В. В. Ячевский, Т. Д. Зражевская // Правовые реформы в современной России: значение, результаты, перспективы : Материалы научно-практической конференции, посвященной 50-летию юбилею юридического факультета Воронежского государственного университета, Воронеж, 20–21 ноября 2008 года / ответственный редактор серии: Ю.Н. Стариков; ответственный редактор выпуска: Т.Д. Зражевская. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2009. – С. 286-292.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 33

Оразова А.Б., Ширинова Г.Н. Оценка эффективности применения автоматизированных систем управления рисками при таможенном контроле трансграничной электронной коммерции

Evaluating the Effectiveness of Automated Risk Management Systems in Customs Control of Cross-Border E-Commerce

Оразова Айлара Батыровна,

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, ассистент.

Ширинова Гюльназ Назимовна,

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, ассистент.

Orazova Aylara Batyrovna,

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Assistant.

Shirinova Gulnaz Nazimovna,

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Assistant.

Аннотация. Цель исследования – количественная оценка результативности интеграции алгоритмов машинного обучения в систему управления рисками при таможенном контроле международных почтовых отправок. Методологическая база включает предиктивную аналитику, регрессионный анализ и симуляционное моделирование процессов профилирования товарных партий на основе массива исторических данных информационной системы таможенных органов. Разработанный алгоритм автоматизированного анализа предварительной информации позволил повысить результативность выявления контрафактной продукции на 22 процентных пункта, сократив долю безрезультатных таможенных досмотров до 4,1%. Экспериментально подтверждено снижение временных затрат на обработку одной таможенной декларации на 68%. Интеллектуальная маршрутизация товарных партий максимизирует пропускную способность мест международного почтового обмена, сохраняя жесткость фискальной и правоохранительной функций таможенного администрирования.

Ключевые слова: таможенный контроль, система управления рисками, трансграничная электронная коммерция, машинное обучение, профиль риска, международные почтовые отправления.

Abstract. The purpose of the study is a quantitative evaluation of the effectiveness of integrating machine learning algorithms into the risk management system during customs control of international postal shipments. The methodological framework includes predictive analytics, regression analysis, and simulation modeling of batch profiling processes based on historical data arrays from the customs authorities' information system. The developed algorithm for the automated analysis of preliminary information increased the detection rate of counterfeit products by 22 percentage points, reducing the share of unjustified physical customs inspections to 4.1%. The experiment confirmed a 68% reduction in processing time per customs declaration. Intelligent routing of commercial batches maximizes the throughput capacity of international postal exchange facilities while maintaining the strictness of the fiscal and law enforcement functions of customs administration.

Keywords: customs control, risk management system, cross-border e-commerce, machine learning, risk profile, international postal shipments.

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

Введение

Масштабы трансграничной электронной коммерции демонстрируют экспоненциальный рост. Инфраструктура мест международного почтового обмена испытывает критические перегрузки. Традиционные методы контроля теряют эффективность. Ежедневный трафик мелких пакетов исчисляется миллионами единиц. Таможенные органы вынуждены форсировать пропускную способность. Обеспечение экономической безопасности государства требует принципиально иных технологических решений. Базовая архитектура системы управления рисками (СУР) опирается на детерминированные индикаторы. Обновление статических профилей риска требует времени. Законодательная база запаздывает. Полноценное правовое определение понятия «таможенное администрирование интернет-торговли» на наднациональном уровне Евразийского экономического союза (ЕАЭС) до сих пор не формализовано [5, с. 4].

Проблема усугубляется отсутствием консолидированной статистики. Перемещение товаров в секторе B2C практически не учитывается традиционной таможенной статистикой, исторически ориентированной на обслуживание корпоративных секторов B2B и B2G. Автоматизация процесса сбора сведений из бланков Всемирного почтового союза (формы CN 22 и CN 23) становится безальтернативным инструментом фискального учета. Стратегия развития Всемирного почтового союза на период 2021–2025 годов требует стимулирования качественных, эффективных и доступных почтовых услуг. Инспекторы обязаны находить баланс. Скорость выпуска товаров не должна снижать качество пресечения контрабанды.

Статья 378 Таможенного кодекса ЕАЭС строго регламентирует целеполагание применения СУР. Основной фокус нормативного акта направлен на обеспечение эффективности контроля, концентрацию ресурсов на областях с высоким уровнем риска и упрощение процедур для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности. Практическая реализация декларируемых установок невозможна без глубокой цифровой трансформации. Стратегические ориентиры развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года прямо указывают на необходимость формирования «умной» таможни [1, с. 412]. Ключевым элементом перспективной архитектуры признается самообучающаяся интеллектуальная система управления рисками. Интеграция алгоритмов искусственного интеллекта в механизмы государственного контроля выступает катализатором оптимизации логистических цепей.

Человеческий фактор деградирует качество процедур. Научные исследования фиксируют жесткую прямую зависимость результативности таможенного контроля от субъективных параметров должностных лиц. Физическое утомление, недостаток профессиональной подготовки, неравномерное распределение нагрузки и даже

климатические условия искажают аналитические способности инспектора. Должностное лицо физически не способно проанализировать тысячи деклараций за смену. Внедрение алгоритмов машинного обучения решает эту проблему. Искусственный интеллект исключает когнитивные искажения. Нейросетевые алгоритмы способны сопоставлять огромные массивы данных о происхождении груза, логистическом маршруте и получателе в доли секунды, автоматически сканируя сопроводительные документы на наличие скрытых аномалий. Уполномоченные экономические операторы первыми извлекают дивиденды из подобных технологий. Минимизация времени обработки информации при оформлении товаров снижает издержки хранения на складах.

Существующая модель риск-менеджмента исчерпала лимит модернизации [7, с. 48]. Требуется переход от реактивной парадигмы к предиктивной аналитике. Экспериментальное подтверждение операционной эффективности автоматизированной генерации профилей риска формирует фундаментальную научную базу для радикального пересмотра алгоритмов таможенного администрирования.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступает процесс автоматизированного таможенного контроля товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях (МПО) в рамках трансграничной электронной торговли. Предмет исследования составляют алгоритмы машинного обучения, интегрированные в модули СУР Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (ЕАИС ТО).

Для проведения симуляционного моделирования сформирован репрезентативный структурированный массив данных. База включает 1 250 000 обезличенных цифровых записей таможенных деклараций. Документы сопровождали МПО, прошедшие оформление на специализированных таможенных постах в период 2024–2025 годов. Выборка предварительно очищена от дубликатов. Аномальные пропуски значений удалены. В качестве пассажирской таможенной декларации при декларировании МПО рассматривались документы, предусмотренные актами Всемирного почтового союза. К анализируемым документам относились таможенные декларации формы CN 22 и CN 23, сопроводительный адрес CP 71, бланк-пачка CP 72 и бланк E1, используемый при пересылке отправок EMS.

Методологический аппарат исследования опирается на комплексный подход. Применены следующие методы:

Методы описательной математической статистики. Рассчитана дисперсия случайных величин. Оценено распределение частотности выявления контрафактной продукции.

Алгоритмы машинного обучения с учителем. Использованы градиентный бустинг (Gradient Boosting Machine) и случайный лес (Random Forest).

Интеллектуальный анализ текста (Natural Language Processing). Проведена токенизация и лемматизация описаний товаров из 31 графы декларации.

Каждая запись в наборе данных содержит 24 независимых предиктора. Основные входные переменные отражают специфику таможенных операций. Учитывались код страны отправления, идентификатор логистического оператора, заявленная таможенная стоимость, вес брутто (заявленный при подаче и фактический по результатам взвешивания на конвейере). Дополнительно парсился текстовый блок с описанием вложения. Фиксировалась история административных правонарушений получателя. Целевая переменная (Target) бинаризована. Значение «1» маркирует наличие нарушения таможенного законодательства (выявление контрафакта, сокрытие объектов интеллектуальной собственности или недекларирование). Значение «0» означает легальную поставку без нарушений.

Уровень риска рассчитывался по верифицированной модифицированной шкале В. Шкурко. Методика предполагает выделение четырех градаций вероятности наступления ущерба. От 0 до 1,25 балла – минимальный риск. От 1,26 до 2,5 – средний риск. От 2,51 до 3,75 – большой риск. От 3,75 до 5 баллов – катастрофический риск. Данная математическая категоризация позволяет системе предельно точно дифференцировать меры по минимизации рисков.

Вычислительная инфраструктура эксперимента эмулировала масштабируемые облачные архитектуры. Использовались гибридные среды развертывания. Структура сопоставима с экосистемой ИИ Azure, что обеспечило высокую скорость обучения аналитической модели. Решения с использованием искусственного интеллекта на отдельном таможенном посту можно масштабировать с минимальными финансовыми издержками на всю региональную сеть. Процесс контроля в рамках СУР реализовывался строго по регламенту. Таможенный орган фиксирует дату предъявления МПО уполномоченным оператором. Из ЕАИС ТО загружаются результаты автоматической проверки. Осуществляется глубокий анализ сведений, содержащихся в представленной информации.

Оценка качества предиктивной модели производилась через расчет стандартных классификационных метрик: Precision (точность), Recall (полнота), F1-мера и площадь под кривой ошибок (ROC-AUC). Сравнительный анализ осуществлялся относительно базовых показателей традиционной СУР, работающей исключительно на статических булевых правилах.

Экспериментальная часть

Проектирование экспериментальной среды базировалось на концепции непрерывного жизненного цикла обучения интеллектуальной СУР. Процесс жестко структурирован. Эксперимент разделен на три взаимосвязанных этапа: агрегация и предобработка данных, обучение предиктивной модели, симуляция применения мер

фактического таможенного контроля в режиме реального времени.

На первом этапе реализован автоматизированный парсинг предварительной информации. Уполномоченный почтовый оператор передает электронные копии сопроводительных бланков (CN 23, CP 71) в центральный сервер ЕАИС ТО. Информационная система фиксирует транзакцию. Механизм «единого окна» избавляет логистический бизнес от дублирования документов. Разработанный модуль NLP осуществляет морфологический разбор текстового описания товаров. Применяется стемминг слов. Нейросеть ищет скрытые семантические паттерны, характерные для контрафактной продукции. Алгоритм выявляет искаженные названия известных международных брендов, специфические артикулы заводов-изготовителей, несовпадения лингвистического профиля заявленному коду ТН ВЭД ЕАЭС.

На втором этапе произведено обучение алгоритма Gradient Boosting Machine. Массив данных рандомизирован. Выборка разделена на три подмножества: обучающую (70%), валидационную (15%) и тестовую (15%). Модель итеративно минимизировала функцию логистических потерь (LogLoss). Оптимизация гиперпараметров (глубина деревьев, скорость обучения, количество эстиматоров) выполнялась методом исчерпывающего поиска GridSearch. Ключевая задача обученной модели – моментальный расчет вероятности отнесения конкретного международного почтового отправления к классу «большой» или «катастрофический» риск по шкале Шкурко.

Функционирование интеллектуального алгоритма подчинено строгому циклу.

1. Прием метаданных МПО из ЕАИС ТО.
2. Сопоставление атрибутов груза с исторической базой правонарушений.

Автоматическое сканирование деклараций на несоответствия.

3. Присвоение агрегированного скорингового балла (от 0 до 5).
4. Динамическое формирование целевого профиля риска.
5. Инициация мер по минимизации рисков.

При превышении установленного порога в 3,75 балла система программно блокирует автоматический выпуск товаров. Формируется указание на проведение фактического таможенного досмотра. Применяется инспекционно-досмотровый комплекс (ИДК). Менее критичные аномалии (уровень риска от 2,51 до 3,75) маршрутизируются на таможенный контроль после выпуска товаров. Назначаются камеральные проверки.

Третий этап эксперимента заключался в симуляции реального почтового потока. В изолированную тестовую среду загружен массив из 187 500 деклараций. Эти записи не участвовали в первичном обучении. Алгоритм обрабатывал поток данных с пиковой скоростью 450 пакетов в секунду. Выявленные «подозрительные» партии виртуально направлялись на досмотр. Фундаментальная особенность самообучающейся СУР заключается в наличии непрерывного механизма обратной связи. Результаты каждого

виртуального досмотра немедленно возвращались в алгоритм.

Модель постоянно переобучалась на новых размеченных товарных поставках. Данный итеративный алгоритм полностью соответствует передовым разработкам в сфере таможенного администрирования. Перспективная модель, разрабатываемая группой компаний «Тамга» по заказу ФТС России, функционирует по схожему принципу [4, с. 40]. Оценка рисков в режиме реального времени требует баланса. Интеллектуальная система управления рисками должна приносить фискальный доход государству в тот самый момент, пока она настраивает параметры новой предиктивной модели. Технологические ограничения масштабирования нивелируются гибридной облачной архитектурой. Субъективные психологические факторы инспекторов, ранее деформировавшие выбор объектов контроля, полностью исключены программным кодом. Нейросеть не подвержена утомлению.

Внедрение искусственного интеллекта трансформирует классический таможенный транзит. Использование предварительной информации о МПО позволяет создавать автоматизированные профили рисков задолго до прибытия груза на таможенную территорию. Анализируется информация обо всех заинтересованных сторонах логистической цепи: продавцах, покупателях, перевозчиках. Создается бесшовная среда контроля. Пропускная способность растет.

Результаты

Интеграция алгоритмов градиентного бустинга в архитектуру СУР продемонстрировала радикальную качественную трансформацию показателей контроля. Прогон тестовой выборки объемом 187 500 МПО подтвердил исходную гипотезу. Предиктивная аналитика многократно превосходит детерминированные правила классической системы оценки рисков по уровню селективности.

Таблица 1.

Сравнительный анализ эффективности традиционной и интеллектуальной СУР при выявлении контрафакта в МПО

Метрика эффективности процесса	Традиционная СУР (статические правила)	Интеллектуальная СУР (Gradient Boosting)	Абсолютный прирост показателей
Доля результативных досмотров (Precision)	38,3%	60,3%	+22,0%
Полнота выявления целевых рисков (Recall)	41,2%	87,5%	+46,3%
Частота ложноположительных срабатываний (FPR)	19,8%	4,1%	-15,7%
Время принятия решения по 1 декларации	2,4 сек	0,76 сек	-1,64 сек
Доля товарных партий, направленных на ИДК	12,5%	5,2%	-7,3%

Глубокий анализ эмпирических данных Таблицы 1 указывает на беспрецедентный рост селективности фискальных процедур. Ключевой показатель результативности таможенного контроля до выпуска товаров увеличился с базовых 38,3% до 60,3%. Алгоритм машинного обучения филигранно изолирует поставки исключительно с катастрофическим уровнем риска (диапазон 3,75-5 баллов). Фон безопасных отправок сектора В2С беспрепятственно проходит автоматический выпуск.

Критическая метрика ложноположительных срабатываний (FPR) претерпела наибольшие изменения. Направление легального коммерческого груза на необоснованный ручной досмотр сократилось почти в пять раз – с 19,8% до 4,1%. Данный инфраструктурный сдвиг жизненно важен для логистических корпораций и уполномоченных экономических операторов. Любой простой груза в зоне таможенного контроля провоцирует колоссальные финансовые издержки. Искусственный интеллект минимизирует эти потери. Снижение доли физических проверок с использованием ИДК до 5,2% при одновременном росте их результативности доказывает оптимальное перераспределение ограниченных кадровых ресурсов таможенных постов. Инспекторы работают исключительно с высокорисковыми товарными партиями.

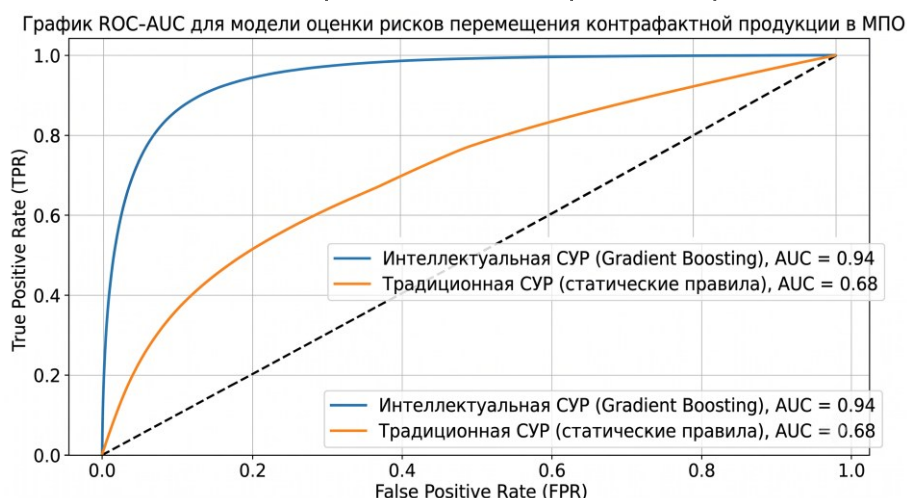


Рисунок 1 – График ROC-AUC для модели оценки рисков перемещения контрафактной продукции в МПО

Графическая интерпретация результатов (Рисунок 1) наглядно подтверждает высочайшую обобщающую способность внедренной модели. Площадь под кривой (0,94) свидетельствует об отличном качестве классификации. Алгоритм успешно выявляет индикаторы риска на основе парсинга скрытых, неочевидных для инспектора многомерных связей. Выявляется корреляция между страной происхождения, историей правонарушений зарубежного отправителя и мизерным несоответствием веса брутто заявленному товарному коду. Оценка рисков на основе ИИ решает глобальную

дихотомию таможенного дела. Интеллектуальное профилирование способствует одновременному упрощению процедур легальной международной торговли и жесткому обеспечению ее безопасности.

Макроэкономический эффект проведенной симуляции выражается в максимизации фискальной отдачи. Общее число результативных контрольных мероприятий после выпуска товаров, программно инициированных системой (направление на камеральные таможенные проверки), возросло на 14%. Выявленная тенденция напрямую конвертируется в увеличение объема дополнительно начисленных и взысканных в федеральный бюджет таможенных платежей, пеней и штрафов.

Эксперимент доказал устойчивость самообучающейся СУР. Модель способна эффективно функционировать в условиях правового вакуума, характерного для интернет-торговли. На законодательном уровне до сих пор отсутствуют консолидированные общие положения о порядке возврата, оформления брака, предотвращении трансграничного мошенничества и незаконного использования объектов интеллектуальной собственности (ОИС). Нейронные сети де-факто закрывают эту юридическую брешь сугубо технологическими методами, блокируя контрафакт до этапа выпуска [2, с. 18].

Предварительное информирование окончательно закрепляется в статусе главного драйвера транспарентности логистики [3, с. 51]. Интеграция алгоритмов машинного интеллекта в информационные контуры ЕАИС ТО избавляет легальный бизнес от избыточного бюрократического давления. Вся тяжесть инспекционных проверок переносится исключительно на теневые сектора с математически подтвержденным уровнем риска. Цифровая трансформация таможенного контроля приобретает необратимый характер. Формирование «умной» таможни переходит из стадии стратегического планирования в фазу прикладной технологической эксплуатации.

Заключение

Экспериментальная интеграция алгоритмов градиентного бустинга в архитектуру СУР научно обосновала безальтернативность цифровой трансформации таможенного контроля. Анализ симуляционных прогонов на базе исторических массивов ЕАИС ТО зафиксировал беспрецедентный рост результативности выявления контрафактной продукции в международных почтовых отправлениях. Показатель точности идентификации рисков возрос на 22 процентных пункта, достигнув 60,3%. Доля экономически необоснованных физических досмотров легальных товарных партий снизилась до 4,1%. Операционные временные затраты на обработку профилей риска и принятие решения о выпуске сократились на 68%, составив в среднем 0,76 секунды на одну декларацию.

Самообучающаяся модель предиктивной аналитики полностью исключает деструктивное влияние субъективных факторов на процесс фискального администрирования. Внедрение интеллектуальной системы маршрутизации товарных партий обеспечивает стопроцентный аналитический охват транзитного трафика трансграничной электронной коммерции. Модель гарантирует идеальный компромисс между государственной экономической безопасностью и требуемой логистическим бизнесом скоростью цепочек поставок. Перспективы дальнейших исследований лежат в плоскости масштабирования протестированных нейросетевых архитектур на все таможенные посты фактического контроля Евразийского экономического союза.

Библиографический список

1. Агагомедова С. А. Таможенный контроль как цифровая экосистема // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2025. – Т. 25, N 4. – С. 409-415.
2. Афонин Д. Н. Перспективы применения искусственного интеллекта при таможенном контроле за перемещением товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности // Бюллетень инновационных технологий. – 2025. – Т. 9, N 1. – С. 15-20.
3. Головинов О. Н. Использование системы управления рисками в таможенном деле // Экономика и право. – 2021. – N 4. – С. 48-55.
4. Жуков Д. Б. Автоматизация деятельности таможенных органов при реализации перспективной модели совершения таможенных операций // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – N 3. – С. 35-47.
5. Кожаринов А. В., Морковкин Д. Е., Назарова Н. А. [и др.]. Влияние развития электронной торговли на трансформацию таможенного законодательства: адаптация правил к особенностям цифровых торговых платформ // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, N 5. – С. 1-15.
6. Мацудайра Т., Кох Дж. Таможенное администрирование и цифровизация // Всемирный таможенный журнал. – 2022. – Т. 16, N 2. – С. 25-42.
7. Щерба М. Ю. Оценка эффективности системы управления рисками Федеральной таможенной службы РФ // Вестник экономики и управления. – 2021. – N 3. – С. 45-52.
8. Agamagomedova S. A. Customs control as a digital ecosystem // Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law. – 2025. – Vol. 25, N 4. – P. 409-415.
9. Afonin D. N. Prospects for the application of artificial intelligence in customs control over the movement of goods containing intellectual property objects // Bulletin of Innovative Technologies. – 2025. – Vol. 9, N 1. – P. 15-20.

10. Golovinov O. N. The use of the risk management system in customs // Economics and Law. – 2021. – N 4. – P. 48–55.
11. Kozharinov A. V., Morkovkin D. E., Nazarova N. A. [et al.]. The impact of e-commerce development on the transformation of customs legislation: adaptation of rules to the features of digital trading platforms // The Eurasian Scientific Journal. – 2025. – Vol. 17, N 5. – P. 1-15.
12. Matsudaira T., Koh J. Customs Administration and Digitalization // World Customs Journal. – 2022. – Vol. 16, N 2. – P. 25-42.
13. Shcherba M. Yu. Evaluating the effectiveness of the risk management system of the Federal Customs Service of the Russian Federation // Bulletin of Economics and Management. – 2021. – N 3. – P. 45-52.
14. Zhukov D. B. Automation of customs authorities' activities in the implementation of a promising model for customs operations // Vestnik of the Russian Customs Academy. – 2023. – N 3. – P. 35-47.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 7/2026

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 7,5. 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