МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО РАН НА ТЕРРИТОРИИ ДНР

ISSN 2664-7362 (PRINT)
ISSN 2664-7370 (ONLINE)

МАТЕРИАЛЫ
XI Международной научной конференции

Донецкие чтения – 2026:
образование, наука, инновации, культура и вызовы современности



Том 5 | **Экономические науки. Часть 1**

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Донецкий государственный университет»

Представительство федерального государственного
бюджетного учреждения «Российская академия наук»
на территории Донецкой Народной Республики

XI Международная научная конференция

Материалы конференции

Донецкие чтения – 2026: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности

Том 5

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Часть 1

г. Донецк
10–12 ноября 2026 г.

Донецк
Издательство ДонГУ
2026

ББК У.я431
УДК 33(043.2)
Д672

Редакционная коллегия:

С.В. Беспалова (гл. ред.), А.В. Белый (зам. гл. ред), Ю.Н. Полшков, Я.С. Давлианидзе, Т.В. Ибрагимхалилова, А.В. Половян, А.А. Кужелева, О.В. Бычкова, А.Ф. Ялунер, Ю.С. Воробьёва, М.В. Фоменко

Д672 **Донецкие чтения – 2026: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности:** Материалы XI Международной научной конференции (Донецк, 10–12 ноября 2026 г.). – *Том 5: Экономические науки. Часть 1* / под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2026. – 415 с.

Ответственность за содержание материалов, аутентичность цитат, правильность фактов и ссылок несут авторы.

В первую часть пятого тома материалов XI Международной научной конференции «Донецкие чтения – 2026: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» вошли исследования по актуальным проблемам экономических наук. Рассматриваются вопросы в области экономики предприятия, экономической безопасности, управления социально-экономическими системами, маркетинга и логистики.

Освещенные в сборнике проблемы и направления их решения будут полезны студентам и аспирантам, преподавателям, специалистам-практикам, проводящим исследования в сфере экономики.

ББК У.я431
УДК 33(043.2)

© Коллектив авторов, 2026
© Донецкий государственный университет, 2026

ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

Председатель:

Панченко Владислав Яковлевич, вице-президент Российской академии наук, д-р физ.-мат. наук, профессор, академик РАН (г. Москва).

Сопредседатель:

Беспалова Светлана Владимировна, ректор Донецкого государственного университета, руководитель Представительства Российской академии наук на территории Донецкой Народной Республики, д-р физ.-мат. наук, профессор (г. Донецк).

Члены программного комитета:

Алексеев Игорь Александрович, ведущий научный сотрудник лаборатории физической географии и биогеографии Института географии им. В. Б. Сочавы СО РАН, д-р геогр. наук (г. Иркутск).

Андреев Дмитрий Александрович, заместитель декана по научной работе исторического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (г. Москва), д-р ист. наук, доцент (г. Москва).

Аноприенко Александр Яковлевич, ректор Донецкого национального технического университета, канд. техн. наук, профессор (г. Донецк).

Бабурин Сергей Николаевич, президент Ассоциации юридических вузов, научный руководитель Центра интеграционных и цивилизационных исследований Института государства и права РАН, д-р юрид. наук, профессор, почётный профессор Донецкого государственного университета (г. Москва).

Бахтин Станислав Геннадиевич, декан химического факультета Донецкого государственного университета, канд. хим. наук, доцент (г. Донецк).

Белозеров Геннадий Александрович, заместитель генерального директора Автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

Белый Александр Владимирович, проректор по научной и инновационной деятельности Донецкого государственного университета, канд. хим. наук, доцент (г. Донецк).

Блинова Елена Евгеньевна, заведующая кафедрой прикладной психологии и развития личности Херсонского государственного педагогического университета, д-р психол. наук, профессор (г. Херсон).

Вартанова Елена Леонидовна, декан факультета журналистики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р филол. наук, академик РАО (г. Москва).

Варюхин Виктор Николаевич, научный руководитель Донецкого физико-технического института им. А. А. Галкина, д-р физ. мат. наук, профессор, член-корр. РАН, (г. Донецк).

Воронова Ольга Евгеньевна, профессор кафедры литературы и журналистики, руководитель Центра региональных проектов и межрегиональных связей Рязанского государственного университета имени С. А. Есенина, д-р филол. наук, профессор (г. Рязань).

Ганиева Ирина Александровна, директор АНО «Научно образовательный центр „Кузбасс“», д-р экон. наук, доцент (г. Кемерово).

Глухов Александр Захарович, главный научный сотрудник Донецкого ботанического сада, профессор кафедры ботаники и экологии Донецкого государственного университета, д-р биол. наук, профессор (г. Донецк).

Головчан Алексей Витальевич, директор Донецкого физико-технического института им. А. А. Галкина, канд. физ. мат. наук, доцент (г. Донецк).

Данилюк Даниил Анатольевич, и. о. директора Института прикладной математики и механики, канд. физ. мат. наук (г. Донецк).

Журавлёва Екатерина Васильевна, Советник президента РАН, советник Председателя Совета директоров ГК «ЭФКО», д-р с.-х. наук, профессор РАН (г. Белгород).

Зенченко Светлана Вячеславовна, проректор по научной работе Северо-Кавказского федерального университета, д-р экон. наук, профессор (г. Ставрополь).

Зинченко Юрий Петрович, декан факультета психологии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р психол. наук, профессор, член-корреспондент РАН, академик РАО (г. Москва).

Игнатенко Григорий Анатольевич, ректор Донецкого государственного медицинского университета им. М. Горького, д-р мед. наук, профессор, академик РАН (г. Донецк).

Ильинский Владимир Викторович, и. о. зав. кафедрой общей экологии и гидробиологии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р биол. наук, профессор (г. Москва).

Исаков Владимир Борисович, профессор НИУ «Высшая школа экономики», д-р юрид. наук, профессор (г. Москва).

Калмыков Степан Николаевич, вице-президент Российской академии наук, д-р хим. наук, профессор, академик РАН (г. Москва).

Керимов Александр Джангирович, главный научный сотрудник Института государства и права Российской академии наук, д-р юрид. наук, профессор (г. Москва).

Кирпичников Михаил Петрович, декан биологического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р биол. наук, профессор, академик РАН (г. Москва).

Кожухов Игорь Борисович, профессор кафедры высшей математики НИУ «Московский институт электронной техники», д-р физ. мат. наук, профессор (г. Москва).

Крамаренко Артём Александрович, заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики, Министр сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности (г. Донецк).

Красильников Павел Владимирович, декан факультета почвоведения Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р биол. наук, член-корреспондент РАН (г. Москва).

Липгарт Андрей Александрович, декан филологического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р филол. наук, профессор (г. Москва).

Лубков Алексей Владимирович, ректор Московского педагогического государственного университета, д-р ист. наук, профессор, академик РАО (г. Москва).

Макаров Кирилл Борисович, заместитель Председателя Правительства Донецкой Народной Республики (г. Донецк).

Матишов Геннадий Григорьевич, заместитель президента РАН, научный руководитель Южного научного центра РАН, д-р геогр.наук, профессор, академик РАН (г. Ростов-на-Дону).

Месхи Бесарион Чохоевич, ректор Донского государственного технического университета, председатель Совета ректоров вузов Ростовской области, д-р техн. наук, профессор, академик РАО (г. Ростов на Дону).

Минаев Андрей Иванович, профессор Рязанского государственного университета имени С. А. Есенина, д-р ист. наук, доцент (г. Рязань).

Некипелов Александр Дмитриевич, директор Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук, профессор, академик РАН (г. Москва).

Нечаев Владимир Дмитриевич, ректор Севастопольского государственного университета, д-р полит. наук, доцент (г. Севастополь).

Овечко Сергей Викторович, заместитель Института биологии южных морей имени А. О. Ковалевского РАН, канд. биол. наук (г. Севастополь).

Пармон Валентин Николаевич, научный руководитель Института катализа СО РАН, д-р хим. наук, академик РАН (г. Новосибирск).

Плугатарь Юрий Владимирович, директор Ордена Трудового Красного Знамени Никитского ботанического сада – Национального научного центра РАН, председатель Совета ботанических садов России, д-р с.-х. наук, профессор, академик РАН (г. Ялта).

Половян Алексей Владимирович, директор Института экономических исследований, д-р экон. наук, доцент, (г. Донецк).

Понедельников Алексей Борисович, руководитель отдела «Северо-Азовский» Южного филиала ФГБНУ «ВНИРО» (г. Мариуполь).

Приходько Светлана Анатольевна, директор Донецкого ботанического сада, канд. биол. наук, ст. науч. сотр. (г. Донецк).

Прутцков Григорий Владимирович, профессор Института медиа НИУ «Высшая школа экономики», д-р филол. наук (г. Москва).

Рябичев Виктор Дронович, ректор Луганского государственного университета имени Владимира Даля, д-р техн. наук, профессор (г. Луганск).

Садовничий Виктор Антонович, ректор Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, д-р физ.-мат. наук, профессор, академик РАН (г. Москва).

Секиринский Дмитрий Сергеевич, заместитель Министра науки и высшего образования Российской Федерации.

Скуратовская Екатерина Николаевна, врио директора Института биологии южных морей имени А. О. Ковалевского РАН, канд. биол. наук (г. Севастополь).

Сократов Сергей Альфредович, зам. декана географического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, канд. геогр. наук, доцент (г. Москва).

Тедеев Вадим Ботазович, ректор Юго Осетинского государственного университета имени А. А. Тибилова, канд. техн. наук, профессор (г. Цхинвал).

Тохтарь Валерий Константинович, директор Ботанического сада Белгородского государственного национального исследовательского университета, д-р биол. наук, с. н. с. (г. Белгород).

Трофимов Олег Владимирович, Министр образования и науки Донецкой Народной Республики (г. Донецк).

Тулупов Владимир Васильевич, декан факультета журналистики Воронежского государственного университета, д-р филол. наук, профессор (г. Воронеж).

Туранина Неонила Альфредовна, зав. кафедрой библиотечно-информационной деятельности Белгородского государственного института искусств и культуры, д-р филол. наук, профессор (г. Белгород).

Федянин Андрей Анатольевич, проректор – начальник управления научной политики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, д-р физ. мат. наук, профессор, член-корреспондент РАН (г. Москва).

Харламенкова Наталья Евгеньевна, заведующая лабораторией психологии развития субъекта в нормальных и посттравматических состояниях, заместитель директора Института психологии РАН, д-р психол. наук, профессор (г. Москва).

Хомутова Екатерина Валерьевна, директор Института физико-органической химии и углехимии им. Л. М. Литвиненко, канд. биол. наук (г. Донецк).

Шебалков Алексей Викторович, Министр природных ресурсов и экологии Донецкой Народной Республики (г. Донецк).

Экономика предприятия

УДК 338.48

ЭФФЕКТ МАСШТАБА КАК КРИТЕРИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ЦИРКУЛЯРНЫХ ПРАКТИК В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

Альмухамедова О.А., ORCID 0000-0001-7251-8886
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», г. Ростов-на-Дону, РФ
oalmukhamedova@mail.ru

Введение. Внедрение циркулярных практик в сферу гостеприимства сопряжено с необходимостью обоснования экономической целесообразности.

Ключевым показателем выступает не только срок окупаемости, но и совокупный эффект от снижения эксплуатационных затрат и повышения ресурсной эффективности.

Цель – демонстрация влияния размера номерного фонда на срок окупаемости проекта внедрения циркулярных решений на предприятия сферы гостеприимства.

Основная часть. В рамках исследования [1; 2] проанализирована деятельность предприятий сферы гостеприимства Mercure 4*(г.Ростов-на-Дону) и Кортьярд 4* (г.Ростов-на-Дону). Для дифференциации затрат были использованы фактические данные по водопотреблению средств размещения за 30 месяцев.

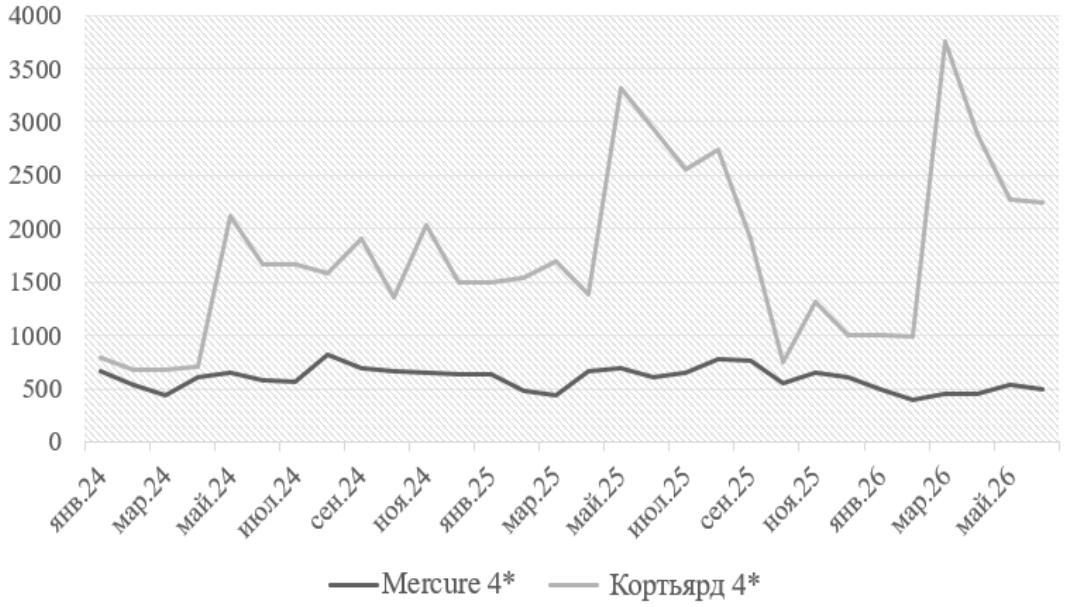

Рис. 1. Расход воды средствами размещения с разным размером номерного фонда, м.куб (*составлено автором*)

На основании установленных параметров, связанных с объемом номерного фонда, расходами на сертификацию и внедрение обязательных циркулярных показателей, учетом дополнительных расходов, связанных с плановой проверкой реализации циркулярных решений.

Была проведена оценка экономической эффективности внедрения энергоэффективных решений в гостиниц Mercure 4*и Кортьярд 4*.

В таблице 1 представлены итоговые показатели, среди которых ежемесячная экономия, чистая экономия в месяц с учетом дополнительных расходов, срок окупаемости и возврат инвестиций ROI.

Таблица 1 – Результаты расчета экономической эффективности внедрения энергоэффективных решений в гостиницах г.Ростов-на-Дону Mercure 4* и Кортьярд 4*

РЕЗУЛЬТАТЫ РАСЧЕТА	Mercure 4* (г. Ростов-на-Дону)	Кортьярд 4* (г. Ростов-на-Дону)
Ежемесячная экономия, руб.	5141,03	15355,60
Срок окупаемости, мес.	47	19
Срок окупаемости, лет	3,9	1,6
Суммарная экономия за период, руб.	308461,91	921335,92
Возврат инвестиций ROI за период, %	28,97	219,16

На рисунке 2 представлен график, совмещающий два типа данных: фиксированные инвестиции и накопленную экономию для трех сценариев – 89 номеров (Mercure 4*), 188 номеров (Кортьярд 4*) и гипотетическое предприятие (250 номеров).

Горизонтальные линии на графике отражают рост инвестиций с увеличением номерного фонда.

Разница в объеме единовременных инвестиций для гостиниц Mercure 4* и Кортьярд 4* составляет 33,5%, что позволяет экстраполировать затраты на гипотетическое предприятие с номерным фондом 250 номеров.

Восходящие линии отражают накопленную экономию от внедрения циркулярных решений: чем больше номерной фонд, тем круче наклон линии. Это позволяет сделать вывод, что ежемесячная экономия растет пропорционально количеству номеров.

Точки на графике указывают сроки окупаемости.

Для гостиницы Mercure 4* (89 номеров) срок окупаемости наступает через 47 месяцев, для Кортьярд 4* (188 номеров), для гипотетического предприятия (250 номеров) через 16 месяцев

Можно увидеть, подтверждение эффекта масштаба: при увеличении номерного форда срок окупаемости проекта по внедрению циркулярных практик сокращается, несмотря на рост первоначальных инвестиций.

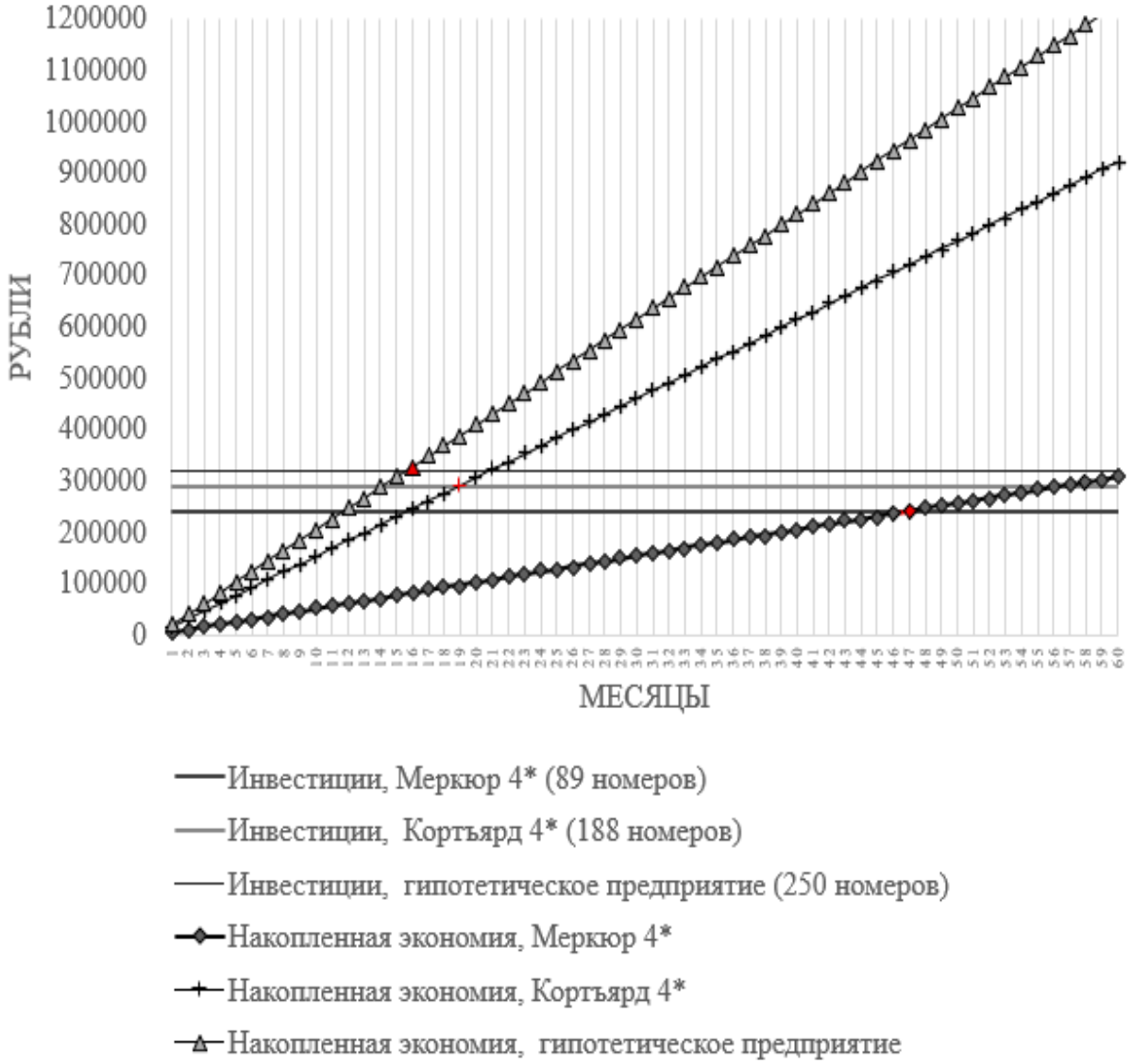

Рис. 2. Сравнение сроков окупаемости проекта внедрения циркулярных решений для средств размещения с разным размером номерного фонда (*составлено автором*)

Заключение. Исследование продемонстрировало наличие эффекта масштаба и подтвердило инвестиционную привлекательность внедрения циркулярных решений на предприятия сферы гостеприимства.

Список литературы

1. Альмухамедова, О.А. Система показателей циркулярной экономики в сфере гостеприимства: оценка, сертификация и цифровизация / О.А. Альмухамедова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 2, № 8. – С. 6-15. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.08.02.001.
2. Альмухамедова, О.А. Концептуальный анализ цикличности и циркулярности в сфере гостеприимства / О.А. Альмухамедова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 7, № 7. – С. 158-165. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.07.07.016.

УДК [005.52:005.33]:338.45:332.1

STEEPLEDM-АНАЛИЗ СРЕДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Алябьева А.Ю., ORCID 0009-0009-7394-6810
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
aliabjevaanastasya@yandex.com

Введение. Наличие производственной базы, отраслевых компетенций, трудовых и прочих ресурсов далеко не определяет степень реализации промышленного потенциала региона, т.к. вовлечение сформированного задела зависит от совокупности условий, способных как поддерживать его использование, так и ограничивать функциональную связанность обособленных элементов промышленной системы. Воздействующее на региональное промышленное развитие давление среды имеет неодинаковую интенсивность и разновекторную направленность [1], во многом из-за чего оценка потенциала (в том числе промышленного), ориентированная на достигнутые показатели либо фиксируемое ресурсное наличие, оставляет за пределами анализа те параметры, которые определяют возможность их фактического задействования [2].

Для Донецкой Народной Республики (ДНР) обозначенное расхождение приобретает особую значимость. Современное состояние её промышленного комплекса формируется под одновременным воздействием технологических, инвестиционных, кадровых, инфраструктурных, правовых и других ограничений, при этом в числе наиболее существенных проблем числятся разрушение производственных объектов, технологическая недостаточность, дефицит инвестиционных средств, сокращение трудовой базы и ограничение базовой инфраструктуры [4]. Их влияние не складывается механически: нарушение одного условия способно изменять реализуемость иных элементов промышленной системы и распространяться по сопряжённым производственным связям.

STEEPLED-анализ [3] позволяет упорядочить подобные средовые воздействия, однако применительно к ДНР его исходная структура требует содержательного расширения за счёт самостоятельного военно-безопасностного измерения, непосредственно связанного с доступностью производственных площадок, сохранностью инфраструктурных связей и возможностью устойчивой эксплуатации промышленного задела. В результате аналитическая задача состоит уже не столько в фиксации состава факторов, сколько в установлении характера их воздействия и сопряжения с условиями реализации промышленного потенциала региона.

Цель исследования заключается в выявлении структуры и характера воздействия факторов среды на реализацию промышленного потенциала Донецкой Народной Республики посредством адаптированного STEEPLEDM-анализа.

Основная часть. Применение STEEPLED-анализа [3] к среде реализации промышленного потенциала ДНР требует адаптации его исходной структуры с учётом фактического проявления факторов, каналов их передачи в промышленную систему и межфакторных связей. Специфика региона обуславливает выделение самостоятельного военно-безопасностного измерения M (Military) и формирование конфигурации STEEPLEDM, позволяющей проследить, каким же образом совокупность средовых воздействий преломляется через внутреннюю организацию промышленной системы и изменяет условия реализации сформированного потенциала. Логика такого взаимодействия представлена на рис. 1.

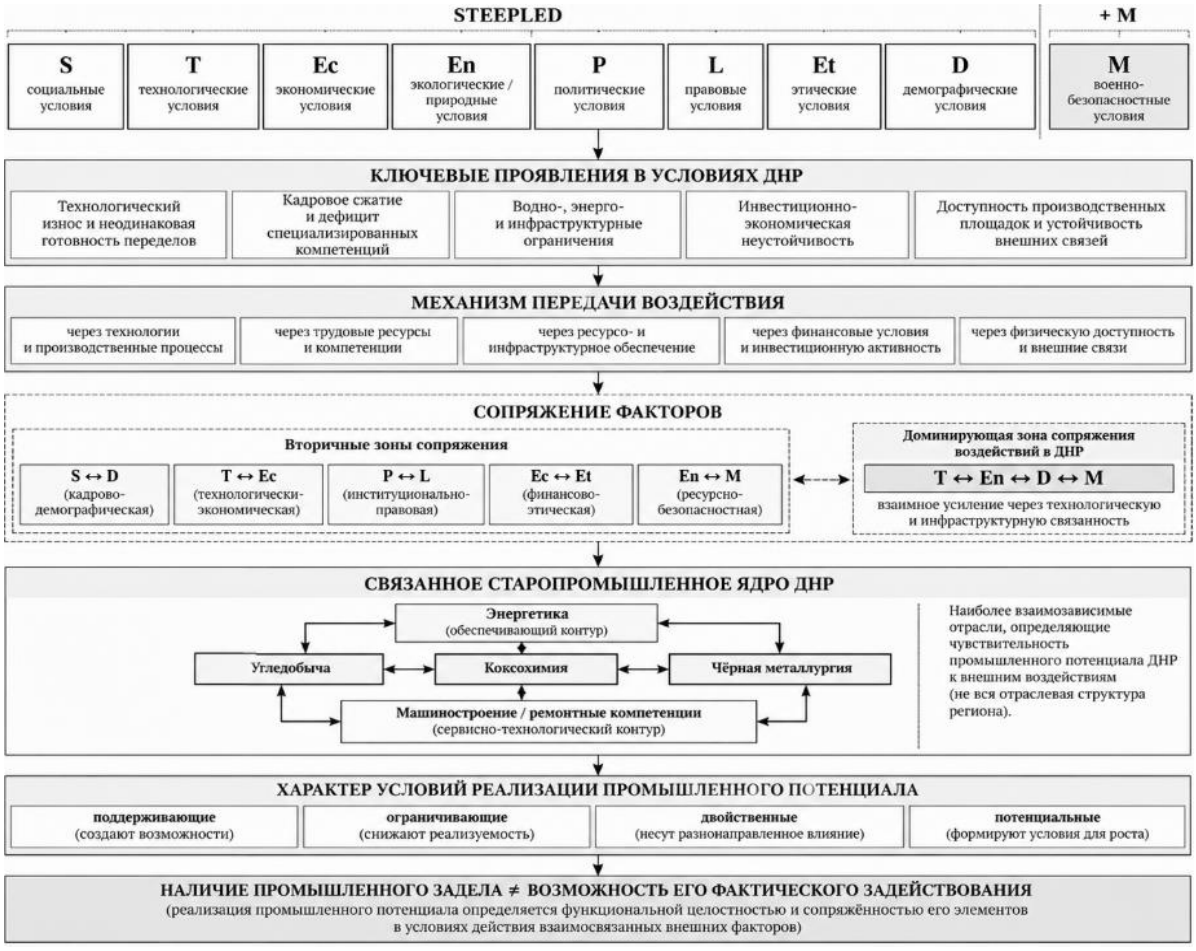

Рис. 1. Конфигурация STEEPLEDM-анализа среды реализации промышленного потенциала Донецкой Народной Республики (*авторская разработка*)

Представленная на рис. 1 компоновка показывает, что среда реализации промышленного потенциала ДНР формируется не совокупностью автономных факторов, а системой взаимосвязанных

воздействий, результативность которых определяется особенностями внутренней организации промышленного комплекса. Наиболее чувствительная зона складывается на сопряжении технологических, природно-инфраструктурных, демографических и военно-безопасностных условий, поскольку высокая связанность старопромышленного ядра рассматриваемого региона способствует распространению локального ограничения на смежные производственные звенья. Вследствие этого сохранность отдельных активов либо производственных компетенций не будет означать появления возможности их полноценного задействования без согласованной доступности обеспечивающих условий. Важность выявления такой конфигурации состоит в переходе от прямой фиксации средовых факторов к выявлению механизмов их сопряжения с промышленной системой, что позволяет рассматривать реализуемость потенциала как результат взаимодействия внешних условий и внутренней функциональной связанности его элементов.

Заключение. Проведенный STEEPLEDM-анализ позволяет рассматривать реализуемость промышленного потенциала Донецкой Народной Республики как характеристику, зависящую от способности промышленной системы сохранять функциональную целостность при одновременном изменении нескольких средовых обстоятельств. Тем самым аналитический акцент смещается с оценки наличного промышленного задела на выявление тех сочетаний воздействий, при которых его использование сохраняется, ограничивается или требует преобразования. Перспективной дальнейшего исследования становится углублённая оценка межфакторных связей и чувствительности отдельных звеньев промышленной системы с последующим соотнесением выявленных ограничений с направлениями её стратегической модификации.

Список литературы

1. How Environment and Technology Affect the Regional Manufacturing Industry Development / Y. Sun, Sh. Tang, Z. Dou, T. Wang // Heliyon. – 2024. – 10 (1). – DOI 10.1016/j.heliyon.2024.e35321.
2. Кадышев, Е. Н. Оценка промышленного потенциала региона / Е. Н. Кадышев, Н. Н. Петров // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 1(147). – С. 5-11. – DOI 10.26726/1812-7096-2023-1-5-11. – EDN DBNNML.
3. Приложение 5. Методика проведения отраслевого STEP-анализа (STEEPLED-анализа), анализа по модели «5 сил» Майкла Портера, SWOT-анализа. – Текст: электронный. - URL: https://base.garant.ru/400935311/a7b26eafd8fd23d18ca4410ac5359e0e/ (дата обращения: 02.10.2026).
4. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований», 2024. – 292 с. – ISBN 978-5-00202-742-2.

УДК 330.322.5

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В КОНТЕКСТЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ESG-РИСКОВ

Анташян Ю.Ю., ORCID 0009-0002-8948-0903
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»,
г. Ставрополь, РФ
gmyury@mail.ru

Введение. Развитие концепции инвестирования на основе КСО представляет собой важное направление для достижения устойчивого развития отраслей, повышения доверия между государством, бизнесом и обществом, а также для создания условий, способствующих долгосрочной стабильности и конкурентоспособности компаний. Реализация данных принципов требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-правовой базы, активное сотрудничество между заинтересованными сторонами и постоянное совершенствование систем внутреннего контроля и отчетности.

Целью исследования выступает изучение роли и механизма функционирования ESG-облигаций как современного инструмента привлечения капитала в условиях глобальной трансформации финансовых рынков.

Основная часть. В последние годы экономическое обоснование корпоративной социальной ответственности (КСО) все чаще выходит на передний план в качестве аргументации оценки инвестиционной привлекательности компаний. Данный подход учитывает результирующие экономические преимущества, возникающие в результате установления баланса между собственными экономическими интересами и экологическими и социальными целями общества. В финансовом секторе основное внимание уделяется так называемым «нетехническим рискам», то есть рискам, которые исходят из сферы окружающей среды и общества и которые, будучи контекстуальными факторами, делают инвестирование выгодным или убыточным. ESG концепция устойчивого развития также становится все более популярной и все активнее используется инвесторами для принятия решений о формировании портфеля акций.

Целесообразность инвестирования с использованием ESG-критериев в настоящее время является одним из ключевых вопросов, который заключается в том, насколько данный метод выгодным использовать при инвестировании.

В рамках внедрения принципов корпоративной социальной ответственности в концепцию устойчивого развития одной из ключевых

проблем является встраивание в бизнес-модель ESG-рисков, так, чтобы прибыльность не снижалась.

В процесс принятия инвестиционных решений использование ESG-рейтингов требует повышения объективности и эффективности ESG-оценки, стандартизации методологий, повышения прозрачности и учета региональных контекстов. Предложенная методика измерения доходности социально ориентированных инвестиций основана в выделении КСО эффектов от других характеристик фирмы и отраслевой специфики. Для нейтрализации риска, были созданы два портфеля акций, которые максимизируют и минимизируют их оценки ESG, при этом сопоставляя ключевые систематические риски и отраслевые распределения с базовым индексом акций.

Важным индикатором растущей актуальности ESG-рисков является тот факт, что пять из десяти глобальных рисков, перечисленных в отчете Всемирного экономического форума (ВЭФ) «Глобальные риски 2025» и вызывающих особую озабоченность, представляют собой экологические и социальные проблемы [8]:

водный кризис;

провал мер по защите климата;

увеличение числа экстремальных погодных явлений, таких как наводнения, ураганы и лесные пожары;

продовольственный кризис;

политические проблемы и социальная нестабильность.

Более активное использование интегрированных подходов в инвестиционной деятельности и оценке рисков [3] привело к тому, что многие инвесторы расширили перечень критериев, включив ESG показатели компаний в процессе принятия решений.

В настоящее время существует несколько рейтингов, которые включают достаточно большой набор количественных и качественных показателей, отражающих, в том числе, специфику функционирования компаний на макро, мезо и микроуровнях: MSCI ESG, Sustainalytics и FTSE4Good, включают около 300 критериев, что дает возможность проводить детальную оценку инвестиционной привлекательности компаний.

Результаты проведенного анализа показали, что к основным недостаткам рассмотренных ESG-рейтингов следует отнести:

значительные расхождения в оценках, полученные от разных рейтинговых агентств, затрудняют интерпретацию результатов и их использование на практике;

методологическая непрозрачность, вызванная полной или частичной закрытостью методик формирования итоговых оценок, снижает доверие со стороны инвесторов;

сложности интерпретации полученной информации (особенно из

отчетности компаний) приводит к тому, что рейтинги оценивают не реальную эффективность в ESG-деятельности, а то, насколько хорошо компании раскрывают информацию и преподносят ее;

практически полное отсутствие малых и средний компаний в рейтингах не позволяет получить полную картину использования ESG-практик;

отсутствие учета локальной специфики, вызванное тем, что большинство рейтингов созданы в США или Великобритании, что приводит к игнорированию местных законодательных или культурных различий.

Таким образом, несмотря на растущее влияние ESG-рейтингов на процесс принятия инвестиционных решений, их использование на практике требует учета ряда факторов, так как в противном случае повышаются риски искажения реальной картины. Для повышения объективности и эффективности ESG-оценки необходимо стремиться к стандартизации методологий, повышению прозрачности и учету региональных контекстов.

Заключение. Развитие концепции инвестирования на основе КСО и ESG-оценки представляет собой важное направление для достижения устойчивого развития отраслей, повышения доверия между государством, бизнесом и обществом, а также для создания условий, способствующих долгосрочной стабильности и конкурентоспособности компаний. Реализация данных принципов требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-правовой базы, активное сотрудничество между заинтересованными сторонами и постоянное совершенствование систем внутреннего контроля и отчетности.

Список литературы

1. Benlemlih M., Bitar M. Corporate social responsibility and investment efficiency //Journal of business ethics. – 2018. – Т. 148. – №. 3. – С. 647-671.
2. Branch M., Goldberg L. R., Hand P. A guide to ESG portfolio construction //The Journal of Portfolio Management. – 2019. – Т. 45. – №. 4. – С. 61-66.
3. Capelli P., Ielasi F., Russo A. Integrating ESG risks into value-at-risk //Finance Research Letters. – 2023. – Т. 55. – С. 103875.
4. Cassimon D., Engelen P. J., Van Liedekerke L. When do firms invest in corporate social responsibility? A real option framework //Journal of Business Ethics. – 2016. – Т. 137. – №. 1. – С. 15-29.
5. Cohen G. The impact of ESG risks on corporate value //Review of Quantitative Finance and Accounting. – 2023. – Т. 60. – №. 4. – С. 1451-1468.
6. Cook K. A. et al. The influence of corporate social responsibility on investment efficiency and innovation //Journal of Business Finance & Accounting. – 2019. – Т. 46. – №. 3-4. – С. 494-537.
7. Giese G. et al. Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance //The Journal of Portfolio Management. – 2019. – Т. 45. – №. 5. – С. 69-83.
8. Global Risks 2025 URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/.

УДК 338.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Вода И.С., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-8129-3177,
Стадникова Н.А.
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» –
филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Московский государственный строительный университет», г. Макеевка, ДНР, РФ
i.s.voda@donnasa.ru, stadnikova.n.a-zepm-55a@donnasa.ru

Введение. Важной задачей обеспечения устойчивого развития Российской Федерации является стратегическое планирование и управление организациями.

Проблема достижения комплексного и сбалансированного развития организации, охватывающего экономическую эффективность, ресурсосбережение, экологическую безопасность и социальную сферу, является дискуссионным вопросом в теории и практике современного управления. Значимость выбранной задачи осознается на всех уровнях: глобальном, национальном и корпоративном. Эти принципы нашли своё отражение в концепции устойчивого развития и социальной ответственности, которая завоевала признание на международном уровне.

Организация Объединённых Наций (ООН) играет ключевую роль в формирование теоретико-методологической базы и практических подходов к обеспечению устойчивого развития организаций [1].

Цель работы заключается в обосновании перспективных направлений стратегического планирования на основе интеграции принципов устойчивого развития организации.

Основная часть. Исследование показало, что в России стратегическое планирование внедряют как государственные структуры, так и частные компании, а также консалтинговые фирмы. Минфин России внедряет новые подходы к стратегическому планированию для компаний с государственным участием. В 2024 году была утверждена методика, которая объединяет стратегию развития и долгосрочные программы развития в единый документ, упрощает процедуры согласования стратегий, внедряет методы сценарного планирования и математического прогнозирования, а также синхронизирует стратегические цели с ключевыми показателями эффективности. Организации с чётко сформулированной стратегией развития показывают устойчивый рост во всех сферах, поскольку действуют не реактивно, а планомерно. Это позволяет учитывать перспективные направления развития, снижать непредвиденные риски и повышать конкурентоспособность организации.

Корпоративные структуры с государственным капиталом (в частности, такие гиганты, как ПАО «Сбербанк», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ММК», ОАО «РЖД», ПАО «Мечел» и ПАО «АЛРОСА») характеризуются чётким наличием функциональных отделов. Управленческие процессы в этих компаниях базируются на системном применении методов стратегического планирования, что позволяет более эффективно достигать поставленные цели и задачи. В таблице 1 представлены крупные компании, которые внедряют стратегию устойчивого развития бизнеса в России.

Таблица 1 – Крупные компании, которые внедряют стратегию устойчивого развития бизнеса в России

№ п/п	Название компании	Особенности стратегии развития
1	ПАО «Сбербанк России»	Активно проводит цифровую трансформацию. За несколько лет компания сократила время вывода продуктов на рынок в семь раз, ускорила внедрение новых функций в четыре раза. Это стало возможным благодаря улучшению инфраструктуры и работы с данными, развитию собственной микросервисной платформы, реинжинирингу процессов и увеличению доли ИИ-процессов.
2	АО «Т-банк»	Реализует стратегию AI Banking, активно используя технологии искусственного интеллекта и машинного обучения. Например, голосовой помощник обрабатывает более 40% сервисных обращений клиентов в чатах без участия сотрудников банка.
3	ПАО «Магнит»	В стратегии компании акцент делается на укрепление лидирующих позиций на федеральном рынке, увеличение доли рынка при сохранении доходности бизнеса, многоканальность (включая онлайн), гибкие закупки и вертикальную интеграцию (агро/FMCG). В компании создан руководящий комитет по устойчивому развитию, который координирует деятельность в этой сфере.
4	ПАО «АГРОЭКО»	Строит бизнес, ориентированный на устойчивое развитие сельских территорий и качество быта местных жителей. Компания реализует социальные проекты, поддерживает сотрудников, участвует в федеральной программе «Профессионалитет».
5	ПАО «Лукойл»	Создан комитет по охране труда, промышленной безопасности и экологии, который определяет стратегические цели деятельности компании в соответствующих областях, в том числе в сфере устойчивого развития.
6	ПАО «Полюс»	Связывает успех в устойчивом развитии с тремя основными факторами: качеством активов, операционной эффективностью и сильной командой. Уделяет внимание развитию человеческого капитала и инфраструктуры в регионах присутствия. Реализует программу арендного жилья для сотрудников компании в посёлке Нижний Куранах в Якутии.

Стратегия устойчивого развития – это долгосрочный план действий, направленный на реализацию этой концепции, который рассматривает комплекс экономических, социальных, экологических и иных мероприятий, позволяющих быстро адаптироваться организации к внешним условиям

функционирования, при этом сохраняя стабильность и курс на долгосрочное развитие. Основой для формирования принципов устойчивого развития компании должны стать конкурентные преимущества, а результатом – рост социально-экономических показателей и выполнение глобальной миссии.

Формирование концепции устойчивого развития должно осуществляться посредством реализации функциональных стратегий деятельности, включая финансовую, экологическую, социальную, технологическую и другие. Сложность данного процесса заключается в том, что на формирование концепции устойчивого развития влияет большое количество факторов. Умение выявить и отследить эти факторы позволит избежать рисков и эффективно распорядиться имеющимися ресурсами [2].

Заключение. Исследование показало актуальность поставленной задачи, поскольку современным организациям важно обеспечить стабильное и долгосрочное функционирование на основе интеграции стратегических целей и процессов, способных вовремя реагировать на быстро изменяющиеся условия как внутри компании, так и за ее пределами. Такая концепция развития предусматривает оптимальную реализацию существующих потребностей, не ставя под угрозу возможности будущих поколений. Концепция требует гармоничного сочетания социально-экономических и экологических аспектов, основанных на бережливом и справедливом использовании имеющихся ресурсов. Таким образом, устойчивое развитие становится не отдельным направлением деятельности, а неотъемлемой частью эффективной корпоративной стратегии.

Список литературы

1. Таджибова, Л.Н. Реализация концепции устойчивого развития в деятельности российских компаний / Л.Н. Таджибова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 5. – С. 88 – 92. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-deyatelnosti-rossiyskih-kompaniy (дата обращения: 12.09.2026). – DOI 10.23672/v7869-5596-4454-z.
2. Макеева, А. Д. Стратегия устойчивого развития: понятие, виды, условия / А.Д. Макеева // Вестник науки. – 2021. – № 12 (45). – том 3. – С. 104 – 110. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-ustoychivogo-razvitiya-ponyatie-vidy-usloviya (дата обращения: 20.09.2026).
3. Кононов, А.А. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А.А. Кононов, Ю.Р. Нурулин // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 186–198. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii-v-usloviyah-neopredelennosti-i-nestabilnosti/viewer (дата обращения: 24.09.2026). – DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.

УДК 330.341.13

ИННОВАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Дайнеко В.Г., канд. экон. наук, доц, ORCID 0000-0003-4821-5222,
Дайнеко Е.Ю., канд. экон. наук, доц, ORCID 0000-0003-1585-3666
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный педагогический университет»,
г. Воронеж, РФ
v.daineco@mail.ru, e.daineko@yandex.ru

Введение. В российских исследованиях значительное место отводится проблемам повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях быстрых изменений в технологиях. Исследователи обосновывают, что инновации это не только один из факторов конкурентоспособности, а ее системообразующий элемент [3], они позволяют достигнуть более высоких финансовых результатов [2], устойчивых конкурентных преимуществ [1].

В современный период происходит смена модели развития экономики в нашей стране, обусловленная новыми трендами научно-технического развития. Если ранее технологическое обновление осуществлялось на основе значительных объемов импорта техники и оборудования из зарубежных стран, то в настоящий период в связи с закрытием доступа российским предприятиям на рынок технологий западных стран в нашей стране реализуется стратегия формирования инновационно-ориентированной экономики на основе создания собственных технологий и инновационной продукции. Для достижения поставленных целей от предприятий потребуется повышение инновационной активности и обновление имеющегося капитала в соответствии с современными технологическими трендами, активизация применения искусственного интеллекта, сквозных технологий, робототехники.

Целью данного исследования является обоснование применения инновационной парадигмы, системного подхода, который определяет фундаментальную роль инноваций, использования различных инновационных способов повышения конкурентоспособности предприятия, создания достаточного инновационного конкурентного потенциала и ресурсов, реализации их в инновационном процессе. Новый подход потребует формирования инновационных ресурсов на предприятиях, т. е. внутренних элементов, которые в совокупности образуют конкурентный потенциал и обеспечивают основу формирования и развития конкурентоспособности предприятий.

Основные результаты. Конкурентоспособность предприятия характеризуется нами как уникальное сочетание имеющихся у предприятия ресурсов и оптимальное их применение в инновационном производстве. Таким образом формируется основа для возникновения конкурентных

преимуществ. Под влиянием конкуренции предприятие вынуждено преобразовывать ресурсы в уникальные компетенции используя инновации, оптимизацию производственных, управленческих и научно-исследовательских процессов. Конечная цель этих усилий сводится к созданию ценности для потребителя посредством продуктов и услуг, которые превосходят предложения конкурентов по характеристикам.

Повышение конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе обеспечивается воспроизводством конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ предприятия на основе непрерывного накопления и применения разнообразных инновационных ресурсов, в том числе интеллектуального капитала. Предприятия превращаются в обучающуюся организацию, когда происходит систематическое накопление и постоянное обновление знаний сотрудников, что свидетельствует о росте качества человеческого капитала. Также в современных условиях приобретают все большую значимость умения эффективно взаимодействовать с разными партнёрами и клиентами, коммуникативные навыки.

В современных условиях повышение конкурентоспособности предприятия на основе инновационной парадигмы имеет следующие стадии. Во-первых, накопление необходимых ресурсов, среди которых особое значение имеет накопление определенных видов капитала (интеллектуального, инновационного и коммуникативного). Во-вторых, формирование конкурентного потенциала нужного количества и качества в соответствии со стратегией развития конкурентоспособности предприятия. В-третьих, организация инновационного производства с проведением НИОКР. В-четвертых, тестирование и реализация инновационной продукции на рынке с использованием современных технологий коммуникации. В итоге создаются устойчивые конкурентные преимущества предприятия.

Исходя из анализа современных изменений конкуренции в условиях цифровизации и применения искусственного интеллекта, правомерно определять повышение конкурентоспособности предприятия как объективный процесс постоянного обновления конкурентного потенциала предприятий, формирования конкурентных преимуществ на основе инновационных преобразований.

Наибольшее значение в повышении конкурентоспособности имеет инновационная активность предприятий, у которых формируется потребность создания и внедрения инноваций в производство для получения выгодных позиций на рынке. В условиях, когда технологические преимущества быстро копируются конкурентами, предприятия вынуждены вкладывать средства в собственные исследования и разработки, патентование, модернизацию производства.

На современных рынках возникает ситуация «инновационной гонки», когда несколько фирм одновременно стремятся создать новый продукт или технологию, чтобы получить временное монопольное преимущество. В

отраслях с высокими темпами технологических изменений конкуренция заставляет предприятия ускорить разработку новых продуктов, чтобы не отстать от соперников.

Интеллектуальная собственность превращается в инструмент конкурентной борьбы. Объекты интеллектуальной собственности выполняют не только роль защиты ценной информации, но также являются стратегическим инструментом обеспечения конкурентоспособности.

В российской практике все большее распространение получают такие инструменты, как патентные пулы и перекрестное лицензирование, которые позволяют компаниям снижать риски патентных конфликтов и ускорять технологический обмен, уменьшать транзакционные издержки и фокусироваться на разработке новых технологий. Технологическое обновление производственных мощностей является важнейшим результатом влияния конкуренции, когда предприятия вынуждены регулярно проводить замену оборудования и технологических процессов.

Важным направлением повышения конкурентоспособности предприятия является цифровая трансформация, цифровые технологии позволяют значительно повысить эффективность производства и качество инновационной продукции.

В современной экономике инновации все чаще возникают не в результате изолированных усилий отдельных фирм, а в процессе взаимодействия и сотрудничества между различными участниками рынка, в котором конкуренция и кооперация тесно переплетаются. Это явление получило название «соконкуренции» в инновационной сфере.

Заключение. Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях целесообразно реализовывать на основе инновационной парадигмы, позволяющей обеспечить воспроизводство инновационных ресурсов, конкурентного потенциала, конкурентных преимуществ, организовать научно-исследовательскую деятельность и инновационное производство, что позволяет генерировать постоянный поток инновационных товаров и услуг.

Список литературы

1. Абасова, С.Ж. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности современных предприятий / С.Ж. Абасова, Лю Цзясинь, Г.В. Фреюк // Экономика и безопасность. – 2026. – №5. – URL: https://voenvestnik.ru/PDF/33ES526.pdf.
2. Куприянов, А.А. Инновации как ключевой фактор формирования конкурентоспособности организации / А.А. Куприянов, Е.В. Воронцов // Финансовый вестник. – 2024. – № 1 (64). – С. 32-37.
3. Чурсин, А.А. Управление конкурентоспособностью в обеспечение национальной технологической безопасности / А.А. Чурсин. – М. : Экономика, 2024. – 542 с. – ISBN 978-5-282-03583-4.

УДК 338.512

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ

Коваленко Е.А., ORCID 0009-0005-2206-777X
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
г. Москва, РФ
kevalogu@mail.ru

Введение. Для малых предприятий онлайн-образования характерно сочетание затрат на разработку и обновление образовательного контента, цифровую инфраструктуру, привлечение обучающихся и оплату труда преподавателей. При этом одинаковые значения выручки и операционной прибыли не означают одинаковой способности предприятий выдерживать сокращение продаж. Величина финансового результата зависит не только от совокупного объёма затрат, но и от того, какая их часть сохраняется при изменении масштаба деятельности.

Цель исследования – оценить влияние структуры операционных затрат на чувствительность прибыли и запас финансовой прочности малых предприятий онлайн-образования.

Основная часть. Методологическую основу составляет анализ взаимосвязи затрат, объёма деятельности и прибыли (CVP-анализ). В отечественной литературе он используется для исследования зависимости между затратами, оборотом и финансовым результатом [1]. Для корректного применения необходимо разграничить затраты, изменяющиеся пропорционально выручке в пределах рассматриваемого диапазона, и условно-постоянные расходы. Вместе с тем эмпирические исследования показывают, что фактическая реакция расходов на сокращение деятельности может быть асимметричной: затраты не всегда уменьшаются с той же скоростью, с какой возрастают при расширении продаж [2; 3]. Поэтому ниже рассматривается упрощённая краткосрочная модель, а не фактическая динамика конкретных организаций.

Пусть R – месячная выручка, v – доля переменных затрат в выручке, F – сумма постоянных затрат. Тогда операционная прибыль $P = R\,(1 - v) - F$, порог безубыточности $R_0 = F/(1 - v)$, а запас финансовой прочности $Z = (R - R_0)/R \times 100\ \%$. Сила операционного рычага в исходной точке определяется отношением маржинального дохода к операционной прибыли: $D = R\,(1 - v)/P$. При расчётах предполагаются неизменные цены, структура продаж, удельные переменные затраты и постоянные расходы; налоги, проценты и изменения оборотного капитала не учитываются.

Для сравнительного сценария сформированы два условных предприятия с одинаковой исходной выручкой 1 000 тыс. руб. и операционной прибылью 200 тыс. руб. в месяц. Предприятие А имеет более высокую долю постоянных расходов (например, штат преподавателей и собственная инфраструктура); предприятие Б использует более гибкие схемы оплаты услуг и привлечения ресурсов. Все значения являются модельными допущениями и не представляют бухгалтерскую отчётность реальных онлайн-школ.

Таблица 1 – Структура затрат и результаты сценарного моделирования

Показатель	Предприятие А	Предприятие Б
Выручка	1 000	1 000
Постоянные затраты	600	300
Переменные затраты	200	500
Операционная прибыль	200	200
Прибыль при снижении выручки на 10%	120	150
При снижении на 20%	40	100
При снижении на 30%	−40	50
Порог безубыточности	750	600
Запас финансовой прочности, %	25	40
Сила операционного рычага	4	2,5

Источник: составлено автором по результатам сценарных расчётов.

Результаты расчётов свидетельствуют, что при равных исходных прибыли и выручке предприятие А имеет более высокий операционный рычаг (4,0 против 2,5) и меньший запас финансовой прочности (25% против 40%). При снижении продаж на 10% его операционная прибыль уменьшается на 40 %, тогда как у предприятия Б — на 25%. Сокращение выручки на 30 % приводит к операционному убытку предприятия А в размере 40 тыс. руб.; предприятие Б в аналогичном сценарии сохраняет прибыль 50 тыс. руб. Таким образом, одинаковая исходная рентабельность не позволяет судить об одинаковом уровне операционного риска.

Полученный результат имеет ограничения. Более высокая доля переменных затрат сама по себе не гарантирует устойчивости: значение имеют маржинальность услуг, возможность изменять численность и загрузку преподавателей, условия договоров и скорость адаптации расходов. В исследованиях асимметричного поведения затрат подчёркивается роль управленческих решений и издержек корректировки ресурсов [3]. Кроме того, неопределённость спроса может влиять на выбор производственных мощностей и структуру затрат ещё до наступления спада

[4]. В онлайн-образовании эти механизмы требуют отдельной эмпирической проверки на данных предприятий.

Практическое значение сопоставления заключается в необходимости учитывать структуру затрат при планировании набора обучающихся и выборе схем оплаты труда преподавателей. При ожидаемом сокращении продаж высокая доля постоянных расходов требует большего резерва финансовой прочности. Однако перевод расходов в переменную часть может увеличить себестоимость занятия и зависимость от внешних исполнителей. Поэтому выбор структуры затрат должен учитывать одновременно маржинальный доход, неопределённость спроса и допустимый операционный риск. Кроме того, результаты CVP-анализа не следует отождествлять с оценкой ликвидности: при предоплате и рассрочке поступление денежных средств может не совпадать с признанием выручки.

Заключение. Сценарный CVP-анализ показал, что при одинаковых исходных выручке и операционной прибыли различия в структуре затрат обусловливают неодинаковую чувствительность финансового результата к сокращению продаж. В заданных условиях предприятие с большей долей постоянных затрат достигает точки безубыточности при меньшем падении выручки. Следовательно, оценка операционной устойчивости малой онлайн-школы должна включать не только текущую прибыль, но также порог безубыточности, запас финансовой прочности и возможность адаптации затрат. Выводы относятся к операционной устойчивости; для оценки платёжеспособности необходим дополнительный анализ денежных потоков и обязательств.

Список литературы

1. Шнайдер, О. В. Теоретические аспекты анализа поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота и прибыли / О. В. Шнайдер, Н. С. Абрамова. – Текст: электронный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-analiza-povedeniya-zatrat-i-vzaimosvyazi-zatrat-oborota-i-pribyli (дата обращения: 09.10.2026).
2. Anderson, M. C. Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? / M. C. Anderson, R. D. Banker, S. N. Janakiraman // Journal of Accounting Research. – 2003. – Vol. 41, № 1. – P. 47–63. – DOI: 10.1111/1475-679X.00095.
3. Banker, R. D. Asymmetric Cost Behavior / R. D. Banker, D. Byzalov // Journal of Management Accounting Research. – 2014. – Vol. 26, № 2. – P. 43–79. – DOI: 10.2308/jmar-50846.
4. Banker, R. D. Demand Uncertainty and Cost Behavior / R. D. Banker, D. Byzalov, J. M. Plehn-Dujowich // The Accounting Review. – 2014. – Vol. 89, № 3. – P. 839–865. – DOI: 10.2308/accr-50661.

УДК 338.43

ЭКОНОМИКА ДЛИННОГО ЦИКЛА: СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АГРАРНОГО РЫНКА

Комисова М.М., ORCID 0009-0000-9880-264X
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
mr.komisova.23@mail.ru

Введение. Ключевой спецификой аграрного сектора выступает роль земли как основного средства производства. В отличие от других отраслей, где земля служит лишь пространственным базисом, в сельском хозяйстве задействованы её естественные продуктивные качества. В частности, плодородие почвы (гумусный слой) является определяющим фактором эффективности производства. Данная зависимость исторически обуславливала низкую эластичность предложения: масштабирование аграрного бизнеса требовало экстенсивного расширения земельных угодий, что было сопряжено с высокими издержками ресурсов и времени, а зачастую ограничивалось земельными угодьями.

Цель. В связи с этим целью данной статьи является определение специфических особенностей аграрного рынка.

Основная часть. Развитие технологий, улучшение технических средств и методов, а также использование химических и генетических способов интенсификации производства и другие инновации уменьшают зависимость растениеводства от природного плодородия почвы. В животноводстве внедрение высокоинтенсивных технологий также снижает влияние качества земельных ресурсов на производство. Тем не менее, земля по-прежнему остается главным объектом и инструментом труда в сельском хозяйстве. При этом земля является ограниченным ресурсом, и её дефицит приводит к возникновению феномена земельной ренты. Земельные участки значительно отличаются по качеству: одни обладают высокой плодородностью, другие – низкой, что формирует земельную ренту первого порядка. Повышение плодородия участков за счёт различных улучшений и искусственных мероприятий лежит в основе земельной ренты второго порядка. Теория земельной ренты является одним из ключевых разделов аграрной экономики [1].

Сельское хозяйство характеризуется двумя ключевыми особенностями. Во-первых, это сильная зависимость от климата и природных факторов. Несмотря на внедрение передовых технологий, аграрный сектор остается зоной повышенного риска из-за непредсказуемых погодных явлений, эпидемий и нашествий вредителей. Во-вторых, для отрасли свойственна тесная интеграция и взаимозависимость производственных процессов. Это обуславливает необходимость четко обоснованной отраслевой и производственной структуры предприятия, так

как значительная часть полученного урожая или продукции не поступает на рынок, а направляется на внутренние нужды для обеспечения дальнейшего цикла производства. Трансформация аграрного сектора в сторону индустриальной модели управления ограничена двумя фундаментальными факторами. Первый – это биологическая цикличность производства, которая делает невозможным мгновенное масштабирование процессов. Второй – ценовая нестабильность, обусловленная как природно-климатическими рисками, так и рыночными колебаниями. Наглядным примером служит мясная отрасль: асимметрия реакции на рыночные сигналы здесь очевидна. В то время как «выход» из бизнеса при неблагоприятной конъюнктуре происходит быстро, «вход» и расширение производства требуют значительного времени (от 2,5 лет) из-за естественных биологических ограничений роста стада.

На уровень доходов аграриев и рыночные цены существенное влияние оказывают природные факторы и эпизоотическая ситуация. Ярким примером служит кризис «коровьего бешенства» в Европе в конце XX века. Первоначальное сокращение поголовья скота вызвало дефицит говядины и рост цен, однако последовавший за этим спад потребительского спроса из-за опасений за здоровье привел к еще более резкому падению цен. В результате убытки понесли не только пострадавшие хозяйства, но и фермеры из благополучных регионов [2]. Данная ситуация спровоцировала переориентацию аграриев с животноводства на растениеводство, что экономически более выгодно при низких ценах на мясо. При этом процесс трансформации угодий асимметричен: переход на зерновые требует разовых вложений с быстрой отдачей, тогда как восстановление пастбищ для животноводства – процесс длительный и дорогостоящий. Поэтому для возобновления роста производства говядины требуется значительный и устойчивый рост цен на нее, способный компенсировать временные издержки. Сельское хозяйство в сравнении с другими отраслями обладает меньшей инвестиционной привлекательностью из-за специфики производственного цикла: он длителен, требует поэтапного вложения капитала и возвращает средства лишь на финальной стадии. Эта особенность делает аграрный сектор зависимым от государственной поддержки. В отличие от промышленности, где нерентабельные отрасли подвергаются сокращению, сельское хозяйство требует особого подхода по двум причинам. Во-первых, это социальный фактор: аграрный уклад тесно связан с национальной идентичностью, а протесты фермеров несут серьезные политические риски. Во-вторых, продовольственная безопасность является стратегическим приоритетом любого государства. В результате правительства и наднациональные структуры активно защищают внутренний рынок и субсидируют производителей. Менеджерам аграрных компаний важно учитывать, что такое вмешательство государства искажает

рыночные механизмы и напрямую влияет на принятие управленческих решений.

Аграрный сектор представляет собой уникальную социальную систему, где сельский уклад жизни характеризуется низкой мобильностью и высокой преемственностью профессиональной деятельности. В отличие от классической теории фирмы, где ключевым стимулом является максимизация прибыли, в основе семейного фермерского хозяйства лежит благополучие семьи как комплексный показатель. Как отмечал А.В. Чаянов, мотивация крестьянина ближе к модели «самоэксплуатации», где работник самостоятельно регулирует интенсивность труда. Это порождает феномен «загибающейся кривой предложения», при котором рост рыночных цен может привести к снижению объемов производства. Существует тесная взаимозависимость между сельскими общинами и аграрными предприятиями. Благосостояние территории напрямую коррелирует с успехами местных производителей, которые обеспечивают занятость и развитие инфраструктуры. В свою очередь, развитая социальная среда (образование, медицина, услуги) создает условия для внедрения инноваций и привлечения инвестиций, формируя тем самым устойчивый цикл социально-экономического развития региона.

Заключение. Аграрный сектор представляет собой сложную систему, где экономические законы тесно переплетаются с биологическими, природными и социальными факторами. Специфика земли как ограниченного ресурса и главного средства производства формирует особые механизмы рентообразования, а зависимость от климата и цикличности процессов создает фундаментальные ограничения для индустриальной модели управления. Ключевым выводом является то, что классические рыночные подходы, применимые в промышленности, здесь требуют существенной корректировки. Низкая эластичность предложения, асимметрия входа и выхода из бизнеса, а также феномен «самоэксплуатации» в фермерских хозяйствах демонстрируют, что аграрная экономика функционирует по собственным правилам. Это неизбежно усиливает роль государства, которое, обеспечивая продовольственную безопасность и социальную стабильность, становится активным участником рыночных процессов.

Список литературы

1. Давлианидзе, Я. С. Поведенческая экономика: современная парадигма экономического развития / Я. С. Давлианидзе, Е. А. Кондрашова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 3. – С. 40-47. – DOI 10.5281/zenodo.17665076. – EDN POIXVH.
2. Кондрашова, Е. А. Интеграция внутреннего контроля и аудита в систему экономической безопасности бизнес-структур / Е. А. Кондрашова, Я. С. Давлианидзе // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 184-195. – DOI 10.5281/zenodo.18082498. – EDN RLUZZO.

УДК 332.1:334.012.64

КЛАСТЕРНАЯ КООПЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Кондрашова Е.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0005-6502-629X,
Зубко А.С.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
don_and_rey@mail.ru

Введение. Структурные преобразования экономики ДНР сопровождаются изменением условий функционирования малого и среднего предпринимательства (МСП). В условиях ограниченности собственных ресурсов, устойчивость предприятий всё в большей степени зависит от регулярности заказов, надёжности поставок и доступности квалифицированных кадров. В этой связи представляет интерес кластерная кооперация как форма организации долгосрочного взаимодействия МСП с контрагентами, образовательными организациями и другими участниками региональной экономики.

Цель – обоснование условий, при которых кластерная кооперация может способствовать повышению устойчивости МСП ДНР. Для этого рассматриваются возможные формы взаимодействия МСП с заказчиками, поставщиками и образовательными организациями, а также предлагаются показатели для оценки устойчивости таких связей.

Основная часть. Трактовка понятия «кластерная кооперация» позволяет рассматривать её как форму взаимодействия территориально близких и функционально взаимосвязанных организаций, объединённых общей отраслевой специализацией или участием в единой цепочке создания стоимости [1]. В отличие от разового взаимодействия двух предприятий, кластерная кооперация предполагает устойчивые связи между производственными организациями, субъектами МСП, поставщиками, сервисными компаниями, образовательными и научными учреждениями.

Участники кооперации сохраняют организационную самостоятельность и автономию, действуя ради общей производственной задачи и взаимной выгоды. В условиях эффективной и добросовестной кооперации кластерное взаимодействие снижает трансакционные издержки, диверсифицирует заказы и ускоряет модернизацию производственной базы за счёт совместного использования ресурсов.

Важно понимать, что территориальная близость сама по себе не образует кластер. Необходимы повторяющиеся связи, взаимодополняющие компетенции и правила координации.

Поэтому применительно к ДНР рассматривается потенциал

кластерной кооперации, а не утверждается наличие сформированной системы. Критическим фактором для новых регионов России является структурное преобразование экономики, которое, в свою очередь, обусловливает изменение институциональной среды и перестройку производственных связей [2]. Эти процессы повышают неопределённость сроков поставок, кадрового обеспечения и получения заказов, что ставит под угрозу функционирование уязвимых субъектов МСП. При ограниченных ресурсах отдельной фирмы кооперация позволяет распределять затраты, использовать специализацию партнёров и участвовать в проектах, недоступных для самостоятельного исполнения.

Предметом кооперации могут стать любые субъекты-участники региональной экономики, это свидетельствует о многообразии возможных направлений кластерной кооперации и их положительного влияния на устойчивость малого и среднего предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1 – Направления кластерной кооперации для обеспечения устойчивости МСП ДНР

Участники	Форма взаимодействия	Ожидаемый результат
Промышленные организации и МСП	Повторные заказы на детали, ремонт и обслуживание	Предсказуемый спрос и загрузка мощностей
МСП-партнёры	Совместная логистика, закупки и использование оборудования	Снижение затрат и резервирование ресурсов
Образовательные организации	Подготовка работников под согласованные потребности	Снижение кадровых ограничений
Институты поддержки	Консультации, гарантии, доступ к инфраструктуре, гранты, поддержка	Снижение издержек согласования и входа на рынок

Источник: составлено автором на основе [1; 3; 4].

Для кластерной модели существенно важны – прозрачность и честность между всеми участниками кооперации, договоры между компаниями должны определять сроки оплаты, требования к качеству и порядок разрешения споров. При этом каждый этап создания товара или услуги должен быть закреплен за отдельным участником.

Несмотря на существенные преимущества кластерной кооперации, её развитие ограничивается рядом факторов, которые снижают готовность субъектов МСП к включению в устойчивые кооперационные связи [4].

Например, важным ограничителем формирования устойчивых кооперационных связей выступает концентрация заказов у крупных предприятий. Несмотря на то, что взаимодействие с якорным заказчиком способно обеспечивать субъектам МСП стабильную загрузку, оно одновременно усиливает их зависимость от его финансового положения, платёжной дисциплины и производственной устойчивости. Задержки оплаты, сокращение закупок или прекращение контрактов транслируются по цепочке поставок и повышают уязвимость смежных участников.

Дополнительный риск связан с использованием общей инфраструктуры: сбои в работе транспортно-логистических, энергетических или цифровых систем могут одновременно нарушать деятельность нескольких предприятий.

Не менее значимой проблемой является сложность оценки результативности кооперации. Для идентификации её эффекта необходимы сопоставимые данные как по участникам кооперационной сети, так и по предприятиям вне её, с учётом отрасли, возраста и масштаба бизнеса. В отсутствие такой базы рост выручки или занятости не может однозначно интерпретироваться как результат кластерного взаимодействия, поскольку он может быть обусловлен расширением восстановительного спроса и иными внешними факторами.

Заключение. Кластерная кооперация представляет собой значимый механизм повышения устойчивости субъектов МСП в ДНР за счёт обеспечения относительной стабильности заказов, расширения доступа к ресурсам и укрепления хозяйственных связей между предприятиями. Вместе с тем, её результативность определяется не численностью участников формального объединения, а качеством кооперационных связей, степенью их устойчивости и диверсификацией контрагентской базы. В качестве практического направления развития кластерной кооперации целесообразно проведение системного обследования потребностей крупных предприятий и производственных возможностей местных субъектов МСП с последующим формированием реестра компетенций.

Список литературы

1. Самаруха, В. И. Развитие кластерной формы организации производства в лесной промышленности Иркутской области / В. И. Самаруха, Д. А. Иванова // Известия Байкальского государственного университета. – 2016. – Т. 26, № 6. – С. 896–906. – DOI 10.17150/2500-2759.2016.26(6).896-906. – EDN XRUXKB.
2. Давлианидзе, Я. С. Трансформация теоретических подходов к изучению межрегиональных диспропорций / Я. С. Давлианидзе // Дискуссия. – 2026. – № 1(146). – С. 132-139. – DOI 10.46320/2077-7639-2026-1-146-132-139. – EDN IQBBJR.
3. Петрушевская, В. В. Реализация региональной регуляторной политики развития малого предпринимательства в Донецкой Народной Республике / В. В. Петрушевская, А. Н. Шарый // Финансовый менеджмент. – 2024. м № 4. – URL:https://www.finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1306 (дата обращения: 07.10.2026).
4. Кондрашова, Е. А. Современные модели взаимодействия науки, бизнеса и власти в парадигме регионального развития Донбасса / Е. А. Кондрашова // Экономика современности и будущих времён: наука, практика, образование, искусство: Сборник научных трудов Международной научной конференции, посвящённой 60-летию создания экономического факультета Донецкого государственного университета, Донецк, 25–26 февраля 2026 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2026. – С. 522-524. – EDN LBSWWV.

УДК 658.14

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АГРОПРЕДПРИЯТИЯ

Погребцова Е.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-4323-5753
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет», г. Омск, РФ
ea.pogrebtsova@omgau.org

Введение. Сельское хозяйство является одной из наиболее сложных отраслей для финансового планирования из-за высокой зависимости от внешних факторов. В условиях изменения цен на ресурсы и продукцию, а также непредсказуемости урожайности, традиционные методы управления часто оказываются неэффективными. Бюджетирование выступает ключевым инструментом, позволяющим трансформировать стратегические цели предприятия в конкретные операционные показатели.

Цель состоит в выявлении специфических особенностей финансового планирования в аграрном секторе и определении путей совершенствования системы бюджетирования как инструмента повышения операционной эффективности и обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Основная часть. Бюджетирование основано на сравнении плановых и фактических показателей для корректировки управленческих действий. Базовым звеном этой системы является бюджет доходов и расходов, который дает понимание финансового состояния предприятия и эффективности управления потоками ресурсов. При необходимости отдельные статьи бюджета выносятся в самостоятельные планы для более детального анализа. Внедрение бюджетирования даёт ключевые преимущества для предприятия, которые представлены в таблице 1.

Первичным документом для финансового планирования становится технологическая карта. Она выступает связующим звеном между агрономическим планом и финансовым бюджетом. Во-первых, детализация затрат по агротехническим операциям (вспашка, внесение удобрений, средства обработки растений) имеет четкую привязку к календарным срокам и нормам расхода ресурсов. Это позволяет трансформировать натуральные показатели в денежные потоки. Во-вторых, интеграция карт позволяет заранее выявить периоды максимальной потребности в оборотных средствах и заблаговременно сформировать источники покрытия. В-третьих, использование карт позволяет проводить «стресс-тестирование» бюджета. Специалисты могут изменять себестоимости при замене дорогостоящих препаратов на аналоги или при изменении глубины обработки почвы, оценивая влияние этих решений на итоговую маржинальность еще до начала полевых работ.

Таблица 1 – Этапы бюджетирования на агропредприятии, преимущества и особенности

Этапы	Преимущества	Особенности
подразделения формируют первичные бюджеты исходя из целей и имеющихся ресурсов, затем согласование и утверждение	чётко расписывает цели: какие объёмы продукции выпустить, какие ресурсы для этого нужны	планирование сильно зависит от сезонных циклов (посев, уборка), что требует гибкости в составлении бюджетов
после с показателями знакомят исполнителей, при необходимости корректируются планы	связывает работу разных подразделений в единый процесс	погода, цены на сырьё и продукцию, сбои — всё это закладывается в сценарии
бюджет может корректироваться: ресурсы перераспределяются, статьи меняются в зависимости от изменившихся условий	позволяет регулярно сверять фактические результаты с планом, замечать отклонения и искать причины	разные отрасли имеют свою специфику, поэтому может потребоваться свой набор бюджетов
сравнивают фактические показатели с плановыми, выявляют причины отклонений и принимают управленческие решения	помогает заранее оценить рентабельность направлений, спланировать кредиты и займы	длительные производственные циклы влияет на горизонт планирования и требует учёта времени

Эффективность процесса зависит от качества управленческого учета, который структурирует данные о расходах для принятия обоснованных управленческих решений. Специфика сельского хозяйства требует учета как денежных и натуральных показателей. В основе планирования лежит помесячный план реализации, фиксирующий целевые объемы и стоимость продукции (табл. 2).

Таблица 2 – Бюджет затрат на производство подсолнечника на примере действующего агропредприятия Омской области, тыс. руб.

Статья бюджета	Месяцы						
	4	5	6	7	8	9	10
Семена	110	-	-	-	-	-	-
Удобрения	-	-	-	-	-	456	-
Нефтепродукты	-	271,2	44,2	36,2	-	152,4	228,5
Оплата труда	-	12,9	5,4	7,5	-	11,4	33,3
Отчисления на социальные нужды	-	2,8	1,2	1,7	-	2,5	7,3
Арендная плата	-	30	33	33	-	-	-
Содержание основных средств	-	77,7	15,9	10,1	-	6,4	282,8
Прочие затраты	-	32,9	10,4	10,2	-	40	280,4
Итого	110	427,5	110,1	98,7	-	668,7	832,3

Последующая стадия процесса предполагает накопление и анализ данных. По окончании отчетного периода осуществляется сопоставление плановых и фактических параметров реализации и издержек, что является

основой системы бюджетного контроля. Внимание руководства акцентируется на критических расхождениях (рис. 1).

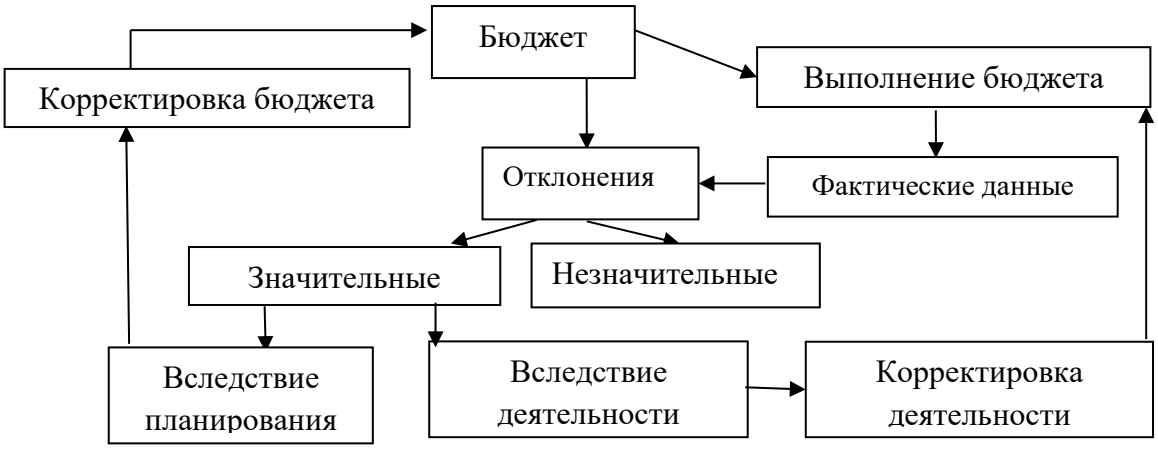

Рис. 1. Общая схема контроля затрат

Выявленные существенные отклонения выступают основой для актуализации бюджетных показателей. Совершенствование системы бюджетирования становится необходимым условием перехода аграрного сектора к модели устойчивого и высокодоходного развития. Следовательно, системный подход к бюджетированию – от формирования стратегических ориентиров до детализации операционных планов – обеспечивает высокую эффективность распределения ресурсов предприятия.

Заключение. Бюджетирование в сельском хозяйстве трансформируется из инструмента контроля в инструмент принятия управленческих решений**.** Предприятия, которые эффективно связывают биологические циклы с финансовыми потоками, получают значительное конкурентное преимущество, обеспечивая себе не только выживаемость в периоды рыночной турбулентности, но и устойчивый рост доходности в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Акулович, К. Бюджетирование как устойчивый механизм эффективной организации бизнес-процессов в системе управления предприятиями АПК / К. Акулович // Аграрная экономика. – 2023. – №3. – С.38-53.
2. Липчиу, Н.В. Бюджетирование в сельскохозяйственной организации как инструмент планирования / Н.В. Липчиу, К.И. Липчиу // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2009. – №1. – С. 178-187.
3. Ягодина, Н.В. Управление рисками: подходы к бюджетированию предприятий агропромышленного комплекса / Н.В. Ягодина, А.А. Ремизова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 12. – С. 8429-8442.

УДК 658:004.9

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Потапова Н.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-8929-6615
Приазовский государственный технический университет – филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Мариуполь, ДНР, РФ
potapova-nn@yandex.ru

Введение. Цифровизация представляет интерес для предприятия не сама по себе, а через изменения, которые она вызывает в хозяйственных и управленческих процессах. Число используемых программных продуктов или цифровых каналов не характеризует экономический результат. Существеннее то, меняются ли трудоемкость и продолжительность операций, качество информации, скорость оборота ресурсов и обоснованность принимаемых решений [1; 2].

В научной литературе цифровизация и цифровая трансформация рассматриваются как близкие, но не тождественные процессы. Цифровизация связана прежде всего с расширением применения цифровых технологий в отдельных функциях и бизнес-процессах. Цифровая трансформация предполагает более глубокие изменения в организации управления, взаимодействии подразделений и стратегических ориентирах предприятия [2; 3]. Поэтому последовательные цифровые проекты могут создавать основу для трансформации, но сами по себе ее еще не означают.

Основная часть. На практике эффект цифровых решений чаще всего проявляется в сокращении времени, изменении использования ресурсов и улучшении работы с информацией. Быстрее согласуются документы и обрабатываются заказы, снижается доля повторных операций, уменьшается трудоемкость отдельных процедур. Одновременно повышается доступность данных для подразделений и сокращается временной разрыв между появлением информации и управленческой реакцией. Конкретное сочетание этих эффектов зависит от того, какой процесс цифровизируется.

Особенно заметны изменения в процессах, где данные постоянно обновляются. В снабжении и управлении запасами актуальная информация помогает точнее определять потребность в материальных ресурсах и быстрее видеть отклонения. В продажах можно сопоставлять динамику спроса, структуру заказов и результаты взаимодействия с клиентами; в учете и контроле – уменьшать повторный ввод одних и тех же сведений. Экономический эффект здесь связан прежде всего с изменением самого процесса, а не с фактом внедрения цифрового инструмента [3; 4].

Отдельного внимания заслуживает аналитическая составляющая. Объединение данных из разных функциональных областей ускоряет

подготовку расчетов и позволяет оперативнее пересматривать прогнозы. Технологии искусственного интеллекта расширяют эти возможности: они применимы для поиска закономерностей, обработки больших массивов данных и подготовки нескольких вариантов решения. Вместе с тем полученный результат зависит от качества исходных данных и корректности постановки задачи. Поэтому в экономическом управлении ИИ следует рассматривать как средство аналитической поддержки, а не как замену профессиональному суждению.

Оценка цифрового проекта требует учета расходов, часть которых на этапе выбора решения неочевидна. Помимо стоимости программного продукта возникают затраты на интеграцию, перенос и очистку данных, обучение работников, сопровождение и информационную безопасность. В переходный период нередко приходится параллельно поддерживать старые и новые процедуры. В результате технически успешное внедрение не обязательно оказывается экономически эффективным, если совокупный эффект не покрывает эти затраты [1; 5].

Серьезная проблема возникает, когда автоматизируется процесс, который изначально организован нерационально. Лишние согласования, дублирование функций или избыточный документооборот после внедрения системы могут сохраниться, только выполняться быстрее. Поэтому до выбора технологии необходимо установить, какую проблему предполагается устранить и какой параметр должен измениться: длительность цикла, трудоемкость, уровень запасов, число ошибок либо затраты на операцию [4].

Критерий результата желательно определить еще до запуска проекта. Для выбранного процесса фиксируется исходное состояние и задается ориентир, по которому позднее можно оценить изменение. После внедрения фактический результат сопоставляется не только с целью, но и с понесенными затратами. Это позволяет отличить реальное улучшение от ситуации, когда новая система используется, однако экономические параметры процесса практически не изменились.

Набор показателей в каждом случае будет различаться. Для проекта в области запасов ключевой характеристикой может стать оборачиваемость, для автоматизации учетной операции – трудоемкость или время обработки, для аналитической системы – скорость подготовки информации и качество решения. Процессные показатели полезны, но их следует связывать с экономическими последствиями: снижение числа ручных операций важно постольку, поскольку отражается на затратах, производительности, качестве или продолжительности процесса [1; 5].

Не менее важен момент, когда эффект становится измеримым. Часть результатов проявляется сразу, например сокращение времени выполнения операции. Другие становятся заметны после адаптации персонала, накопления данных и уточнения регламентов. Поэтому слишком ранняя

оценка способна занизить результат проекта, а слишком поздняя затрудняет отделение влияния цифрового решения от других изменений в деятельности предприятия.

Заключение. Возможность повышения эффективности связана не с использованием цифровой технологии как таковой, а с тем, какое изменение она вносит в конкретный бизнес-процесс. Экономическая задача должна быть сформулирована до выбора решения, а ожидаемый результат – иметь измеримый критерий. При таком подходе можно сопоставить полученный эффект с затратами и определить, действительно ли цифровизация улучшила деятельность предприятия или осталась преимущественно технологическим обновлением.

Список литературы

1. Степанов, А. А. Эффективность цифровой трансформации: сущность, содержание, критерии оценки / А. А. Степанов, М. В. Савина, И. А. Степанов // Экономические системы. – 2022. – Т. 15, № 1 (56). – С. 12–24. – DOI 10.29030/2309-2076-2022-15-1-12-24. – EDN SMYMQA.
2. Стоянова, О. В. Стратегическое управление компанией в условиях цифровой трансформации: анализ концепций, подходов и методов / О. В. Стоянова, Т. А. Лезина, В. В. Иванова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21, № 3. – С. 370–394. – DOI 10.21638/11701/spbu08.2022.303. – EDN YYCHOH.
3. Ларионов, В. Г. Цифровая стратегия предприятия: реалии и возможности трансформации / В. Г. Ларионов, Е. Н. Шереметьева, Е. П. Баринова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 1. – С. 7–12. – DOI 10.24143/2073-5537-2023-1-7-12. – EDN NZMVKU.
4. Жерегеля, А. В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации / А. В. Жерегеля // Управление. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 105–112. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112. – EDN XKJXND.
5. Кочина, С. К. Критерии эффективности управления предприятием в условиях цифровой трансформации / С. К. Кочина, Е. Д. Щетинина // Вестник университета. – 2023. – № 4. – С. 15–23. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-4-15-23. – EDN BVFKLY.

УДК 658

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ

Потапова Н.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-8929-6615,
Белоусова Е.Г.
Приазовский государственный технический университет – филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Мариуполь, ДНР, РФ
potapova-nn@yandex.ru, deg89@list.ru

Введение. Оценка эффективности в прикладном экономическом анализе нередко начинается с набора привычных коэффициентов. Однако сами расчеты еще не показывают, почему получен тот или иной результат и насколько рационально для его достижения использованы ресурсы. По нашему мнению, содержательная оценка должна связывать итог деятельности предприятия с ресурсной базой и затратами, а не сводиться к фиксации отдельных значений показателей.

В литературе эффективность преимущественно раскрывается через соотношение эффекта и ресурсов либо затрат [1; 2]. Отсюда следует необходимость разграничивать результат и эффективность его получения. Прибыль, выручка или объем выпуска характеризуют достигнутый эффект, тогда как эффективность показывает, какой объем ресурсов потребовался для этого результата. Поэтому положительная динамика абсолютных показателей не всегда означает улучшение эффективности: затраты и стоимость вовлеченных активов могут расти быстрее результата.

Основная часть. Универсального состава показателей, достаточного для оценки любого предприятия, по существу нет. Рентабельность важна для характеристики доходности, но она не показывает, насколько полно используются труд, основные средства и оборотный капитал. Высокая скорость оборота, в свою очередь, не компенсирует устойчиво низкую прибыльность. Поэтому ресурсный, затратный и результативный подходы, представленные в современных исследованиях [3], целесообразно сочетать, выбирая показатели с учетом цели анализа.

Практическую оценку можно выстраивать последовательно. Сначала определяется результат и его изменение по сравнению с предыдущим периодом, планом или иным ориентиром. Затем устанавливается, какие ресурсы и затраты обеспечили этот результат и как изменилась их отдача. После этого анализируется устойчивость полученных изменений. Здесь уже необходимы показатели деловой активности и финансового состояния. Ликвидность и финансовая устойчивость важны как характеристики условий функционирования предприятия, однако отождествлять их с эффективностью было бы некорректно [4].

Состав расчетов определяется поставленной задачей. Если требуется найти причины роста затрат, акцент будет сделан на их структуре и динамике; при оценке использования активов – на оборачиваемости и отдаче; при анализе финансового результата – на факторах формирования прибыли. После выбора информационной базы показатели рассматриваются в динамике и, если это возможно, сопоставляются с планом, среднеотраслевыми величинами или данными сравнимых предприятий [3; 5]. Изолированное значение коэффициента без базы сравнения дает значительно меньше информации.

Расчет показателей становится полезным, когда за ним следует объяснение причин. Снижение рентабельности продаж, например, может быть связано и с ростом себестоимости, и с изменением структуры реализации. Замедление оборачиваемости требует уже анализа запасов, дебиторской задолженности и сроков расчетов. Рост выработки на одного работника также нельзя оценивать однозначно, не выяснив, чем он вызван: лучшей организацией труда, изменением загрузки либо сокращением численности. Тем самым факторная интерпретация превращает набор коэффициентов в инструмент экономической диагностики.

Именно выявленная причина должна определять направление дальнейших действий. При накоплении избыточных запасов резерв следует искать в управлении оборотным капиталом; при высокой трудоемкости – в организации труда; при росте затрат – в их составе и причинах отклонений. При этом снижение расходов само по себе еще не является признаком улучшения. Экономия за счет необходимых затрат на ремонт, обучение персонала или продвижение способна дать краткосрочный положительный результат и одновременно ухудшить положение в последующих периодах.

Отдельные мероприятия воздействуют сразу на несколько показателей. Ускорение оборота может высвободить часть средств и снизить потребность во внешнем финансировании. Рост производительности меняет удельные затраты и финансовый результат. Обновление основных средств, напротив, нередко увеличивает активы и текущие расходы раньше, чем появляется отдача. Поэтому резерв следует оценивать не только по величине ожидаемого эффекта, но и по необходимым ресурсам и сроку его получения.

Значение имеет и выбранный горизонт анализа. Капиталоемкое или организационное мероприятие может вначале увеличить текущие расходы и ухудшить часть относительных показателей, хотя эффект рассчитан на последующие периоды. Обратная ситуация возможна при быстром сокращении расходов, когда текущая прибыль улучшается ценой будущих потерь. Следовательно, при оценке подобных решений необходимо соотносить текущий результат с ожидаемым эффектом и учитывать затраты на само мероприятие.

Заключение. Для оценки эффективности принципиально важно установить не только уровень показателей, но и причины их изменения. Связь результата с ресурсами и затратами, анализ динамики и последующая факторная интерпретация позволяют перейти от общей характеристики деятельности к поиску конкретных резервов. В этом случае предложение по повышению эффективности опирается на выявленную проблему и может быть соотнесено с ожидаемым экономическим эффектом, затратами и сроком реализации.

Список литературы

1. Кобозева, Е. М. Эффективность деятельности предприятия: сущность, оценка, факторы / Е. М. Кобозева, А. Р. Мурадханова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 4, № 6 (126). – С. 24–29. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.06.04.004. – EDN XCGCYX.
2. Пименова, Е. М. О сущности эффективности как экономической категории / Е. М. Пименова, Е. В. Усеинов, М. А. Носов // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 1 (62). – С. 24–29. – DOI 10.25683/VOLBI.2023.62.506. – EDN UZVXDO.
3. Гайнутдинова, А. А. Методики оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятий / А. А. Гайнутдинова, И. Р. Бадыкова // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 4. – С. 1419–1438. – DOI 10.18334/lim.11.4.121863. – EDN DAMWAC.
4. Приставка, А. Н. Развитие системы оценки эффективности деятельности компании / А. Н. Приставка // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 987–1002. – DOI 10.18334/ce.16.3.114398. – EDN QJQMEA.
5. Анализ и оценка эффективности деятельности как ключевой фактор обеспечения устойчивого экономического положения субъектов хозяйствования в современных условиях / И. В. Измалкова, Н. Н. Звягина, Г. И. Поленникова, Л. Ю. Татаренко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10-2. – С. 181–187. – DOI 10.17513/vaael.3009. – EDN ERSYSE.

УДК 338.436.33(477.61)

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ДНР)

Псарева И.С., канд. техн. наук, доц., ORCID 0000-0002-5117-9990,
Лупаций Д.А., ORCID 0009-0008-2223-9430
«Приазовский государственный технический университет» – филиал
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Мариуполь, ДНР, РФ
pgtu@mgsu.ru

Введение. На фоне современных экономических изменений в ДНР становится всё более актуальным поиск результативных подходов к развитию агропромышленного комплекса. Несмотря на наличие различного рода ресурсов, агропромышленный комплекс сталкивается с рядом определенных проблем. В данной статье выбран один из перспективных инструментов решения ситуации в регионе – кластерная политика.

Целью статьи является проведение комплексного анализа экономического механизма кластерной политики в агропромышленном комплексе Донецкой Народной Республики, с выявлением особенностей и проблем внедрения данной политики, а также разработка рекомендаций для формирования кластеров на территории Донецкой Народной Республики.

Основная часть. Агропромышленный комплекс ДНР представляет собой многоотраслевую систему, объединяющую сельское хозяйство, перерабатывающую промышленность и инфраструктуру, обеспечивающую производство и распределение продовольствия [4].

Формирование и развитие кластеров в аграрном комплексе страны играет важную роль с точки зрения конкурентоспособности регионов, агрохолдингов и отдельно взятых предприятий [3]. Если в случае других регионов РФ кластеры — это хорошее усиление, способное вывести продукцию на международный рынок, то в случае с ДНР кластер является практичным и обладающим потенциалом инструментом для вывода агропромышленного комплекса из разрушенного и весьма слабого состояния до конкурентоспособного уровня рынка РФ.

Рассмотрим применение кластерной политики на АПК ДНР с помощью свот-анализа.

На основе данных анализа следует, что кластер агропромышленного комплекса ДНР обладает огромным потенциалом для выхода на рынок РФ, однако системные проблемы (кадровый дефицит, слабая кооперация, износ фондов) сдерживают его развитие. Плодородные почвы и профильные учебные заведения – стратегические активы, но их эффективность

ограничена отсутствием кооперации и устаревшей инфраструктурой, требующей критической оценки, а также дефицитом кадров.

Таблица 1 – Свот-анализ кластера агропромышленного комплекса ДНР

Сильные стороны:	**Слабые стороны:**
1. Специализированные учебные заведения 2. Трудовые ресурсы 3. Значительные площади плодородной почвы 4. Развитая инфраструктура	1. Слабая кооперация 2. Износ основных фондов 3. Рынки сбыта 4. Технологическая зависимость от импорта
Возможности:	**Угрозы:**
1. Импортозамещение 2. Государственная поддержка 3. Льготное кредитование 4. Инвестиции в инфраструктуру	1. Кадровый дефицит 2. Санкционное давление 3. Логистические ограничения 4. Конкуренция 5. Разбег цен на ресурсы

Рынки сбыта и логистика – уязвимые места, усугубляемые санкциями и импортозависимостью. Возможности (импортозамещение, господдержка, льготное кредитование) открывают путь к модернизации, но требуют технологической перестройки. Конкуренция и ценовая волатильность вынуждают строить преимущества за счет качества и эффективности.

Для оценки целесообразности формирования агропромышленного кластера в ДНР рассмотрены три взаимосвязанных направления: строительство зернового элеватора, молокоперерабатывающего и мясоперерабатывающего предприятий. Выбор данных направлений обусловлен наличием сырьевой базы и необходимостью увеличения глубины переработки сельскохозяйственной продукции.

В 2025 году по данным Министерства сельского хозяйства Российской Федерации в ДНР показали положительную динамику хлебопекарное, мясное и молочное производства [2]. Кроме того планируется увеличение объема субсидий для предприятий АПК до 905 млн рублей и выделение свыше 500 млн рублей на комплексное развитие сельских территорий в 2026 году. Все это формирует необходимые предпосылки для реализации кластерных проектов [1].

Для вложения основных инвестиций рассмотрим строительство крупного элеватора с вместимостью для единовременного хранения 100 тыс. тонн, стоимостью в 1,2 млрд. руб., также молокоперерабатывающее предприятие мощностью 20–100 тонн приёмки в сутки, стоимостью в 260 млн. руб., и мясоперерабатывающее предприятие с полным циклом и производством более 2000 кг/смена, стоимостью 1 млрд. руб. Итого требуется 2,4 млрд. руб. на реализацию и развитие мощностей в АПК ДНР.

Постройка данной инфраструктуры позволит сельхозпроизводителям хранить сырье и готовую продукцию, получать добавленную стоимость за счет производства полуфабрикатов и переработанной продукции в целом.

Ключевым преимуществом данного проекта является возможность получения и использования государственной поддержки. В ДНР с 2022 года действует региональная программа, которая предусматривает субсидирование сельскохозяйственного производства по определенным направлениям растениеводства, животноводства и перерабатывающей промышленности.

С экономической точки зрения объединение предприятий в кластер позволяет получить дополнительный эффект за счёт сокращения транспортных и закупочных расходов, гарантированного сбыта сырья, совместного использования инфраструктуры и повышения степени переработки продукции.

Заключение. Таким образом, формирование кластерной политики является эффективным и перспективным направлением для дальнейшего развития АПК в ДНР. Важную роль для реализации данного проекта играет государственная поддержка, устранение логистический барьеров и инвестирование в инфраструктуру АПК.

Список литературы

1. Аграриям в ДНР выделят более 905 млн руб. субсидий: электронный текст. – Текст: электронный // Milknews : молочные новости. – 2026. – URL: https://milknews.ru/index/dnr-subsidii-apk.html?ysclid=muzbwxibja763522528 (дата обращения: 07.10.2026).
2. В 2025 году В Донецкой Народной Республике увеличилось производство пищевой продукции. – Текст: электронный // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации: официальный сайт. – 2026. – URL: https://mcx.gov.ru/press-service/regions/v-2025-godu-v-donetskoy-narodnoy-respublike-uvelichilos-proizvodstvo-pishchevoy-produktsii/ (дата обращения: 06.10.2026).
3. Кластеры в системе АПК: экономико-правовые аспекты: монография / Б. А. Воронин, Я. В. Воронина, С. Г. Головина [и др.]. – Екатеринбург: Издательство Уральского ГАУ, 2020. – 168 с. - ISBN 978-5-87203-462-9
4. Дрындак, А.А. Развитие агропромышленного комплекса Донецкой Народной Республики в условиях внешних вызовов и внутренних ограничений / А.А. Дрындак // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2026. – № 2. – С. 83–98. – DOI: 10.52180/2073-6487_2026_2_83_98. – EDN: XLLIJJ.

УДК 336.717:336.714

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ БАНКОВ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ РЫНКОВ

Селиванова Ю.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-2228-7500,
Стрелец Я.В.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
yu.selivanova@donnu.ru, ni.ova@yandex.ru

Введение. В условиях перманентной макрофинансовой нестабильности, усиленной геополитическими шоками и структурной трансформацией экономики, проблема обеспечения финансовой устойчивости банковского сектора приобретает стратегическое значение. Инвестиционная деятельность кредитных организаций, являясь ключевым драйвером доходности, одновременно выступает основным каналом трансляции системных рисков.

Целью работы является разработка методического подхода к сравнительной оценке инвестиционных рисков государственных и частных банков и определение их роли в системе обеспечения финансовой устойчивости в условиях волатильности рынков.

Основная часть. Инвестиционные риски банка представляют собой вероятность возникновения финансовых потерь или снижения доходности в результате вложений в ценные бумаги, кредитные портфели, проектное финансирование, долевые участия и производные финансовые инструменты. В соответствии с риск-классификацией Базельского комитета по банковскому надзору, инвестиционные риски локализуются на пересечении кредитного, рыночного риска и риска ликвидности [1]. Состояние риска и неопределенности присутствует всегда, но особо остро ощущается во времена кризиса, определенных отрицательных моментов в политике и экономике [2]. Финансовая устойчивость банка рассматривается как комплексная характеристика, включающая достаточность капитала, качество активов, ликвидность и рентабельность. Институциональная специфика определяет фундаментальные различия в механизмах принятия решений. Государственные банки (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ») ориентированы на финансирование государственных проектов и реализацию социально-экономических задач. Частные банки (ПАО «Альфа-Банк», АО «Т-Банк») обладают большей гибкостью, но ограничены в ресурсах и чувствительны к рыночной конъюнктуре [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Для проведения компаративного анализа предлагается

использовать интегральную матрицу, отражающую уровни оценки инвестиционных рисков (табл. 1).

Таблица 1 – Интегральная матрица сравнительной оценки инвестиционных рисков и финансовой устойчивости государственных и частных банков [1]

Уровень оценки	Факторы влияния	Специфика государственных банков	Специфика частных банков
Базовый (Б)	Корпоративное управление, рыночная дисциплина, надзор	Политические приоритеты, неявные госгарантии, ослабленная рыночная дисциплина	Максимизация прибыли, жёсткая рыночная дисциплина
Операционный (О)	Рыночный, кредитный, валютный риски, ликвидность	Высокий политический и концентрационный риск; доступ к ликвидности ЦБ	Высокий кредитный и рыночный риск; уязвимость к оттоку вкладов
Тактический (Т)	Качество портфеля, доходность с учётом риска	Стандартизированные подходы; низкий RAROC из-за социальных проектов	Внутренние модели (IRB); высокий RAROC, агрессивное хеджирование
Стратегический (С)	Достаточность капитала, системный риск, контрциклическое регулирование	Контрциклическое поведение; высокая капитальная устойчивость за счёт господдержки	Проциклическое поведение; высокая эффективность рентабельности в стабильной среде

Для количественной оценки факторов матрицы разработан набор показателей (табл. 2).

Таблица 2 – Методика расчета ключевых показателей компаративного анализа инвестиционных рисков по уровням интегральной матрицы

Уровень	Показатель	Методика расчёта
Б	Коэффициент рыночного фондирования	$\frac{\text{Средства некредитных организаций}}{\text{Обязательства всего}} \times 100\%$
О	HHI инвест. портфеля	$\sum_{i=1}^{n}(S_i)^2$, где S_i – доля i-го актива
	Доля ОФЗ в портфеле	$\frac{\text{Стоимость ОФЗ}}{\text{Весь инвест. портфель}} \times 100\%$
Т	RAROC	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Ожидаемые потери}}{\text{Экономический капитал}}$
	Cost of Risk	$\frac{\text{Отчисления в резервы}}{\text{Средний кредитны портфель}} \times 100\%$
	NIM	$\frac{\%\text{ доходы} - \%\text{ расходы}}{\text{Работающие активы}} \times 100\%$
С	Волатильность	$\sigma ROE = \sqrt{\frac{\sum(ROI_i - \overline{ROI})^2}{n}}$
	Буфер капитала к min	Н1.0 факт − Н1.0 мин.

На основе официальной отчетности банков и данных Банка России за 2025 год были рассчитаны итоговые показатели, представленные (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительные показатели инвестиционной деятельности и финансовой устойчивости системно значимых банков РФ по состоянию на 31.12.2025 г. [2]

Показатель	Ед. измер.	Сбер	ВТБ	Альфа-Банк	Т-Банк
К. р.ф.	%	62,5	58,3	78,4	85,2
HHI	-	0,49	0,52	0,28	0,21
Доля ОФЗ	%	68	72	35	15
RAROC	-	18,5	14,2	22,8	26,5
Cost of Risk	%	1,2	2,1	3,5	2,8
NIM	%	5,5	3,8	5,1	8,2
Волатильность	п.п.	2,5	5,8	7,2	9,5
Буфер капитала к минимуму	п.п.	5,8	4,4	3,9	2,8

Проведенный компаративный анализ подтверждает гипотезу о системной дифференциации. Государственные банки демонстрируют высокую концентрацию в государственном долге и низкую волатильность прибыли, что обеспечивает им роль стабилизатора. Частные банки, напротив, характеризуются высокой эффективностью (RAROC до 26,5% и NIM до 8,2%), но при этом подвержены более сильным колебаниям доходности.

Заключение. Проведенный компаративный анализ подтвердил системную дифференциацию инвестиционных риск-профилей. Государственные банки выступают макроэкономическими стабилизаторами с контрциклическим поведением и высокими буферами капитала, но их модель сопряжена с моральным риском и сниженной эффективностью аллокации капитала. Частные банки демонстрируют высокую рентабельность и диверсификацию портфелей, но из-за процикличности и отсутствия неявных госгарантий они более уязвимы к ликвидностным шокам и волатильности рынков.

Список литературы

1. Лаврушин, О. И. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. Е. Бровкина, Н. И. Валенцева [и др.]. – 13-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2023. – 630 с. – ISBN 978-5-406-10892-5. – EDN YQZVWX.
2. Давлианидзе, Я. С. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска / Я. С. Давлианидзе // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона : Материалы V Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Донецк, 09–10 ноября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 53-55. – EDN CEVYEB.
3. Отчеты и консолидированная финансовая отчетность банков. – Текст : электронный // Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации : официальный сайт. – URL: https://www.e-disclosure.ru/ (дата обращения: 20.09.2026).

УДК 330.322.54

ОТ «ИНДУСТРИИ 4.0» К «ИНДУСТРИИ 5.0»: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Стрелина Е.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-8391-4459,
Кравченко Д.Ю.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
dkravchenko778@yandex.com, o.strelina@donnu.ru

Введение. Устойчивое развитие металлургической отрасли сегодня определяется не только экологическими ограничениями, но и способностью предприятий интегрировать цифровые технологии в экономические, социальные и управленческие процессы. В условиях перехода от «Индустрии 4.0» к «Индустрии 5.0» особую актуальность приобретает вопрос о том, какие параметры позволяют комплексно оценивать устойчивость отрасли.

Цель: анализ влияния инструментов «Индустрии 4.0» и принципов «Индустрии 5.0» на оценку устойчивости развития металлургической отрасли.

Основная часть. Концепция «устойчивого развития», была представлена в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию, которая обсуждалась комиссией Брундтланда в докладе 1987 года «Наше общее будущее». Термин включал то, что считается классическим определением устойчивого развития: «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [3]. Концепция устойчивого развития стала основой для формирования 17 Целей устойчивого развития, включенных в состав «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» [1]. Принятая 193 странами повестка была призвана стать универсальным планом по достижению устойчивого развития в социальном, экологическом и экономическом аспекте. Для металлургической отрасли данные цели устойчивого развития стали катализатором для фундаментальной трансформации отрасли.

Четвертая промышленная революция, более известная как «Индустрия 4.0», является новой парадигмой производства, основанной на интеграции цифровых технологий и физического производства. Инструменты «Индустрии 4.0.» играют значимую роль в производственных процессах и организационной деятельности. Они способствуют увеличению эффективности производства, сокращению издержек и улучшению контроля над процессами. Её влияние на концепцию устойчивого развития

выходит за рамки чисто технологического аспекта. Впервые в истории устойчивого развития «Индустрия 4.0» предоставляет инструментарий для перевода устойчивости из области деклараций в область измеримых параметров, интегрированных в производственные и управленческие процессы. Киберфизические системы, промышленный интернет вещей (IIoT), большие данные и искусственный интеллект обеспечивают возможность непрерывного мониторинга экологических, экономических и социальных показателей на всех этапах жизненного цикла продукции. Для металлургической отрасли это имеет особое значение.

Металлургия сталкивается с противоречием между экономической необходимостью поддержания градообразующих предприятий и экологическими требованиями декарбонизации. Цифровые технологии предлагают решение этого противоречия: предиктивная аналитика оптимизирует энергопотребление и расход сырья, цифровые модели производственных агрегатов позволяют моделировать сценарии снижения выбросов без остановки процессов, а системы прослеживаемости обеспечивают верификацию цепочек поставок и замкнутых циклов. Таким образом, «Индустрия 4.0» представляет собой технологический мост между экономической эффективностью металлургических производств и экологическими требованиями устойчивого развития.

Несмотря на наличие методического инструментария, позволяющего комплексно оценивать устойчивое развитие металлургической отрасли, парадигма «Индустрия 4.0» не в полной мере соответствует критериям данной концепции. Анализ указанной парадигмы сквозь призму ESG-критериев, традиционно рассматриваемых в качестве базовых по данному направлению, показывает, что не все компоненты трехсторонней оценки получают в её рамках достаточное раскрытие.

К числу ограничений парадигмы «Индустрия 4.0» в контексте устойчивого развития металлургической отрасли можно отнести технократический уклон, при котором устойчивость сводится преимущественно к экологической результативности, а социальные аспекты (условия труда, вовлечённость персонала, территориальное развитие) остаются без оценки. В связи с чем, возникает риск формирования модели «эффективность без справедливости», поскольку автоматизация способна усугублять социально-экономическое неравенство и приводить к вытеснению работников, что противоречит социальному измерению устойчивого развития.

В свою очередь, «Индустрия 5.0», сформированная как дополнение к «Индустрии 4.0», направлена не только на решение глобальных индустриальных проблем, но также удовлетворяет социальный аспект устойчивости развития. Сформированная новая парадигма добавляет к «Индустрии 4.0» три ключевых компонента: концентрация на человеке, как соучастнике производственных процессов; устойчивость как встроенный

критерий проектирования; адаптивность гибридных систем «человек-машина». Таким образом, в то время как «Индустрия 4.0» предлагает инструментарий для перевода устойчивости из теоретической области в область измеримых параметров, «Индустрия 5.0» предоставляет возможность для синергии между человеческим капиталом, техникой и цифровыми технологиями для обеспечения устойчивости развития, что представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Взаимосвязь технологий «Индустрии 4.0» и «Индустрии 5.0»

Заключение. Основываясь на проведенном анализе, можно сделать вывод о том, что технологическая трансформация напрямую влияет на критерии и методы оценки устойчивости развития металлургической отрасли. Таким образом возникает необходимость в дальнейшем исследовании степени влияния с целью совершенствования модели устойчивости развития.

Список литературы

1. Горшков, С. В. Особенности и проблемы перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0 в России / С. В. Горшков, И. О. Малыхина // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 5. – С. 67–72.– URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-problemy-perehoda-ot-industrii-4-0-k-industrii-5-0-v-rossii. – DOI: 10.26118/2782-4586.2024.88.19.009 (дата обращения: 30.09.2026).
2. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года: резолюция 70/1. – Текст: электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: официальный сайт. – 2015. – URL: https://ggim.un.org/documents/A_Res_70_1_r.pdf (дата обращения: 02.09.2026).
3. World Commission on Environment and Development. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. – Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400 p. – ISBN 9780192820808.

УДК 338.47:777.3

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ ОЗВУЧИВАНИЯ И ДУБЛЯЖА: СПРОС, КОНКУРЕНЦИЯ И ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Стрелина Е.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-8391-4459,
Рудницкая К.А.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
o.strelina@donnu.ru, Svetlana10g@yandex.ru

Введение. В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобализации медиапространства услуги озвучивания и дубляжа приобретают всё большую значимость. Современный медиаконтент ориентирован на международную аудиторию, что требует качественной языковой адаптации, профессиональной актёрской подачи и высокого уровня звукового производства. В связи с этим рынок услуг озвучивания и дубляжа активно развивается, расширяя сферы применения и формируя новые требования к участникам отрасли [1].

Цель данного исследования – проанализировать современное состояние рынка услуг озвучивания и дубляжа, определить факторы спроса, особенности конкурентной среды и характеристики целевой аудитории.

Основная часть. Рынок услуг озвучивания и дубляжа включает профессиональную запись, обработку и адаптацию голосового контента для различных сфер: кино и телевидения, стриминговых платформ, видеоигр, рекламы, онлайн-образования, подкастов и аудиокниг. В последние годы данный рынок демонстрирует устойчивый рост, что обусловлено цифровизацией медиа, увеличением объёма видеоконтента и ростом популярности аудиоформатов. Спрос на услуги озвучивания формируется под воздействием нескольких ключевых факторов [2].

Важной тенденцией последних лет является переход к *удалённой записи*, что позволяет заказчикам снижать затраты и быстрее находить подходящих исполнителей. В табл. 1 представлены важные источники спроса на различные услуги озвучивания.

Данные в табл. 1, демонстрируют многообразие источников спроса на услуги озвучивания и подтверждают универсальный характер данного рынка. Конкретная сфера применения формирует специфические требования к голосовому контенту, что влияет на характер и сложность выполняемых работ. Таким образом спрос на услуги озвучивания формируется сразу в нескольких динамично развивающихся сферах. Это обеспечивает устойчивость рынка и создаёт широкие возможности для профессионального роста как студий озвучивания, так и индивидуальных специалистов. Конкурентная среда на рынке услуг озвучивания и дубляжа характеризуется высокой насыщенностью и разнообразием участников.

Крупные профессиональные студии, как правило, предлагают полный комплекс услуг, включая перевод, адаптацию текста, запись, монтаж и постпродакшн, что делает их привлекательными для крупных заказчиков.

Таблица 1 – Основные источники спроса на услуги озвучивания

Сфера применения	**Характер спроса**
Кино и сериалы	Дубляж, закадровый перевод, локализация
Видеоигры	Актёрская озвучка, диалоги, эмоции
Сфера применения	**Характер спроса**
Реклама	Короткие аудиоролики, бренд-голоса
Онлайн-образование	Обучающие видео, курсы, инструкции
Подкасты и аудиокниги	Художественное и информационное чтение
Корпоративный сектор	Презентации, обучающие материалы, автоответчики
Социальные сети и видеоплатформы	Озвучивание контента, сторис, видео
Мобильные приложения	Голосовые подсказки, интерфейсная озвучка

К специфическим особенностям конкуренции на рассматриваемом рынке можно отнести появление поставщиков ИИ-дубляжа – они бросают вызов традиционным студиям дубляжа; нехватка квалифицированных талантов – поиск опытных артистов озвучивания, владеющих несколькими языками и диалектами, часто является узким местом. В таблице 2 отражены преимущества и недостатки участников конкурентной среды.

Таблица 2 – Участники конкурентной среды рынка озвучивания и дубляжа

Тип участника	Преимущества	Ограничения
Крупные студии	Высокое качество, комплексный сервис	Высокая стоимость услуг
Малые студии	Узкая специализация, гибкость	Ограниченные ресурсы
Фрилансеры	Низкие цены, оперативность	Зависимость от личных навыков

Анализ участников конкурентной среды рынка услуг озвучивания и дубляжа показывает, что данная сфера характеризуется многоуровневой структурой и наличием различных типов исполнителей, каждый из которых обладает своими преимуществами и ограничениями.

В результате успешное функционирование студии озвучивания сегодня зависит не только от творческого потенциала команды, но и от способности быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновации и поддерживать высокий уровень сервиса [3]. В табл. 3 приведены результаты SWOT-анализа создаваемой студии озвучивания и дубляжа.

В итоге, SWOT-анализ показывает, что при наличии сильной профессиональной базы студии «Голос за кадром» важно сосредоточиться на продвижении бренда, расширении партнёрств и использовании новых

технологий, чтобы минимизировать риски и эффективно реализовать существующие возможности.

Таблица 3 – SWOT-анализ студии озвучивания и дубляжа «Голос за кадром»

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
S1. Высокое качество озвучивания и профессиональные дикторы	W1. Ограниченный маркетинговый бюджет
S2. Наличие современной звуковой аппаратуры и ПО	W2. Небольшой опыт работы с крупными студиями или телеканалами
S3. Индивидуальный подход к клиенту	W3. Нестабильный поток клиентов
S4. Возможность дистанционной работы и онлайн-взаимодействия с заказчиками	W4. Недостаточная известность бренда на рынке
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
O1. Рост спроса на локализацию контента для онлайн-платформ (YouTube и др.)	T1. Усиление конкуренции среди студий озвучивания и фрилансеров
O2. Развитие технологий ИИ для озвучивания – возможность внедрения нейросетей	T2. Возможное снижение спроса из-за использования автоматического синтеза речи
O3. Расширение рынка за счёт иностранных клиентов (дубляж на разные языки)	T3. Экономические кризисы, снижающие бюджет на медиа-продукцию
O4. Проведение совместных проектов с киностудиями и рекламными агентствами	T4. Пиратство и незаконное распространение озвученного контента

Заключение. Таким образом, рынок услуг озвучивания и дубляжа является динамично развивающимся и перспективным направлением в современной медиаиндустрии. Несмотря на высокий уровень конкуренции и появление новых технологических вызовов, качественный сервис, профессионализм и ориентация на потребности целевой аудитории позволяют успешно развиваться как крупным студиям, так и индивидуальным специалистам.

Список литературы

1. Дубина, И. Н. К вопросу о соотношении понятий «креативная экономика», «инновационная экономика» и «экономика знаний» / И. Н. Дубина // Креативная экономика. – 2009. – №. 6. – С. 109-117.
2. Рязанова, О. Е. Креативная экономика как драйвер модернизации национальных экономик и ее показатели / О. Е. Рязанова, В. П. Золотарева // Вопросы новой экономики. – 2022. – № 3(63). – С. 22-34. – DOI 10.52170/1994-0556_2022_63_22. – EDN TJMSJF.
3. Грачева, М. В. Управление проектами в цифровой экономике: учебник / М. В. Грачева, В. А. Петрунин. – Москва: КНОРУС, 2023. – 310 с.

УДК 338.24:671.1:658.153:330.341.1

ФОРСАЙТ-АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Тофан А.Л., канд. экон. наук, доц., ORCID 000-0001-5384-8791,
Христофорова А.И.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
hristoforova.arinka@yandex.ru

Введение. Ювелирная отрасль относится к числу наиболее регулируемых секторов экономики. Высокая стоимость драгоценных металлов и драгоценных камней, необходимость обеспечения прозрачности их оборота, а также усиление цифрового государственного контроля оказывают существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятий.

В современных условиях эффективность функционирования ювелирных предприятий во многом определяется качеством управления оборотными средствами, поскольку именно оборотный капитал обеспечивает непрерывность производственного процесса, поддержание ликвидности и финансовой устойчивости.

Целью исследования является разработка форсайт-модели трансформации управления оборотным капиталом предприятий ювелирной отрасли, основанная на оценке влияния цифровизации государственного регулирования на структуру оборотных активов, финансовый цикл и потребность в источниках финансирования до 2035 года.

Основная часть. Форсайт-анализ позволяет определить долгосрочные тренды развития отрасли и оценить их влияние на систему управления оборотными средствами предприятий.

Для ювелирной промышленности основными драйверами изменений выступают государственное регулирование, цифровизация контроля оборота драгоценных металлов и драгоценных камней, технологическая модернизация производства, изменение потребительских предпочтений и развитие международной конкуренции.

В качестве важнейших факторов выступают цифровизация государственного регулирования, развитие механизмов прослеживаемости продукции, автоматизация производства и расширение инструментов государственной поддержки.

Под воздействием указанных драйверов происходит модернизация управленческих процессов, основанная на внедрении цифровых технологий учёта, контроля и планирования.

В результате меняются параметры оборотного капитала: сокращаются

объёмы запасов и незавершённого производства, ускоряется оборачиваемость активов, уменьшается длительность финансового цикла и снижается потребность в привлечении дополнительного финансирования. Это способствует повышению финансовой устойчивости предприятий и улучшению их конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Таблица 1 – Форсайт-матрица развития ювелирной отрасли до 2035 года

Текущее состояние	Прогноз до 2030 г.	Прогноз до 2035 г.
Государственное регулирование		
Высокая нормативная нагрузка	Полная цифровизация контроля	Интеллектуальное регулирование на основе больших данных
Учет оборота ДМДК		
Электронный документооборот	Автоматизированный контроль операций	Предиктивный мониторинг финансовых потоков
Управление запасами		
Частичная автоматизация	Интеллектуальные системы нормирования	Саморегулируемые цифровые системы управления запасами
Производственный цикл		
Высокая доля ручного труда	Автоматизация отдельных операций	Гибкие цифровые производства
Финансирование оборотного капитала		
Банковское кредитование	Рост факторинга и цифровых финансовых платформ	Экосистемное финансирование

В ходе исследования сформированы три сценария развития отрасли. Инерционный сценарий предполагает сохранение существующих подходов к управлению оборотными средствами и умеренные темпы роста оборачиваемости.

Сценарий цифровой трансформации ориентирован на внедрение цифровых платформ управления производством и финансами, что позволит сократить длительность производственного цикла и снизить объём запасов. Целевой сценарий предусматривает формирование интегрированной цифровой экосистемы, в которой государственные информационные системы взаимодействуют с корпоративными ERP-платформами предприятий, обеспечивая максимальную эффективность управления оборотным капиталом

Результаты исследования позволяют представить форсайт-модель трансформации управления оборотными средствами следующим образом:

Цифровизация государственного регулирования → автоматизация производственных и учетных процессов → сокращение производственного цикла → снижение запасов и объемов НЗП → ускорение оборачиваемости капитала → сокращение финансового цикла → повышение финансовой

устойчивости предприятия.

Таким образом, государственное регулирование в перспективе будет выполнять не только контрольную, но и стимулирующую функцию, способствуя повышению эффективности управления оборотным капиталом.

Заключение. Проведенный форсайт-анализ показывает, что ключевым направлением развития предприятий ювелирной отрасли станет переход от традиционного управления оборотными средствами к цифровым моделям управления оборотным капиталом, основанным на интеграции государственных информационных систем, автоматизации производственных процессов и использовании интеллектуальных инструментов финансового планирования. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность предприятий будет определяться не столько объемом привлеченных ресурсов, сколько способностью эффективно управлять финансовым циклом в условиях цифрового государственного регулирования.

Список литературы

1. Обеспечение экономической устойчивости и безопасности развития субъектов хозяйствования в условиях структурных изменений экономики / В. В. Краснова, О. В. Бычкова, Я. С. Давлианидзе [и др.]. – Донецк: Издательство ДонНУ, 2020. – 220 с. – EDN AZRDOK.
2. Давлианидзе, Я. С. Поведенческая экономика: современная парадигма экономического развития / Я. С. Давлианидзе, Е. А. Кондрашова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 3. – С. 40-47. – DOI 10.5281/zenodo.17665076. – EDN POIXVH.
3. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики / А. С. Аветисян, А. Ю. Алябьева, И. Д. Андрианова [и др.]. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – 364 с. – EDN NPRAYY.
4. Тофан, А. Л. Совершенствование управления оборотными средствами предприятий ювелирной отрасли в системе государственного регулирования / А. Л. Тофан, А. И. Христофорова // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты: Материалы Всероссийского научно-практического круглого стола, Донецк, 21 мая 2026 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2026. – С. 378-383. – EDN PSODTO.
5. Будашова, М. Д. Стратегия корпоративной диверсификации в ювелирной отрасли / М. Д. Будашова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-1(63). – С. 108-111. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10386. – EDN IGRUHM.
6. Смирнова, О. А. Ювелирная отрасль России: современные вызовы и пути минимизации рисков / О. А. Смирнова, П. С. Миронов // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 3(65). – С. 22-26. – EDN UTSRMY.
7. Цифровые и финансовые технологии в системе функционирования финансовых рынков / И. В. Гречина, Л. А. Ващенко, М. К. Катранжи, В. С. Юдина // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 10. – С. 216-223. – EDN JPPVWY.

УДК 338.45:005.35

СОВМЕСТНЫЙ УЧЁТ КОНЦЕПЦИИ ESG И ЭКГ-РЕЙТИНГА В СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Шонин А.А., ORCID 0009-0003-1623-8937
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», г. Нижний Новгород, РФ
shonin.99@mail.ru

Введение. При разработке стратегии устойчивого развития промышленного предприятия возникает задача совместного учёта принципов концепции ESG и показателей ЭКГ-рейтинга. Для её решения требуется определить общие направления и различия между ними.

Цель исследования состоит в том, чтобы предложить порядок их совместного учёта на этапах постановки целей и выбора мероприятий в области охраны окружающей среды, поддержки персонала и корпоративного управления.

Основная часть. Концепция ESG (Environmental, Social и Governance) объединяет экологические и социальные факторы с качеством корпоративного управления. М.К. Измайлов и С.В. Пупенцова предлагают при внедрении концепции ESG в стратегию сначала определить приоритетные критерии ESG в области охраны окружающей среды, условий труда и корпоративного управления, затем вводить их поэтапно и закрепить регламент формирования отчётности [3].

ЭКГ-рейтинг оценивает деловую репутацию по направлениям «Экология», «Кадры» и «Государство». Порядок оценки установлен ГОСТ Р 71198-2026. После предквалификации проводится скоринг, затем участник может добровольно пройти анкетирование. В расчёте используются данные государственных органов, таких как ФНС России, Казначейства России и других ведомств, а также сведения участника рейтинга [1] При добровольном анкетировании выполнение требований подтверждается документально.

А.В. Зотова рассматривает возможность одновременного применения ESG-принципов и ЭКГ-рейтинга, но в заключении предлагает ориентировать российский бизнес на единую стратегию развития. Сложности совместного применения автор объясняет различиями экологических и кадровых приоритетов [2].

Отличия ЭКГ-рейтинга от ESG было рассмотрено ранее и обоснована взаимодополняемость двух систем для крупного промышленного предприятия. Для предприятия отказ от одной из систем означает потерю либо части внешних рынков, либо мер поддержки внутри страны [5].

Переориентация экспорта на страны БРИКС, Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока требований ESG не снимает [3].

В исследованиях С.Д. Юшковой и В.В. Федорова, а также З.В. Тумановой ЭКГ-рейтинг рассматривается как инструмент оценки вклада бизнеса в национальные цели и основание для региональных мер поддержки [4, 6]. Если предприятие рассчитывает на региональную меру поддержки, например аренду земли без торгов или инвестиционный налоговый вычет, требуемый уровень ЭКГ-рейтинга становится одной из целей стратегии. Однако наличие рейтинга само по себе не означает предоставления льгот. Он служит лишь одним из условий, конкретные требования устанавливает региональный закон.

Экологические и социальные направления концепции ESG и ЭКГ-рейтинга частично совпадают. Между корпоративным управлением и направлением «Государство» полного соответствия нет. Сопоставление представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставление направлений ESG и ЭКГ

Сфера	Ориентиры ESG	Показатели ЭКГ
Экологическая	Охрана окружающей среды и ресурсосбережение	Экологичность, наилучшие доступные технологии, экологические и климатические проекты
Социальная	Условия труда и социальная ответственность	Оплата труда, стабильность кадров, поддержка работников и их семей
Управленческая	Прозрачность управления и антикоррупционные меры	Финансовая устойчивость, налоговая история, благонадёжность

Источник. Составлено автором на основе [1; 3].

Внедрение наилучших доступных технологий может решать экологические задачи предприятия и учитывается в ЭКГ-рейтинге [1]. В стратегии устанавливается ожидаемый результат проекта, например сокращение выбросов или образования отходов, а выполнение проекта оценивается по достижению этого результата.

Социальное направление позволяет согласовать мероприятия по улучшению условий труда с поддержкой работников и их семей. ГОСТ предусматривает оценку кадровой стабильности и корпоративных социальных и демографических программ [1]. Для каждой программы поддержки работников предлагается определять число и долю получателей предусмотренных мер, расходы на реализацию программы и показатели оценки её результатов. Например, для программы сохранения персонала результат может оцениваться по изменению текучести кадров.

В управленческой сфере ЭКГ-рейтинг дополняет концепцию ESG оценкой финансовой устойчивости и налоговой благонадёжности [1]. Внутренний контроль и распределение ответственности за выполнение

стратегии рейтинг не оценивает [4]. Поэтому задачи корпоративного управления остаются в стратегии, даже если они не приносят баллов.

Предлагаемый порядок совместного учета двух систем оценки начинается с сопоставления действующих программ предприятия с принципами ESG и показателями ЭКГ-рейтинга. Затем определяются мероприятия, которые могут решать общие задачи, и мероприятия, требующие отдельного направления. Для каждого из них устанавливаются ожидаемый результат, срок выполнения и ответственный исполнитель. При контроле выполнения стратегии проверяются фактические результаты мероприятий и собираются документы для их подтверждения.

Заключение. При разработке стратегии устойчивого развития предлагается совместно учитывать ESG-принципы и показатели ЭКГ-рейтинга. Экологические и социальные мероприятия, отвечающие обоим подходам, могут быть реализованы в рамках общих программ. Задачи корпоративного управления сохраняются отдельно, поскольку направление «Государство» не охватывает их полностью. Для каждого мероприятия определяются ожидаемые результаты и способы их проверки. Выполнение стратегии оценивается по достижению установленных целей, а баллы ЭКГ-рейтинга используются как дополнительная характеристика ответственного ведения бизнеса.

Список литературы

1. ГОСТ Р 71198-2026. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса. – Введ. 2026-06-13. – Москва: ФГБУ «Институт стандартизации», 2026. – 64 с.
2. Зотова, А. В. Сопоставление ESG-стратегии и ЭКГ-рейтинга / А. В. Зотова // Профессорский журнал. Серия: экономические науки. – 2024. – № 4(4). – С. 36-39. – DOI 10.18572/3034-2341-2024-4-4-36-39. – EDN GFSUET.
3. Измайлов, М. К. Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России / М. К. Измайлов, С. В. Пупенцова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 58-66. – DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66. – EDN EWMJQE.
4. Туманова, З. В. ЭКГ-рейтинг: национальная концепция устойчивого развития / З. В. Туманова // Ученые записки. – 2025. – № 1(53). – С. 82-85. – EDN UCJUPF.
5. Шонин А. А. ЭКГ-рейтинг как российская модель ответственного бизнеса: нормативный статус и структурные особенности / А. А. Шонин // Парадигма. – 2026. – № 7-1. – С. 281-287. – EDN LZUTLA.
6. Юшкова, С. Д. Научно-практический инструментарий рейтинга «Экология, кадры, государство» (ЭКГ-рейтинг) в экономике России / С. Д. Юшкова, В. В. Федоров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 4-2. – С. 419-426. – DOI 10.17513/vaael.4124. – EDN DYYYTH.

УДК 330.342

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ РИТЕЙЛА: ЭВОЛЮЦИЯ, ПРИЗНАКИ И ПОДХОДЫ

Шульгин А.С., ORCID 0009-0009-7505-498X
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
alexshulgin2003@gmail.com

Введение. Ритейл занимает особое место в экономике современных стран, выступая связующим звеном между производителями и потребителями: он формирует потребительские предпочтения, стимулирует инновации и создаёт рабочие места. Это «сложная и многогранная индустрия» [1, с. 28], которая вместе с цифровизацией, ростом e-commerce, персонализацией спроса, конкуренцией глобальных платформ и развитием технологий искусственного интеллекта, Big Data и IoT переходит от линейных моделей торговли к многоуровневым экосистемам, объединяющим торговлю, логистику, маркетинг, финансовые сервисы и аналитику.

Цель исследования – выявление теоретических основ формирования экосистемы ритейла на основе анализа его эволюции, признаков экосистемы и подходов к её формированию.

Эволюция ритейла отражает изменения в обществе, технологиях и образе жизни: от рыночных площадей древности [2, с. 88] до гипермаркетов и e-commerce платформ. Формирование экосистем происходило под влиянием книгопечатания, промышленных революций и развития транспорта, расширивших географию торговли и объём доступных товаров. Авторская периодизация эволюции экосистем ритейла представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция экосистем ритейла (*авторская разработка*)

Эпоха	Характерные черты	Примеры экосистем
Древний мир	Рыночные площади, бартер, локальная торговля	Рынки Рима, базары Шёлкового пути
Средневековье	Ярмарки, гильдии, специализированные лавки	Европейские ярмарки, лавки пряностей
Эпоха Возрождения	Международная торговля, торговые компании	Голландская Ост-Индская компания
Промышленная революция	Массовое производство, универмаги, розничные сети	Harrods, Macy's, сети бакалеи
XX век	Самообслуживание, супермаркеты, торговые центры, массовая реклама	Walmart, Carrefour, дисконтные магазины
XXI век	E-commerce, омниканальность, персонализация, мобильная коммерция	Ozon, Яндекс Маркет, онлайн-платформы

Эволюция демонстрирует переход от линейных моделей к сетевым и экосистемным структурам с потребителем в центре: в XXI веке стандартом становятся омниканальность, персонализация и мобильная коммерция [2, с. 87–89]. Российский ритейл прошёл путь от стихийного роста малого бизнеса в постсоветский период через приход международных сетей (Auchan, Metro, IKEA), задавших стандарты управления и логистики, к консолидации рынка, росту дискаунтеров и собственных торговых марок. Онлайн-торговля не вытесняет физический ритейл: предприятия сочетают каналы продаж, а e-commerce, как отмечает С.Ю. Барсукова, даёт «доступ к глобальному ассортименту товаров» [3, с. 58]. Ритейл стимулирует развитие логистики, маркетинга, информационных технологий и финансового сектора и обеспечивает занятость миллионов людей [4, с. 3621].

Современный ритейл характеризуется высокой конкуренцией и требовательностью потребителей: ритейлеры вынуждены совершенствовать бизнес-модели, внедрять инновации, предлагать персонализированный сервис и уделять внимание устойчивому развитию. Будущее отрасли связано с искусственным интеллектом, машинным обучением, дополненной и виртуальной реальностью.

Формирование экосистемы требует не набора разрозненных элементов (магазинов, онлайн-платформ, логистических центров), а целостной взаимосвязанной системы – гибкой, масштабируемой и способной к самообучению, где потребитель находится в центре сети. Выделено шесть признаков экосистемы ритейла: сильный бренд; интеграция каналов продаж; инновации и технологии [5, с. 235]; партнёрские отношения; управление данными; квалифицированная команда. Признаки учитывают четыре подхода к концептуализации формирования экосистемы, результаты их сопоставления приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности реализации подходов к формированию экосистемы ритейла

Подход	Основной фокус	Преимущество	Недостаток
Институциональный	Правила, нормы, институты	Институциональное закрепление конкурентных преимуществ	Трудно прогнозировать долгосрочные последствия изменений
Инновационный	Генерация и адаптация инноваций	Быстрая адаптация, рост операционной эффективности	Неопределённость, риск неудачных инвестиций
Функциональный	Конкуренция, компетенции, стратегии	Оптимизация ресурсов и функций	Сложность прогнозирования внешней среды
Процессный	Потоки товаров, информации, финансов	Выявление узких мест, комплексные стратегии	Сложность управления процессами

Институциональный подход рассматривает развитие ритейла как результат адаптации институтов – законодательства, стандартов, контрактных отношений; инновационный – генерацию и адаптацию инноваций; функциональный – стратегии, позиционирование и ассортиментную политику; процессный – ритейл как систему взаимосвязанных процессов, позволяющую выявлять узкие места и точки роста.

Заключение. Предложена авторская периодизация эволюции экосистем ритейла, выделены шесть признаков экосистемы и сопоставлены четыре подхода к её формированию.

Таким образом, каждый подход имеет ключевое преимущество и принципиальный недостаток, поэтому эффективная экосистема требует их комплексного использования. Результаты позволяют выбирать инструмент под задачу: совершенствование нормативной базы (институциональный подход), стратегии цифровой трансформации (инновационный), стратегии развития и ассортиментная политика (функциональный), оптимизация логистики и качества обслуживания (процессный). Экосистемный подход является ключевым направлением трансформации ритейла в условиях цифровой экономики, глобальной конкуренции и меняющихся потребительских предпочтений.

Список литературы

1. Абакумова, Л. Н. Проблемы развития розничной торговли: результаты исследования / Л. Н. Абакумова // Управление продажами. – 2005. – № 4. – С. 27–33.
2. Климченя, Л. С. Трансформация отрасли: от розничной торговли 1.0 к розничной торговле 4.0 / Л. С. Климченя // Мировая экономика и бизнес-администрирование : сб. материалов и докл. 20-го Междунар. науч.-практ. семинара (Минск, 2–3 октября 2024 г.). – Минск : Четыре четверти, 2024. – С. 87–89.
3. Барсукова, С. Ю. Неформальная экономика и сетевая организация пространства в России / С. Ю. Барсукова // Мир России. – 2000. – № 1. – С. 52–68.
4. Облогин, М. В. К разработке действенного инструмента управления розничной торговой сетью на DIY-рынке / М. В. Облогин // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3613–3634.
5. Емельянов, В. Э. Культура торговли и методологические подходы системного исследования эффективности организаций розничной торговли / В. Э. Емельянов // Исторические, философские, методологические проблемы современной науки : сб. ст. 2-й Междунар. науч. конф. молодых ученых (Курск, 20 мая 2019 г.). – Курск : Юго-Западный гос. ун-т, 2019. – С. 234–238.
6. Бессарабов, В. О. Модель характеристик ритейла как интерпретация его природы в современных условиях / В. О. Бессарабов, А. С. Шульгин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 5-16. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.001. – EDN RSCZPW.
7. Азарян, Е. М. О развитии цифрового маркетинга в Донецкой Народной Республике / Е. М. Азарян, В. О. Бессарабов, А. А. Бессарабова // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы : сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 18 октября 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 56-60. – EDN HCRFXT.

УДК 338.45

КОЭФФИЦИЕНТ ИСТИННОЙ ГЛУБИНЫ (КИТ) КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Щенятская М.А., канд. экон. наук, доц., ***Сивохин М.В.***
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», г. Белгород, РФ
infobelinvest@mail.ru

Введение. В условиях санкционных ограничений и курса на технологический суверенитет импортозамещение в российской промышленности перешло от ситуативной реакции к системной государственной политике. Однако практика показывает, что формальная локализация – например, финальная сборка из импортных компонентов – не обеспечивает реальной независимости. Существующие инструменты оценки, прежде всего адвалорная доля импортных компонентов (согласно Постановлению Правительства РФ № 719), фиксируют лишь стоимостное соотношение, но игнорируют структуру технологической цепочки. Так, предприятие, собирающее изделие из готовых импортных модулей, и предприятие, производящее эти модули на собственном оборудовании, могут иметь одинаковую адвалорную долю (например, 40%), но их уязвимость к внешним шокам кардинально различается. Это создаёт риски принятия неверных управленческих решений, неоптимального распределения инвестиций и формирования ложного ощущения технологической защищённости. В связи с этим возникает острая необходимость в разработке методологии, которая оценивала бы не только стоимостную, но и структурную глубину замещения на уровне отдельного предприятия.

Цель исследования – разработать и обосновать методику оценки глубины импортозамещения на основе коэффициента истинной глубины (далее – КИТ) как инструмента стратегического управления на предприятии, а также предложить практические рекомендации для принятия решений по локализации производства.

Основная часть. Предлагаемый коэффициент измеряет количество последовательных технологических переделов, локализованных на территории РФ. В отличие от адвалорной доли, КИТ отражает не стоимость, а структуру локализации, что позволяет различать предприятия с одинаковой долей импорта, но принципиально разной технологической независимостью.

Выделяются следующие переделы:

Передел 1 (КИТ=1) – финальная сборка готового изделия из импортных компонентов (крупноузловая сборка). Пример: сборка металлорежущих станков из импортных шпинделей и направляющих. Технологическая зависимость сохраняется на уровне комплектующих.

Передел 2 (КИТ=2) – производство критических комплектующих для конечного изделия, но с использованием импортного станочного парка и оснастки. Пример: выпуск корпусных деталей насосов на импортных обрабатывающих центрах. Зависимость смещается на уровень оборудования.

Передел 3 (КИТ=3) – полный цикл, включающий изготовление оснастки, инструмента и самого оборудования для производства компонентов. Пример: создание собственного литейного и штамповочного производства, а также станкостроительного участка. Каждый последующий замещенный передел добавляет единицу к КИТ.

Численно КИТ рассчитывается как:

КИТ = 1 + Σ(индикатор замещения i-го передела),

где индикатор принимает значение 1, если передел локализован, и 0 – в противном случае. Минимальное значение – 1 (только сборка), максимальное теоретически не ограничено и определяется количеством учтенных переделов. Для отраслей с высокой сложностью возможно введение весовых коэффициентов, отражающих капиталоемкость каждого передела.

По данным РСПП, к 2025 году 37,8% предприятий заместили конечную продукцию (КИТ=1), около 25% освоили выпуск комплектующих (КИТ=2), а в сфере производства оборудования потенциал остаётся высоким [3]. При этом 74% компаний готовы приветствовать возвращение зарубежных поставок, а более 60% сомневаются в стабильности отечественных решений, что указывает на недостаточную глубину локализации [4]. Примером углубления служит проект ОМК по производству бесшовных нержавеющих труб в Старом Осколе с инвестициями 34,6 млрд руб., где создание собственного станочного парка позволит достичь КИТ=3 вместо текущего КИТ=2 [5]. Для предприятия это означает необходимость поэтапного планирования инвестиций в каждый передел.

На основе КИТ предлагается матрица управленческих решений:

1) при КИТ=1 – приоритет – локализация наиболее дорогих и дефицитных комплектующих для перехода к КИТ=2 (ожидаемое снижение себестоимости на 15-25%);

2) при КИТ=2 – создание собственного инструментального производства и переход на отечественные станки (цель – КИТ=3), что обеспечивает долгосрочную ценовую стабильность;

3) при КИТ=3 – экспортная экспансия и тиражирование технологической платформы, позволяющие масштабировать бизнес.

Метод имеет ограничения: трудоемкость расчета для многокомпонентных производств, дискретность переделов (в реальности цепочки непрерывны), а также экономическая нецелесообразность полной локализации в отраслях с малыми объемами [6, 7]. Тем не менее, КИТ дает руководству предприятия объективный критерий для распределения инвестиций и оценки прогресса в достижении технологической независимости.

Заключение. Предложенная методология на основе коэффициента истинной глубины восполняет пробел в оценке импортозамещения на уровне предприятия, переходя от стоимостных показателей к структурным. Ее применение позволяет выстраивать долгосрочные стратегии локализации, обосновывать инвестиционные решения и сравнивать эффективность разных направлений импортозамещения. Дальнейшие исследования должны быть направлены на адаптацию КИТ для отраслей с высокой номенклатурой и разработку программного обеспечения для автоматизации расчетов.

Список литературы

1. О критериях отнесения промышленной продукции к продукции, не имеющей аналогов, произведенной в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 № 719 (ред. от 31.12.2025). – Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 20.09.2026).
2. Топ-8 ошибок: учимся правильно считать адвалорную долю на примерах и практике. – Текст: электронный // Corestone. – 2025. – 21 ноября. – URL: https://corestone.ru/blog/detail/top-8-oshibok-uchimsya-pravilno-schitat-advalornuyu-dolyu-na-primerakh-i-praktike-korstoun/ (дата обращения: 20.09.2026).
3. РСПП: российский бизнес справился с задачей заместить ушедшие западные компании. – Текст: электронный // ComNews. – 2025. – 14 июля. – URL: https://www.comnews.ru/content/240176/2025-07-14/2025-w29/1009/rspp-rossiyskiy-biznes-spravilsya-zadachey-zamestit-ushedshie-zapadnye-kompanii (дата обращения: 20.09.2026).
4. ОМК запустит импортозамещающее производство бесшовных нержавеющих труб на базе ОЗММ в Старом Осколе. – Текст : электронный // Armavest.ru. – 2025. – 10 сентября. – URL: https://armavest.ru/news/zavody/omk-zapustit-importozameshchayushche-proizvodstvo-besshovnykh-nerzhaveyushchikh-trub-na-baze-ozmm-v-starom-oskole/ (дата обращения: 20.09.2026).
5. Абакумов, Р. Г. Исследование факторов, влияющих на воспроизводство основных средств в условиях инновационного развития экономики / Р. Г. Абакумов // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. – 2016. – № 1. – С. 147–150. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-faktorov-vliyayuschih-na-vosproizvodstvo-osnovnyh-sredstv-v-usloviyah-innovatsionnogo-razvitiya-ekonomiki (дата обращения: 20.09.2026).
6. Абакумов, Р. Г. Совершенствование теоретической и методологической основ обеспечения устойчивого развития предприятий промышленного комплекса в условиях неопределенности / Р. Г. Абакумов, Н. А. Симонов, И. П. Авилова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2024. – № 1 (41). – С. 5–13.

УДК 338.2:332.1

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ВЫЗОВОВ И КАНАЛОВ ИХ ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНА

Брюхина Н.Г., канд. экон. наук, ORCID 0009-0004-2646-8223,
Коваленко С.И., ORCID 0009-0006-0398-9792
ФГБОУ ВО «Донбасский государственный технический университет», г. Алчевск, РФ
anka033@yandex.ru, kovalenkossofia@gmail.com

Введение. Цифровая трансформация экономики выступает одновременно фактором роста и источником новых угроз для экономической безопасности регионов. Распространение информационно-коммуникационных технологий, изменение структуры занятости, автоматизация производственных и управленческих процессов создают качественно новую среду функционирования региональных экономических систем. При этом эффекты цифровизации распределяются неравномерно, что формирует устойчивые пространственные диспропорции и требует системного подхода с позиций экономической безопасности.

Цель – систематизировать цифровые вызовы, оказывающие влияние на экономическую безопасность региона, и раскрыть основные каналы их воздействия.

Основная часть. Цифровизация и технологическое развитие порождают новые угрозы, которые нельзя не учитывать, что отражено в работе Э.А. Золаева [1]. В публикациях В.В. Строева и С.В. Сидоренко внимание сосредоточено на том, что регионы сильно различаются по уровню цифровой зрелости [2]. Ранее мы отмечали, что «зависимость отечественной промышленности от зарубежных информационных технологий и средств действительно представляет собой значительную угрозу и уязвимость для информационной безопасности» [3]. Обзор современных научных источников дает основание выделить четыре группы вызовов цифровой экономики, значимых для экономической безопасности региона.

Первую группу образуют технологические вызовы: зависимость от импортного программного обеспечения и оборудования, а также кибератаки на объекты критической инфраструктуры. Привязанность отечественной промышленности к зарубежным информационным технологиям и средствам – это вполне реальная угроза и уязвимое место для информационной безопасности [3].

Экономические вызовы составляют вторую группу. Они связаны с монопольным положением цифровых рынков и автоматизацией, которая

приводит к высвобождению рабочей силы, увеличивая структурную безработицу и снижение доходной части бюджета.

В третью группу входят социальные вызовы – цифровое неравенство и дефицит цифровых компетенций. Они усиливают различия между регионами и обостряют нехватку кадров. А.И. Иванова рассмотрела причины цифрового неравенства в российских регионах и показала, как оно влияет на неоднородность территорий [4].

В четвертую группу входят институциональные вызовы, связанные с формированием новой специализации регионов в цифровой экономике. Нормативное регулирование часто не успевает за темпами цифровых преобразований, что создает несогласованность между отдельными органами и структурами. В результате снижается общая эффективность противодействия возникающим рискам по причине запаздывания управленческих решений.

Между выделенными вызовами существует тесная взаимосвязь. Технологическая зависимость способна усиливать экономические риски, а недостаточный уровень цифровой доступности осложняет адаптацию населения и бизнеса к новым условиям. Недостаточное развитие институциональной среды может привести к технологическому отставанию и замедлить внедрение инноваций. «Для эффективной цифровой трансформации экономики и обеспечения экономической безопасности регионы и государство в целом должны учитывать риски и разрабатывать меры по их предотвращению и смягчению последствий» [1]. Выделим пять каналов влияния цифровых вызовов на экономическую безопасность региона.

1. Прямой канал связан с киберугрозами и уязвимостью объектов критической информационной инфраструктуры. Нарушение устойчивости цифровой инфраструктуры может перерасти из локальной технической проблемы в фактор экономического риска для региона в целом.

2. Структурный канал отражает зависимость экономики от внешних технологий, программного обеспечения, оборудования и цифровых платформ. Ограниченность доступа к этим ресурсам влияет на технологическое обновление предприятий, сдерживает внедрение инноваций и в последствии может снизить адаптацию регионов к трансформационным изменениям.

3. Социальный канал связан с разными возможностями населения и хозяйствующих субъектов пользоваться цифровой инфраструктурой и осваивать необходимые компетенции. Различия в доступе к цифровым технологиям на протяжении длительного периода усиливают уже существующую территориальную и социальную дифференциацию. Особенно заметно это проявляется в тех регионах, где инфраструктурные и кадровые ограничения накладываются друг на друга.

4. Воспроизводственный канал связан с изменениями на рынке труда

и формированием человеческого капитала. Развитие автоматизации и распространение цифровых технологий изменяют требования к квалификации работников и структуре занятости. При этом увеличивается спрос на специалистов с цифровыми компетенциями. Если в регионе недостаточно таких специалистов, то развитие региона сдерживается.

5. Институциональный канал связан со способностью действующей системы управления реагировать на новые вызовы. Цифровая трансформация требует постоянного обновления нормативной базы, согласованной работы органов власти и разработки единых подходов к управлению возникающими рисками.

Между появлением новых цифровых угроз и реакцией на них со стороны институтов существует временной разрыв. Вследствие неравномерного развития цифровой среды и процедур ее регулирования возникает асимметрия: новые риски уже оказывают влияние на экономические процессы, тогда как соответствующие нормы, инструменты контроля и способы реагирования еще находятся на стадии формирования. Меры, которые ранее обеспечивали приемлемый уровень экономической безопасности, в условиях цифровой трансформации не всегда позволяют своевременно нейтрализовать новые угрозы.

Заключение. Цифровая экономика порождает качественно новые виды угроз экономической безопасности региона. Обнаруженная асимметрия цифровых угроз требует, чтобы механизмы государственного регулирования цифровой сферы развивались с опережением. Предложенная систематизация вызовов и каналов их влияния создает базу для разработки инструментов количественной диагностики устойчивости регионов к цифровым угрозам.

Список литературы

1. Золаев, Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации / Э. А. Золаев // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 571–582. – DOI 10.18334/ecsec.5.2.114826. – EDN ONALCA.
2. Строев, В. В. Анализ цифровой зрелости регионов Российской Федерации / В. В. Строев, С. В. Сидоренко // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 5-14. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-5-14. – EDN ATSTIE.
3. Брюхина, Н. Г. Риски и угрозы экономической безопасности в цифровой экономике / Н. Г. Брюхина, С. И. Коваленко // Актуальные проблемы регионального социально-экономического развития : Сборник тезисов VI республиканской научно-практической конференции, Алчевск, 23 мая 2024 года. – Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. – С. 289-291. – EDN HVNACJ.
4. Иванова, А. И. Детерминанты цифрового неравенства в российских регионах / А. И. Иванова // Мир экономики и управления. – 2023. – Т. 23, № 4. – С. 104-120. – DOI 10.25205/2542-0429-2023-23-4-104-120. – EDN XVRGSP.

УДК 338.24

ПРОВЕРКА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бычкова О.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0006-9999-7948
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
o.bichkova@donnu.ru

Введение. Руководящие кадры занимают ключевое место в системе управления предприятием, поскольку именно они обеспечивают координацию деятельности структурных подразделений, принимают управленческие решения и несут ответственность за достижение стратегических и текущих целей, а также обеспечение ее кадровой безопасности. От уровня профессиональной подготовки, управленческих компетенций и личностных качеств руководителей во многом зависит эффективность функционирования предприятия, конкурентоспособность и устойчивость в условиях изменяющейся внешней среды.

Цель работы – проанализировать современные подходы и проблемы проверки руководящих кадров предприятия.

Основная часть. В современных условиях требования к руководящим кадрам значительно возрастают. Помимо профессиональных знаний и управленческого опыта, от руководителей требуется способность к стратегическому мышлению, принятию решений в условиях неопределённости и быстрого изменения внешней среды [1; 2]. Существенное значение приобретают компетенции в области цифровых технологий, управления проектами, анализа данных и риск-менеджмента. Современный руководитель должен быть готов к внедрению инноваций, использованию информационных систем управления и адаптации к цифровой трансформации бизнес-процессов [3; 4].

Кроме того, важную роль играют личностные и деловые качества руководителя, такие как ответственность, стрессоустойчивость, коммуникативные навыки, этичность и способность к саморазвитию [1; 2]. В условиях роста требований со стороны общества и государства возрастает значение деловой репутации руководящих кадров, соблюдения норм корпоративной и служебной этики, а также антикоррупционных стандартов. Всё это обусловливает необходимость системного подхода к проверке руководящих кадров, направленного на комплексную оценку их профессиональных и личностных характеристик.

Проверка руководящих кадров осуществляется с использованием различных методов и инструментов, выбор которых зависит от целей оценки, уровня управленческой должности, специфики деятельности организации и требований нормативно-правовой базы. Применение

комплексного подхода, сочетающего несколько методов проверки, позволяет получить более объективную и всестороннюю оценку профессиональных и личностных качеств руководителей, а также снизить влияние субъективных факторов на результаты проверки.

Процедуры проверки руководящих кадров во многом зависят от типа предприятия, его правового статуса, масштаба деятельности и целей функционирования. Коммерческие предприятия и субъекты малого и среднего бизнеса предъявляют различные требования к руководителям и используют отличающиеся подходы к проверке управленческого персонала. Учет данной специфики позволяет выстраивать более эффективную и адекватную систему оценки руководящих кадров.

Для коммерческих предприятий система проверки руководящих кадров отличается большей вариативностью и ориентирована на достижение экономических результатов. Основной акцент делается на оценке эффективности управленческих решений, достижении ключевых показателей деятельности, способности руководителя обеспечивать рост прибыли и конкурентоспособность организации. В коммерческом секторе широко применяются современные методы оценки, такие как оценочные центры, KPI, 360-градусная обратная связь и ассессмент-технологии. Проверка руководящих кадров часто интегрируется в систему стратегического управления персоналом и направлена на формирование управленческой команды, способной реализовывать долгосрочные цели.

Специфика проверки руководящих кадров в субъектах малого и среднего бизнеса обусловлена ограниченностью ресурсов и менее формализованной системой управления. В таких организациях проверка руководителей часто носит упрощённый характер и основывается на личной оценке собственника или высшего руководства. При этом большое значение придаётся практическому опыту, универсальности управленческих навыков и способности руководителя совмещать несколько функций. Формальные процедуры аттестации и психологического тестирования используются реже, однако возрастает роль оценки деловой репутации и личных качеств руководителя, таких как ответственность, инициативность и лояльность.

Одной из ключевых проблем выступает субъективность оценки руководящих кадров. Во многих случаях итоговые выводы формируются на основе личного восприятия проверяющих, их профессионального опыта и отношения к оцениваемому руководителю. Отсутствие чётко сформулированных критериев и количественных показателей усиливает влияние субъективного фактора, что может приводить к искажению реального уровня управленческих компетенций. В результате проверка теряет свою объективность и перестаёт выполнять функцию надёжного инструмента кадрового отбора и развития.

Не менее значимой проблемой является формальный подход к проведению проверки руководящих кадров. В ряде предприятий оценочные

процедуры носят формально-отчётный характер и проводятся исключительно для выполнения требований законодательства или внутренних регламентов. При этом анализ результатов управленческой деятельности, личностных качеств и потенциала развития руководителей осуществляется поверхностно либо вовсе отсутствует. Такой подход снижает доверие к процедуре проверки со стороны управленческого персонала и не способствует повышению качества управления.

Дополнительной сложностью является недостаточное использование результатов проверки в системе кадровой безопасности. Нередко полученные данные не находят практического применения при планировании обучения, формировании кадрового резерва и разработке программ профессионального развития руководителей. В результате проверка воспринимается как разовое мероприятие, не связанное с долгосрочными целями организации и развитием её кадрового потенциала.

Заключение. Совершенствование системы проверки руководящих кадров требует перехода от формального контроля к комплексной и ориентированной на развитие модели оценки. Важным направлением является разработка прозрачных и измеримых критериев, отражающих специфику управленческой деятельности и стратегические приоритеты предприятия. Использование единых стандартов оценки позволяет повысить сопоставимость результатов и снизить влияние субъективных факторов. Повышению эффективности проверки способствует внедрение комплексного подхода, основанного на сочетании различных методов оценки. Реализация данных мер позволяет повысить результативность кадровых решений, снизить управленческие риски и обеспечить более устойчивое развитие предприятия.

Список литературы

1. Сафронова, А. В. Особенности развития технологий оценки, подбора, отбора и найма персонала организации / А. В. Сафронова, Д. Р. Бабченкова // Science Time. – 2016. – № 4(28). – С. 748-754. – EDN VXDBBF.
2. Мубаракшина, О. А. Совершенствование подбора и расстановки персонала как процесс оптимизации работы компании / О. А. Мубаракшина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2021. – № 3(11). – С. 96-102. – DOI 10.52170/2618-7949_2021_11_96. – EDN IDESDF.
3. Давлианидзе, Я. С. Обеспечение экономической безопасности предприятия в условиях динамичной рыночной конкуренции: факторы и принципы / Я. С. Давлианидзе // Анализ, Моделирование, Управление, Развитие социально-экономических систем (АМУР-2025): сборник научных трудов XIX Международной школы-симпозиума АМУР-2025, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2025 года. – Симферополь: Индивидуальный предприниматель Корниенко Андрей Анатольевич, 2025. – С. 176-179. – EDN UKOAOZ.
4. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики / А. С. Аветисян, А. Ю. Алябьева, И. Д. Андрианова [и др.]. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – 364 с. – EDN NPRAYY.

УДК 338.2:620.91

ЭКСПОРТ РОССИЙСКОГО ВОДОРОДА В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ: ВЫЗОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Давлианидзе Я.С., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0003-8058-0825,
Рудофилова Д.П., ORCID 0009-0007-3459-1047
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
ya.davlianidze@donnu.ru, d.p.r@list.ru

Введение. Концепция развития водородной энергетики Российской Федерации рассматривала водород преимущественно как объект экспорта. Изменение внешнеэкономических условий после 2022 г. повлекло пересмотр экспортных ориентиров, однако в отраслевых оценках по-прежнему распространен подход, согласно которому снижение углеродного следа российского водорода является достаточным условием его выхода на зарубежные рынки. Вместе с тем мировой рынок водорода формируется в условиях геоэкономической фрагментации – распада единого рыночного пространства на блоки с собственными стандартами и правилами доступа при возрастающей роли государства, применяющего санкции и критерии «дружественности» торговых партнеров. Для экономической безопасности государства это означает угрозу недополучения экспортных доходов и неэффективного использования бюджетных средств, направляемых на развитие отрасли.

Цель исследования – оценить выполнение трех условий доступа российского водорода на внешние рынки и определить возможности диверсификации экспорта в контексте экономической безопасности государства.

Основная часть. Для оценки перспектив российского водорода на внешних рынках целесообразно последовательно рассмотреть три критерия: наличие импортного спроса, политическую доступность рынка и совместимость стандартов сертификации. Применительно к первому критерию установлено, что импорт в качестве источника покрытия будущего потребления закреплен лишь в четырех стратегиях из двадцати одной – ЕС, Германии, Японии и Республики Корея, в то время как экспортную направленность декларируют десять государств, в том числе Россия [1]. При этом спрос на чистый водород в ЕС, США, Японии и Республике Корея, который может сформироваться к 2030 г. при условии реализации действующих мер политики, оценивается приблизительно в 8 млн т, что ниже целевого показателя одного лишь ЕС (20 млн т).

Анализ по второму критерию показывает, что все четыре государства с импортной направленностью стратегий включены в перечень

иностранных государств, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации [2]. Для этих рынков снижение углеродного следа – условие необходимое, но не достаточное.

Третий критерий связан с соответствием нормативам углеродного следа. По оценкам жизненного цикла, углеродный след «голубого» водорода составляет 7,6–9,3 кг CO_2-экв./кг H_2 [5], что в 1,9–3,9 раза превышает пороговые значения ЕС (3,4), США и Республики Корея (4,0), Великобритании (2,4) и в 2,2–2,7 раза – пороговое значение Японии (3,4 кг CO_2-экв./кг H_2) [1; 3]. Из рассмотренных систем сертификации указанному уровню соответствует лишь добровольный стандарт «низкоуглеродного» водорода КНР с порогом 14,5 кг CO_2-экв./кг H_2; пороговое значение для «чистого» водорода в КНР (4,9) также превышено [3].

Государства, политически доступные для России (КНР, Индия, ОАЭ, Бразилия, ЮАР), согласно национальным стратегиям ориентированы на экспорт водорода либо на самообеспечение. При этом КНР является крупнейшим в мире производителем и потребителем водорода (табл. 1).

Таблица 1 – Внешние рынки российского водорода по критериям спроса, политической доступности и совместимости стандартов

Рынок	Направленность стратегии	Политическая доступность	Совместимость с российским «голубым» водородом	Итог
ЕС	Импорт	Нет	Нет (порог 3,4)	Закрыт
Япония	Импорт	Нет	Нет (порог 3,4)	Закрыт
Республика Корея	Импорт	Нет	Нет (порог 4,0)	Закрыт
США	Внутренний рынок	Нет	Нет (порог 4,0)	Закрыт
Великобритания	Внутренний рынок	Нет	Нет (порог 2,4)	Закрыт
Китай	Внутренний рынок	Да	Только добровольный стандарт (14,5)	Нет спроса на импорт
Индия, ОАЭ, Бразилия, ЮАР	Экспорт	Да	н. д.	Нет спроса на импорт

Примечание. Пороги – кг CO_2-экв./кг H_2; н. д. – нет данных (*составлено автором на основе* [1–3; 5])

Из табл. 1 следует, что ни один рынок не удовлетворяет всем трем условиям: рынки, на которых сформирован импортный спрос, политически недоступны и предъявляют более строгие требования к углеродному следу, тогда как политически доступные рынки не испытывают потребности в импорте водорода. По оценке IRENA, к 2050 г. 73–80% международной торговли водородом будет осуществляться в форме производных продуктов – аммиака, метанола, железа прямого восстановления [7]. Государства,

декларирующие экспорт водорода, при отсутствии дешевого газа остаются импортерами такой продукции, что открывает для России направление с меньшими политическими ограничениями.

Заключение. Таким образом, в настоящее время для экспорта чистого водорода совокупность трех условий не выполняется ни на одном из рассмотренных рынков. Наиболее обоснованным внешнеэкономическим направлением является экспорт водородоемкой продукции в дружественные государства, а также национальная система сертификации и ее взаимное признание в рамках БРИКС+, ЕАЭС и ШОС служат инструментом такой торговли. Для экономической безопасности государства это означает необходимость корректировки экспортной стратегии в сфере водорода, диверсификации экспортных потоков и введения внутреннего углеродного регулирования. Реализация предложенных направлений позволит снизить угрозы недополучения экспортных доходов и неэффективного расходования бюджетных средств, а также создаст предпосылки для укрепления позиций России на формирующихся рынках водородоемкой продукции.

Список литературы

1. The GH2 Country Portal // Green Hydrogen Organisation – URL: https://gh2.org/countries (дата обращения: 30.09.2026).
2. Об утверждении перечня иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 05.03.2022 № 430-р. – URL: http://government.ru/docs/44745/ (дата обращения: 01.10.2026).
3. Hussain, M. Global renewable hydrogen certification: Frameworks, gaps, and policies / M. Hussain, E. Syron. // Energy Policy. – 2026. – Vol. 213. – Art. 115212. – DOI 10.1016/j.enpol.2026.115212.
4. Бычкова, О. В. Государственное регулирование энергетики РФ / О. В. Бычкова // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты: Материалы Всероссийского научно-практического круглого стола (с международным участием), Донецк, 25 мая 2023 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», 2023. – С. 25-27. – EDN EMLXFA.
5. Assessment of Russia's green hydrogen demand potential and realization pathways: A scenario analysis with learning curve dynamics / S. Ratner, K. Gomonov, S. Khachikyan, A. Shaposhnikov // Hydrogen. – 2026. – Vol. 7, No. 1. – Art. 28. – DOI 10.3390/hydrogen7010028.
6. Бойко, А. Н. Диверсификация экспортного потенциала отраслей экономики России в условиях глобальной экономической нестабильности / А. Н. Бойко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 2. – С. 14-22. – DOI 10.5281/zenodo.17045520. – EDN MGBCZE.
7. Analysis of the potential for green hydrogen and related commodities trade / International Renewable Energy Agency. – Abu Dhabi: IRENA, 2025. – 40 p. – URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Events/2025/Nov/20251125_H2-Commodities-Trade.pdf (дата обращения: 01.10.2026).

УДК 336.2:338.43

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Дрындак А.А., канд. экон. наук, ORCID 0000-0003-1461-6140
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
a.dryndak@donnu.ru

Введение. Агропромышленный комплекс является одной из стратегически значимых отраслей экономики России, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и устойчивое развитие сельских территорий. Налоговая политика в отношении АПК исторически строится на сочетании фискальной и стимулирующей функций, что отражается в наличии специального налогового режима в виде единого сельскохозяйственного налога, пониженных налоговых ставок и системы льгот. В последние годы налоговая система России претерпевает существенные изменения, связанные с проведением масштабной налоговой реформы 2025–2026 гг. Изменения затрагивают порядок исчисления налога на добавленную стоимость, условия применения специальных налоговых режимов, ставки налога на прибыль организаций, а также механизмы налогового администрирования. Для сельскохозяйственных товаропроизводителей данные изменения имеют двойственный характер: с одной стороны, сохраняются преференции, направленные на поддержку отрасли, с другой – возрастает налоговая нагрузка и усложняется налоговый учет. Что обуславливает актуальность исследования современных тенденций налогообложения АПК и оценки их влияния на финансовое положение сельхозпроизводителей.

Цель – выявление современных тенденций налогообложения агропромышленного комплекса России и оценка их влияния на налоговую нагрузку сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Основная часть. Анализ изменений налогового законодательства 2025–2026 гг. позволяет констатировать, что налоговая реформа оказывает дифференцированное воздействие на субъекты агропромышленного комплекса в зависимости от их места в агропродовольственной цепочке и применяемого налогового режима. Для первичного сельскохозяйственного производства в целом сохраняется преференциальный режим, тогда как для перерабатывающих, торговых и логистических звеньев наблюдается устойчивый рост фискальной нагрузки.

Ключевым фактором трансформации налоговой среды АПК выступает изменение параметров НДС. Федеральным законом от 28.11.2025 № 425-ФЗ основная ставка НДС с 1 января 2026 г. повышена с 20 до 22% при сохранении пониженной ставки 10% в отношении сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров [1].

Следствием является усиление асимметрии ставок: разрыв между ставкой на материально-технические ресурсы и ставкой на реализуемую продукцию увеличился с 10 до 12 п. п. Для сельхозтоваропроизводителей – плательщиков НДС это ведёт к росту сумм налога к возмещению и иммобилизации оборотных средств, что усугубляется ужесточением контроля за обоснованностью вычетов. Для производителей, освобождённых от НДС, рост ставки означает увеличение себестоимости продукции за счёт невозмещаемого «входного» налога. Значимость проблемы подтверждается законодательными инициативами, в частности предложением об установлении нулевой ставки НДС на удобрения и средства защиты растений отечественного производства для сельхозтоваропроизводителей – субъектов МСП [4].

Изменения в режиме ЕСХН носят преимущественно стабилизирующий характер. Ставка налога сохранена на уровне 6 %, лимит доходов для освобождения от НДС – 60 млн руб. (ст. 145 НК РФ), причём, в отличие от УСН, в 2026 г. он не был снижен [1]. Сохраняется требование о доле выручки от сельскохозяйственной деятельности не менее 70 % (ст. 346.2 НК РФ), а также право регионов устанавливать пониженные ставки ЕСХН (п. 2 ст. 346.8 НК РФ). Это повышает относительную привлекательность данного режима для малых и средних сельхозтоваропроизводителей, однако фиксированный лимит формирует «пороговый эффект», способный сдерживать рост объёмов производства.

Более значимые изменения затронули плательщиков УСН, к которым относится значительная часть перерабатывающих, торговых и сервисных предприятий АПК. С 2025 г. они признаны плательщиками НДС при доходах свыше 60 млн руб. [2], с 2026 г. порог снижен до 20 млн руб. [1], а Федеральным законом от 04.07.2026 № 228-ФЗ этот уровень сохранён на 2027–2029 гг. [3]. При превышении порога налогоплательщик вправе применять ставки 5 или 7 % без права на вычет либо общую ставку 22 % [1].

Повышение ставки налога на прибыль с 20 до 25 % с 2025 г. [2] не затронуло сельхозтоваропроизводителей, сохранивших нулевую ставку по прибыли от реализации собственной продукции (п. 1.3 ст. 284 НК РФ), однако увеличило нагрузку на перерабатывающие и торговые организации. Одновременный рост ставок НДС и налога на прибыль для смежных звеньев создаёт риск косвенного переноса налоговой нагрузки на первичных производителей через закупочные цены.

В сфере земельного налогообложения с 2025 г. допускается установление ставки до 1,5 % (в пять раз выше прежнего предела 0,3 %) для участков кадастровой стоимостью свыше 300 млн руб. [2], а также для сельхозугодий, не используемых по назначению. Правоприменительная практика свидетельствует об активном использовании данного механизма: так, в Омской области 640 участков утратили право на пониженную ставку за 2025 г. [5]. Мера имеет выраженную регулирующую направленность,

стимулируя вовлечение неиспользуемых земель в оборот.

Налоговые изменения сопровождаются динамикой бюджетной поддержки отрасли. Объём господдержки АПК в 2025 г. при плане 532 млрд руб. фактически составил 665 млрд руб. [6], на 2026 г. предусмотрено 542 млрд руб., в том числе 123 млрд руб. на льготное кредитование [7], что на 18,5 % ниже фактического уровня предыдущего года.

Заключение. Таким образом, современная налоговая политика в отношении АПК реализует модель адресных преференций для первичного производства при усилении фискальной нагрузки на смежные звенья агропродовольственной цепочки. Компенсирующий эффект бюджетной поддержки носит неполный характер, поскольку сельхозтоваропроизводители испытывают косвенное воздействие реформы через рост стоимости ресурсов, увеличение сумм НДС к возмещению и ценовое давление со стороны переработки и торговли.

Список литературы

1. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520020/?ysclid=muse6zbojy160393839 (дата обращения: 29.09.2026).
2. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480697/?ysclid=muse969gx1508582301 (дата обращения: 29.09.2026).
3. О внесении изменений в статью 145 части второй Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 04.07.2026 № 228-ФЗ. – Текст: электронный // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_538630/?ysclid=museaixacx412825576 (дата обращения: 29.09.2026).
4. Обнуление НДС на удобрения позволит фермерам из числа МСП сэкономить до 22 %. – Текст: электронный // ОСН: сайт. – 2026. – URL: https://www.osnmedia.ru/ekonomika/obnulenie-nds-na-udobreniya-pozvolit-fermeram-iz-chisla-msp-sekonomit-do-22 (дата обращения: 29.09.2026).
5. В Омске объяснили, почему повысили земельный налог в 5 раз владельцам 640 участков. – Текст электронный // Агротайм: сайт. – 2026. – URL: https://agrotime.info/v-omske-objasnili-pochemu-povysili-zemelnyj-nalog-v-5-raz-vladelcam-640-uchastkov/ (дата обращения: 29.09.2026).
6. Российский АПК-2026: фокус на комплексное развитие. – Текст: электронный // РегионОрёл: сайт. – 2025. – URL: https://regionorel.ru/news/rossijskij-apk-2026-fokus-na-kompleksnoe-razvitie/ (дата обращения: 29.09.2026).
7. Минсельхоз рассчитывает увеличить господдержку АПК в течение 2026 года. – Текст: электронный // Агро инвестор: сайт. – 2025. – URL: https://www.agroinvestor.ru/markets/news/45360-minselkhoz-rasschityvaet-uvelichit-gospodderzhku-apk-v-techenie-2026-goda/ (дата обращения: 29.09.2026).

УДК 336.77:343.537

ТЕНДЕНЦИИ МОШЕННИЧЕСТВА В СФЕРЕ АВТОКРЕДИТОВАНИЯ

Евдокимов О.Г., ORCID 0009-0000-7260-3271,
Евдокимова О.Н., ORCID 0009-0005-8458-8706
ТОВ «ALK», г. Алматы, Республика Казахстан
seleb@yandex.ru, oxana_babina@mail.ru

Введение. В 2025 году объем операций, совершенных в России без добровольного согласия клиентов, достиг 29,3 млрд руб., увеличившись относительно 2024 года, тогда как кредитные средства составили 18% общего объема похищенных денежных средств против 37% годом ранее. Одновременно банки предотвратили операций на 13,9 трлн руб. [2].

Российский рынок автокредитования в 2025 году сократился по объему выдач с 2,20 до 1,53 трлн руб., то есть на 30,3%. В январе-августе 2026 года кредиторы выдали 1,14 трлн руб., что на 30,7% больше показателя аналогичного периода 2025 года, но на 31,5% меньше уровня января-августа 2024 года [2]. Казахстан развивался иначе. По данным Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, объем автокредитов в банковском портфеле за 2025 год вырос на 42,4% и достиг 4 трлн тенге. При этом количество выявленных мошеннических займов сократилось с 8,7 тыс. в 2024 году до 5,1 тыс. в 2025 году, а их совокупная сумма снизилась с 20,3 до 4,6 млрд тенге. Расчет дает сокращение количества на 41,4%, суммы на 77,3%, среднего номинального размера одного мошеннического займа с 2,33 до 0,90 млн тенге [1].

Цель работы – выявление современных тенденций и устойчивых схем мошенничества в сфере автокредитования, сопоставляя статистику и правоприменительную практику России и Казахстана за 2025-2026 годы, предлагая показатели FIR и FLR и подход к построению информационной модели риска, позволяющие банкам оценивать мошенническую нагрузку, финансовые потери и повторяющиеся связи участников автокредитной сделки.

Основная часть. Материалы МВД России за январь 2025 года позволяют увидеть конкретную модель преступления. Так, например, в Воронеже были задержаны шесть участников организованной преступной группы, среди которых находились действующие и бывшие сотрудники работающего автосалона, что также доказывает внутреннее мошенничество и предварительный сговор. Они убеждали граждан оформлять автокредиты на собственное имя, обещали по 100 тыс. руб. вознаграждения и заявляли, что гарантированно будут обслуживать обязательства перед банком. Однако фактически производилось лишь несколько первых платежей, после

чего выплаты прекращались, а автомобили успешно реализовывались третьим лицам или оставались в собственности у организаторов. Установленный ущерб превысил 18 млн руб. [4, с. 115]. В данном примере кредитополучатель формально существует и даже документы могут фактически соответствовать его личности, а источник риска находится в сговоре между заемщиком и посредником. Такая схема существенно труднее выявляется при традиционной обычной проверке паспортных данных или кредитной истории.

Казахстанская практика также показывает практически сходный механизм с более выраженным использованием номинальных заемщиков. В Астане по делу об организованной группе, насчитывавшей более десяти человек, граждан убеждали оформить автомобили в кредит за вознаграждение от 1 до 2 млн тенге, после чего обязательства обещали погашать организаторы. Потерпевшими признаны более 100 граждан, оформлено 165 автомобилей, транспортные средства перепродавались, включая вывоз за пределы Казахстана [3]. Сопоставление двух эпизодов позволяет выделить устойчивую конструкцию риска. Реальным носителем кредитного обязательства остается гражданин, экономический выгодоприобретатель находится за пределами договора, а автомобиль превращается в ликвидный актив для последующей реализации.

В России к меморандуму о добросовестном автокредитовании присоединились 17 банков, на которые приходится более 95% выдаваемых автокредитов. За 2025 год в созданный участниками стоп-лист попало около 280 недобросовестных поставщиков дополнительных услуг и автодилеров, а количество жалоб на навязывание услуг при автокредитовании сократилось почти втрое [2]. В Казахстане с января 2025 года для онлайн-кредитования введена многоуровневая идентификация с биометрической проверкой, электронной цифровой подписью, анализом устройства, геолокации и признаков удаленного доступа [1]. Снижение числа мошеннических займов в Казахстане с 8,7 до 5,1 тыс. за год совпало с ужесточением процедур выдачи.

Для управления риском авторами предлагается выделять отдельный индекс мошеннической нагрузки автокредитования $FIR_t = \frac{N_t^{fraud}}{N_t^{auto}}$, где N_t^{fraud} представляет число подтвержденных мошеннических заявок, а N_t^{auto} общее число заявок на автокредитование за период t. Для оценки финансового эффекта целесообразно использовать иной показатель $FLR_t = \frac{L_t^{fraud}}{V_t^{auto}}$, где L_t^{fraud} означает сумму подтвержденных потерь, а V_t^{auto} объем выданных автокредитов. В отличие от абсолютного количества преступлений, эти коэффициенты позволят сопоставлять банки разного масштаба. В информационную модель риска необходимо включать признаки заемщика, дилера, автомобиля, цифрового устройства, места оформления, характера

первоначального платежа и связанных участников сделки. При повторении одних и тех же связей между заявителями значение риска должно повышаться даже при отсутствии самостоятельного отрицательного сигнала в кредитной истории.

Заключение. Материалы 2025-2026 годов показывают изменение предмета мошеннического воздействия. В России одновременно сохраняются схемы с номинальными заемщиками и злоупотреблениями со стороны участников автодилерского канала, тогда как государственные антифрод-системы все чаще обнаруживают операции уже после прохождения кредитной процедуры [4]. В Казахстане же требования теперь начинаются непосредственно с момента подачи заявки и идентификации заемщика, включающие проверку самого цифрового устройства и достоверности удаленного доступа [3, с. 331]. Публичное сообщение о деятельности казахстанского Антифрод-центра на данный момент содержит разные оценки объема предотвращенных операций, начиная от 28,9 млрд тенге и доходя до более 63 млрд тенге, не включая сопоставимое описание периода и методики расчета [2]. По мнению авторов, эти величины не могут объединяться в единую статистическую серию, потому что такой источник данных требует дополнительной верификации при подготовке регуляторной отчетности, а эффективное решение поставленных задач должно быть непосредственно связано с переходом от регистрации отдельных мошеннических эпизодов к измерению многократно повторяющихся связей внутри авто кредитной сделки.

Список литературы

1. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. Мошеннические кредиты на миллиарды тенге оформили на казахстанцев. 31.07.2026. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/article/details/242719 (дата обращения: 09.09.2026).
2. Банк России. Итоги работы Банка России 2025. Защита прав потребителей, борьба с мошенничеством и недобросовестными практиками на финансовом рынке. Москва, 2026. – Текст: электронный. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2025/zaschita-prav-potrebiteley-bor-ba-s-moshennichestvom-i-nedobrosovestnymi-praktikami-na-finansovom-rynke/ (дата обращения 01.10.2026).
3. Евдокимова, О. Н. Цифровой след заемщика и снижение риска мошенничества в микрофинансовом секторе / О. Н. Евдокимова // Правовые вопросы обеспечения национальной безопасности Российской Федерации: Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной Дню народного единства (г. Москва, 7 ноября 2025 г.), Москва, 07 ноября 2025 года. – Москва: Издательская группа «Юрист», 2026. – С. 329-340. – EDN XKGXSB.
4. Пространственное развитие экономики России: теория, анализ, моделирование / Е. В. Алешина, Э. С. Алпатова, Н. И. Быканова [и др.]. – Самара : Поволжская научная корпорация, 2026. – 306 с. – ISBN 978-5-605-59522-9. – EDN VVPFDS.

УДК 330.101

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: ФОРМИРОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

***Железняк В.Ю.*,** канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-3412-6360
Донецкий филиал ФГКОУ ВО «Волгоградская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации», г. Донецк, РФ
Zheleznyak_valeriya2017@mail.ru

Введение. В современных социально-гуманитарных исследованиях значительное место отводится проблематике экономической безопасности социальных систем: от отдельного субъекта хозяйствования до государства, от локальной территориальной структуры до наднациональной. Однако, содержание ключевой категории «экономическая безопасность», являющейся центральным элементом одноименной проблематики, все еще вызывает оживленные дискуссии среди представителей научного сообщества. Наличие в современной академической среде широкого спектра мнений по данному вопросу на фоне отсутствия общепризнанной позиции и предопределило актуальность данного исследования.

Цель исследования заключается в формировании универсального конструкта (теоретической модели) научной категории «экономическая безопасность», как набора базовых переменных, служащих для обозначения данного экономического феномена.

Основная часть. Структурно-контентный анализ выборки представленных в научных публикациях интерпретаций категории «экономическая безопасность» позволил выявить наиболее распространенные лексемы, в число которых вошли: «состояние», «характеристика», «условия и факторы», «отношения», «способность». Размер такой выборки можно расширять до бесконечности, но для автора научный интерес представлял не исчерпывающий анализ всех существующих на определенный момент подходов к пониманию категории, а концептуализация ее универсальной теоретической модели. В связи с этим объем представленной в исследовании [1] выборки представился автору не утратившим свою актуальность и достаточным по своему объему для достижения поставленной цели.

Тот факт, что экономическая безопасность является неотъемлемым элементом комплексной методологической проблемы безопасности, обусловил применимость к ней фундаментальных философских концепций и подходов. Несмотря на многообразие и неоднозначность современных представлений о безопасности в научных исследованиях по данной проблеме предоставилось возможным выделить две такие фундаментальные концепции. Согласно первой концепции, содержание понятия «безопасность» очерчивается посредством конкретизации весьма

неоднозначной категории «опасность» и таких же неоднозначных, семантически связанных с нею категорий как «угроза», «риск» и «вызов». При этом свойственное данное концепции отождествление безопасности с отсутствием опасности представляется весьма спорным, т.к. если в феномене опасности воплощается способность опознавать опасность на уровне любой живой материи, то феномен «безопасность» формируется на уровне человека в результате развития психики и становления человеческого сознания и не свойственен иным уровням организации материи. Иными словами – инстинкт самосохранения присущ всему живому, в то время как осознанная потребность в безопасности – исключительно человеку. Поэтому вторая концепция, распространенная в среде представителей социальной философии, представляется более убедительной. Согласно ее положениям исходной, корневой ценностью субъекта является самосохранение существования. При этом феномен безопасности, как и феномен опасности, имеет двойственную природу (рис. 1), обусловленную как всеобщностью природы самосохранения, так и особенностью ее проявления в человеческой жизни.

		Субъектное определение	
		+	-
Объективная реальность	+	С	Н
	-	Н	С

«+» - негативное воздействие присутствует
«-» - негативное воздействие отсутствует
С – совпадение объективной реальности и ее субъектного определения
Н – несовпадение объективной реальности и ее субъектного определения

Рис. 1. Варианты реализации двойственной природы феномена безопасности

С позиции концепции самосохранения существования безопасность не может выступать в качестве состояния, характеристики, способности, возможности, отношений или блага, поскольку является субъектным определением (восприятием) отсутствия воздействий, направленных на отрицание существования какого-либо объекта. На субъективную окрашенность безопасности указывает и Трошин Д.В., отмечая, что феномен безопасности изучается, оценивается, обеспечивается в интересах некоторого субъекта, в качестве которого может выступать «любая самоорганизующаяся система, в т.ч. организационная, которая, кроме всего прочего, вступает в отношениях со средой в качестве деятеля, т.е. субъекта, совершающего действия» [2, с. 42].

При всей неоднозначности феномена безопасности и экономической безопасности, как ее частного проявления, можно выделить ряд принципиальных вопросов, решение которых позволит преодолеть проблему отсутствия единой фундаментальной методологической,

философской и научной базы исследований данного феномена. Так, морфологическая декомпозиция определений «экономическая безопасность», представленных в трудах представителей экономической и правовой отраслей научного знания, позволила выделить ряд компонентов, присущих подавляющему большинству из них: объект (экономические субъекты (акторы), территориальные образования (город, регион, страна), иные (экономические потребности, экономические отношения и пр.); параметр объекта защиты (характеристики объекта, на которые оказывается или может оказываться внутреннее или внешнее воздействие: равновесие, защищенность, стабильность, устойчивость, независимость, развитие и пр.); воздействие (внутреннее или внешнее, реальные или мнимые) (опасность, угроза, вызов); негативные последствия для объекта (ухудшение параметров). С учетом субъективной составляющей теоретическая модель экономической безопасности (S_E) может быть формализована следующим образом:

$$S_E = [S, O, P_E, EF, D\ ], \quad (1)$$

где S – субъект оценки с характерной для него системой восприятия; O – объект оценки; P_E – экономические параметры объекта оценки; EF – внутренние и (или) внешние реальные и (или) мнимые воздействия на объект оценки; D – негативные последствия.

Соответственно дескриптивное определение понятия «экономическая безопасность» формулируется следующим образом (рис. 2).

ЭБ	-	субъектное восприятие	отсутствия	внутренних и (или) внешних реальные и (или) мнимых воздействий	которые могут иметь	негативные последствия	для	экономи-ческих параметров	объекта оценки
S_E	=	S	-	EF	-	D	-	P_e	O

Рис. 2. Синхронизация теоретической модели и элементов дескриптивного определения категории «экономическая безопасность»

Заключение. Предложенная теоретическая модель может служить базой для формирования дескриптивного определения экономической безопасности любого объекта путем интеграции в него вариативного набора дополнительных характеристик.

Список литературы

1. Железняк, В.Ю. Экономическая безопасность: современное состояние проблемы демаркации поля исследований / В.Ю. Железняк // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 4 (28). – С. 74-82. – EDN: KDJFDN.
2. Трошин, Д.В. Онтология безопасности: парадигма существования / Д.В. Трошин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 23. – С. 40-48. – EDN: SEXIEH.

УДК 332.1

УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА: ОПЫТ ДИАГНОСТИКИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)

Зиятдинов А.А., ORCID 0009-0004-9412-6030
Казанский кооперативный институт (филиал) АНО ВО Центросоюза РФ
«Российский университет кооперации», г. Казань, РФ
azatziat16@yandex.ru

Введение. Республика Татарстан – крупнейший по объёму валового регионального продукта (ВРП) субъект Приволжского федерального округа (ПФО): по данным Росстата, в 2023 г. ВРП составил 4,58 трлн руб., или 20,8 % ВРП округа.

Высокая индустриализация экономики республики формирует специфический набор угроз экономической безопасности, связанных со структурой и территориальной организацией хозяйственного комплекса.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от усреднённой оценки экономической безопасности региона, принятой в отечественной научной традиции [1], к дифференцированной диагностике угроз с учётом отраслевой и пространственной структуры экономики.

Индикативный подход предполагает сопоставление показателей с пороговыми значениями [2]; системы показателей разработаны для экономического пространства региона и для отраслей региональной экономики.

Вместе с тем внутрирегиональная (зональная) дифференциация угроз требует дополнительной проработки.

Цель статьи – диагностировать ключевые угрозы экономической безопасности Республики Татарстан с учётом структурных и зональных особенностей региональной экономики.

Основная часть. По данным Росстата, основу промышленности Республики Татарстан составляют обрабатывающие производства и добыча полезных ископаемых: в 2023 г. на них пришлось соответственно 71,5 % и 23,6 % отгрузки по четырём видам промышленной деятельности (в среднем по ПФО – 71,3 % и 20,6 %) [3].

Ключевую роль играет нефтегазохимический комплекс: по оценке исследователей, традиционно порядка 66–68 % объёма промышленного производства республики приходится именно на него.

Такая концентрация экономического потенциала в одном отраслевом комплексе формирует первую ключевую угрозу экономической безопасности региона – структурную (моноотраслевую) зависимость.

Её значимость подтверждает динамика добывающего сектора: индекс производства по виду деятельности «Добыча полезных ископаемых» снизился с 106,4 % в 2022 г. до 99,7 % в 2023 г. и 97,1 % в 2024 г. [4].

Это показывает чувствительность региональной экономики к изменению условий в одной отрасли. Рост обрабатывающих производств (индекс 105,3 % в 2023 г. и 111,4 % в 2024 г.) частично компенсирует снижение добычи, но не устраняет зависимость от единой нефтегазохимической технологической цепочки.

Промышленная нагрузка на экономику региона выше, чем в других субъектах ПФО.

По данным Росстата, в 2023 г. объём отгрузки по виду деятельности «Обрабатывающие производства» в расчёте на душу населения в Татарстане составил 877 тыс. руб. – максимальное значение среди 14 субъектов округа (в Нижегородской области – 633 тыс. руб., в среднем по ПФО – 501 тыс. руб.), а ВРП на душу населения – 1,15 млн руб. против 0,77 млн руб. по округу.

Одновременно индекс промышленного производства республики (103,0 %) был ниже среднеокружного (107,9 %), в том числе в обрабатывающих отраслях (105,3 % против 112,3 %), что может отражать высокую базу и ограниченный запас роста при сохранении зависимости от одного комплекса [5].

Вторая угроза связана с территориальной организацией экономики республики.

Стратегией социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года (Закон РТ от 17.06.2015 № 40-ЗРТ) закреплена модель пространственного развития «Татарстан 7+5+3», в рамках которой выделены три экономические зоны – Казанская, Камская и Альметьевская.

Их отраслевая специализация различается: Альметьевская зона связана преимущественно с нефтедобычей, Камская – с машиностроением и нефтехимией, Казанская – с обрабатывающей промышленностью и сферой услуг.

Интегральный показатель безопасности, рассчитанный для региона в целом, усредняет эти разнородные риски: структурная зависимость от нефтегазохимического комплекса концентрируется преимущественно в Альметьевской и Камской зонах, тогда как Казанская зона уязвима по иным направлениям – в части рынка труда и демографической нагрузки [6].

Таким образом, выявленные угрозы носят взаимодополняющий характер: отраслевая зависимость определяет масштаб возможных потерь, а зональная неоднородность – их территориальное распределение.

Заключение. Проведённая диагностика позволила выделить два различных по природе риска экономической безопасности Республики Татарстан – отраслевой (зависимость от нефтегазохимического комплекса) и пространственный (дифференциация угроз по экономическим зонам).

Их снижение требует диверсификации отраслевой структуры экономики и зонально дифференцированной политики. Результаты обосновывают необходимость разработки дифференцированных, а не усреднённых инструментов мониторинга и управления рисками экономической безопасности региона.

Практическая значимость выводов заключается в возможности их использования органами государственной власти Республики Татарстан при формировании зональной политики управления рисками, что определяет направление дальнейшего исследования: построение системы индикаторов и пороговых значений в разрезе экономических зон и разработку методики оценки и управления риском структурной зависимости.

Список литературы

1. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие. Кн. 4 / В. К. Сенчагов. – Москва: Финстатинформ, 2002. – 123 с.
2. Татаркин, А. И. Изменение парадигмы исследований экономической безопасности региона / А. И. Татаркин, А. А. Куклин // Экономика региона. – 2012. – № 2 (30). – С. 25–39. – DOI 10.17059/2012-2-2. – EDN OYYTLR.
3. Экономическая безопасность регионов России: монография / под ред. В. К. Сенчагова. – Нижний Новгород: Растр-НН, 2012. – 254 с.
4. Сигов, В. И. Безопасность экономического пространства региона: концептуальные основы и система показателей / В. И. Сигов, А. А. Песоцкий // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 4. – С. 1236–1250. – DOI 10.17059/2017-4-21. – EDN ZXQKGJ.
5. Акбердина, В. В. Комплексный инструментарий оценки экономической безопасности отраслей экономики: региональный аспект / В. В. Акбердина, А. В. Гребенкин, О. П. Смирнова // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 4. – С. 1264–1279. – DOI 10.17059/2017-4-23. – EDN QEEIVB.
6. Сафиуллин, М. Р. Построение и экономическая оценка производственно-технологических цепочек (на примере нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан) / М. Р. Сафиуллин, А. А. Сафина. – Казань : Казан. ун-т, 2013. – 148 с.

УДК 336.02

НАЛОГОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНА КАК ФИНАНСОВЫЙ ФУНДАМЕНТ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Кондрашова Е.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0005-6502-629X,
Иванова Д.Д., ORCID 0009-0009-1747-2753
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
dianaaaaaa.iv@yandex.ru, e.kondrashova@donnu.ru

Введение. Национальная безопасность Российской Федерации, согласно Закону РФ от 05.03.1992 № 2446-1 «О безопасности», представляет собой состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз [1].

Стратегия национальной безопасности РФ (Указ Президента от 02.07.2021 № 400) указывает, что национальная безопасность основана на неразрывной взаимосвязи с социально-экономическим развитием страны, а устойчивость финансовой системы названа одним из стратегических приоритетов [2]. Финансовая система и ее налоговая составляющая – не просто обслуживает национальную безопасность, а формирует ресурсную базу для ее обеспечения.

Цель исследования – обосновать роль налоговой безопасности региона как финансового фундамента национальной безопасности.

Основная часть. Национальная безопасность является многосоставным понятием, которое включает военную, информационную, социальную и экономическую и другие сферы. Для целей настоящего исследования важно раскрыть не все компоненты, а показать, что выступает фундаментальной основой системы национальной безопасности в контексте её финансово-экономической природы.

Налоговая безопасность региона представляет собой состояние защищенности региональной фискальной системы, при котором обеспечивается стабильное поступление налоговых доходов в бюджет, поддерживается оптимальный уровень налоговой нагрузки и минимизируются риски уклонения от налогообложения. В структуре безопасности налоговая безопасность занимает подчиненное положение: она входит в финансовую, финансовая – в экономическую, а экономическая – в национальную. Однако эта иерархия описывает структуру, но не механизм.

Механизм связи состоит в том, что налоговая безопасность региона формирует финансовые ресурсы, без которых национальная безопасность не может быть обеспечена: налоговые доходы финансируют обороноспособность, социальные обязательства, инфраструктуру, поддержку реального сектора и т.д. Прослеживается двусторонняя связь:

сверху вниз проецируются угрозы, а снизу – вверх формируются ресурсы для их предотвращения. Поэтому налоговая безопасность региона – не «элемент» национальной безопасности, а ее финансовый фундамент.

Актуальность такого подхода подтверждается Стратегией экономической безопасности РФ на период до 2030 года (Указ Президента от 13.05.2017 № 208), где несбалансированность бюджетной системы и сохранение теневой экономики названы угрозами экономической безопасности [3], и Стратегией научно-технологического развития РФ (Указ Президента от 28.02.2024 № 145), где демографический переход и санкционное давление описаны как большие вызовы, напрямую влияющие на налоговую базу регионов [4].

Обратимся к данным Ростовской области за 2020-2024 гг. (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые показатели налоговой безопасности Ростовской области в 2020-2024 гг.

№ п/п	Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1	Налоговая нагрузка (в % к ВРП)	15,30	14,79	14,17	16,47	15,55
2	Сальдированный финансовый результат, млрд руб.	123,45	127,94	154,01	302,92	204,04
3	НДФЛ, млн руб.	70686	79143	95356	111825	141613

Источник: *составлено автором на основе налоговых паспортов Ростовской области за 2020-2024 гг.* [5].

Приведенные показатели показывают, как налоговая безопасность региона формирует финансовый фундамент национальной безопасности, и почему этот фундамент неустойчив.

Так, налоговая нагрузка колеблется в диапазоне 14,17-16,47% ВРП. После скачка 2023 г. (16,47%) она снизилась до 15,55% в 2024 году. Налоговые доходы, являясь источник финансирования обороноспособности, социальных обязательств и инфраструктуры, не имеют стабильной базы.

Сальдированный финансовый результат вырос с 123,45 млрд руб. в 2020 г. до 302,92 млрд руб. в 2023 г., но в 2024 г. упал на 32,6% – до 204,04 млрд руб. Прибыль предприятий формирует налог на прибыль и инвестиции в реальный сектор. Ее падение сокращает налоговую базу будущих периодов.

НДФЛ растет устойчиво: с 70,7 млрд руб. в 2020 г. до 141,6 млрд руб. в 2024 г. – в два раза. Рост НДФЛ отражает увеличение доходов населения и расширение налогооблагаемой базы. Но этот рост обусловлен инфляцией и повышением зарплат, а не укреплением реального сектора.

Таким образом, показатели демонстрируют разнонаправленную динамику. Налоговая нагрузка волатильна. НДФЛ растет, но за счет инфляции и повышения зарплат, а не за счет расширения реального

производства. Прибыль предприятий падает, но ведь именно она формирует налог на прибыль и инвестиции в основной капитал. Разрыв между ростом номинальных налоговых поступлений и ослаблением реального сектора означает, что налоговая безопасность укрепляется неравномерно: фискальная устойчивость поддерживается за счет изъятия ресурсов у ослабевающего реального сектора. Такой механизм подрывает базу, на которой держится финансовый фундамент национальной безопасности.

Заключение. Проведенный анализ показал, что налоговая безопасность региона действительно выступает финансовым фундаментом национальной безопасности. Налоговые доходы формируют ресурсы, без которых невозможно финансирование национальных нужд. Вместе с тем данные Ростовской области за 2020-2024 гг. выявили неустойчивость этого фундамента.

Волатильность налоговой нагрузки, падение прибыли предприятий и инфляционный характер роста НДФЛ создают разрыв между фискальной устойчивостью и состоянием реального сектора. Укрепление налоговой безопасности без учета этого разрыва подрывает финансовый фундамент национальной безопасности. Полученный результат обосновывает необходимость сбалансированного механизма, удерживающего налоговую безопасность в зоне, совместимой с экономической безопасностью и укреплением национальной безопасности.

Список литературы

1. О безопасности : Закон РФ от 05.03.1992 № 2446-1 : [в ред. от 28.02.2023]. – Текст : электронный // СПС «КонсультантПлюс» : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_376/ (дата обращения: 02.10.2026).
2. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 27 (ч. II). – Ст. 5351.
3. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 20. – Ст. 2902.
4. Российская Федерация. Президент. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145. – Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 10. – Ст. 1373.
5. Аналитический портал ФНС России. – Текст : электронный // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. – URL: https://analytic.nalog.gov.ru/ (дата обращения: 02.10.2026).

УДК 338.24; 339.5

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Круглова И.А., д-р экон. наук, канд. юр. наук, доц.,
ORCID 0000-0002-2064-428X
АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»,
г. Санкт-Петербург, РФ
kruglova@ibispb.ru

Введение. Санкционное давление, ограничения на трансграничные расчеты, транспортные операции, поставки технологий и доступ к отдельным внешним рынкам обусловили качественное изменение условий внешнеэкономической деятельности российских регионов. В этих условиях внешняя торговля приобретает не только функцию расширения рынков сбыта, но и становится одним из инструментов обеспечения региональной экономической безопасности. Под последней следует понимать состояние защищенности региональной экономики от внутренних и внешних угроз, позволяющее сохранять устойчивость воспроизводственных процессов, занятость, доходную базу бюджетов, технологический потенциал и возможность самостоятельного социально-экономического развития. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208, закрепляет необходимость противодействия внешним экономическим угрозам, снижения критической зависимости от импорта и укрепления конкурентоспособности национальной экономики. Для регионального уровня данные ориентиры означают необходимость диверсификации внешнеэкономических связей, развития кооперации с дружественными странами и повышения устойчивости инфраструктуры торговли.

Цель исследования состоит в обосновании направлений развития региональной торговли, способствующих снижению внешней зависимости, повышению устойчивости региональных хозяйственных комплексов и укреплению экономической безопасности.

Основная часть. Региональная торговля с дружественными государствами должна опираться на принцип взаимодополняемости. Российские субъекты могут поставлять продовольствие, продукцию агропромышленного комплекса, удобрения, лесопромышленную продукцию, металлургические изделия, химические товары, машины и оборудование, продукцию фармацевтики, информационные и инженерные услуги. Одновременно импорт из дружественных стран должен быть ориентирован преимущественно на товары, необходимые для модернизации

производства, выпуска конечной продукции и замещения критического импорта, а не на закрепление новой технологической зависимости. Особое значение имеет развитие несырьевого неэнергетического экспорта. Исследования по проблематике российской торговой кооперации в условиях санкций выделяют Китай, Казахстан, Турцию, Белоруссию, Узбекистан, Египет и ряд других стран в качестве перспективных направлений расширения российского экспорта с учетом нереализованного экспортного потенциала. Для регионов это означает необходимость точной увязки экспортной политики с их отраслевой специализацией и конкурентными преимуществами [1].

Таким образом можно выделить приоритетные направления развития:

1. Развитие межрегиональной и трансграничной производственной кооперации. Региональные органы власти и институты развития должны стимулировать долгосрочные производственные цепочки с компаниями дружественных стран. Такая модель повышает предсказуемость спроса, формирует устойчивые контракты и снижает риски вытеснения российских поставщиков с внешних рынков.

2. Диверсификация логистических маршрутов. В условиях внешних ограничений надежность торговых связей зависит в том числе от физической возможности доставки товаров. Приоритетными являются развитие международного транспортного коридора «Север—Юг», восточного направления через Дальний Восток, портовой инфраструктуры Азово-Черноморского и Каспийского бассейнов, а также сухопутных маршрутов через Казахстан, Белоруссию, Азербайджан и Монголию.

3. Развитие расчетно-платежной инфраструктуры. В данном случае речь идет о расширении использования национальных валют, прямых корреспондентских отношений между банками, механизмов взаимного признания платежных инструментов, цифровых финансовых сервисов и страхования экспортных операций.

4. Цифровизация внешнеторговой деятельности. Создание региональных цифровых платформ может объединить производителей, логистические компании, банки, страховые организации, таможенных представителей и зарубежных контрагентов, что способствует сокращению транзакционных издержек, повышению прозрачности поставок, поиску партнеров, проверке надежности контрагентов и сопровождении электронного документооборота.

5. Укрепление продовольственной и технологической безопасности регионов – сочетание политики импортозамещения с селективным импортом оборудования, компонентов и технологий из дружественных стран. Внешняя торговля должна оцениваться по ее влиянию на степень локализации производства, технологическую независимость и создание добавленной стоимости на территории региона [2].

В данном случае мы можем говорить о необходимости создания региональной систем управления внешнеторговой устойчивостью, включающую следующие элементы: разработку региональных паспортов внешнеэкономической безопасности с выделением критических импортных товаров, ключевых рынков сбыта, транспортных узких мест и финансовых рисков; создание экспортных акселераторов для субъектов малого и среднего предпринимательства, ориентированных на рынки Китая, Индии, стран ЕАЭС, Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки; поддержку региональных торговых домов, представительств и выставочно-ярмарочной деятельности в дружественных государствах; субсидирование сертификации, адаптации упаковки, маркировки, перевода технической документации и защиты прав интеллектуальной собственности на внешних рынках; развитие механизмов экспортного кредитования, страхования, гарантий и компенсации части транспортных расходов; формирование межрегиональных экспортных консорциумов, позволяющих объединять продукцию нескольких субъектов Российской Федерации в единую поставку; мониторинг концентрации экспорта и импорта по странам, товарным группам, валютам платежа и логистическим маршрутам.

Заключение. Развитие региональной торговли России с дружественными государствами является важнейшим условием адаптации к санкционному давлению и повышения экономической безопасности субъектов Российской Федерации. Региональная внешнеторговая политика должна быть встроена в общенациональную стратегию экономической безопасности и учитывать отраслевую специализацию и пространственные преимущества конкретных субъектов Федерации. Реализация предложенных мер позволит уменьшить уязвимость региональных экономик перед внешними ограничениями, укрепить доходную базу регионов, создать новые рынки сбыта для отечественных производителей и сформировать более устойчивую модель включения России в международное экономическое сотрудничество.

Список литературы

1. Сычева, К.Г. Торговое сотрудничество России: формирование стратегического партнерства в условиях санкций / К.Г. Сычева // Международная торговля и торговая политика. – 2024. – 10(1) – С. 144-162. – DOI 10.21686/2410-7395-2024-1-144-162.
2. Круть, А.А. Методика обеспечения экономической безопасности регионов на основе снижения их зависимости от импортных поставок и использования резервов развития внутреннего рынка / А.А. Круть // Russian Journal of Management. – 2022. – Т. 10, № 1. – С. 146-150. – DOI 10.29039/2409-6024-2022-10-1-146-150. – EDN XSHVDQ.

УДК 338.2

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СИСТЕМЕ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ

Кузьменко М.И., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-2975-3148
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
г. Донецк, РФ
razorenova.marina93@mail.ru

Введение. В работе искусственный интеллект рассматривается не как инструмент ускорения роста и не как абстрактная технологическая угроза, а как фактор, меняющий структуру угроз экономической безопасности. Отличие от привычной постановки вопроса в том, что угрозы здесь анализируются не по отдельности, а во взаимосвязи: технологическая зависимость, операционные сбои и социальные сдвиги не существуют изолированно, они усиливают друг друга. Именно конфигурация этих связей, а не отдельные риски, определяет устойчивость экономической системы. В отечественной литературе преобладает перечислительный подход к ИИ-рискам, тогда как структурный анализ позволяет увидеть ядро системы угроз и точки, воздействие на которые даёт наибольший эффект. Именно поэтому тему имеет смысл рассматривать в рамках экономической безопасности, а не только в технической или философской плоскости.

Цель работы – провести структурный анализ угроз экономической безопасности, формируемых распространением искусственного интеллекта, и определить логику ответа государства на эти угрозы.

Основная часть. Экономическая безопасность традиционно рассматривается через устойчивость к внешним шокам, независимость ключевых отраслей и способность государства контролировать критически важные процессы. ИИ меняет расстановку сил в каждой из этих областей, причём изменения носят нелинейный характер и затрагивают не отдельные предприятия, а всю экономическую систему.

Первый блок – ядро системы угроз – технологическая зависимость. Это не одна из угроз наравне с другими, а центральный узел, вокруг которого выстраиваются остальные. Ключевые компоненты ИИ-инфраструктуры (высокопроизводительные чипы, платформы обучения моделей, облачные сервисы) сосредоточены в руках ограниченного числа стран и корпораций. Государство, активно внедряющее ИИ, но не располагающее собственной элементной базой, попадает в зависимость, которая при определённых политических условиях превращается в инструмент давления. Санкционные ограничения 2022–2024 гг. показали, что доступ к вычислительным мощностям может быть отключён быстрее,

чем выстроена альтернатива [1]. Речь идёт и о доступе к обученным моделям, инструментам их тонкой настройки, облачным платформам. Даже обойдя ограничения по оборудованию, государство остаётся встроенным в чужую технологическую экосистему – со всеми последствиями для защиты данных и стратегического планирования.

Второй блок – операционный слой – алгоритмическая уязвимость. Автономные торговые агенты, системы скоринга и управления рисками работают быстрее человека, но ошибаются с той же скоростью. Примеры «флеш-крахов» на зарубежных площадках демонстрируют, что решение, принятое алгоритмом на одном участке рынка, способно вызвать цепную реакцию в масштабах всей финансовой системы. Для государства это означает риск потери контроля над монетарной и бюджетной устойчивостью в режиме реального времени [2]. Проблема не в том, что алгоритм ошибается, - ошибаться может и человек. Проблема в том, что ошибка масштабируется мгновенно, а регулятор физически не успевает вмешаться. Системы, рассчитанные на человеческую скорость реакции, не работают в среде машинной скорости.

Третий блок – информационная асимметрия и трансформация теневого сегмента. Генеративные модели снижают порог входа в сферу финансового мошенничества, производства фальсифицированной продукции и манипуляции общественным мнением. Экономические потери плохо поддаются оценке, поскольку значительная часть ущерба не фиксируется официальной статистикой [3]. Если раньше для организации, например, фишинговой кампании требовалась команда специалистов, то сегодня достаточно нескольких человек и доступа к коммерческой генеративной модели. Это меняет не столько масштаб, сколько саму структуру теневого рынка – он становится более распределённым и менее уязвимым для правоохранительных органов.

Четвёртый блок – социальный слой – разрыв компетенций, а не безработица. Автоматизация затрагивает не только низкоквалифицированный труд, но и профессии, считавшиеся прежде «защищёнными» (аналитики, юристы, часть инженерных специальностей). Но критично не количество потерянных рабочих мест, а скорость изменений: система профессиональной подготовки объективно не успевает реагировать на запросы рынка. Разрыв между требованиями работодателей и компетенциями работников будет расти. Для государства это означает дополнительную нагрузку на социальные фонды и риск роста напряжённости в регионах с монопрофильной экономикой.

Пятый блок – алгоритмическая предвзятость в управлении. Когда ИИ-системы применяются при распределении бюджетных средств, оценке кредитоспособности или отборе получателей господдержки, ошибки модели приобретают характер управленческих решений. Некорректные данные или неверно заданные критерии приводят к системному перекосу,

который сложно обнаружить и ещё сложнее исправить. Ответственность размывается, так как модель «не виновата», разработчик «не знал», чиновник «доверился системе». Это формирует новую зону безответственности в госуправлении.

Перечисленные блоки не существуют изолированно. Технологическая зависимость усиливает уязвимость финансовой системы, информационная асимметрия подпитывает теневой сегмент, а структурная безработица снижает способность государства инвестировать в собственную ИИ-инфраструктуру. Именно это сочетание и позволяет говорить о системном, а не локальном характере риска. Точечные меры здесь не работают по определению.

Добавим к этому ещё один момент – перечисленные угрозы плохо поддаются количественной оценке в привычных для экономической безопасности показателях. Ущерб от утечки данных, от алгоритмической ошибки или от потери доверия к цифровым сервисам не всегда выражается в рублях. Это создаёт методологическую проблему для органов, которые привыкли работать с измеримыми индикаторами.

Заключение. Искусственный интеллект не является ни благом, ни угрозой сам по себе – значение имеет то, как выстроена работа с ним на уровне государства. Структурный анализ показывает, что угрозы образуют систему с ядром и устойчивыми связями, а значит, и ответ должен быть системным. Для экономической безопасности принципиально важно не догонять технологических лидеров любой ценой, а выстраивать собственный контур, например, контроль над критическими данными, независимые вычислительные мощности, понятные правила применения ИИ в государственном управлении и механизмы раннего предупреждения алгоритмических сбоев. Без этого ускоренное внедрение ИИ будет увеличивать не устойчивость экономики, а её уязвимость.

Список литературы

1. Плотников, В. А. Экономическая безопасность: специфика обеспечения в контексте внедрения технологий искусственного интеллекта / В. А. Плотников, А. А. Смирнов, А. М. Юсуфова // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 6. – С. 718-727. – DOI 10.35854/1998-1627-2025-6-718-727. – EDN VVZDME.
2. Дементьев, В. Е. Перспективы России при цифровом доминировании Китая и США / В. Е. Дементьев // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 4(193). – С. 6-17. – DOI 10.47711/0868-6351-193-6-17. – EDN MFRHGP.
3. Козырев, А. Н. Цифровая экономика и цифровизация в исторической ретроспективе / А. Н. Козырев // Цифровая экономика. – 2018. – № 1(1). – С. 5-19. – EDN VMUSSB.

УДК 658.15

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мелихов А.А., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0001-6952-4003,
Крохолева Ю.А., ORCID 0009-0002-2826-3761
«Приазовский государственный технический университет» – филиал
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Мариуполь, ДНР, РФ
andme1965@mail.ru, ul_kroholeva@mail.ru

Введение. Актуальность темы обусловлена возрастанием неопределённости внешней среды, усилением конкуренции, а также необходимостью обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующих субъектов в условиях динамично меняющейся экономической конъюнктуры. Исходя из современной научной методологии управление рисками рассматривается не как второстепенная функция менеджмента, а как стратегический инструмент, интегрированный в систему экономической безопасности предприятия [1].

Целью является комплексное раскрытие роли управления рисками как ключевого элемента обеспечения экономической безопасности предприятия.

Основная часть. Согласно традиционным трактовкам в академических источниках, риск – это вероятность наступления неблагоприятных событий, влекущих за собой потери ресурсов, недополучение доходов или отклонение от запланированных целей. Экономическая безопасность предприятия, в свою очередь, представляет собой состояние защищённости его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильное функционирование и развитие.

Управление рисками (риск-менеджмент) выступает связующим звеном между стратегическим планированием и оперативной деятельностью. Его роль в системе экономической безопасности заключается в своевременной идентификации, оценке и нейтрализации угроз, способных подорвать финансовую устойчивость, конкурентоспособность и репутацию предприятия, поэтому риск-менеджмент является неотъемлемым элементом корпоративного управления, направленным на поддержание допустимого уровня риска.

Для эффективного управления рисками необходима их научно обоснованная классификация, поэтому целесообразно выделить 2 группы.

Внешние риски обусловлены воздействием факторов макросреды и не поддаются прямому контролю со стороны предприятия:

макроэкономические риски (инфляция, колебания валютного курса, изменение ключевой ставки, рецессия);

политические риски (нестабильность политической системы, санкции, изменения в законодательстве);

рыночные риски (изменение спроса и предложения, ценовая конкуренция, появление новых технологий).

Внутренние риски возникают в результате деятельности самого предприятия и поддаются регулированию:

финансовые риски (риск неплатёжеспособности, кредитный, процентный, валютный);

производственные риски (сбои в поставках, аварии, нарушения технологических процессов);

кадровые риски (высокая текучесть персонала, недостаточная квалификация, ошибки сотрудников);

информационные риски (утечка конфиденциальных данных, кибератаки, сбои в IT-инфраструктуре).

Классификация позволяет дифференцировать подходы к управлению и выбирать наиболее эффективные инструменты для каждой категории [2].

В практике современного риск-менеджмента применяется комплекс методов, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных событий и минимизацию их последствий (диверсификация деятельности, страхование и создание резервов, внедрение систем внутреннего контроля).

Для количественной и качественной оценки рисков используется широкий спектр аналитических инструментов:

SWOT-анализ позволяет выявить угрозы и возможности внешней среды, а также сильные и слабые стороны предприятия, что служит основой для разработки стратегии управления рисками;

сценарное моделирование и стресс-тестирование дают возможность оценить поведение предприятия при различных вариантах развития событий, включая кризисные сценарии;

методы вероятностной оценки, в частности Value-at-Risk (VaR), позволяют количественно измерить максимальные потери с заданной вероятностью за определённый период.

Использование данных инструментов способствует повышению обоснованности управленческих решений и позволяет предприятию своевременно адаптироваться к изменениям. Основные элементы системы управления рисками в контексте обеспечения ЭБ представлены на рис. 1.

Заключение. Управление рисками является стратегическим элементом системы экономической безопасности предприятия. Эффективная система риск-менеджмента снижает вероятность возникновения кризисных ситуаций, укрепляет устойчивость бизнеса и создаёт предпосылки для его долгосрочного развития [3].



Рис. 1. Основные элементы системы управления рисками в контексте обеспечения экономической безопасности

Системный подход к управлению рисками повышает доверие инвесторов и партнёров, улучшает адаптивность предприятия к изменяющимся условиям внешней среды, а также способствует поддержанию конкурентоспособности. В условиях нарастающей неопределённости дальнейшее развитие методологии и инструментария риск-менеджмента приобретает особую актуальность для теории и практики экономической безопасности.

Список литературы

1. Гранатуров, В. М. Экономический риск : сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. – Москва : Дело и Сервис, 1999. – 111, [1] с. – ISBN 5-8018-0060-3.
2. Грунин, О. А. Экономическая безопасность организации : учебное пособие / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 160 с. – ISBN 5-94723-066-6.3.
3. Панягина, А. Е. Управление рисками на предприятии : теория и практика : учебное пособие / А. Е. Панягина, А. В. Свистунов. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 284 с. – ISBN 978-5-4497-0608-9. – Текст : электронный. – URL: https://www.iprbookshop.ru/96561.html (дата обращения: 07.10.2026).

УДК 338.46

СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОНТРОЛЯ ВТОРИЧНОГО РЫНКА БИЛЕТОВ НА КОНЦЕРТЫ И ИХ ОГРАНИЧЕНИЯ

Ныркова В.С., ORCID 0009-0009-8852-8662
ФГБОУ ВО «Рязанский государственный радиотехнический университет им. В. Ф. Уткина», г. Рязань, РФ
akininav@inbox.ru

Введение. На современном этапе рынок концертной деятельности в РФ сталкивается с множеством трудностей. Часть из них обусловлена запретом на организацию выступлений некоторых исполнителей и невозможностью импорта зарубежных артистов, другая – трагедией в Крокусе в 2024 году. Однако уже за 2025 год выручка от реализации билетов на концерты превысила 87 млрд руб., что на 65% более значения траурного 2024 года [1]. Значительный рост объемов продаваемых билетов и количества проводимых мероприятий привел к возникновению новых вызовов для организаторов и билетных операторов. Увеличение числа билетов привело к росту количества мошеннических действий по их перепродаже, спекуляциям. Подобные ситуации приводят не только к финансовым потерям среди зрителей, но и негативно сказываются на финансовых результатах и репутации организаторов концертов. Так, одной из ключевых проблем, которая сформировалась в концертной индустрии сегодня, выступает необходимость организации контроля за вторичным рынком реализации билетов.

Цель исследования – определить перспективные механизмы контроля вторичного рынка билетов, способствующие обеспечению экономической безопасности концертных организаций.

Основная часть. Нельзя сказать, что вышеуказанную проблему не пытались решить. Например, с 2026 года для части площадок в Москве ввели обязательную продажу билетов по документы, удостоверяющего личность (Приказ от 16 сентября 2025 г. № 838/ОД). В то же время, продажа билетов по паспорту влечет за собой ряд трудностей, связанных с необходимостью проверки документов, удостоверяющих личность, при посещении концерта, что влечет за собой образование больших очередей на входе и задержки мероприятий. Вышеописанное может негативно сказаться на репутации организатора концерта и привести к дополнительным расходам. Кроме того, необходимость ввода персональных данных при покупке билетов приводит к усложнению самого процесса их приобретения и рискам утечки такой информации, то есть способна отрицательно сказаться на потребительском спросе. Данный вопрос усложняется тем, что Закон РФ от 09 октября 1992 г. № 3612-1 не обязывает зрителей при приобретении билетов вводить данные документа, удостоверяющего

личность. Так, подобная инициатива, исходящая от частных организаторов, может быть встречена существенными возмущения от лица посетителей.

С другой стороны, платформа Tickets.Cloud предложила иное решение проблемы контроля за вторичным рынком продажи билетов – динамический QR-код в приложении Vibe.App [2]. Несмотря на возможность организации маркетплейса по перепродаже билетов непосредственно внутри платформы, подобное решение является несколько ограниченным для организаторов. Во-первых, для формирования динамического QR-кода билет должен быть продан непосредственно внутри платформы. Следовательно, привлекать популярных билетных операторов для реализации билетов на мероприятия не представляется возможном. Во-вторых, для формирования динамического QR-кода необходимо стабильное подключение к интернету в момент прохода, так как он действует всего несколько минут, что в текущих условиях ограничения доступа может привести к невозможности сканирования билета на входе. Тогда, подобное решение для организаторов сегодня скорее принесет больше негативных последствий, чем выгод.

В качестве еще одного инструмента контроля за реализацией билетов на вторичном рынке можно выделить NFT-технологии. В связи с тем, что проблема оборота билетов после первичной перепродажи характерна не только для отечественной концертной индустрии, мировой рынок также занимается поиском ее решения. Развитие рынка криптовалюты привело к распространению NFT-билетов [3]. На конференцию VeeCon 2023 г. билеты реализовывались на основе NFT-технологии. Основатель конференции Г. Вайнерчук уверен, что ограничение в распространении NFT-билетов связано в значительной степени с непозиционировынием их как коллекционного элемента [4]. Фестиваль Afterparty продавал коллекционные NFT-предметы, свыступавшие билетом на само мероприятие. Фестиваль – Atlas Weekend – продавал NFT-билеты в ограниченном количестве с возможностью отдельного входа [5].

Исследуя мировой опыт, можно выделить ряд преимуществ использования NFT-билетов организаторами, в числе которых: возможность проверки подлинности билета; организация контроля за вторичным рынком; получение организатором комиссии от вторичной перепродажи билетов; выступают как сувенир; повышение прозрачности рынка реализации билетов.

В то же время внедрение любой новой технологии сопряжено с рядом рисков: невозможность обеспечить защиту от фишинговых сайтов; сложность распространения среди массовой аудитории; технологические расходы на обеспечение бесперебойного доступа, в том числе в офлайн сценарии; невозможность достоверного определения экономических выгод от подобных операций в связи с малочисленностью кейсов; репутационные риски, связанные с негативными ассоциациями с NFT в обществе.

Так, на мировом рынке пока нет четко сформированной практики полноценной реализации NFT-билетов на концерты. В то же время, NFT-билеты используются для ранней продажи в VIP-сектора или позволяют получить дополнительный бонус в виде коллекционного мерча после мероприятия.

Заключение. Интерпретируя мировой опыт использования NFT-билетов на отечественный рынок, необходимо отметить, что наиболее успешным вариантом будет дополнение стандартного электронного билета NFT-слоем, который записывает информацию о владельце в блокчейн. При посещении мероприятия используется обычный билет, но именно официальному владельцу подобного билета становится доступным бонус в виде цифрового сувенира. При этом повсеместно распространить подобное не получится, так как приобретение и перепродажа возможны только на одной платформе. Поэтому использование подобного инструмента будет наиболее эффективным на ранних этапах продажи билетов на крупные концерты, когда действует только один канал реализации. Кроме того, это позволит повысить популярность приобретения билетов от организатора среди зрителей и развитию его билетной системы. Помимо прочего, данный механизм позволит организатору получать дополнительные выгоды виде комиссии с повторной продажи. Такое решение позволит минимизировать риски спекуляций, так как по изначальной цене купить и далее перепродать билет возможно будет только в кабинете на официальном сайте, иная же вторичная продажа билета не предоставит новому владельцу доступ к цифровому сувениру или бонусу.

Список литературы

1. Исследование российского рынка билетов на развлекательные и спортивные офлайн-мероприятия / OKS Labs by Okkam. – 2026. – URL: https://okkam.group/wp-content/uploads/2026/02/analiz_rynka_biletov_oks-labs-by-okkam_2025.pdf (дата обращения: 01.10.2026).
2. Vibe: умный билет и динамический QR-код против спекулянтов // Ticketscloud : официальный сайт. – URL: https://ticketscloud.com/products/vibe (дата обращения: 01.10.2026).
3. Regner, F. NFTs in Practice: Non-Fungible Tokens as Core Component of a Blockchain-based Event Ticketing Application / F. Regner, N. Urbach, A. Schweizer // ICIS 2019 Proceedings. – 2019. – URL: https://aisel.aisnet.org/icis2019/blockchain_fintech/blockchain_fintech/1/ (дата обращения: 01.10.2026).
4. Vaynerchuk, G. Why NFT Ticketing is the Future of Events and Experiences / G. Vaynerchuk // GaryVee Official Blog : сайт. – 2023. – URL: https://garyvaynerchuk.com/what-is-nft-non-fungible-token-guide/ (дата обращения: 01.10.2026).
5. Langston, T. NFT Tickets Are the Future of Live Events. Here’s Why / T. Langston // nft now : сайт. – 2023. – URL: https://nftnow.com/features/nft-tickets-are-the-future-of-live-music/ (дата обращения: 01.10.2026).

УДК 338.24.01

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ МСБ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К ПЛАТФОРМЕННОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ

Пястолов О.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-6284-8731,
Рашидян Д.Р., ORCID 0009-0003-4492-4053
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва, РФ
david.rashidyan2003@mail.ru, pyastolov-oa@ranepa.ru

Введение. В условиях жесткой денежно-кредитной политики и сжатия традиционного банковского кредитования платформенное финансирование становится критически важным альтернативным каналом привлечения капитала для субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ). Кредитный портфель МСБ в 2025 году продемонстрировал прирост всего 1,7%, при этом портфель реального МСБ сократился на 4,2%, а его доля в совокупном портфеле впервые опустилась ниже 50%. Одновременно доля проблемных кредитов реального МСБ выросла с 12,2% до 17,8% [5]. Эти данные свидетельство структурного сдвига. Банковский канал не просто сужается, а переориентируется на квази-МСБ – крупных заёмщиков, формально относимых к малому бизнесу. Реальный сектор МСБ остаётся без традиционного финансирования, что вынуждает его обращаться к платформенным сервисам.

Цель – доказать, что платформенное финансирование оказывает двойственный эффект на экономическую безопасность МСБ. На краткосрочном горизонте расширяет доступ к капиталу, на среднесрочном - увеличивает долговую нагрузку и системные риски.

Основная часть. Экономическую безопасность МСБ целесообразно рассматривать через четыре измерения: финансовую устойчивость, автономию, доступность капитала и информационную прозрачность. Это позволяет анализировать платформенное финансирование как многомерное явление, а не бинарное благо или угрозу. Сектор МСП в России растёт: в 2024 г. – 6,59 млн субъектов, 29,32 млн занятых, доход 156,8 трлн руб., доля в ВВП 21,7% [3]. При сохранении количества субъектов на уровне 2019 г. доход вырос почти вдвое, что говорит о качественном сдвиге в управлении средствами, включая заёмные. Объём привлечений через платформенные сервисы в 2025 г. составил 57,1 млрд руб., из них 13 млрд - через выпуск ценных бумаг; 86,5% средств приходится на субъекты МСП [2]. Число операторов инвестиционных платформ достигло 105, объём выпусков ЦФА – 1,7 трлн руб. (+179% г/г), количество выпусков – 2 007 [4]. Платформенный сегмент перестаёт быть нишевым и становится значимым элементом финансовой инфраструктуры МСБ. Краудлендинг не размывает

доли, не требует залога и не даёт инвесторам прав голоса, обеспечивая автономию. В 2025 г. привлечения через инвестплатформы выросли на 2% до 49,4 млрд руб., размещений акций МСП за 9 мес. – 100 (93 годом ранее). Рост числа размещений при слабом росте объёма указывает на смещение к мелким эмитентам, платформы стали каналом для компаний, отсеянных традиционной финансовой системой. В мае 2025 г. запущена программа субсидирования МСП при размещении ценных бумаг: до 5 млн руб. на инвестплатформе, до 15 млн руб. на листинг акций МСП, до 30 млн руб. для малых технологических компаний [1; 3]. На 30.09.2025 на МСП.РФ – 1,4 млн пользователей, 36 сервисов, 390 тыс. заявок [3]. Эти меры формируют институциональную инфраструктуру, снижающую транзакционные издержки доступа к капиталу. Доля просроченной задолженности в сфере краудфандинга к концу IV квартала 2025 года превысила 22% (+8% г/г), доля договоров с просрочкой – 34% (+13% г/г) [4]. В 2025 году впервые на рынке ЦФА зафиксированы случаи неисполнения обязательств: 27 эмитентов допустили просрочку по 39 выпускам совокупным объёмом 3,6 млрд рублей (0,53% от объёма действующих выпусков) [4]. Это противоречит представлению о платформенном финансировании, как о безопасной альтернативе банковскому кредиту и подтверждает гипотезу о нарастании системных рисков.

Платформенный сегмент аккумулирует заёмщиков, отсеянных традиционной финансовой системой: на 01.01.2026 просрочка реальных МСП - 7,9% против 1,1% у квази-МСП, МСП-ИП - 6,9% против 3,8% у МСП-ЮЛ [1]. В 2025 г. крупный бизнес задерживал расчёты с поставщиками из МСП, предпочитая держать средства на депозитах под высокие проценты, что усиливало риски банкротств и неплатежей [1]. Угрозы экономической безопасности МСБ формируются и во внешней среде - на стыке с крупным бизнесом. Розничные инвесторы (93,8%) не всегда способны адекватно оценить риск платформенных займов [2]. Банк России рекомендовал платформам раскрывать реальную доходность и NPL-показатели (eng. Non-Performing Loan) [4]. Отраслевая дифференциация рисков также имеет значение. Задолженность по ставкам 27% годовых и выше в основном имели субъекты МСП из сферы торговли – 39,7% [1]. Это согласуется с выводами о том, что торговые предприятия с высокой оборачиваемостью и низкой маржой наиболее уязвимы к долговой нагрузке.

В 2025 г. принят Федеральный закон № 402-ФЗ, расширяющий предложение инвестиционных инструментов на финансовых платформах: собственные облигации и ЦФА оператора, ЦФА корпоративных эмитентов, агентские услуги центрального депозитария муниципальным эмитентам. Банк России установил требования к ЦФА для квалифицированных и неквалифицированных инвесторов [2]. Регуляторный вектор сочетает стимулирование рынка с защитой розничных инвесторов, однако сохраняется риск ограничения доступа МСБ к капиталу.

Заключение. Платформенное финансирование имеет двойственный эффект. На краткосрочном горизонте оно расширяет доступ МСБ к капиталу без размывания контроля, на среднесрочном – увеличивает долговую нагрузку и системные риски. Ключевая угроза заключается не в самом факте заимствования, а в его масштабе в структуре пассивов. Просроченная задолженность в краудфандинге превысила 22%, а доля договоров с просрочкой достигла 34% [4]. Отраслевая дифференциация рисков имеет решающее значение, поскольку задолженность по ставкам 27% и выше на 39,7% сформирована торговыми предприятиями [1], что делает их наиболее уязвимым сегментом. Регуляторный парадокс состоит в том, что повышение лимитов для инвесторов увеличивает доступный капитал, но одновременно усиливает концентрацию риска в розничном сегменте. Практические рекомендации таковы: для МСБ важен мониторинг доли платформенного долга в структуре пассивов. Для платформ необходимо раскрытие отраслевой структуры заёмщиков и NPL. Для регулятора целесообразны дифференцированные требования с учётом отраслевой специфики.

Список литературы

1. Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства по итогам 2025 года. – Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. – 2025. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/62046/inf_material_msp_2025.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
2. Годовой отчет Банка России 2025. – Текст : электронный // Банк России: официальный сайт. – 2025. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59752/ar_2025.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
3. О состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019 – 1-е полугодие 2025 гг. и планах на период 2025–2030 гг. – Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/545a9a01d2fa825bf6657a16bab225f9/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_1oe_polugodie_i_planax_na_2025-2030_gg.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
4. Обзор платформенных сервисов в России за 2025 год. – Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. – 2025.– URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/62088/platform_services_2025.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
5. Рынок кредитования малого и среднего бизнеса по итогам 2025 года и прогноз на 2026-й: нереальный МСБ. – Текст : электронный // Эксперт РА : [сайт]. – 2025. – URL: https://raexpert.ru/researches/banks/msb_2025/ (дата обращения: 26.09.2026).

УДК 338.2

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ: СОХРАНЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКИХ ТРАДИЦИЙ И ПОИСК НОВЫХ ПОДХОДОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рабкин С.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8101-1569
независимый исследователь, г. Сыктывкар, РФ
Fulcrum-A@yandex.ru

Введение. Обеспечение экономической безопасности предприятий в условиях современных вызовов социально-экономическому развитию Российской Федерации требует не только соответствующей им системы технико-экономических решений, но и подготовки управленческих кадров, способных решать поставленные задачи. В этом отношении очень важно учитывать исторический опыт нашей страны при формировании мобилизационной модели экономики [1; 2; 3] и современные тенденции в формировании кадровой политики во взаимосвязи с вопросами обеспечения экономической безопасности [4] на новом технологическом этапе развития кадровой политики на предприятиях стратегически важных отраслей экономики [5].

Цель: на основе общей методологии институционального анализа выявить потенциальные возможности объединения лучших отечественных практик подготовки управленческих кадров и новых информационных технологий при реализации современных задач стратегического планирования и обеспечения экономической безопасности системообразующих предприятий в стратегических важных отраслях регионального развития.

Основная часть. Важность комплексности анализа проблем обеспечения экономической безопасности в рамках решения задач на микро, макро и мезо уровнях определяет необходимость поиска новых подходов не только в оценке, но и наглядности представления угроз безопасности региональных экономических систем, в т. ч. на основе разработки соответствующим этим задачам методик диагностики устойчивости стратегически важных для региона отраслей и системообразующих предприятий. Однако вопрос о том, кто и каким образом будет принимать управленческие решения направленные на достижение результативности обеспечения экономической безопасности предприятий (особенно системообразующих) является далеко непраздным и напрямую зависит от качества подготовки управленческих кадров.

Нужны не только новые информационные базы, позволяющие решать задачи стратегического планирования, но и возможности их применения исходя из адаптации учебного процесса непосредственно к решению задач

развития прежде всего системообразующих предприятий для региона. Именно конкретизация задач планирования и обеспечения экономической безопасности позволит создать систему взаимодействия работодателя и будущего работника (студента) на самых ранних стадиях профессионального взаимодействия. Когда любой участник процесса планирования, используя общие информационные базы и согласованные алгоритмы может принять решение на основе многовариантности факторного анализа оценки ситуации. Со стороны практиков не должно быть боязни ставить перед студентами практико-ориентированные задачи, а студенты должны не бояться предлагать решения, на основе новых информационных и коммуникативных технологий. Все это в какой-то мере всегда присутствовало на разных этапах внедрения систем алгоритмизации производства, особенно когда происходило внедрение новых информационных технологий, как в процесс обучения, так и непосредственно на производстве. Достаточно вспомнить внедрение на советских производствах различных систем научной организации труда (НОТ) и автоматизации управления (АСУ). Сегодня мы стоим перед фактом нового этапа технологического развития. Искусственный интеллект (либо его элементы) начинают активно использоваться в решении задач планирования на предприятиях (например, система Adeptik APS) [6]. Доступ к подобным программным продуктам, безусловно должен быть у Вузов, для того чтобы не только осваивать новые технологии, но и формировать определённую культуру мышления будущих специалистов, на основе совмещения традиционных и новых практик их обучения.

В большей степени это решение экономической составляющей принятия управленческих решений о целеполагании, но стратегически все это определяет и возможность формирования новой по своему институциональному качеству системы обеспечения отраслевой экономической безопасности. Ведь от того каким образом будут развиваться системообразующие предприятия будет зависеть развитие стратегических отраслей экономики региона, определяющих реализацию им своего социально -экономического потенциала.

В этом отношении раннее реализованная система взаимодействия между Вузами и системообразующими предприятиями стратегических отраслей (с точки зрения обеспечения экономической и национальной безопасности в целом) в Советском Союзе может быть востребована и сегодня, но на новой информационно-технологической основе этого взаимодействия. Например, опыт подготовки кадров для оборонной промышленности нашей страны, когда была создана система: «Вуз – базовая кафедра», трансформированная сегодня в модель «Вуз – базовая кафедра - базовое предприятие» [7].

Исходя из вышеизложенного в качестве одного из вариантов решения данных проблем может выступать модель: «Информационный блок цикла

лекций (доступный в т.ч. работодателям) – публичная лекция – интернет контент (видеоматериалы, чат и т. д.) – публичная или дистанционная лекция на основе обратной связи». В определённой степени этому могут способствовать такие социальные сети как ВКонтакте или популярные мессенджеры, при условии соответствия их деятельности законодательству РФ.

Заключение. Выработка новой системы взаимодействия между работодателями и Вузами при подготовке управленческих кадров способных решать современные задачи развития предприятий на основе новых информационных технологий, требует объединения усилий всех участников данного процесса. Основой данной системы должен стать информационно-аналитический обмен информацией между всеми участниками данного процесса в удобной для студенческой аудитории и практиков форме межличностного профессионального общения. Важна общая информационная база, позволяющая оперировать единой системой понятий и критериев в определении результативности принятия управленческого решения. При этом возрастает роль профессорско-преподавательского состава, который фактически будет основным связующим звеном между работодателем и студентами в реализации практико-ориентированных задач развития предприятий, но научной основе.

Список литературы

1. Городецкий, А. Е. Советское мобилизационно-эвакуационное планирование в годы войны и выводы для современности / А. Е. Городецкий // Экономическое возрождение России. – 2021. –№3(69). – С.53 – 66. – DOI: 10.37930/1990-9780-2021-3-69-53-66.
2. Караваева, И. В. Победа СССР в Великой Отечественной войне в контексте институциональной перестройки экономики- годы 1941-1945 гг. // Экономическая безопасность. – 2025. – Т.8. – №5. – С.1381 – 1394. – DOI 10.18334/ecsec.8.5.123314. – EDN ZMRLJH.
3. Караваева, И. В. Исторические параллели и новая реальность: 80-летие победы в Великой Отечественной войне / И. В. Караваева, М. Ю Лев // Экономическая безопасность. – 2025. – Т.8. – №5. – С.1111 – 1138. – DOI 10.18334/ecsec.8.5.123296. – EDN WYMFHH.
4. Бычкова, О. В. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой безопасности / О.В. Бычкова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. Сборник научных трудов XXVI международной научно-практической конференции. – Симферополь: ООО «Издательство типография «Ариал»», 2025. – С. 221 – 223.
5. Мезина, Н. А. Подготовка управленцев и экономистов для высокотехнологической промышленности / Н. А. Мезина, Г. В. Тихонов // Образование и право. – 2025. – №1. – С.189 – 193. – DOI: 10.24412/2076-1503-2025-1-189-193.
6. APS adeptik: сайт. – Текст: электронный. – URL: https://adeptik.com/snaryad-aps (дата обращения 11.09.2026).
7. История РТУ МИРЭА: сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.mirea.ru/about/history-of-the-university/history-of-the-university/ (дата обращения 16.09.2026).

УДК 332.1:338.2

ПОРОГОВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ИНДИКАТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

Сафаров Н.И., ORCID 0009-0005-0792-0031
Казанский кооперативный институт (филиал) АНО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Казань, РФ
niazsafarov@mail.ru

Введение. Региональные экономики сегодня проверяются на устойчивость сразу по нескольким направлениям: санкционное давление, перестройка логистики и рынков сбыта, нехватка кадров, неравная бюджетная обеспеченность территорий. Поэтому оценка экономической безопасности региона перестала быть чисто академической задачей, ведь от её результатов зависят приоритеты бюджетной и инвестиционной политики. Нормативную рамку задают Стратегия экономической безопасности до 2030 года [1] и закон о стратегическом планировании [6], однако они ориентированы прежде всего на национальный уровень, а порядок обоснования региональных границ допустимых значений в них раскрыт слабо. Между тем индикатор без такой границы мало что сообщает об угрозе: рост безработицы на один пункт безразличен при одном исходном уровне и опасен при другом.

Цель статьи – систематизировать подходы к определению пороговых значений индикаторов экономической безопасности региона и показать ограничения каждого из них. Использованы сравнительный анализ научных публикаций и нормативных документов, группировка и обобщение.

Основная часть. В отечественной науке понятие порогового значения связывают с работами научной школы В.К. Сенчагова: это предельная величина показателя, при выходе за которую нарушаются условия нормального воспроизводства и возникают угрозы устойчивости социально-экономической системы [2]. Существенно, что граница трактуется не как точка, а как зона. Обычно различают нормальное, предкризисное, кризисное и критическое состояния, и каждому отвечает свой интервал значений. Такая градация даёт возможность действовать до пересечения порога, а не после него.

Первую развёрнутую систему критериев для страны предложил А.Н. Илларионов [3], с иных методологических позиций к проблеме обращался С.Ю. Глазьев [4]. Эти работы сформировали набор «классических» ориентиров, который до сих пор кочует из одной региональной методики в другую (табл. 1).

Однако такие величины задавались для национальной экономики, и их механический перенос на регион методологически уязвим: регион –

открытая система с узкой специализацией, зависимая от трансфертов и внешних поставок, а различия территорий (сырьевых и обрабатывающих, северных и приграничных) делают единый порог несопоставимым.

Таблица 1 – Примеры ориентиров пороговых значений в литературе

Индикатор	Ориентир порогового значения
Уровень безработицы	Свыше 10 % – критическая зона
Децильный коэффициент	8 раз – порог; 10 раз – критический уровень
Население с доходами ниже границы бедности	Около 10 %
Инвестиции в основной капитал	Не менее 20–25 % ВРП
Затраты на исследования и разработки	Не менее 2 % ВРП
Доля отечественной продукции в ресурсах	Зерно – не менее 95 %, молоко – 90 %, мясо – 85 %

Поэтому региональные методики дополняют федеральный набор показателями положения территории в стране: ВРП на душу населения относительно среднероссийского, доля безвозмездных поступлений в доходах бюджета, долговая нагрузка, износ основных фондов, миграционный баланс, соотношение доходов и прожиточного минимума. Общепризнанных границ для них нет, и они заметно расходятся в разных работах из-за различия целей: зафиксировать реализовавшуюся угрозу или успеть её предотвратить.

Для сопоставимости показателей используют нормирование – выражение значения через удалённость от порога. «Запас прочности» рассчитывают как относительное превышение над порогом, если показатель желательно увеличивать (инвестиции, доходы), и как относительное недобирание до порога, если снижать (безработица, долг). Положительный запас означает безопасное состояние, близкий к нулю – предкризисное, отрицательный – опасную зону.

Выделяют шесть способов обоснования порогов. Нормативный опирается на законы и стратегии [1; 5]; он прост, но делает границу скорее политической, чем аналитической. Экспертный строится на опросах и субъективен. Статистический использует распределение показателя по регионам, но скрывает общее неблагополучие: если плохо большинству территорий, порог окажется слишком мягким. Сравнительный сопоставляет регион со странами или федеральными округами, динамический – с его собственной траекторией, модельный ищет точку излома связи показателя с результатом (пороговые регрессии).

Анализ литературы выявляет общие проблемы. Пороги разумнее задавать для кластеров регионов по структуре экономики и бюджетной

обеспеченности. Опасным бывает сочетание взаимосвязанных индикаторов, формально остающихся в норме. Статистика запаздывает, а для новых субъектов РФ нет длинных рядов, поэтому статистический и динамический подходы ограничены. Пороги устаревают и требуют пересмотра, а интегральный индекс может скрыть критическое значение отдельного показателя.

Важна и цена ошибки. Слишком строгий порог порождает ложные тревоги, слишком мягкий пропускает назревающие угрозы. Поэтому выбор границы – компромисс между полнотой и точностью предупреждения, который должен быть зафиксирован в методике.

Наконец, порог – инструмент диагностики, а не объяснение причин: пересечение границы указывает на проблему, но не на её источник, для выявления которого нужен анализ структуры экономики и бюджетных потоков.

Заключение. Универсального способа определить пороговые значения не существует. Целесообразно сочетать подходы: нормативные ориентиры брать как нижнюю границу, статистические и сравнительные уточнять по кластеру регионов, динамические использовать для раннего предупреждения. Границы стоит задавать зонами, пересматривать каждые три–пять лет и отслеживать вместе с сопутствующими индикаторами. Перспективна разработка методики для территорий с короткими рядами. Пороги должны быть связаны с ответственными органами и процедурами реагирования.

Список литературы

1. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: сайт. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 06.10.2026).
2. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / под ред. В. К. Сенчагова. – 2-е изд. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 815 с.
3. Илларионов, А. Н. Критерии экономической безопасности / А. Н. Илларионов // Вопросы экономики. – 1998. – № 10. – С. 35–58.
4. Глазьев, С. Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны – альтернативный реформационный курс / С. Ю. Глазьев // Российский экономический журнал. – 1997. – № 1. – С. 3–10.
5. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 21 января 2020 г. № 20. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: сайт. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 06.10.2026).
6. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: сайт. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 06.10.2026).

УДК 338.24:004.056:004.8

ЗАЩИТА ДАННЫХ КАК УСЛОВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЭНЕРГЕТИКЕ

Скворцова И.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-2350-6621,
Чаюк С.В., ORCID 0000-0002-5727-5617,
Сомов А.Г., канд. техн. наук, доц., ORCID 0009-0004-2592-9198
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ)», г. Санкт-Петербург, РФ
ingavik@mail.ru, chayuk@gmail.com, somovspb@yandex.ru

Введение. Функционирование систем искусственного интеллекта (ИИ) в энергетике основано на данных, формируемых предприятием и его внешней средой: телеметрии оборудования, показаниях интеллектуальных приборов учета, параметрах режимов работы сетей, договорной и платежной информации потребителей. Прикладные направления применения ИИ в отрасли – от прогнозирования нагрузки до диагностики оборудования – исследованы в работах [1; 2], а возможности его использования для обеспечения экономической безопасности, накопленный опыт и нерешенные проблемы – в работе [3]. Для всех направлений справедливо, что достоверность результатов модели ограничена качеством данных, на которых она обучена и которые поступают на ее вход при эксплуатации. Следовательно, защищенность данных выходит за рамки задач службы информационной безопасности и становится условием экономической безопасности предприятия.

Актуальность проблемы обусловлена двумя факторами. Во-первых, Международное энергетическое агентство констатирует рост количества и сложности кибератак на энергетические компании, в том числе вследствие применения ИИ атакующей стороной; при этом ИИ повышает и эффективность средств защиты [4]. Во-вторых, многие системы управления энергетических предприятий относятся к объектам критической информационной инфраструктуры и подпадают под действие Федерального закона № 187-ФЗ [5].

Цель исследования – обоснование подхода к защите данных, используемых системами ИИ на энергетическом предприятии, исходя из значимости этих данных для его экономической безопасности. Использованы методы системного анализа, классификации и анализа нормативных правовых актов.

Основная часть. Проблемы защиты информации в условиях цифровизации, выявленные в работе [6], при использовании ИИ приобретают новое содержание. Для традиционных информационных систем основной угрозой остается несанкционированный доступ к

хранимым сведениям, тогда как в системах ИИ к ней добавляются угрозы, связанные с жизненным циклом модели: искажение обучающей выборки порождает трудно выявляемые систематические ошибки; обученная модель, аккумулирующая знания о технологических процессах предприятия, сама становится объектом хищения; при обращении к внешним сервисам данные выходят за пределы защищенного контура.

Угрозы охватывают весь жизненный цикл системы ИИ, а их последствия затрагивают финансовую, информационную, правовую и технико-технологическую составляющие экономической безопасности. Следовательно, защиту данных необходимо проектировать одновременно с внедрением ИИ, а не дополнять ею уже созданную систему.

Вместе с тем обнаруживается противоречие. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта предусматривает повышение доступности и качества данных, необходимых для развития технологий ИИ [7], тогда как для энергетического предприятия расширение доступа к данным сопряжено с ростом риска их компрометации. Для разрешения данного противоречия предлагается классифицировать данные не по их технической природе, а по экономическим последствиям компрометации, устанавливая для каждого класса собственный режим обработки.

К классу А отнесены технологические данные объектов критической информационной инфраструктуры: параметры режимов, телеметрия автоматизированных систем управления. Их обработка осуществляется исключительно в изолированном контуре предприятия: передача внешним сервисам не допускается, целостность каждого набора данных контролируется, а решения, сформированные по результатам работы модели, утверждает ответственный специалист. Для этого класса приоритет отдается отечественным программным средствам, что снижает зависимость от иностранных поставщиков.

Класс Б образуют коммерческие и персональные данные (сведения учета, договоры, платежная информация). Их обработка ведется в защищенном контуре с обезличиванием перед обучением моделей и регистрацией доступа в журнале; внешним исполнителям такие данные предоставляются лишь в обезличенном виде на основании договора, закрепляющего ответственность сторон.

К классу В относятся открытые и агрегированные данные (метеорологическая информация, обезличенная статистика потребления), для обработки которых допускается привлечение внешних вычислительных ресурсов при условии контроля источника данных.

Подобная дифференциация обеспечивает соразмерность затрат на защиту величине возможного ущерба: наиболее строгие и дорогостоящие меры применяются к ограниченному массиву критичных данных, а для открытых данных не вводятся избыточные ограничения, замедляющие внедрение ИИ.

Заключение. Внедрение ИИ превращает защиту данных из обеспечивающей функции в условие экономической безопасности энергетического предприятия, поскольку угрозы возникают на каждом этапе жизненного цикла интеллектуальной системы и влекут прямые финансовые, правовые и технологические последствия. Предложенная классификация данных по последствиям их компрометации позволяет дифференцировать режимы защиты, соотнести затраты на нее с величиной вероятного ущерба и согласовать потребность в доступности данных для обучения моделей с требованиями безопасности. Результаты применимы при разработке регламентов внедрения ИИ на генерирующих и электросетевых предприятиях. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку ущерба от компрометации данных каждого класса и затрат на поддержание соответствующих режимов защиты.

Список литературы

1. Скворцова, И. В. Изучение практического применения искусственного интеллекта в энергетике / И. В. Скворцова, С. В. Чаюк, И. В. Багаева // Science and Innovation. – 2025. – Т. 4, № S1-1. – С. 236–241. – DOI 10.5281/zenodo.15383678. – EDN LGXNDQ.
2. Скворцова, И. В. Практическое применение искусственного интеллекта в энергетике / И. В. Скворцова, С. В. Чаюк, И. В. Багаева // Science and Innovation. – 2025. – Т. 4, № S1-1. – С. 141–146. – DOI 10.5281/zenodo.15392110. – EDN WHWMMU.
3. Скворцова, И. В. Экономическая безопасность и искусственный интеллект: опыт, проблемы, перспективы / И. В. Скворцова, С. В. Чаюк // Актуальные проблемы экономики и управления в строительстве : материалы III Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 17–18 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2025. – С. 403–404. – EDN RJSCQM.
4. Energy and AI : World Energy Outlook Special Report / International Energy Agency. – Paris: IEA, 2025. – Text: electronic. – URL: https://www.iea.org/reports/energy-and-ai (дата обращения: 25.09.2026).
5. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации: Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/?ysclid=muvf5q47vk698007999 (дата обращения: 25.09.2026)
6. Багаева, И. В. Защита информации в эпоху цифровизации / И. В. Багаева, С. В. Пупенцова, С. В. Чаюк // Высокие технологии и инновации в науке: сборник избранных статей Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 28 мая 2022 года. – Санкт-Петербург : Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2022. – С. 197–200. – EDN XZVTYZ.
7. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/?ysclid=muvf9by2pn323469098 (дата обращения: 25.09.2026).

УДК 33.024

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Тищенко И.В., ORCID 0009-0006-2760-7226
Северодонецкий технологический институт (филиал) ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет им. В .Даля», г. Северодонецк, ЛНР, РФ
tishchenko.irina2025@yandex.ru

Введение. Химическая промышленность занимает ключевые позиции в структуре российской экономики, обеспечивая сырьём и материалами более семидесяти смежных секторов – от сельского хозяйства и строительства до фармацевтики и оборонно-промышленного комплекса. По данным Минпромторга, химический комплекс формирует около 12% обрабатывающей промышленности и обеспечивает современными материалами все отрасли промышленности, включая оборонную. В условиях санкционного давления и геополитической турбулентности вопросы достижения технологического суверенитета и импортозамещения в химической отрасли приобретают характер первостепенной государственной задачи. Как отмечается в аналитических материалах, в 2024–2025 годах химическая промышленность приобретает стратегическое значение как драйвер технологического суверенитета, импортозамещения и диверсификации экономики России [2].

Цель исследования – обосновать роль импортозамещения и технологического суверенитета в обеспечении экономической безопасности предприятий химической промышленности и выявить ключевые инструменты их достижения в современных условиях.

Основная часть. Исходной точкой анализа является оценка масштабов импортозависимости отрасли, сложившейся к моменту усиления санкционного давления. По данным НИУ ВШЭ, по состоянию на начало 2024 года зависимость российских химических предприятий от импорта сырья и производственного оборудования составляла 42% и 37% соответственно. Ещё более критичной была ситуация с оборудованием для тонкого органического синтеза – до 67% импортировалось из недружественных стран, а доля импортных катализаторов для нефтехимии достигала 45%. Подобная зависимость создавала прямую угрозу экономической безопасности: нарушение поставок могло привести к остановке непрерывных производственных циклов, что чревато не только финансовыми потерями, но и техногенными рисками [2].

Необходимо отметить, что за период 2022–2025 годов отрасль

продемонстрировала позитивную динамику импортозамещения. Согласно данным Росстата и отраслевых отчётов, доля импортной продукции в потреблении химического комплекса сократилась с 38,7% в 2022 году до 28,3% в первом полугодии 2025 года. Рост индекса производства с 98,2% в 2022 году до 104,2% в 2024 году подтверждает устойчивость отрасли к внешним шокам. Текущая доля импорта на рынке химической продукции по состоянию на 2025 год оценивается Минпромторгом в 34%, при плановом показателе 30% к 2030 году [2; 4].

Ключевым инструментом достижения технологического суверенитета выступает государственная поддержка отрасли. В 2025 году объявлена национальная программа «Новые материалы и химия», результатом которой должно стать повышение до 100% уровня технологической независимости по новым материалам и химии к 2030 году. В рамках этой программы планируется запустить не менее 150 новых производств и сформировать 23 производственные цепочки, что позволит создать более 700 новых продуктов и снизить импортозависимость. На реализацию национального проекта из федерального бюджета с 2025 по 2030 год планируется выделить около 170 млрд. рублей, при этом сумма инвестиций компаний реального сектора может составить порядка 1 трлн. рублей [1].

Инвестиционная активность предприятий отрасли демонстрирует устойчивый рост. Объём инвестиций в основной капитал химической промышленности превысил 1,6 трлн. рублей в 2024 году, что более чем вдвое превышает показатели 2022 года, когда объём инвестиций составлял 796 млрд. рублей. Более 45% предприятий в 2024 году обновили стратегии развития в части производственной и инвестиционной политики, импортозамещения, цифровой и технологической активности, при этом 37% предприятий внедрили импортозамещающие технологии [4].

Особое значение для обеспечения экономической безопасности имеет импортозамещение в сегменте катализаторов – критически важных компонентов, без которых невозможно функционирование большинства химических производств. Здесь достигнуты существенные успехи: Россия добилась почти полного импортозамещения в производстве катализаторов для нефтепереработки в целях выпуска моторного топлива и бензина. В 2024 году компания «Газпром нефтехим Салават» заменила 13 импортных катализаторов на российские аналоги, включая загрузку отечественного платино-палладиевого катализатора на производстве акриловой кислоты. Сибирские учёные совместно с индустриальными партнёрами разрабатывают первую в России технологию синтеза катализаторов гидрирования ацетона для выпуска изопропилового спирта [3].

Стратегическим приоритетом становится возрождение компетенций в мало- и среднетоннажной химии. Объёмы выпуска в мало- и среднетоннажном сегментах уже увеличились до 370 млрд. рублей, и работа

продолжается за счёт создания по всей стране небольших новых производств и центров компетенций по химии, объединяющих усилия науки, инжиниринга и компаний [1; 4].

Однако достижение технологического суверенитета сопряжено с существенными рисками. Реализация проектов по развитию наукоёмкой малотоннажной химии связана со значительными рисками из-за высокой капиталоёмкости инвестиций на фоне роста кредитных ставок и усиления конкуренции за российский рынок со стороны китайских производителей. Для нейтрализации этих рисков необходимы активное продвижение отечественной продукции за рубежом, расширение рынков сбыта и своевременная корректировка мер поддержки в соответствии с запросами производителей [1].

Заключение. Импортозамещение и технологический суверенитет представляют собой взаимосвязанные факторы обеспечения экономической безопасности предприятий химической промышленности. Достигнутые результаты – снижение доли импортной продукции до 28,3% в первом полугодии 2025 года, рост инвестиций в основной капитал до 1,6 трлн. рублей, успехи в замещении катализаторов для нефтепереработки – свидетельствуют о положительной динамике. Вместе с тем сохраняющиеся вызовы – высокая капиталоёмкость проектов, внешняя конкуренция – требуют продолжения системной государственной поддержки и активной адаптации корпоративных стратегий. Комплексное применение инструментов импортозамещения и достижения технологического суверенитета позволит обеспечить устойчивое функционирование химического комплекса и его вклад в экономическую безопасность страны.

Список литературы

1. Кравченко, В.К. Работаем над повышением эффективности и доступности инструментов поддержки предприятий малотоннажной химии. – Текст: электронный // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: официальный сайт. – 2025. – URL: http://council.gov.ru/events/committees/168350/ (дата обращения 20.09.2026).
2. Химическая отрасль России - 2025: трансформация, вызовы и стратегия роста // Аналитические материалы Группы «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ». – 2026. – URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/khimicheskaya-otrasl-rossii-2025-transformaciya-vyzovy-i-strategiya-rosta/?ysclid=mumet68zss944802191 (дата обращения 25.09.2026).
3. Газпром нефтехим Салават в 2024 г. заменил 13 импортных катализаторов на российские // ЭнергоНьюс. – 2024. – URL: https://www.rbc.ru/business/25/04/2025/680ade569a7947694854ae76 (дата обращения 19.09.2026).
4. Мантуров, Д.В. О технологическом суверенитете в химическом комплексе. – Текст: электронный // Правительство Российской Федерации. – 2025. – URL: https://tsargrad.tv/novost/manturov-objavil-o-vnedrenii-100-tehnologij-v-himkomplekse-rossii_1483829?ysclid=mumccbjdk564599179 (дата обращения 26.09.2026).

УДК 005.334:004

КОМПЛАЕНС-РИСКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И ИНСТРУМЕНТЫ МИНИМИЗАЦИИ

Хезам Я.Б., ORCID 0009-0002-4425-0573,
Зацаринная Е.И., ORCID 0000-0002-9400-4285
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
г. Москва, РФ
hezamya@mail.ru

Введение. Цифровая трансформация изменяет условия деятельности российских организаций и предъявляет новые требования к системе управления рисками [1, 6]. Комплаенс-риски, традиционно связанные с соблюдением законодательных и регуляторных требований, в цифровой среде приобретают новое содержание: наряду с правовыми они охватывают технологические, информационные и репутационные аспекты. Цель работы – обосновать методологические подходы к оценке комплаенс-рисков в условиях цифровой трансформации и систематизировать инструменты их минимизации.

Основная часть. В работе под комплаенс-риском понимается возможность применения к организации юридических санкций, возникновения финансовых потерь или ущерба деловой репутации в результате несоблюдения требований законодательства, регуляторов, внутренних документов и принятых стандартов. Международный стандарт ISO 37301:2021 рассматривает управление соответствием как систему, включающую выявление обязательств, оценку рисков их несоблюдения, контроль и постоянное улучшение. В цифровой среде к традиционным факторам комплаенс-риска добавляются ускорение регуляторных изменений, рост объёмов обрабатываемых данных, зависимость от внешних поставщиков ИТ-услуг и непрозрачность алгоритмических решений [2].

Оценка комплаенс-рисков в цифровой среде должна опираться на ряд принципов: комплексности (совместный учёт юридических, технологических и организационных факторов), непрерывности (переход от периодической оценки к постоянному мониторингу), сочетания методов (дополнение экспертных оценок количественными показателями из информационных систем организации [3]) и интеграции в общую систему управления рисками и внутреннего контроля.

Процедура оценки может включать пять этапов: формирование реестра обязательных требований с привязкой к бизнес-процессам и информационным системам; идентификацию рисков несоблюдения; оценку вероятности и последствий нарушения; расчёт интегрального показателя

риска; выбор и контроль мер реагирования [7]. Для ранжирования рисков предлагается использовать показатель

$$R = P \times I \times K, \quad (1)$$

где P – балльная оценка вероятности нарушения; I – балльная оценка последствий (санкции, потери, репутационный ущерб); K – коэффициент цифровой уязвимости процесса ($K \geq 1$), учитывающий степень автоматизации, объём обрабатываемых персональных данных и зависимость от внешних ИТ-сервисов. Значения шкал устанавливаются экспертно для конкретной организации.

Основные источники цифровых комплаенс-рисков и соответствующие инструменты их минимизации систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Источники цифровых комплаенс-рисков и инструменты их минимизации

Источник риска	Проявление	Инструменты минимизации
Обработка персональных данных	Нарушение требований Федерального закона № 152-ФЗ, утечки данных	Реестр процессов обработки, разграничение доступа, контроль передачи данных
Регуляторные изменения	Несвоевременная адаптация процессов к новым требованиям	Автоматизированный мониторинг нормативных изменений, реестр обязательств
Алгоритмические решения	Необоснованные или дискриминационные решения, непрозрачность	Документирование моделей, экспертная проверка результатов, журналирование
Внешние ИТ-поставщики	Нарушения на стороне контрагента	Проверка контрагентов, договорные требования, аудит поставщиков
Персонал	Ошибки и умышленные нарушения	Обучение, политика комплаенса, каналы сообщений о нарушениях

Источник: составлено автором.

Особое значение приобретает интеграция комплаенс-функции с внутренним аудитом и системой экономической безопасности. Технологии анализа данных и искусственного интеллекта позволяют перейти от реагирования на выявленные нарушения к прогнозной аналитике: выявлению аномальных операций, нетипичного поведения пользователей и признаков несоответствия процессов установленным требованиям [5].

Вместе с тем внедрение цифровых инструментов сопряжено с ограничениями: значительными затратами, потребностью в квалифицированных кадрах [4], риском избыточной автоматизации и формального контроля. Сами системы мониторинга становятся объектом

комплаенса, поскольку обрабатывают конфиденциальную информацию, поэтому необходимо сохранять баланс между технологическими решениями и профессиональным суждением специалистов.

Заключение. Комплаенс-риски в условиях цифровой трансформации требуют пересмотра традиционных подходов к их оценке. Предложенная процедура, основанная на принципах комплексности, непрерывности, сочетания методов и интеграции, а также показатель риска с коэффициентом цифровой уязвимости позволяют ранжировать риски и обоснованно распределять ресурсы на их минимизацию.

Список литературы

1. Гамарник, И. А. Управление финансовыми рисками высокотехнологичного предприятия в условиях волатильности технологических рынков / И. А. Гамарник, Н. А. Проданова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2026. – № 1(246). – С. 9-21. – EDN TFRVSW.
2. Гамарник, И. А. Базовый вектор частно-государственного партнерства в области управления качеством продукции / И. А. Гамарник // Трансформация потребительского рынка в контексте приоритизации качества и безопасности товаров и услуг : Материалы международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 25–26 апреля 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – С. 28-31. – EDN BDIVEF.
3. Маилов, Э. И. Цифровая трансформация и цифровизация и современные методы диагностики уровня цифровой зрелости компаний / Э. И. Маилов, А. В. Асадуллина // Russian Economic Bulletin. – 2025. – Т. 8, № 1. – С. 306–320. – EDN EQYDLY.
4. Простокишин, А. Л. Компетенции цифровой трансформации: введение / А. Л. Простокишин, А. С. Галан // Историческая память и духовный опыт формирования российской государственности. Возрождение святыни: Костромской кремль : сборник трудов VI Международной научно-практической конференции, Кострома, 06 октября 2023 года. – Кострома : Костромской государственный университет, 2023. – С. 168–171. – EDN ALYLOT.
5. Сухова, В. Р. Цифровая трансформация бизнеса. Роль информационных технологий в улучшении операционной эффективности / В. Р. Сухова // Бизнес-трансформация: управление улучшениями. – 2025. – № 1(10). – С. 20–25. – EDN QIBOMT.
6. Хадисов, В. Х. Оценка уровня цифровизации промышленной отрасли России в контексте устойчивого развития / В. Х. Хадисов, А. Ш. Хуажева, Х. Э. Мамалова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 3. – С. 115–122. – DOI 10.47576/2411-9520_2023_3_115. – EDN HFWNKP.
7. Харченко, К. Н. Методы и подходы к диагностике готовности компаний к цифровой трансформации / К. Н. Харченко, В. И. Абрамов // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах : сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 70-летию Пензенского государственного аграрного университета, Пенза, 17–18 сентября 2021 года. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2021. – С. 133–137. – EDN AULRLX.

УДК 378.147:338.24

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

Черняков М.К., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0002-9837-4849,
Черняков И.Н., ORCID 0009-0006-1477-3188
АНОО ВО ЦС РФ «Сибирский университет потребительской кооперации»,
г. Новосибирск, РФ
mkacadem@mail.ru, triger164@mail.ru

Введение. Инновационные педагогические технологии в подготовке кадров для системы экономической безопасности региона выступают ключевым фактором повышения качества человеческого капитала, сокращения разрыва между академическим обучением и реальными потребностями работодателей, а также усиления технологической специализации регионов [1, 2].

Цель настоящего исследования – разработка и обоснование методических подходов к оценке эффективности внедрения таких технологий на основе анализа каналов влияния, барьеров и индикаторов результативности.

Основная часть. Эффективность внедрения инновационных педагогических технологий зависит от системного подхода, включающего модернизацию содержания образования, применение современных образовательных технологий (табл. 1) и развитие соответствующей инфраструктуры [2, 3].

Таблица 1 – Сравнение инновационных педагогических технологий и их эффектов в подготовке кадров для систем безопасности

Технология	Эффект	Контекст
Цифровое и дистанционное обучение	Повышение доступности, но потеря живого общения	МВД России, экономическая безопасность [4]
Технологии симуляции и виртуальной реальности	Адаптация к реальным условиям, развитие принятия решений	Военная подготовка, безопасность [5]
Проблемно-ориентированное обучение	Аналитическое мышление, лидерские навыки	Военное образование Азербайджана [6]
Тьюторство и «перевернутое обучение»	Поддержка самостоятельной деятельности студентов	Региональное развитие РФ [2]
Адаптивные технологии + ИИ	Персонализация обучения по потребностям рынка труда	Профессиональное образование [7]

Среди наиболее востребованных технологий выделяются цифровое и дистанционное обучение, симуляционные и VR-технологии, проблемно-ориентированное обучение, тьюторство и «перевернутый класс», а также адаптивные системы с элементами искусственного интеллекта [4]. Каждая из них имеет специфические эффекты: цифровизация повышает доступность, но сопряжена с потерей живого общения; симуляции развивают навыки принятия решений в кризисных ситуациях; проблемное обучение стимулирует аналитическое мышление [4]. Однако комплексное применение этих инструментов требует разработки унифицированных подходов к оценке результативности.

Каналы влияния образовательных инноваций на региональную экономику многообразны. Дифференцированная интеграция инноваций с учётом отраслевой специфики (промышленной, агропромышленной или туристской) способствует росту успеваемости, профессиональной ориентации и эффективности региональной инфраструктуры [2]. Высшие учебные заведения выступают ключевыми элементами региональных инновационных систем, коэволюционируя с новыми технологиями через разработку образовательных программ, отвечающих запросам промышленности [5]. Профессиональные образовательные организации обеспечивают конкурентоспособность производителей через подготовку квалифицированных кадров, необходимых для внедрения новых технологий [5]. В то же время системы подготовки кадров нередко критикуются за недостаточную адаптацию к меняющейся природе труда и слабую связь с реальным сектором [5].

Внедрение инновационных педагогических технологий сталкивается с рядом барьеров. Среди них – отсутствие инновационного компонента в программах повышения квалификации большинства компаний и государственных учреждений [6]; недостаточная цифровая грамотность педагогического персонала и слабая материально-техническая база [4]; фрагментарность политик и несоответствие учебных планов потребностям рынка труда в ресурсно-ограниченных регионах [2]; недостаточная оценка сформированных компетенций и отсутствие системы отслеживания долгосрочных результатов обучения [1]. Преодоление данных барьеров требует целенаправленной работы по повышению квалификации преподавателей, обновлению инфраструктуры и гармонизации образовательных стандартов с профессиональными требованиями.

Для объективной оценки эффективности внедрения инноваций необходима разработка специализированных оценочных рамок. Аналитическая конструкция «инструмент – канал эффекта – индикатор результата – условие управления» признана применимой для измерения экономических эффектов образовательных инноваций в различных типах регионов [1]. Мультипликатор инвестиций в образование демонстрирует роль образовательных систем в обеспечении экономической безопасности

через создание основы экономического и социального развития. К числу индикаторов инновационного потенциала персонала относятся генерация идей, креативное мышление, адаптивность, коммуникация в команде – они позволяют оценивать эффективность подготовки кадров для проектов укрепления экономической безопасности [6]. Дополнительными критериями выступают уровень трудоустройства выпускников по специальности, скорость их адаптации на рабочем месте, удовлетворённость работодателей качеством подготовки.

Заключение. Таким образом, оценка эффективности инновационных педагогических технологий при подготовке кадров для экономической безопасности региона требует не только технологического обновления, но и трансформации методологических оснований образовательного процесса, развития цифровых компетенций преподавателей и создания современной инфраструктуры [3]. Долгосрочная результативность зависит от системной координации реформ, устойчивого финансирования и выравнивания учебных программ с потребностями рынка труда [2]. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка комплексной методики оценки экономической отдачи от образовательных инноваций, а также создание системы мониторинга карьерных траекторий выпускников в контексте обеспечения региональной экономической безопасности.

Список литературы

1. Вишневская, Н.Г. Инновационные подходы в региональной системе образования как драйвер экономического развития / Н.Г. Вишневская, М. М. Гильманов, Э. Р. Гизатуллин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – № 2 (5). – С. 4. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.05.004.
2. Уматгериева, Л. Р. Инновационное образование как ресурс социально-экономического развития регионов / Л. Р. Уматгериева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 5 (12). – С. 21. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.12.021.
3. Ласуков, О. Цифровая трансформация системы подготовки кадров для обеспечения кибербезопасности органов сектора безопасности и обороны / О. Ласуков // Public Administration and State Security Aspects. – 2024. – № 2. – С. 33. – DOI 10.52363/passa-2024.2-33.
4. Мамедзаде, М. Опыт использования инновационных технологий в процессе подготовки военно-педагогических кадров / М. Мамедзаде // Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". – 2025. – Т. 15, № 6. – С. 11. – DOI 10.33445/sds.2025.15.6.11.
5. Лунд, Х. Значение учреждений профессионального образования в промышленных регионах: добавление содержания к широкому определению региональных инновационных систем / Х. Лунд, А. Карлсен // Industry and Innovation. – 2019. – Т. 27. – С. 660–679. – DOI 10.1080/13662716.2019.1616534.
6. Повышение потенциала кадров в системе образования как опора национальной безопасности / В. Палюх, И. Ковтун, Т. Пидлисна [др.] // Journal of Posthumanism. – 2025. – Т. 5, № 1. – С. 559. – DOI 10.63332/joph.v5i1.559.

УДК 338.24

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Шалимов И.В., ORCID 0000-0002-9116-112X
ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы», г. Курск, РФ
shalimov89@mail.ru

Введение. В современных условиях хозяйствования вопросы обеспечения экономической безопасности приобретают особую актуальность в связи с ускорением процессов цифровизации, трансформации самого цифрового «поля», возрастанием числа различных киберугроз. Следовательно, разработка актуальных и современных подходов к управлению экономической безопасностью предприятий является одним из приоритетных направлений стратегического развития любой современной организации.

Цель исследования заключается в анализе современных подходов к управлению экономической безопасностью предприятий с учетом тенденций цифровой среды и оценке эффективности мер противодействия проявлениям киберпреступности.

Основная часть. Экономическая безопасность предприятия представляет собой состояние защищенности его ресурсов и потенциала от внутренних и внешних угроз [1]. В условиях цифровой трансформации перечень таких угроз существенно расширяется. Согласно данным Министерства внутренних дел Российской Федерации и Банка России, за прошлый год наблюдалась разнонаправленная динамика показателей киберпреступлений: общее количество IT-преступлений снижалось, однако объем похищенных средств продолжал расти [2].

Рассмотрим основные показатели, характеризующие уровень экономической безопасности предприятий и граждан в условиях цифровой трансформации.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что при общем снижении количества зарегистрированных IT-преступлений на 12% объем похищенных средств вырос на 6,4%. Данный факт указывает на то, что злоумышленники переходят от массовых атак к более обдуманным и целенаправленным схемам, позволяющим получать более крупные суммы с меньшего числа жертв [3]. При этом средняя сумма одной кражи для граждан снизилась на 18,8%, что может свидетельствовать о повышении эффективности работы банковских антифрод-систем по блокировке крупных подозрительных операций.

Таблица 1 – Динамика показателей киберпреступности в Российской Федерации за 2024-2025 годы

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение, %
Общее количество IT-преступлений, тыс. ед.	765,5	663,0	-12%
Дистанционные кражи, тыс. ед.	106,0	80,0	-23,8%
Дистанционное мошенничество, тыс. ед.	379,0	344,0	-9,0%
Объем похищенных средств, млрд. руб.	27,5	29,3	6,4%
Средняя сумма одной кражи (для граждан), руб.	22900	18600	-18,8%

В 2025 году 2667 жителей Курской области стали жертвами дистанционного мошенничества, переведя злоумышленникам в общей сложности 758 млн. рублей. При этом доля дистанционных мошенничеств в структуре преступности региона составила почти 25% – каждое четвертое преступление.

Как отметил начальник отдела по борьбе с киберпреступлениями УМВД России по Курской области Иван Поляков, злоумышленники отошли от массовых рассылок и перешли к новым методам. Сбор информации о потенциальных жертвах ведется из открытых источников и баз данных, пропавших в результате утечек. Наиболее распространенной схемой остается «безопасный счет»: мошенники сообщают гражданам о якобы совершенной попытке хищения средств и предлагают перевести деньги на «защищенный» счет.

Однако в Курской области имеет место и другая тенденция – снижение общего объема похищенных средств по сравнению с 2024 годом, когда потери превысили 1 млрд. рублей. Это стало результатом комплексной работы по повышению финансовой грамотности населения и укреплению взаимодействия банков с правоохранительными органами. За прошлый год доля граждан, которые самостоятельно сообщили в банк и полицию о хищении, выросла до 40%, что существенно ускоряет процедуру блокировки счетов и возврата средств.

Современными подходами к управлению экономической безопасности предприятий выступают:

переход от реагирования на факт совершения кибермошенничества к прогнозированию вероятности его появления (выявление и оценка рисков до их наступления, приоритизация угроз в разрезе потенциального ущерба [4];

встраивание мер защиты на этапе производства или проектирования продуктов;

создание комплекса превентивных мер для предупреждения совершения мошенничества;

отказ от модели «доверенной внутренней сети» [5];

сочетание автоматической блокировки и ручной проверки подозрительных операций с последующей обратной связью от клиентов;

систематическое обучение сотрудников и клиентов банка распознаванию новых схем мошенничества для предотвращения числа кибератак в будущем.

Заключение. Таким образом, укрепление экономической безопасностью в условиях цифровой трансформации требует комплексного подхода, сочетающего технологические, организационные и просветительские меры. Опыт Курской области показывает, что снижение количества преступлений достигается не только техническими средствами защиты, но и повышением осведомленности граждан, а также развитием механизмов оперативного информирования о произошедших случаях кибермошенничества.

Список литературы

1. Артюшков, И.А. Киберугрозы в эпоху цифровизации: влияние на экономическую безопасность / И.А. Аррюшков // Молодой ученый. – 2025. – № 23 (574). – С. 151-152. – URL: https://moluch.ru/archive/574/126297 (дата обращения: 07.10.2026).
2. Экономическая безопасность: учебник для вузов / Л.П. Гончаренко, Е.В. Баланюк, Л.Л. Баланюк, Р.А. Курбанов [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 370 с. – ISBN 978-5-534-17279.9.
3. Кузнецов, В.Г. Применение методов машинного обучения для прогнозирования банкротств / В.Г. Кузнецов // Вакуумная техника и технология. – 2023. – Т. 18, № 2. – С. 111-118. – EDN JTQNHB.
4. Петров, Д.И. Цифровые технологии в управлении рисками: справочник: в 2 т. / Д.И. Петров. – Москва: Вымпел, 2023. – Т. 1. – 210 с. – ISBN 978-5-00112-035-6.
5. Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 275. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14436-9. – URL: https://urait.ru/bcode/564903 (дата обращения: 07.10.2026).

УДК 338.2

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК НОВЫЙ ФАКТОР СИСТЕМНЫХ РИСКОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Яруничева Ю.К., ORCID 0009-0003-1790-9042
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
г. Донецк, РФ
beloborodova.yulua@mail.ru

Введение. В работе рассматривается искусственный интеллект не столько как инструмент ускорения экономического роста, сколько как источник качественно новых угроз для экономической безопасности государства. По мере того, как ИИ-системы встраиваются в финансовый сектор, промышленность, логистику и государственное управление, растёт и цена ошибок, связанных с их применением. Отдельно выделяется проблема, которая пока слабо отражена в отечественной литературе: риски носят системный характер, то есть проявляются не на уровне отдельного предприятия, а затрагивают устойчивость всей экономической системы. Речь идёт о конкретных экономических и управленческих эффектах, которые уже наблюдаются в странах, активно внедряющих ИИ. Именно поэтому тему имеет смысл рассматривать в рамках экономической безопасности, а не только в технической или философской плоскости.

Цель работы – определить основные каналы, через которые искусственный интеллект формирует системные риски для экономической безопасности государства, и обозначить подходы к их снижению.

Основная часть. Экономическая безопасность традиционно рассматривается через призму устойчивости к внешним шокам, независимости ключевых отраслей и способности государства контролировать критически важные процессы. ИИ меняет расстановку сил в каждой из этих областей, причём изменения носят нелинейный характер.

Первый канал риска – технологическая зависимость. Ключевые компоненты ИИ-инфраструктуры (высокопроизводительные чипы, платформы обучения моделей, облачные сервисы) сосредоточены в руках ограниченного числа стран и корпораций. Государство, активно внедряющее ИИ в экономику, но не располагающее собственной элементной базой, попадает в зависимость, которая при определённых политических условиях превращается в инструмент давления. Санкционные ограничения 2022–2024 гг. показали, что доступ к вычислительным мощностям может быть отключён быстрее, чем выстроена альтернатива [1]. Речь идёт о доступе к обученным моделям, к инструментам их тонкой настройки, к облачным платформам, на которых эти модели работают. Даже

если государство закупит оборудование в обход ограничений, оно всё равно останется встроенным в чужую технологическую экосистему – со всеми вытекающими последствиями для защиты данных и стратегического планирования.

Второй канал – алгоритмическая уязвимость финансовой системы. Автономные торговые агенты, системы скоринга и управления рисками работают быстрее человека, но при этом воспроизводят ошибки с той же скоростью. Примеры «флеш-крахов» на зарубежных площадках демонстрируют, что решения, принятые алгоритмом на одном участке рынка, способны вызвать цепную реакцию в масштабах всей финансовой системы. Для государства это означает риск потери контроля над монетарной и бюджетной устойчивостью в режиме реального времени [2].

Третий канал – информационная асимметрия и рост теневого сегмента. Генеративные модели снижают порог входа в сферу финансового мошенничества, производства фальсифицированной продукции и манипуляции общественным мнением. Экономические потери здесь плохо поддаются оценке, поскольку значительная часть ущерба не фиксируется официальной статистикой. Это затрудняет работу органов, отвечающих за экономическую безопасность, которые привыкли опираться на измеримые показатели [3].

Если раньше для организации, например, фишинговой кампании требовалась команда специалистов, то сегодня достаточно нескольких человек и доступа к коммерческой генеративной модели. Это меняет не столько масштаб, сколько саму структуру теневого рынка - он становится более распределённым и менее уязвимым для правоохранительных органов.

Четвёртый канал – структурная безработица и социальная напряжённость. Автоматизация затрагивает не только низкоквалифицированный труд, но и профессии, считавшиеся прежде «защищёнными» (аналитики, юристы, часть инженерных специальностей). Резкое высвобождение рабочей силы в отдельных отраслях создаёт нагрузку на бюджеты и усиливает неравенство между регионами, располагающими и не располагающими ресурсами для переобучения кадров.

Проблема здесь не только в количестве потерянных рабочих мест, но и в скорости изменений. Система профессиональной подготовки объективно не успевает реагировать на запросы рынка, а значит, разрыв между требованиями работодателей и компетенциями работников будет только расти. Для государства это означает дополнительную нагрузку на социальные фонды и риск роста протестных настроений в регионах монопрофильной экономикой.

Пятый канал – алгоритмическая предвзятость в управлении. Когда ИИ-системы применяются при распределении бюджетных средств, оценке кредитоспособности или отборе получателей господдержки, ошибки модели приобретают характер управленческих решений. Некорректные

данные или неверно заданные критерии приводят к системному перекосу, который сложно обнаружить и ещё сложнее исправить.

Перечисленные каналы не существуют изолированно. Технологическая зависимость усиливает уязвимость финансовой системы, информационная асимметрия подпитывает теневой сегмент, а структурная безработица снижает способность государства инвестировать в собственную ИИ-инфраструктуру. Именно это сочетание и позволяет говорить о системном, а не локальном характере риска.

Добавим к этому ещё один момент: перечисленные риски плохо поддаются количественной оценке в привычных для экономической безопасности показателях. Ущерб от утечки данных, от алгоритмической ошибки или от потери доверия к цифровым сервисам не всегда выражается в рублях. Это создаёт методологическую проблему для органов, которые привыкли работать с измеримыми индикаторами.

Заключение. Искусственный интеллект не является ни благом, ни угрозой сам по себе – значение имеет то, как выстроена работа с ним на уровне государства. Для экономической безопасности принципиально важно не догонять технологических лидеров любой ценой, а выстраивать собственную контурную систему: контроль над критическими данными, независимые вычислительные мощности, понятные правила применения ИИ в государственном управлении и механизмы раннего предупреждения алгоритмических сбоев. Без этого ускоренное внедрение ИИ будет увеличивать не устойчивость экономики, а её уязвимость.

Список литературы

1. Балацкий, Е. В. Технологические и институциональные барьеры внедрения искусственного интеллекта в экономику / Е. В. Балацкий // Journal of Institutional Studies. – 2023. – Т. 15, № 2. – С. 6–20.
2. Дементьев, В. Е. Искусственный интеллект в финансовом секторе: новые возможности и системные риски / В. Е. Дементьев // Вопросы экономики. – 2024. – № 1. – С. 45–64.
3. Козырев, А. Н. Цифровые риски и экономическая безопасность: постановка проблемы / А. Н. Козырев // Экономическая безопасность. – 2023. – Т. 6, № 3. – С. 851–868.

УДК 330.341.1

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ПРИ ИНТЕГРАЦИИ УНИВЕРСИТЕТСКИХ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ЦЕНТРОВ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОПАРКОВ

Авилова И.П., профессор, канд. экон. наук, доц.,
ORCID 0000-0002-4458-0604,
Сивохин Д.В.
ФГБОУ ВО «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», г. Белгород, РФ
infobelinvest@mail.ru

Введение. В условиях современных геополитических и экономических вызовов, связанных с необходимостью достижения технологического суверенитета, перед российской экономикой остро стоит задача выстраивания эффективных связей между наукой, образованием и промышленностью. Ключевыми институтами, призванными обеспечить эту связь, выступают региональные промышленные технопарки и инжиниринговые центры, создаваемые при университетах и средних профессиональных учебных заведениях. Однако до настоящего времени их взаимодействие часто носит фрагментарный характер, что не позволяет в полной мере реализовать потенциал синергии. Существующие исследования в основном фокусируются на количественной оценке эффектов, оставляя в тени институциональные условия, без которых интеграция остается формальной.

Цель исследования – выявление и систематизация институциональных условий, необходимых для формирования синергетического эффекта при интеграции университетских инжиниринговых центров и промышленных технопарков, а также обоснование механизмов их реализации для повышения эффективности региональных инновационных экосистем.

Основная часть. Синергетический эффект в контексте взаимодействия инжиниринговых центров и технопарков понимается как качественное улучшение результатов их деятельности, недостижимое при автономной работе каждого из элементов. С институциональной точки зрения, инжиниринговый центр при учебном заведении представляет собой структуру, обеспечивающую коммерциализацию и вывод на рынок результатов исследований и разработок, а также выполнение широкого спектра услуг - от инженерно-технического проектирования до управления проектами и независимой экспертизы. Промышленный технопарк

выступает как площадка для размещения высокотехнологичных производств и малых инновационных предприятий, предоставляющая им инфраструктурную, налоговую и консультационную поддержку. Логика синергии заключается в том, что инжиниринговый центр, интегрированный в орбиту технопарка, становится для его резидентов «фабрикой мысли» и прототипирования, а технопарк для инжинирингового центра – «полигоном» для внедрения разработок и источником реальных заказов. Ключевыми институциональными условиями выступают: нормативно-правовое обеспечение кооперации, развитая инфраструктура (лабораторная база, центры коллективного пользования), кадровый потенциал, а также сформированная инновационная культура и доверие между участниками.

Программа создания инжиниринговых центров на базе технических вузов, запущенная в 2013 году, продемонстрировала впечатляющие результаты. На сегодняшний день создан 71 центр в 39 регионах. Объем доведенных средств от Минобрнауки и Минпромторга за весь период составил менее 10 млрд рублей, а совокупная выручка этих центров превысила 70 млрд рублей, что свидетельствует о высокой отдаче от государственных инвестиций. Программа «Приоритет-2030» охватывает 141 университет, 118 из которых получают гранты, создавая основу для интеграции. Данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ показывают, что 323 организации в 2023 году оказали инжиниринговые услуги на 28,7 млрд рублей, причем вузы-получатели грантов обеспечили 42% этого объема.

Технопарк «Обнинск» за 2025 год увеличил число резидентов до 45, выручку – до 1,2 млрд рублей (+70%). Технопарк «Жигулевская долина» показал рост выручки в 2,3 раза до 42,2 млрд рублей. Новосибирский Академпарк достиг выручки 70 млрд рублей при 340 резидентах. Технопарк «Анкудиновка» – около 19 млрд рублей (+14%). Эти данные подтверждают растущий спрос на инновационные решения и потенциал для кооперации с инжиниринговыми центрами.

Интеграция порождает три основных вида эффекта. Экономический – снижение трансакционных издержек для резидентов, ускорение инновационного цикла, повышение эффективности использования госсредств. Технологический – «перекрестное опыление» компетенциями, ускорение импортозамещения, применение методов обратного инжиниринга. Социальный и образовательный – подготовка кадров через вовлечение студентов и аспирантов в реальные проекты, сокращение разрыва между академическими знаниями и практикой.

К основным барьерам относятся: недостаток прикладных исследований в вузах, дефицит оборудования и квалифицированных кадров, высокая региональная неравномерность (почти 60% услуг сконцентрированы в пяти субъектах). Для их преодоления необходимы: развитие центров коллективного пользования, стимулирование кооперации

через ГЧП, создание региональных программ поддержки, повышение квалификации кадров.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что интеграция инжиниринговых центров учебных заведений в систему регионального промышленного технопарка создает мощный синергетический эффект, проявляющийся в экономической, технологической и социально-образовательной сферах. Успешные примеры и количественные данные за 2025 год подтверждают высокую эффективность такого взаимодействия. Для его полной реализации необходима целенаправленная государственная политика по стимулированию кооперации, преодолению региональных диспропорций и устранению внутренних барьеров в вузах. Формирование интегрированных инновационных экосистем является ключевым условием достижения технологического суверенитета и устойчивого развития национальной экономики.

Список литературы

1. Абакумов, Р. Г. Совершенствование теоретической и методологической основ обеспечения устойчивого развития предприятий промышленного комплекса в условиях неопределенности / Р. Г. Абакумов, Н. А. Симонов, И. П. Авилова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2024. – № 1 (41). – С. 5–13.
2. Абакумов, Р. Г. Направления интеграции и адаптации экономики Донецкой Народной Республики в сформировавшуюся общероссийскую экономическую систему / Р. Г. Абакумов, В. В. Науменко // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – № 3 (39). – С. 5–15.
3. Абакумов, Р. Г. Исследование факторов, влияющих на воспроизводство основных средств в условиях инновационного развития экономики / Р. Г. Абакумов // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. – 2016. – № 1. – С. 154–158.
4. Инжиниринговая деятельность вузов и научных организаций. – Текст : электронный // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2025. – 18 декабря. – URL: https://issek.hse.ru/news/1111513837.html (дата обращения: 20.09.2026).
5. Технопарк «Обнинск» подводит итоги 2025 года. – Текст : электронный // Investkaluga.com.– 2026. – 18 февраля. – URL: https://investkaluga.com/media/news/tehnopark-obninsk-podvodit-itogi-2025-goda/ (дата обращения: 20.09.2026).
6. Совокупная выручка резидентов самарского технопарка «Жигулевская долина» в 2025 г. выросла в 2,3 раза. – Текст : электронный // Интерфакс-Россия. – 2026. – 3 апреля. – URL: https://www.interfax-russia.ru/volga/news/sovokupnaya-vyruchka-rezidentov-samarskogo-tehnoparka-zhigulevskaya-dolina-v-2025g-vyrosla-v-2-3-raza (дата обращения: 20.09.2026).
7. Пять лет «Приоритету 2030». Вклад вузов в технологический рывок. – Текст : электронный // Мир24. – 2025. – 27 октября. – URL: https://mir24.tv (дата обращения: 20.09.2026).

УДК 338.46:364.2

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ РЕАБИЛИТАЦИОННЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Бабенко Д.А., ORCID 0000-0002-5108-334X
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
daria-babenko@mail.ru

Введение. Современный мир характеризуется стремительными экономическими, политическими и социальными переменами, которые оказывают глубокое влияние на все сферы жизни, включая систему социальной помощи населению, в частности, реабилитационные услуги. Необходимость преобразования данных услуг обусловлена совокупностью взаимосвязанных проблем, которые требуют применения гибких, новаторских и индивидуально ориентированных решений для минимизации их преимущественно отрицательных последствий.

Цель исследования – аргументировать объективную потребность в трансформации системы реабилитационных услуг в актуальных реалиях.

Основная часть. Следует отметить, что индикаторами трансформации реабилитационного сегмента служат такие тенденции, как демографическое старение и повышение средней продолжительности жизни (согласно данным Всемирной организации здравоохранения, ожидаемая продолжительность жизни при рождении в глобальном масштабе возросла с 67,2 года в 2024-м до 68,4 года в 2025-м) [1]. Такая динамика, указывает на увеличение доли лиц пожилого возраста, которые формируют весомую категорию потребителей услуг, имеющих хронические патологии (например, болезни кровообращения выступают ведущей причиной смертности в мире, унося более 18 млн жизней ежегодно [2]), когнитивные расстройства (деменция диагностирована более чем у 55 млн человек, а к 2050 году данный показатель может достичь 139 млн [2]) и ограниченную мобильность. Таким получателям услуг необходима профильная и пролонгированная реабилитация, обеспечивающая сохранение качества жизни и автономности, что, в свою очередь, обусловливает рост спроса на соответствующие сервисы [5].

Следующим драйвером преобразований в реабилитационной сфере выступает повышение распространенности хронических недугов. Так, неинфекционные патологии провоцируют 74% всех летальных исходов в мире [2] (среди них лидируют сердечно-сосудистые заболевания, хронические болезни дыхательной системы, онкологические процессы, и сахарный диабет). Рост частоты данных заболеваний требует комплексной и продолжительной реабилитации, направленной на восстановление

функциональности, предупреждение осложнений и приспособление к изменившимся жизненным условиям, что формирует постоянную и ощутимую нагрузку на финансовые ресурсы системы здравоохранения.

Так, прогресс медицинской науки и технологий (прорывы в хирургическом лечении, трансплантологии, генной терапии и смежных направлениях) обеспечивает возможность спасения жизней и восстановления функций организма, но одновременно усиливает потребность в реабилитационных мероприятиях для полной интеграции заказчиков услуг в социум [6, с. 41]. Активное развитие технологий предоставляет новые инструменты для реабилитационной практики, которые требуют внедрения в повседневную деятельность [4].

Одним из существенных аспектов трансформации реабилитационных услуг являются изменения в образе жизни и факторах риска. В частности, 1,9 млрд взрослых жителей планеты имеют избыточную массу тела, а свыше 650 млн страдают ожирением [2]. Недостаточная физическая активность, нерациональное питание, возрастание стрессовых нагрузок и неблагоприятное экологическое воздействие способствуют развитию заболеваний и травматизма, усиливая потребность в своевременной и результативной реабилитации. Экономический ущерб от указанных состояний, включая прямые и косвенные издержки, ежегодно оценивается в триллионы долларов [2].

Существенный отпечаток на развитие реабилитационных услуг наложили пандемия и биомедицинские угрозы. Рассматривая опыт распространения COVID-19, можем наблюдать критическую значимость развитых реабилитационных программ. Согласно экспертным оценкам, от 10 до 20% переболевших коронавирусной инфекцией сталкиваются с отсроченной симптоматикой (постковидным синдромом), который требует продолжительной и многоплановой реабилитации. Параллельно с этим существенно увеличились финансовые издержки, обусловленные временной нетрудоспособностью после пандемии [1].

Целесообразно подчеркнуть, что в научных трудах, в частности в работах А. А. Шабуновой, акцентируется внимание на глобальных процессах: глобализации, урбанизации, демографическом старении (указанные процессы обусловливают изменение структуры ключевых причин заболеваемости и смертности населения). Именно неинфекционные патологии (диабет, сердечно-сосудистые болезни, онкологические заболевания, психические расстройства) приобретают всё большую распространенность, а старение населения приводит к росту частоты сочетанной патологии [7, с. 12].

Изложенное даёт основания утверждать, что действующая модель реабилитации, ориентированная в основном на стационарное лечение и унифицированные протоколы, уже не соответствует потребностям динамично меняющегося социума. Следовательно, трансформация должна

быть направлена на смещение акцента с реактивного лечения последствий на проактивную профилактику и непрерывное сопровождение заказчика услуг, что предполагает переход от разрозненных услуг к интегрированным междисциплинарным программам [8]. Подобная концепция требует не только технологического обновления, но и пересмотра функциональных ролей всех участников процесса, включая расширение компетенций немедицинского персонала и активное участие самих получателей услуг в управлении собственным состоянием. Практическая реализация этих изменений невозможна без создания единого классификатора реабилитационных услуг и цифровой инфраструктуры для обмена данными, что даст возможность привлечь частные инвестиции и повысить доступность помощи в удалённых регионах.

Заключение. Таким образом, преобразование реабилитационных услуг представляет собой не просто желаемое усовершенствование, а объективную необходимость, обусловленную глобальными эпидемиологическими, демографическими, и технологическими сдвигами, и именно оно станет определяющим фактором устойчивости социальных систем в предстоящие десятилетия.

Список литературы

1. Официальный сайт Всемирной Организации Здравоохранения : [сайт]. – URL: https://www.who.int/ru (дата обращения: 08.09.2026). – Текст : электронный.
2. Alzheimer's Disease International : [сайт]. – URL: https://www.alzint.org/ (дата обращения: 05.09.2026). – Текст : электронный.
3. Бабенко, Д. А. Диалектика теоретических подходов к пониманию реабилитационных услуг / Д. А. Бабенко // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № S4. – С. 52–60.
4. Демидов, С. С. Искусственный интеллект и концепция цифровых двойников как драйверы развития сферы услуг / С. С. Демидов, Д. А. Бабенко, Л. Ю. Кривошей // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 5. – С. 577-581. – EDN AXVAMY.
5. Демидов, С. С. Трансформация сферы услуг в условиях цифровизации региональной и отраслевой экономики / С.С. Демидов // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05–07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 202-204. – EDN PGBQVV.
6. Давидчук, Н. Н. Роль сферы услуг в социально-экономическом развитии государства / Н. Н. Давидчук, Е. В. Мейдер // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 2(340). – С. 41-48. – DOI 10.53598/2410-3683-2024-2-340-41-48. – EDN DYSCTH.
7. Шабунова, А. А. Здоровье населения в России: состояние и динамика / А. А. Шабунова. – Вологда: ИСЭРТ РАН. 2010. – 408 с.
8. Бабенко, Д. А. Трансформация и перспективы развития рынка услуг в современных реалиях (на примере реабилитационных услуг) / Д. А. Бабенко // Индустриальная экономика. – 2025. – № S4. – С. 23-29. – EDN EGYVUH.

УДК 332.1: 330.341.1: 338.1

НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Белоброва Н.В., канд. экон. наук, ORCID 0000-0002-4984-9270,
Холковская О.А., ORCID 0000-0002-5739-3680
ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, РФ
belobrovanatali@mail.ru, olgaxolk.61@gmail.com

Введение. Преодоление несогласованности приоритетов научно-технологического развития и инструментов его поддержки на национальном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях, концентрации научно-технологического и образовательного потенциала в ограниченном числе ее субъектов является одним из основных условий эффективного научно-технологического развития РФ. Институциональная консолидация ДНР в составе РФ определяет необходимость качественной трансформации научно-технологического потенциала. Уровень инновационной активности и технологическая модернизация производственных мощностей являются ключевыми факторами, определяющими долгосрочную социально-экономическую жизнеспособность региона.

Цель – идентифицировать приоритетные направления научно-технологического развития ДНР, которые способствуют достижению текущих и долгосрочных целей социально-экономического развития.

Основная часть. Приоритетные направлениями научно-технологического развития ДНР представляют собой совокупность исследовательских векторов, обладающих максимальным мультипликативным эффектом для экономики региона. Реализация данных направлений позволяет синхронизировать локальные задачи развития Республики с общероссийской повесткой научно-технологического развития.

Основные приоритеты в сфере промышленности ДНР, следующие: развитие экономического потенциала промышленных предприятий, проведение модернизации технологического оборудования в обрабатывающей промышленности, развитие инновационной инфраструктуры и создание на территории ДНР новых высокотехнологичных производств, модернизация и расширение имеющейся производственной базы, освоение выпуска новой конкурентоспособной продукции. Среди проблем, препятствующих развитию научно-технологического комплекса ДНР, можно выделить следующие: военное положение и продолжающие боевые действия на территории региона; разрушение производственных зданий и

коммунальной инфраструктуры промышленных предприятий; критическая физическая изношенность (более 50%) и технологическая отсталость имеющихся основных фондов предприятий реального сектора экономики; технологическая зависимость предприятий реального сектора экономики; отсутствие у предприятий собственных оборотных средств, необходимых для восстановления и модернизации объектов и инфраструктуры; дисбаланс трудовых ресурсов и потребностей реального сектора экономики; старение научных кадров, снижение у молодежи стимулов для самореализации в научной, научно-технической сферах деятельности; устаревшая исследовательская инфраструктура научных и образовательных организаций; низкая абсорбция знаний, в т.ч. технологических; отсутствие тесной связи науки и производства; ограниченность нормативно-правового обеспечения научно-технологического развития региона.

ДНР необходимо сосредоточиться на развитии перспективных отраслей экономики, закрепленных законодательно Постановлением Правительства Республики, базирующихся на собственных технологических решениях (табл. 1). Данные отрасли будут задавать в долгосрочной перспективе темпы роста и развития как смежных отраслей, так и экономики региона в целом.

Таблица 1 – Предлагаемые направления научно-технологического развития ДНР в разрезе перечня приоритетных отраслей экономики

№ п/п	Приоритетные отрасли экономики	Код ОКВЭД2	Направления НТР ДНР
1	2	3	4
1.	Сельское хозяйство, включая производство сельскохозяйственной продукции, а также предоставление услуг в этой отрасли экономики, в том числе в целях обеспечения импортозамещения и развития несырьевого экспорта.	Раздел А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство. Раздел С. Обрабатывающие производства.	Переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству, разработка и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективная переработка сельскохозяйственной продукции, создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания; восстановление лесного хозяйства; восстановление Артемовского питомника саженцев.
2.	Промышленность (металлургическая, топливно-энергетическая, химическая, машиностроение).	Раздел В. Добыча полезных ископаемых. Раздел С. Обрабатывающие производства.	Создание новых высокотехнологичных предприятий; модернизация существующих предприятий цифровая трансформация предприятий отрасли; переход к новым технологиям проектирования и создания новой высокотехнологичной продукции,

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
		Раздел D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха. Раздел E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений.	на основе применения интеллектуальных производственных решений, роботизированных и высокопроизводительных вычислительных систем, новых материалов и химических соединений, результатов обработки больших объемов данных, технологий машинного обучения и искусственного интеллекта; развитие межрегионального сотрудничества и научно-производственной кооперации.
3.	Строительство	Раздел F. Строительство.	Восстановление и развитие коммунальной инфраструктуры, улучшение условий жизни населения и повышение качества городской среды, обеспечение населения качественным и доступным жильём, формирование градостроительной документации.

Источник: составлено авторами в соответствии с [1]

Для обеспечения экономического роста необходимо задействовать весь имеющийся потенциал научно-технологический развития, в т.ч. путем активного использования научно-образовательных ресурсов и стимулирования трансфера технологий из сферы науки в реальный сектор экономики.

Заключение. Представленный перечень приоритетных направлений является стратегическим фундаментом, необходимым для перехода от экстенсивного развития к инновационному. Данная модель позволит эффективно интегрировать промышленный комплекс ДНР в единую научно-технологическую экосистему РФ.

Список литературы

1. Об утверждении перечня приоритетных отраслей экономики Донецкой Народной Республики и перечня организаций, испытывающих потребность в привлечении работников, Донецкой Народной Республики для предоставления субсидии на государственную поддержку трудоустройства работников из другой местности или других территорий. – Текст: электронный // Постановление Правительства ДНР от 03.07.2025 г. № 64-6. – URL: https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-3-iyulya-2025-g-%E2%84%96-64-6-ob-utverzhdenii-perechnya-prioritetnyh-otraslej-ekonomiki-doneczkoj-narodnoj-respubliki-i-perechnya-o/ (дата обращения: 17.09.2026).

УДК 338.45:005.5

УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ РИСКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УПРОЩЕНИЯ

Бойко А.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0005-7187-2003
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
a.boyko@donnu.ru

Введение. Управление адаптационным потенциалом отрасли представляет собой целенаправленное воздействие на ее производственные, институциональные и ресурсные подсистемы с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития в условиях внешних шоков, включая способность к технологическому усложнению. Однако, на современном этапе ряд предприятий, осуществляющих импортозамещение, зафиксировали упрощение используемых технологий и снижение операционной эффективности. Замена выбывших западных компонентов аналогами из дружественных стран (Китай, Индия, Турция) или отечественными разработками в большинстве случаев сопровождается переходом на менее сложные, менее точные, менее производительные решения. В данных условиях актуализируется необходимость разработки дифференцированной системы управления адаптационным потенциалом отраслей в условиях риска технологического упрощения.

Цель – разработка направлений управления адаптационным потенциалом отраслей экономики России в условиях риска технологического упрощения.

Основная часть. Риски технологического упрощения распределены по отраслям крайне неравномерно, что требует дифференцированного управленческого подхода и разработки дифференцированной системы управления адаптационным потенциалом отраслей, которая будет учитывать различия в глубине импортной зависимости по критическим узлам; неодинаковую доступность государственной поддержки и инвестиций; специфику отраслевых зон риска и смещение барьеров технологического развития из финансовой плоскости в организационную.

Наиболее критическая ситуация складывается в микроэлектронике и станкостроении, где импортная зависимость по критическим узлам достигает 74–95%, что способствует переходу компаний на менее качественное и/или менее технологичное сырье и материалы [2]. В промышленной автоматике и фармацевтике уровень импортной зависимости также остается высоким (50–80%), однако характер упрощения носит частичный характер, не затрагивая всей технологической цепочки. Машиностроение и химическая промышленность занимают промежуточное

положение: при импортной зависимости 40–70% с незначительной долей предприятий с упрощением, что объясняется наличием государственного заказа в ОПК и достаточно развитой сырьевой базой в химии. Относительно металлургической отрасли и АПК, то здесь импортная зависимость не превышает 30–50%, что свидетельствует о большей устойчивости и минимальном упрощении [1].

Представленный анализ показывает, что технологическое упрощение не имеет одинаковые последствия для всех отраслей. Так, его масштабы, глубина и характер существенно различаются в зависимости от исходного уровня технологической сложности, уровня импортной зависимости и доступности государственной поддержки. Это означает, что универсальные управленческие решения, ориентированные на все отрасли, не способны обеспечить эффективное противодействие рискам упрощения – они либо недостаточны для критически уязвимых отраслей, либо избыточны для отраслей с высоким адаптационным потенциалом, поэтому должны быть дифференцированы по направлениям и инструментам (рис. 1).



Рис. 1. Направления управленческого воздействия на адаптационный потенциал отраслей

При реализации указанных направлений возникает объективная необходимость перехода от реактивного реагирования на отдельные

проявления технологического упрощения к риск-ориентированному управлению адаптационным потенциалом отраслей, учитывающему их дифференциацию по зонам риска. В основе такого подхода должно лежать не построение абстрактной модели, а практическая логика управления рисками: идентификация, оценка, приоритизация и минимизация угроз технологического упрощения с учетом отраслевой специфики. Именно риск-ориентированный подход позволит перейти от универсальных мер поддержки к адресным управленческим решениям, дифференцированным по зонам риска и направленным на предотвращение, снижение, компенсацию и восстановление технологической сложности.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило, что технологическое упрощение создает долгосрочные риски для конкурентоспособности экономики России. Анализ показал значительную неравномерность распределения этих рисков по отраслям, что наиболее сильно проявляется в микроэлектронике и станкостроении, но более умеренные показатели в металлургии и АПК. Это обусловливает необходимость перехода от универсальных мер поддержки к риск-ориентированному управлению адаптационным потенциалом отраслей, позволяющем реализовать систему взаимосвязанных направлений управленческого воздействия, начиная с технологического обновления, институциональной координации, кадрового развития, инвестиционной поддержки, реализуя комплексную логистическую реконфигурацию. Реализация этих направлений с учетом отраслевой специфики позволит снизить негативные последствия технологического упрощения и обеспечить эффективное управление адаптационным потенциалом отраслей экономики России.

Список литературы

1. Влияние санкций на обрабатывающую промышленность и машиностроение России // Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» : сайт. – URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/vliyanie-sankcij-na-obrabatyvayushchuyu-promyshlennost-i-mashinostroenie-rossii/ (дата обращения: 28.09.2026). – Текст : электронный.
2. Карлова Н., Морозов А., Пузанова Е. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий. – Текст: электронный. – Москва : Банк России, январь 2023. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (дата обращения: 27.09.2026).
3. Лаврентьев, А. В. Адаптация российских предприятий к условиям санкционного давления на экономику российской Федерации / А. В. Лаврентьев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 10, № 10(151). – С. 37-46. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.10.004. – EDN GVVUOH.
4. Соболь, Т. С. Современное состояние экономики России в условиях санкций и перспективы ее развития / Т. С. Соболь, А. И. Шарай // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1(44). – С. 7-15. – DOI 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. – EDN CCASCJ.

УДК 614.2:338.24:332.1(477.62)

ПРОЕКТНЫЕ АСПЕКТЫ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМЫ МЕДИЦИНСКОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Верич Ю.Л., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8878-0053
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
yuwerych@yandex.ru

Введение. Формирование современной системы государственного управления в сфере охраны здоровья в Российской Федерации опирается на реализацию программно-целевых и проектных механизмов в рамках Государственной программы РФ «Развитие здравоохранения» [1]. В 2018 г. Указом Президента РФ были зафиксированы национальные цели развития, что обусловило запуск национального проекта «Здравоохранение», однако на начальном этапе управленческий ресурс был сфокусирован преимущественно на задачах экстренной помощи и первичной профилактики. С инициацией федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация» в 2022 г. произошло качественное переформатирование управленческой модели: именно комплексность, системность и целенаправленность, свойственные проектному подходу, позволили преодолеть фрагментарность управления через внедрение вертикально интегрированной архитектуры. С 2025 г. федеральный проект был включен в состав национального проекта «Продолжительная и активная жизнь» с горизонтом реализации до 2030 г. [2]. Для Донецкой Народной Республики интеграция в общероссийскую проектную архитектуру имеет стратегическое значение, поскольку существует насущная необходимость восстановления здоровья участников боевых действий и компенсации демографических потерь региона.

Основная часть. Согласно паспорту федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация», структура управления проектом имеет четыре уровня: стратегический уровень обеспечивает Куратор проекта – Заместитель Председателя Правительства РФ; управленческий уровень возглавляет заместитель Министра здравоохранения РФ; операционный уровень обеспечивает профильный Департамент Минздрава России; методологический уровень управления закреплен за ФГАУ «НМИЦ ЛРЦ» Минздрава России, осуществляющим анализ и согласование региональных программ [3]. Проектный подход реализован через сопряжение программных документов различного уровня: федеральный проект, совокупный бюджет которого на 2025–2030 гг. составляет 95,71 млрд руб. (4,66 % бюджета национального проекта «Продолжительная и активная жизнь»), декомпозируется в

региональные программы субъектов РФ, что обеспечивает децентрализацию исполнения при сохранении единства целеполагания.

В Донецкой Народной Республике базовым инструментом реализации выступает Региональная программа «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация» [4]. Программно-целевая модель обеспечивает непрерывность трехэтапного пути пациента (1-й этап – ранняя реабилитация в ОРИТ и специализированных отделениях; 2-й этап – круглосуточный стационар; 3-й этап – амбулаторные условия, дневной стационар и реабилитация на дому). Модернизация коечного фонда 2-го этапа охватывает 625 круглосуточных коек в 6 медицинских организациях. Планом мероприятий предусмотрено исправление базовой неэффективности 2025 г. путем поэтапного увеличения доли профильной госпитализации больных с тяжелыми нарушениями с 30,0 % в 2025 г. до программно-целевого ориентира в 65,0 % к 2029 г. Развитие 1-го этапа предусматривает развертывание отделений ранней медицинской реабилитации с 1 учреждения в 2025 г. до 14 отделений (11 взрослых и 3 детских) и ростом объемов ранней реабилитации взрослых с 1 750 до 6 560 случаев в год. Одновременно инфраструктурное развертывание 3-го этапа обеспечивает расширение сети до 8 клиник [4].

Проектный анализ реализации программы позволяет выделить ключевые институциональные риски и ограничения:

1. Инфраструктурно-кадровый дисбаланс. Переход на федеральные стандарты требует внедрения мультидисциплинарных реабилитационных команд (МДРК) во главе с врачом физической и реабилитационной медицины (ФРМ). По результатам аудита Счетной палаты РФ по первому циклу федерального проекта были выявлены факты простоя 524 единиц техники на сумму 332,9 млн рублей из-за кадрового дефицита и инфраструктурной неготовности клиник [5]. Для Донецкой Народной Республики данный риск является определяющим: по состоянию на конец 2025 г. общая численность врачей ФРМ в организациях ДНР составляла 14 физических лиц на 15,25 занятых должностях из 21,0 утвержденной (укомплектованность штатных должностей занятыми – 72,6 %, укомплектованность физическими лицами – 66,7 %, коэффициент совместительства – 1,09), а непосредственно в функциональный состав МДРК входило лишь 12 специалистов [4]. Институциональным механизмом преодоления кадрового дефицита выступает региональный заказ на первичную профессиональную переподготовку специалистов: программой запланировано обучение 67 врачей ФРМ, 335 специалистов с высшим немедицинским образованием и 160 медицинских сестер по реабилитации. Плановое доведение доли подготовленных специалистов к 2029 г. до 75,0 % среди врачей и до 60,0 % среди немедицинского персонала позволит расширить состав команд и довести укомплектованность организаций специалистами МДРК с 40,0 % в 2025 г. до 70,0 % в 2029 г.

2. Тарифное моделирование и сопряжение с операционным контуром ОМС. В 2026 г. завершен переходный период: осуществлен полномасштабный переход от бюджетно-сметного субсидирования к расчетам по тарифным соглашениям ОМС и оплате по клинико-статистическим группам [4;6]. Оплата стационарной помощи строго привязана к уровню балла по Шкале реабилитационной маршрутизации (ШРМ).

3. Контроль расходования инвестиционных средств и целевого использования поставляемого высокотехнологичного оборудования осуществляется через систему ГИИС «Электронный бюджет». Каждое управленческое действие (от подписания соглашения о предоставлении субсидии до ввода оборудования в эксплуатацию и получения лицензии) фиксируется как контрольная точка с персональной ответственностью исполнителя, что обеспечивает прозрачность финансовых потоков и соблюдение графиков в режиме реального времени».

Заключение. Интеграция службы реабилитации ДНР на основе проектного управления позволила сформировать нормативно-организационный каркас трехуровневой помощи. Системным условием нейтрализации проектных рисков выступает синхронизация материально-технического переоснащения клиник с региональным заказом на переподготовку кадров МДРК и устойчивым финансированием по тарифным соглашениям ОМС.

Список литературы

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие здравоохранения»: Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1640.
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309. – URL: http://kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 27.09.2026).
3. Паспорт федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация» (Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь», сроки реализации: 01.01.2025–31.12.2030). – Москва: Министерство здравоохранения Российской Федерации, 2024. – 76 с.
4. О внесении изменений в региональную программу Донецкой Народной Республики «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация», утвержденную постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 1 декабря 2025 г. № 117-2 : Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 27 августа 2026 г. № 82-4. – Донецк, 2026. – 130 с.
5. Отчет о ходе реализации федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация» за 2024 год. – 2025.
6. Тарифное соглашение о реализации территориальной программы обязательного медицинского страхования Донецкой Народной Республики на 2026 год от 23 января 2026 года. – Донецк, 2026. – 194 с.
7. Аптекарь, С. С. Проектный анализ : учебное пособие / С. С. Аптекарь, Ю. Л. Верич. – Донецк : ДонНУЭТ, 2017. – 317 с.

УДК 330.341

МОДЕЛЬ «ДВОЙНОЙ СПИРАЛИ» В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ: СИНТЕЗ КЛАССИЧЕСКОГО И AGILE-ПОДХОДОВ

Вертиль Н.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0004-1507-3488,
Биевец В.К.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
n.vertyl@donnu.ru, mihabox200420@mail.ru

Введение. Современная внешняя среда организаций характеризуется высокой турбулентностью, ускорением технологических изменений и непредсказуемостью рыночных условий. Классические подходы к стратегическому управлению, сформированные во второй половине XX века (И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг), предполагали достаточно стабильный контур: стратегия разрабатывалась на длительный горизонт, затем детализировалась в планах и реализовывалась с помощью контроля ключевых показателей. Однако в условиях VUCA-мира такой линейный процесс все чаще дает сбои: внешние шоки (пандемия, санкции, скачки спроса) требуют быстрой реакции, а жестко зафиксированный стратегический курс устаревает ещё до начала его реализации.

В ответ на этот вызов в операционном управлении широкое распространение получили гибкие (Agile) методологии, такие как Scrum, Kanban, SAFe. Они демонстрируют высокую эффективность на уровне проектов и продуктов, поскольку позволяют быстро адаптироваться к обратной связи и менять приоритеты. Однако применение Agile в чистом виде на уровне корпоративной стратегии сталкивается с ограничениями: отсутствие долгосрочного видения, фрагментация решений, невозможность скоординированного развития крупной компании. Возникает объективное противоречие: классический подход обеспечивает направление, но не обеспечивает скорости; Agile обеспечивает скорость, но не обеспечивает направления. Разрешение данного противоречия лежит в синтезе этих двух подходов, который может быть описан с помощью метафоры «двойной спирали» - аналогии со структурой ДНК.

Цель данной работы – разработка и теоретическое обоснование модели «двойной спирали» в стратегическом управлении, которая позволяет соединить преимущества классического долгосрочного планирования (целостность, координация, ресурсное обеспечение) с гибкостью и адаптивностью Agile-методологий.

Основная часть. В основу модели положена аналогия с молекулой ДНК. Перенеся эту метафору в стратегический менеджмент, можно представить

организацию как носителя «стратегического генома», в котором переплетаются две нити: классическая стратегическая и гибкая операционная.

Первая нить – «стратегическая» – отвечает за определение долгосрочного курса, формирование миссии, видения и генеральных целей. Она предполагает такие классические инструменты, как анализ внешней и внутренней среды, разработку дорожных карт и стратегических альтернатив, распределение ресурсов. Данная нить обеспечивает смысловую целостность: сотрудники понимают, зачем организация движется в выбранном направлении, каковы её приоритеты и границы допустимых действий. Без этой нити стратегия превращается в хаотичный набор тактических реакций.

Вторая нить – «агильная» – представляет собой операционный контур реализации. Она состоит из коротких итераций (спринтов), в рамках которых команды самостоятельно планируют свою работу, поставляют измеримые результаты и получают обратную связь от заказчиков. На этом уровне применяются методы Scrum, Kanban, Lean Startup и другие инструменты управления продуктами и проектами. Агильная нить обеспечивает скорость, адаптивность и психологическую вовлеченность сотрудников, поскольку позволяет быстро проверять гипотезы, ошибаться малой ценой и корректировать действия на основе реальных данных.

Ключевой вопрос синтеза – как связать эти две нити, чтобы они не противоречили, а усиливали друг друга. В модели «двойной спирали» эту роль выполняют три типа «водородных связей» – механизмов координации.

Первый механизм – стратегические спринты. Стратегия не является застывшим документом, принятым раз в пять лет. В предложенной модели рекомендуется определять стратегические приоритеты на горизонте 3–5 лет (верхнеуровневое направление), но пересматривать их каждые 3–6 месяцев в рамках стратегических спринтов. Во время такого спринта руководство совместно с представителями команд анализирует изменения внешней среды, продвижение по ключевым показателям и уточняет стратегические цели на следующий цикл.

Второй механизм – каскадирование целей через OKR. Для связи долгосрочных целей с короткими итерациями используется метод Objectives and Key Results. Стратегические цели верхнего уровня (Objectives) декомпозируются в измеримые результаты (Key Results) на уровне компании, подразделений и команд. Каждый спринт планируется таким образом, чтобы его результаты приближали команду к ключевым результатам. Если по итогам спринта становится очевидно, что стратегическая цель недостижима или неактуальна, это становится сигналом для запуска стратегического спринта и пересмотра верхнеуровневых ориентиров.

Третий механизм – связующие роли и структуры. В классической иерархии за стратегию отвечает высшее руководство, а за исполнение – линейные подразделения. В модели двойной спирали необходимо создание интегрирующих элементов: стратегический офис или центр управления

изменениями, который следит за согласованностью двух контуров. На операционном уровне роль «хранителя стратегии» может выполнять владелец продукта или специальный представитель стратегического офиса в каждой agile-команде. Его задача – обеспечить, чтобы локальные тактические решения не противоречили долгосрочным целям и при этом могли влиять на их корректировку (через механизм обратной связи снизу вверх).

Применение модели двойной спирали позволяет преодолеть основные недостатки каждого из подходов. По сравнению с чисто классическим управлением она сокращает время реакции на изменения, снижает риск реализации устаревшей стратегии и повышает вовлеченность персонала в достижение целей. По сравнению с чистым Agile она предотвращает размывание курса, обеспечивает согласованность действий всех подразделений и позволяет обоснованно распределять ресурсы на долгосрочные проекты, которые не приносят немедленной выгоды, но критически важны для будущего конкурентного преимущества.

В качестве практической иллюстрации модели можно привести опыт промышленных предприятий, внедряющих гибкие практики в условиях цифровой трансформации и импортозамещения. С одной стороны, они вынуждены быстро перестраивать ИТ-ландшафт и процессы (задача уровня agile-команд), с другой – сохранять долгосрочную стратегию технологического суверенитета и развития продуктовых линеек. Модель двойной спирали позволяет таким организациям одновременно поддерживать операционную гибкость и стратегическую устойчивость, что подтверждает её практическую значимость.

Заключение. Таким образом, модель «двойной спирали» представляет собой перспективную концептуальную рамку для современного стратегического управления. Она позволяет преодолеть ложную дихотомию «планирование или гибкость», предлагая рассматривать оба подхода как взаимодополняющие нити единой системы.

Список литературы

1. Вертиль, Н. Н. Гомологическое предвидение цифровизации в промышленности: методология и прикладные аспекты анализа трансформаций / Н. Н. Вертиль // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 15-19. – EDN WUBJSM..
2. Кондрашова, Е. А. Концепт генетического кода региона: объяснительные возможности и стратегическое значение для управления промышленным потенциалом / Е. А. Кондрашова, А. Ю. Алябьева // Первый экономический журнал. – 2025. – № 12(366). – С. 21-31. – EDN AJXQNG.
3. Половян, А. В. Стратегическое управление предприятием в условиях smart-промышленности / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 198-205. – EDN MCBTJF.

УДК 005:330.341

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ BANI-МИРА

Вертиль Н.Н., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0004-1507-3488,
Черненко Р.В.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
n.vertyl@donnu.ru, rusya.chernenko04@mail.ru

Введение. Концепция VUCA-мира к середине 2020-х годов уступила место более жёсткой модели BANI (Дж. Касио), характеризующейся хрупкостью (brittle), тревожностью (anxious), нелинейностью (non-linear) и непостижимостью (incomprehensible). В таких условиях традиционный подход к управлению изменениями, рассматривающий их как дискретный проект с чёткими этапами, теряет эффективность. Изменения превращаются в непрерывный фоновый процесс, а ключевой задачей становится не «успешно пройти трансформацию», а «научиться выживать и процветать в перманентном хаосе».

Цель работы – теоретически обосновать переход от проектной парадигмы управления изменениями к парадигме организационной устойчивости (resilience) и выделить механизмы её формирования в BANI-среде.

Основная часть. Организационная устойчивость – это не способность «возвращаться в исходное состояние» после шока, а свойство поглощать возмущения и трансформироваться, сохраняя идентичность (эволюционная устойчивость). Для наглядной демонстрации необходимого сдвига управленческой парадигмы в таблице 1 представлено сравнение классического проектного подхода и resilience-модели через призму атрибутов BANI-среды.

Таблица 1 – Трансформация подходов к управлению изменениями в условиях BANI-мира

Атрибут BANI-среды	Классический проектный подход	Управление устойчивостью
1	2	3
Хрупкость (Brittle)	Оптимизация, бережливость, минимизация издержек, отсутствие буферов.	Стратегическая избыточность: дублирование цепочек поставок, финансовые подушки, резервирование компетенций.
Тревожность (Anxious)	Жёсткий иерархический контроль, сокрытие ошибок, конформизм персонала.	Психологическая безопасность, культура непрерывного обучения, право «ошибаться малой ценой».
Нелинейность (Non-linear)	Детерминированное долгосрочное планирование, каскадные проекты.	Децентрализация решений до линейных команд,

Окончание табл. 1

1	2	3
		итеративность, синтез в рамках модели «двойной спирали».
Непостижимость (Incomprehensible)	Поиск линейных причинно-следственных связей, опора на исторические данные и точный прогноз.	Сценарное планирование, стратегическое имитационное моделирование, проактивный анализ причин потенциального провала, выявление ранних индикаторов изменений.

Как видно из таблицы, переход к устойчивости требует отказа от иллюзии полного контроля. Управление изменениями в этой парадигме трансформируется из функции проектного офиса в мета-компетенцию всей организации.

Формирование организационной устойчивости – не стихийный процесс, а результат осознанного проектирования организации на нескольких уровнях. В таблице 2 систематизированы ключевые компоненты организационной устойчивости, образующие её архитектурный каркас.

Таблица 2 – Многоуровневая архитектура организационной устойчивости

Уровень устойчивости	Ключевые элементы	Инструменты формирования
Стратегический	Избыточность ресурсов, сценарная готовность, портфельная гибкость	Стресс-тестирование стратегии, создание «опционов на будущее»
Операционный	Децентрализация, итеративность, кросс-функциональность	Agile-команды, OKR, стратегические спринты, модель «двойной спирали»
Культурный	Психологическая безопасность, доверие, обучение на ошибках	Ретроспективы, сообщества практики, сервант-лидерство
Технологический	Модульность ИТ-архитектуры, предиктивная аналитика, цифровые двойники	ИИ для выявления слабых сигналов, цифровые сценарные модели

Критически важным элементом формирования организационной устойчивости является развитие способности организации улавливать «слабые сигналы» – едва заметные отклонения в окружающей среде, которые могут предвещать системные сдвиги. Здесь особую роль играют цифровые технологии: предиктивная аналитика, машинное обучение и цифровые двойники позволяют моделировать шоковые сценарии и выявлять скрытые паттерны задолго до их проявления в явной форме. В сочетании с практиками сценарного планирования и пре-мортем анализа это формирует «организационный иммунитет» – способность распознавать угрозы на ранних стадиях.

Особое внимание следует уделить вопросу измерения организационной устойчивости. В отличие от традиционных KPI, метрики устойчивости носят опережающий, а не ретроспективный характер. К числу ключевых индикаторов можно отнести: время восстановления после сбоя, диверсификацию компетенций персонала, плотность неформальных коммуникационных сетей, скорость принятия решений на frontline-уровне, индекс психологической безопасности и долю ресурсов, зарезервированных под неопределённость. Совокупность этих показателей формирует интегральный Resilience Index организации, который может использоваться как инструмент стратегического мониторинга.

Заключение. В условиях BANI-мира конкурентное преимущество получают не те организации, которые лучше планируют изменения, а те, которые способны устойчиво существовать в состоянии перманентной неопределённости. Формирование организационной устойчивости требует отказа от иллюзии полного контроля и перехода к многоуровневой архитектуре, сочетающей избыточность и эффективность, централизацию смыслов и децентрализацию решений, дисциплину исполнения и свободу эксперимента. Модель «двойной спирали» выступает в этом контексте одним из наиболее перспективных каркасов, позволяющих синтезировать классическую управляемость и agile-адаптивность в единый «стратегический геном» организации.

Перспективные направления исследований связаны с дальнейшей разработкой и валидацией метрик организационной устойчивости, адаптацией принципов антихрупкости для предприятий госсектора и промышленности, а также с изучением роли цифровых технологий как усилителя способности организации улавливать слабые сигналы. Практическая значимость работы обусловлена необходимостью обеспечения технологического и экономического суверенитета российских организаций, функционирующих в условиях беспрецедентных внешних ограничений и вынужденных выстраивать новые модели устойчивого развития.

Список литературы

1. Кондрашова, Е. А. Роль VUCA-концепции в обеспечении экономической безопасности предприятия / Е. А. Кондрашова // Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05-07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 101-103. – EDN KNRXYW.
2. Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами / Н. Н. Вертиль, Н. В. Шемякина, А. А. Пономаренко [и др.]. - Курск : ЗАО Университетская книга, 2025. – 221 с. – ISBN 978-5-00261-252-9. – EDN UNTMFI.
3. Опыт научно-технологического развития промышленных стран мира / А. В. Половян, Л. В. Шабалина, К. И. Синицына, М. В. Тимко // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 9. – С. 213-222. – EDN CKAZFJ.

УДК 005.73:331.101.3

АНАЛИЗ ПОЛНОТЫ И КАЧЕСТВА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПОДДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гасило Е.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8036-1911
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
geo200876@mail.ru

Введение. Успешность деятельности предприятия в условиях гиперактивной трансформации обуславливается, наряду с другими факторами, полнотой и качеством реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия и ее отдельных аспектов, о чем свидетельствуют исследования отечественных и зарубежных авторов [1; 2]. Анализ полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия, которая является составляющей организационного обеспечения эффективного управления любым предприятием, позволит выявить недостатки и узкие места данного процесса, разработать соответствующие мероприятия относительно возможностей развития и поддержания организационной культуры предприятия, что и обуславливает актуальность данного исследования.

Целью исследования выступает разработка методики анализа полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия.

Основная часть. Анализ полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия следует проводить экспертным путем, с использованием разработанной шкалы оценки, которая представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Шкала оценки полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия

Характеристика оценки	Баллы				
	1	2	3	4	5
Качество и полнота реализации определенного процесса	Не реализуется на практике	Почти не реализуется	Реализуется на низком уровне	Реализуется на среднем уровне	Реализуется на высоком уровни
Итоговое значение оценки показателей полноты и качества реализации процессов	∈[1; 2,5]		∈ (2,5;3,5]	∈(3,5;4,5]	∈(4,5;5]
	Почти не реализуются (МУР)		Реализуются на низком уровне (НУР)	Реализуются на среднем уровне (СУР)	Реализуются на высоком уровни (ВУР)

Для осуществления анализа полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры был разработан подход к осуществлению анализа полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия на основе Excel, который представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Подход к осуществлению анализа полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия на основе Excel

Критерии оценки	Оценка
Реализация и корректировка основных мероприятий относительно формирования организационной культуры предприятия.	B3
Формирование и поддержка внешнего и внутреннего имиджа предприятия.	B4
Использование эффективной системы мотивации сотрудников относительно формирования и поддержки организационной культуры предприятия.	B5
Обеспечение возможности самосовершенствования и повышения профессионального уровня персонала.	B6
Разработка нормативных документов относительно формирования и поддержки организационной культуры предприятия.	B7
Осуществление мониторинга состояния организационной культуры и определения потребностей внесения соответствующих корректив.	B8
Создание надлежащих условий труда.	B9
Культурная интеграция структурных подразделений предприятия.	B10
Создание благоприятного морально-психологического климата.	B11
Средняя оценка показателей полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия	=СРЗНАЧ(B3: B11)
Интерпретация полученных результатов	=ЕСЛИ(B12<2,51; "процессы почти не реализуются"; ЕСЛИ(B12<3,51; "процессы реализуются на низком уровне"; ЕСЛИ(B12<4,51; "процессы реализуются на среднем уровне"; ЕСЛИ(B12<5,01; "процессы реализуются на высоком уровне";))))

Низкий уровень реализации процессов относительно поддержки организационной культуры, в основном, может быть обусловлен недостаточным нормативным обеспечением относительно формирования и

поддержки организационной культуры, низким качеством осуществления мониторинга состояния организационной культуры и определения потребностей внесения соответствующих корректив.

Заключение. Таким образом, процессы поддержки организационной культуры предприятия с точки зрения полноты и качества их реализации, оцениваются на основе критериев реализации и корректировки ключевых мер, связанных с формированием организационной культуры предприятия, созданием и обслуживанием внешнего и внутреннего образа предприятия, использованием эффективной системы мотивации сотрудников в сфере формализации и обслуживания организационной культуры, предоставлением возможностей для самосовершенствования и профессионального развития, разработкой соответствующих нормативных документов, отслеживанием состояния организационной культуры и ее идентификацией, необходимой для выполнения соответствующих требований, созданием необходимых условий, культурной интеграцией структурных единиц предприятия и благоприятным моральным и психологическим климатом. Анализ полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия позволит обеспечить надлежащий уровень организационного обеспечения стабильного развития организационного потенциала управления предприятием.

Список литературы

1. Балабанова, Л. В. Формирования культуры контроллинга персонала на предприятии / Л. В. Балабанова, Е. А. Гасило, О. В. Мачкевская // Экономика и управление в Российской Федерации: в прошлом и настоящем : материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции, Донецк, 22 октября 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – С. 192-194. – EDN ZJWFFP.
2. Балабанова, Л. В. Формирование культуры лидерства как ключевая HR-задача / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства : Материалы V Международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию ДОННУЭТ, Донецк, 23–24 апреля 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – С. 329-334. – EDN ONMBZC.
3. Германчук, А. Н. Стратегическое управление организацией в условиях изменчивости внешней среды / А. Н. Германчук, И. С. Колесник // Экономика и управление в Российской Федерации: в прошлом и настоящем : материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции, Донецк, 22 октября 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – С. 141-143. – EDN OQTIHM.
4. Современные концепты развития Донбасса: от бизнес-инициатив к государственному управлению : Коллективная монография / О. А. Тягливая, В. С. Козлов, Л. Ю. Кривошей [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2026. – 385 с. – ISBN 978-5-00261-786-9. – EDN KUGADS.

УДК 338.24.01

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ПРЕИМУЩЕСТВА И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Горбань С.Н., канд. экон. наук, ORCID 0009-0007-7964-5993
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
gliser@list.ru

Введение. Сегодня процесс цифровизации менеджмента организации все больше приобретает необратимый характер. Цифровизация становится доминирующим типом трансформации бизнеса. Это является следствием осознания преимуществ и возможностей, раскрывающихся перед организацией от использования цифровых технологий в управлении.

Целью данного исследования является изучение конкурентных преимуществ и вытекающих из них возможностей для организации в результате цифровизации ее менеджмента.

Основная часть. В настоящее время информационные технологии выступают как в качестве технологического инструмента, так и в качестве стратегического драйвера. Цифровые технологии обеспечивают три ключевые особенности работы организации, которые в настоящее время претерпевают фундаментальные изменения: повсеместная доступность данных, неограниченная возможность подключения и огромная вычислительная мощность. [1] При этом важно понимать, что цифровизация менеджмента – это управленческая трансформация, затрагивающая планирование, организацию, контроль, мотивацию и принятие решений на всех уровнях: от оператора до директора за счет автоматизации задач и процесса принятия управленческих решений.

Организации, осуществившие цифровую трансформацию менеджмента, приобретают ряд существенных преимуществ и возможностей. К таковым, в частности, можно отнести:

1. Отсутствие привязки предприятия к географическому критерию.

Организация перестаёт быть заложницей одного места. Физическое присутствие ее в каком-то одном месте перестаёт быть обязательным условием для работы. В результате у организации появляются новые возможности для организации своей деятельности:

практически неограниченный доступ к трудовым ресурсам посредством найма сотрудников из различных регионов и организации удаленной работы в единой цифровой среде;

возможность через цифровые каналы расширить рынки сбыта своей продукции;

возможность обеспечить гибкость поставок с помощью цифровых инструментов, которые позволяют координировать работу с партнерами независимо от расстояния и местоположения;

возможность посредством цифровых технологий вести бизнес синхронно с партнёрами из других часовых поясов (проводить видеоконференции, согласовывать документы, решать проблемы мгновенно), то есть вести работу в режиме реального времени.

2. Снижение трудоемкости создания новой стоимости.

Это означает, что организация создает свой продукт, услугу, результат работы с меньшими затратами труда (времени, усилий и количества задействованных людей). Цифровизация менеджмента позволяет снижать трудоемкость в связи со следующими возможностями организации:

возможность автоматизации рутинных операций, которые берут на себя системы (заполнение форм, перенос данных, сверка, согласование, отчётность). Это высвобождает время сотрудников для более сложной и творческой работы, где действительно создаётся новая ценность;

возможность посредством цифровых систем ускорить принятие решений благодаря быстрой и качественной обработке массива необходимых данных;

возможность посредством цифровых технологий осуществлять проактивное управление, то есть выявлять проблемы до того, как они станут критическими и принимать упреждающие решения и избежать возможных брака, простоев, поломок, переделок;

возможность с помощью цифровых технологи (чатов, видеосвязи, общих документов) сокращать время на поиск информации, согласование и уточнение.

3. Появление возможности выхода на виртуальные рынки.

Организация получает доступ к новым каналам сбыта и взаимодействия с клиентами, где рыночные процессы происходят в цифровой среде, а не в физическом магазине, офисе или на ярмарке. Это одно из самых заметных преимуществ цифровизации менеджмента: барьер входа на рынок резко снижается, а охват аудитории кратно растёт. На таких рынках правила взаимодействия, учёт сделок, логистика, реклама и обратная связь тоже цифровые – и ими можно управлять централизованно через ИТ-системы организации. Это обусловлено следующими возможностями:

цифровые системы дают возможность автоматически обновлять остатки, резервировать товар, формировать заказы и отслеживать исполнение. Без такой интеграции выход на маркетплейсы быстро приводит к ошибкам и потерям;

цифровизация даёт инструменты, которые позволяют обслуживать тысячи заказов без линейного роста штата за счет автоматизации рутинных операций, поскольку виртуальные рынки требуют высокой операционной

скорости (быстрые ответы на вопросы, обновление цен и акций, обработка возвратов, контроль рейтинга);

цифровизация дает возможность обеспечить прозрачность и контроль показателей в реальном времени. Менеджмент организации в режиме онлайн может видеть, что работает, а что нет, и быстро менять тактику.

4. Ускорение процесса переговоров с партнерами.

Цифровизация менеджмента обеспечивает системное снижение транзакционных издержек и рост управляемости партнёрских отношений. Благодаря цифровым инструментам переговорный процесс сокращается в разы: меньше времени уходит на переписку, согласования, сбор документов и поиск нужных людей, а решения принимаются оперативнее. Такой результат является следствием следующих возможностей:

возможность использования видеоконференцсвязи вместо командировок;

возможность совместного с партнерами редактирования документов в реальном времени без отсылок по почте;

возможность посредством электронного документооборота и электронной подписи осуществлять подписание документов в реальном времени;

возможность автоматизации рутинных работ (шаблоны договоров, чек-листы, автоматические напоминания и маршрутизация задач);

возможность с помощью чат-ботов и ассистентов на базе ИИ собирать данные, формировать черновики писем, фиксировать итоги встреч, напоминать о задачах.

Заключение. Перечисленное выше представляет только часть тех преимуществ и возможностей, которые получает организация вследствие цифровизации ее менеджмента. На наш взгляд, они являются универсальными для любой организации независимо от ее специализации и отраслевой принадлежности. При этом следует учесть, что воспользоваться этими преимуществами и возможностями организация сможет только при условии системной цифровой трансформации менеджмента.

Список литературы

1. Digitalization and enterprise architecture management: a perspective on benefits and challenges // Michael Möhring, Barbara Keller, Rainer Schmidt, Kurt Sandkuh, Alfred Zimmermann/SN Business & Economics, 2023.

УДК 336

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ КОМПАНИЙ

Гравшина И.Н., канд. экон. наук, доц., 0000-0003-0551-5065
Филиал ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте» в г. Рязани, г. Рязань, РФ
nemograf@mail.ru

Введение. Управление оборотным капиталом современных компаний осуществляется в условиях внешних вызовов и ограничений, которые оказывают непосредственное влияние на характер принимаемых решений. Поэтому руководству компаний важно владеть адаптированными методами управления оборотным капиталом и использовать их в зависимости от конкретных условий хозяйствования.

Цель исследования – выявить новые тренды в управлении оборотным капиталом компаний, формируемые под влиянием внешних условий хозяйствования.

Основная часть. Система управления оборотным капиталом представляет собой комплекс воздействий на объекты с целью обеспечения платежеспособности и ликвидности организации.

Многообразие методов управления обусловлено наличием различных видов объектов, в отношении которых осуществляется управленческое воздействие. Поэтому методы управления следует рассматривать по видам оборотных средств.

Одним из существенных элементов оборотного капитала являются запасы, от обеспеченности которыми зависит непрерывность производственного процесса. В связи с этим возникает вопрос об их величине, поскольку одинаково неэффективным будет являться как формирование чрезмерной, так и недостаточной величины запасов. В отношении запасов используют такие классические приемы, как нормирование, АВС-анализ. В числе современных методов управления отмечается метод Just-In-Tim, который предусматривает управление запасами в реальном времени. Он улучшает координацию между производством и поставщиками, снижает риски, повышает контроль за запасами. [1] Эффективность данного метода повышается с применением автоматизированных комплексов.

Важнейшими взаимосвязанными составляющими оборотного капитала выступают дебиторская задолженность и денежные средства. Для управления денежными средствами предусматриваются такие методы, как прогнозирование денежного потока, оптимизация денежного остатка, управление целевым остатком и другие. Дебиторская задолженность выступает активом, от управления которым зависит своевременность

поступления и объемы денежных средств. В целях управления предусматриваются такие методы, как анализ, управление кредитными лимитами, финансовые инструменты (факторинг, страхование) и прочие.

Таким образом, система управления оборотным капиталом складывается из совокупности управленческих решений в отношении его элементов.

В теории финансового менеджмента принято выделят три основных подхода к управлению оборотным капиталом: умеренный, консервативный и агрессивный. Они различаются соотношением ликвидности и риска. Агрессивный подход ориентирован на эффективность при высоком уровне риска, консервативный подход, напротив, стремится к наращиванию запасов, снижая риски и одновременно эффективность. Поэтому, выбирая тип применяемой стратегии, каждая компания исходит из того, что является целевым ориентиром – эффективность или стабильность.

В последние несколько лет отечественные компании работают в условиях повышенных рисков и внешнего искусственного сдерживания, которые наиболее ярко проявляются в нарушении логистических цепочек, проблемах сбыта, недостатке оборотных средств, пересмотре условий ранее заключенных контрактов. При этом, если в 2022-2023 годах на первый взгляд вышли проблемы транспортировки и разрыва деловых связей, то в 2024-2025 годах основным ограничением бизнеса стали неплатежи контрагентов. По данным мониторинга РСПП, в 2025 году 42,3% компаний указали неплатежи основным ограничением их производственно-хозяйственной деятельности [2].

Проблема неплатежей является комплексной и обусловлена совокупностью факторов: системные неплатежи в отдельных отраслях, вызванные проблемами сбыта продукции; недостаток и затрудненность получения земных средств; сокращение и отсрочка инвестиционных программ. Усиление данной проблемы привело к тому, что компании стали накапливать денежные средства. А сохранение высоких процентных ставок по депозитам привело к увеличению объемов денежных средств, размещенных юридическими лицами в краткосрочных депозитах. По данным Банка России, величина депозитов юридических лиц только за последние полгода по данным на 1 сентября 2026 года увеличилась на 3,9% [3]. Кроме того, по итогам 2025 года отмечается рост объемов валютных депозитов юридических лиц.

Таким образом, в совокупности это говорит о том, что компании склоняются в сторону укрепления платежеспособности и эффективности своей деятельности. Соответственно, это свидетельствует об усилении роли агрессивного подхода в управлении оборотным капиталом отечественных компаний.

При этом нельзя не отметить достаточно продуманный подход к формированию запасов. Многочисленные исследования показывают, что

оборачиваемость компаний за последние годы замедляется, средняя оборачиваемость оборотных средств увеличилась с 211 дней в 2023 году до 243 дней в 2023 году. Такая стратегия способствует операционной стабильности, однако имеет и значительные издержки, связанные с ростом затрат [4].

В разрезе различных отраслей оборачиваемость сильно различается. Так, сельское хозяйство характеризуется низкой оборачиваемостью, а технологические отрасли показывают высокие показатели оборачиваемости.

Влияние на оборачиваемость оказывают также современные тренды, такие как развитие маркетплейсов, ESG-требования к продукции и производству, геополитическая обстановка. Одни из них замедляют оборачиваемость, предъявляя новые требования к бизнесу, другие, напротив, способствуют ее ускорению.

Итак, отечественный бизнес, принимая решения в отношении оборотного капитала, основывается на внешних факторах и тех возможностях кратковременного характера, которые возникают, адаптируя традиционные подходы под конкретные условия своей деятельности.

Заключение. Развивая бизнес в условиях внешних ограничений и сдерживающих факторов, отечественные компании адаптируют свои методы управления оборотным капиталом таким образом, чтобы нивелировать отрицательное влияние внешнего воздействия, укрепить платежеспособность и повысить эффективность деятельности. Для этого им приходится пересматривать свои подходы к формированию запасов и использованию денежных потоков. Общая оценка развития бизнеса в последние несколько лет показывает, что такой опыт адаптации стратегии управления является удачным.

Список литературы

1. Захарова, Н. А. Управление оборотным капиталом: стратегические и тактические аспекты / Н. А. Захарова // Профессиональный Вестник: Экономика и управление. – 2024. – № 1. – С. 7-10. – EDN JGEJSB.
2. Состояние российской экономики и деятельность компаний: результаты мониторинга РСПП в 2025 году. – Текст: электронный. – URL: https://rspp.ru/activity/analytics/sostoyanie-rossiyskoy-ekonomiki-i-deyatelnost-kompaniy-rezultaty-monitoringa-rspp-v-2025-godu/?ysclid=muu1retkga301807445.
3. Сведения о размещенных и привлеченных средствах. Официальный сайт Банка России. – Текст: электронный. – URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/.
4. Валиуллин, Р. З. Комплексное управление оборотным капиталом на основе экономико-математического моделирования / Р. З. Валиуллин, М. П. Костенко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 5(158). – С. 217-224. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.05.027. – EDN NRPPED.

УДК 005.95:378

ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ИДЕИ

Гурий П.С., канд. гос. упр., доц., ORCID 0000-0002-6822-1382
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы», г. Донецк, РФ
psguriy@mail.ru

Введение. Стратегия развития экономики и социальной сферы ДНР предусматривает восстановление соответствующих инфраструктур, глубокую модернизацию субъектов хозяйствования, а также ее структурную трансформацию на инновационной основе [1-2]. Наиболее сложным и принципиально новым видом деятельности является структурная трансформация. Особенность ее заключается в том, что она включает в себя опережающую подготовку менеджеров нового поколения, способных связывать структурную трансформацию хозяйств на разных уровнях управления в целостную систему [3].

Цель доклада – изложить ключевые принципы и идеи организации подготовки менеджеров нового поколения.

Основная часть. Ключевые принципы и идеи подготовки менеджеров нового поколения разрабатывали на основе анализа работы Ч. Сэведжа [4]. Установлено, что за прошедшее время произошла смена 4-х поколений управления производством и наступило время менеджмента 5-го поколения.

1. Первое поколение менеджмента сформировалось в то время, когда собственник компании лично управлял ею, совмещая роли владельца и менеджера. Это была модель фактически «ручного управления».

2. Второе поколение менеджмента характеризуется переходом к иерархической организации управления массовым производством однотипной продукции.

3. Третье поколение менеджмента сформировалось в результате дополнения иерархической организации управления матричной организацией. Сочетание вертикального (функциональное) и горизонтального (проектное) подчинения позволило управленцам одновременно решать операционные задачи и запускать проекты инновационного развития.

4. Четвертое поколение менеджмента характеризуется встроенной в организацию компьютерной сетью. В этом случае компьютерная сеть автоматизирует бизнес-процессы и передает полученные данные на уровень управлении компанией.

5. Пятое поколение менеджмента – это сегодняшний день организации производства в передовых компаниях. В этих компаниях корпоративная компьютерные сети дополняется, по выражению Ч. Сэвиджа, организацией «сетей из людей». Наличие «сетей из людей» придает таким компаниям высокую способность к самоорганизации и адаптации к быстро меняющимся условиям. Это происходит за счет быстрой перестройки «сетей из людей», создания новых связей и временных рабочих групп. Высокая адаптивность компаний достигается за счет избыточности связей в «сетях из людей». В отличие от иерархической организации управления, в которой каждый ее элемент имеет единственный путь коммуникации: «наверх», новизна применения организации «сетей из людей» заключается в организации множества альтернативных каналов. Если один из путей окажется заблокированным, информация и ресурсы пойдут по обходным маршрутам.

Следовательно, менеджеры 5-го поколения должны обладать следующими способностями:

разрабатывать целостное видение процесса изготовления продукта, последствий его выпуска на рынок, а также – возможных улучшений по требованиям конечных потребителей;

обеспечивать каждому участнику процесса изготовления продукта доступ к любой информации о предприятии, к знаниям любого сотрудника предприятия и т.п.;

формировать из сотрудников разных отделов, компетентных в необходимых видах деятельности «команды» проектов;

мотивировать создание сети команд в организации, для поддержания постоянной готовности реагировать на изменение внешних условий;

использоваться как неисчерпаемый ресурс развития знания, опыт, замыслы, рамки действий и проспективное видение любого человека, команды или предприятия.

Анализ содержания способностей менеджеров нового поколения показал, что они должны формироваться на основе совершенно другой системе обучающих компетенций [5]:

1. Магистранты, обучающиеся менеджменту 5-го поколения, должны освоить способы коллективной проектной мыследеятельности.

2. Преподаватели, включенные в деятельность по обучению магистрантов данному менеджменту, должны взять на себя роль «играющих тренеров» и, вместе с обучающимися, искать решение междисциплинарных задач.

3. Магистранты должны уметь передавать смысл понятых ими, в ходе проведения исследований и проектирования, действий и реализуемую при этом мыследеятельность, используя различного рода рисунки-образы, развивая себя как мыслителя.

4. Обучающий менеджменту 5-го поколения – это преподаватель-

игротехник, владеющий переходами от мышления к знанию, от знания к мышлению, от виртуальных моделей к реальной ситуации. Обладая такими способностями, он сможет сформировать из группы магистрантов самоорганизующуюся команду, для последующей самоадаптации ее к быстро меняющимся условиям деятельности и сложным коммуникациям.

Заключение. Менеджеры 5-го поколения должны владеть способами организации коллективной проектной мыследеятельности, а преподаватели, включенные в их подготовку, – ролью «играющих тренеров», организующих вместе с обучающимися поиск решений междисциплинарных задач. Список требований к умения умениям последних должен включать наличие следующих способностей: а) инициировать и направлять мыслительную деятельность магистрантов, при освоении ими новых знаний, б) организовывать у магистров рефлексию и схематизацию своей мыследеятельности, в) вовлекать магистрантов в организационно-деятельностные игры и тренинги, г) организовывать коммуникацию магистрантов с экспертами, управленцами-практиками, исследователями). Данный список способностей включает ключевые принципы и идеи подготовки менеджеров нового поколения.

Список литературы

1. Стратегические ориентиры социально-экономического развития Донецкой Народной Республики до 2033 года. / Коллективная монография. – Донецк: Институт экономических исследований, 2023. – 336 с.
2. Половян, А. В. Приоритеты научно-технологического развития Донецкой Народной Республики / А. В. Половян, Л. В. Шабалина, К. И. Синицына // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 5. – С. 3429-3452. – DOI 10.18334/epp.16.5.125010. – EDN ZKPNUX.
3. Василенко, Д. В. Особенности обеспечения развития системы высшего образования в Донецкой Народной Республике / Д. В. Василенко, А. А. Рожнятовская // Лидерство и менеджмент. – 2026. – Т. 13, № 9. – DOI 10.18334/lim.13.9.126943. – EDN ITGKIC
4. Копылов, Г. Сеть как организационный принцип: Рецензия на книгу «Charls M. Savage. 5th generation management: integrating enterprises through human networking. Digital press, 1990. 262 p.». – Текст: электронный // Кентавр. – 1992. – № 3. – URL: http://www.isn.ru/econ/netorg.doc (дата обращения: 30.09.2026).
5. Громыко, Ю. В. Обучающая мыследеятельность нового поколения и базовые педагогические компетенции / Ю. В. Громыко, М. Ю. Просекин // Психолого-педагогические исследования. – 2022. – Т. 14, № 2. – С. 100-128. – DOI 10.17759/psyedu.2022140207. – EDN MGHPMP.

УДК 658.5

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОТ РЕАКТИВНОСТИ К ПРОАКТИВНОСТИ

Зарубин В.И., д-р экон. наук, проф., ORCID ID 0000-0002-2905-7604,
Деев Н.А.
ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»,
г. Майкоп, РФ,
zarubin.vi18@yandex.ru

Введение В современной экономической литературе существует множество подходов к определению сущности оперативного управления, что порождает терминологическую неопределённость и затрудняет формирование единой методологической базы. Анализ этих подходов позволяет выделить несколько концептуальных направлений, эволюция которых отражает общую логику развития управленческой мысли – от узко технологической трактовки к системной и адаптивной.

Цель исследования состоит в систематизации концептуальных подходов к оперативному управлению, определении логики их эволюции и формировании авторского определения, учитывающего условия нарастающей нестабильности внешней среды.

Основная часть. Первый подход, производственно-диспетчерский, рассматривает оперативное управление преимущественно как реализацию производственно-диспетчерской функции. В контексте этого подхода, представленного Ф. Тейлором и Г. Фордом, оперативное управление, как таковое, проявляется в решении таких задач управления, как планирование загрузки производственных мощностей, распределение заданий между работниками, контроль выполнения планов и устранение обнаруженных срывов и сбоев. В связи с этим А.Н. Артемова и О.В. Зубкова рассматривают оперативное управление как деятельность, связанную с обеспечением ритмичности производства и выполнению сменных заданий [1, с. 102]. Акцент при этом делается на технологическом аспекте управления, а рыночные и экономические факторы не учитываются. В современных условиях такое понимание является недостаточным.

Второй подход, называемый «операционно-деятельностным», распространяет действие оперативного управления на процессы функционирования предприятия в целом. В данном случает в рамках оперативного управления решаются задачи не только, относящиеся к технологическим процесса, но и задачи использования активов, управлению ликвидностью, выбору рыночных ниш, реализации мер по повышению эффективности затрат и т.п.

В этой трактовке оперативное управление фактически сливается с операционным менеджментом и включает элементы маркетинга,

финансового анализа и стратегического планирования. Близкую позицию занимает И.А. Бланк, который подчёркивает, что операционная деятельность является «главным компонентом всей хозяйственной деятельности предприятия», а управление ею носит «приоритетный характер по отношению к инвестиционному, финансовому и другим видам управления» [3, с. 155]. Такое широкое понимание размывает специфику оперативного управления как текущего, тактического уровня, смешивая его с функциями стратегического и финансового менеджмента.

Третий подход имеет процессно-ориентированный характер. Он акцентирует процессные свойства оперативного управления. В рамках этого направления, развиваемого в работах Н.С. Кукушкиной [4], Ю.В. Ляндау [5] и других, оперативное управление рассматривается как управление цепочками бизнес-процессов, создающих ценность для потребителя. Здесь оперативное управление предстаёт как непрерывный цикл планирования, организации, мотивации и контроля, обеспечивающий эффективное производство в условиях ограниченности ресурсов.

Четвертый подход к оперативному управлению обусловлен тем, что современные условия функционирования производственных систем в России связаны с динамичными изменениями внешней среды и нарастающим количеством разнообразных угроз. В этой связи на первый план в управлении выдвигается функция адаптации к вызовам разного рода, обеспечивающая своевременную подстройку производства под изменившиеся условия. Как указывают В.Б. Плескевич и Н.М. Фоменко, оперативное управление в таких условиях должно стать системой, способной к трансформации под действием внешних воздействий [6, с. 8].

Обобщая рассмотренные подходы, целесообразно представить их сравнительную характеристику (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика подходов к определению оперативного управления

Подход	Содержательный фокус	Ограничение
Производственно-диспетчерский	Ритмичность производства, выполнение сменных заданий	Игнорирует рыночные и экономические аспекты
Операционно-деятельностный	Широкий спектр операционных решений	Размывает границы оперативного и стратегического управления
Процессно-ориентированный	Управление бизнес-процессами, создающими ценность	Недостаточно учитывает фактор нестабильности
Адаптационный	Трансформация под воздействием внешних факторов	Требует развитых механизмов мониторинга и прогнозирования

Как видно из таблицы, каждый последующий подход не отменяет предыдущий, а дополняет его, расширяя предметное поле оперативного управления. Логика эволюции может быть описана как движение от

закрытой системы (производство ради производства) к открытой (производство ради удовлетворения изменчивых потребностей рынка в условиях неопределённости).

В связи с изложенным, оперативное управление промышленным предприятием предлагается рассматривать как непрерывный, циклически организованный процесс планирования, координации, мотивации и контроля текущей производственно-хозяйственной деятельности, направленный на обеспечение ритмичного и экономически эффективного выполнения тактических задач предприятия посредством адаптивной перенастройки производственных, логистических и трудовых процессов в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Приведенное определение учитывает привязку оперативного уровня управления к тактическому на основе процессной логики и реализации дополнительной функции адаптационной подстройки организационных процессов в ответ на вызовы внешней среды. Для реализации этого похода на предприятии необходимо сформировать интегрированную в оперативное управление систему мониторинга внешней среды, обеспечить развитие аналитических и прогностических компетенций управленческого персонала.

Заключение. Каждый из рассмотренных подходов дополняет понимание феномена оперативного управления. Предложенное авторское определение является методологической основой для дальнейших исследований.

Список литературы

1. Артемова, А. Н. Влияние оценки оперативного управления предприятием на процесс корректировки стратегии / А. Н. Артемова, О. В. Зубкова // Социум и власть. – 2011. – № 1(29). – С. 100-106. – EDN NYDGUD.
2. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: Путь к созданию стоимости бизнеса / Э. Хелферт. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2003. – 637 с. ISBN: 5-318-00718-X.
3. Бланк, И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – 2-е изд., Москва: Омега-Л, 2008. — 512 с. ISBN 978-5-370-00919-8.
4. Кукушкина, Н. С. Основные направления исследований концепции жизненного цикла и её финансовые особенности в угледобывающих компаниях / Н. С. Кукушкина // Проблемы учета и финансов. – 2017. – № 2(26). – С. 31–37. – ISSN 2222-9388.
5. Ляндау, Ю. В. История развития процессного подхода к управлению / Ю. В. Ляндау // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – № 6. – С. 65-68. – EDN RPKPGL.
6. Плескевич, В. Б. Эволюция развития операционного управления / В. Б. Плескевич, Н. М. Фоменко // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S1. – EDN DKJONH.

УДК 378.147:330.16.

ГЕНЕЗИС НАРРАТИВНОГО ПОДХОДА И ЕГО ЭВРИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОЕКТНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ СТУДЕНТОВ

Зарубин В.И., д-р экон. наук, проф., ORCID ID 0000-0002-2905-7604,
Хажгиреева А.А.
ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»,
г. Майкоп, РФ,
zarubin.vi18@yandex.r

Введение. Проектный подход в процессах обучения студентов в вузах широко используется на современном этапе. Однако расширение исследовательского поля не всегда сопровождается методологической рефлексией. Это порождает с ряд противоречий в развитии проектно-образовательной среды вуза. Так, разнообразие проектных программ в вузе обусловливает множественность вариантов выбора, которая не всегда соответствует предпочтениям студентов. Частично преодолеть данное противоречие можно при использовании нарративного подхода.

Цель исследования заключается в определении методологического статуса нарративного подхода и границ его эвристической применимости к анализу проектно-образовательных траекторий студентов.

Основная часть. Генезис нарративного подхода представлен тремя относительно независимыми интеллектуальными традициями (табл. 1).

Таблица 1 – Методологические основы нарративного подхода

Характеристика методологического основания	Представители	Вклад в методологию
Риторическая	Д. Макклоски	Обоснование нарративной природы экономического знания
Поведенческая	Р. Шиллер, Дж. Акерлоф, Д. Сноуер	Нарратив как фактор экономического поведения
Институциональная	В. Вольчик, Е. Маслюкова	Нарратив как источник данных о правилах и институтах

Каждая традиция задает собственное понимание нарратива, и их синтез до сих пор не завершен. Это создает методологическую неопределенность, требующую прояснения.

Д. Макклоски рассматривает экономическую науку как риторическую практику, в рамках которой экономисты в форме свободного обсуждения историй убеждают друг друга и общество с помощью фактов, логики, метафоры и истории (риторическая тетрада). История при этом выполняет

конститутивную функцию, организуя рассуждения и придавая смысл эмпирическим данным и теоретическим конструкциям. Сущность риторического подхода Макклоски заключается в трактовке экономического знания, существующего в нарративной форме. Основной результат такого подхода заключается в раскрытии содержания экономического нарратива и описании ценностно-нормативных оснований экономического события [1]. В своих работах Макклоски опиралась на исследования Дж. Принса, разработавшего структурную грамматику историй [2].

Р. Шиллер, исследуя влияние нарративов на экономику, использовал в своих рассуждениях эпидемиологическую модель, утверждая, что «… *можно рассматривать экономические кризисы, пузыри на финансовых рынках как эпидемии, связанные с широким распространением в обществе тех или иных доминирующих нарративов*» [3]. Дж. Акерлоф и Д. Сноуер развили исследование влияния нарративов на экономические ситуации. *«Мы можем охарактеризовать «нарратив» как последовательность причинно связанных событий и их глубинных источников, разворачивающихся во времени …»* [4].

В. Вольчик и Е. Маслюкова выстраивают нарративный подход в преемственной связи с традицией оригинального институционализма. Опираясь на эту традицию, они обосновывают положение о внутреннем родстве нарративов и институтов: нарративы либо удерживают, либо расшатывают существующие нормы, выступая одновременно и опорой, и разрушителем институционального порядка [5]. Из этого следует, что нарративы могут служить инструментом реконструкции институциональной структуры в части, которая не подлежит формальным измерениям и остаётся доступной только через анализ смысловых образований.

Синтез традиций требует разграничения уровней анализа нарратива: как объекта, как метода и как объяснительного принципа. На первом уровне нарратив представлен текстами, историями, высказываниями, которые исследователь собирает и анализирует. На этом уровне нарратив – эмпирический материал. На втором уровне нарратив рассматривается как способ организации анализа: реконструкция структур, выявление функций, сравнение нарративов (нарратив – исследовательская процедура). На третьем уровне нарратив как объяснительный принцип, является допущением, что поведение акторов коррелирует с историями, которые они рассказывают и слышат.

Нарративный подход можно представить как концептуальную конструкцию, включающую собственный категориальный аппарат, сложившиеся теоретические основания, собственный объяснительный принцип и эвристическую результативность. Объяснительный принцип нарратива состоит в том, что поведение акторов коррелирует с рассказанными и услышанными историями. Эвристическая

результативность нарративного подхода проявляется в способности объяснять решений при ограниченных временных и интеллектуальных ресурсах.

В настоящее время отсутствует общепринятое понимание нарратива. Его определение и содержание критериев валидности нарративного подхода имеют дискуссионный характер и часто формируется по аналогии с критериями качественных методологий.

Анализ проектно-образовательных треков студентов является сложной исследовательской задачей, при решении которой могут быть использованы различные методы формального моделирования в зависимости от исследования конкретного аспекта проблемы выбора и сформулированной задачи. Вместе с тем в настоящее время остаются недостаточно изученными смысловые механизмы выбора студентами образовательного трека.

Нарративный подход позволяет выявить, какие истории о проектной деятельности, карьере и успехе циркулируют в образовательной среде и как они отражаются на выборе студентов. При этом важно исследовать истории, которые блокируют участие в программах, даже если они соответствуют интересам студента. За рамками исследования остаются такие важные характеристики, как: смысл, степень, желательность и характер контактов студентов в образовательной среде.

Данные характеристики можно учесть в интегральном показателе, по существу являющимся нарративной вовлеченностью. Это позволяет определить направления корректировки образовательных и проектных программ.

Заключение. Проведенные исследования позволяют утверждать о наличии значительного потенциала использования нарративного подхода для согласования проектно-образовательных траекторий студентов с их предпочтениями и необходимостью актуализации направлений обучения в вузах.

Список литературы

1. Макклоски, Д. Риторика экономической науки / Д. Макклоски. – 2-е изд. – М.; СПб.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2015. – 288 с. ISBN 978-5-9325-5413-5
2. Принс, Д. Грамматика историй / Д. Принс. – Пер. с англ. – Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. – 133 с. – ISBN 978-5-7598-1233-8.
3. Shiller, R. J. Narrative economics : how stories go viral and drive major economic events / R. J. Shiller. – Princeton : Princeton University Press, 2019. – 377 p. — ISBN 978-0-691-18229-2.
4. Akerlof, G. A. Bread and bullets / G. A. Akerlof, D. J. Snower // Journal of Economic Behavior & Organization. – (2016). – 126(PB). – P. 58–71. – DOI: 10.1016/j.jebo.2015.10.021
5. Вольчик, В. В. Возможности нарративной экономики в исследованиях российской инновационной системы / В. В. Вольчик, Е. В. Маслюкова // Terra Economicus. – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 36-50. – DOI 10.18522/2073-6606-2021-19-4-36-50. – EDN PSGMQB.

УДК 338.48

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРИАЗОВСКОГО МАКРОРЕГИОНА

Колодяжная И.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-9760-4999
ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет
имени А.И. Куинджи», г. Мариуполь, ДНР, РФ
i_v_kolodyaznaya@mail.ru

Введение. В условиях трансформации экономико-географического пространства России особую актуальность приобретает разработка стратегий развития крупных макрорегионов, объединяющих субъекты федерации по принципу хозяйственно-экономической и культурно-исторической общности. Одним из таких проектов является «Стратегия устойчивого развития Приазовья до 2040 года», разработанная Агентством стратегических инициатив (АСИ) по поручению Президента Российской Федерации. Несмотря на отсутствие формального административного статуса Приазовья, данный документ позиционируется как интеграционная рамка для семи субъектов Юга России, что определяет актуальность его научного осмысления.

Целью статьи является систематизация и критический анализ основных положений указанной стратегии, а также оценка потенциала ее реализации с точки зрения достижения заявленных социально-экономических эффектов.

Основная часть. Несмотря на то, что Приазовье пока не является официальной административной единицей, этот макрорегион стал важной темой в повестке федеральных и региональных властей. Ключевая цель стратегии – масштабный экономический рывок: рост ВРП с 1,3 трлн до 16,8 трлн рублей за 18 лет. Ставка делается на туризм, промышленность, логистику и АПК. Сейчас правительство финализирует «дорожную карту» реализации документа, который вскоре должен быть принят официально, при этом эксперты отмечают, что пока регион испытывает дефицит крупных инвестиционных проектов.

К 2040 году семь регионов Приазовья – от Кубани и Дона до новых территорий – должны превратиться в единый мощный макрорегион. Согласно новой стратегии развития, реализация намеченных планов принесет экономике 15,5 трлн рублей [1]. Ожидается, что ВРП этой территории вырастет с 1,3 трлн до 16,8 трлн рублей, а доходы населения существенно увеличатся: средняя зарплата поднимется с 42,3 до 138,4 тыс. рублей. Масштабные преобразования коснутся и социальной сферы: власти рассчитывают привлечь в макрорегион до 2 млн новых жителей, увеличив

общую численность населения до 8,7 млн человек, а также нарастить туристический поток до 16 млн гостей в год.

Стратегия устойчивого развития Приазовья на период до 2040 года призвана обеспечить системное и всестороннее развитие данного региона

Ключевые задачи включают модернизацию транспортной и туристической инфраструктуры, присвоение ключевым локациям статуса курортов с установлением зон санитарной охраны, а также активное продвижение региональных брендов на внутреннем и зарубежном рынках с применением цифровых технологий. Власти планируют развивать широкий спектр направлений: от детского, молодежного и экологического до спортивного, рыболовного и сельского туризма. Главные цели документа – повышение качества жизни местного населения, восстановление экосистем Азовского моря и создание современной базы для отдыха. Уникальный природный потенциал региона позволит диверсифицировать экономику макрорегиона [2].

Развитие сети отелей, санаториев, аквапарков и благоустройство пляжей превратят Приазовье в востребованный центр семейного отдыха. Высокий инвестиционный потенциал территории подкреплен развитой промышленной базой, а также наличием крупных транспортных узлов – портов, аэропортов и федеральных магистралей.

Для выполнения стратегических задач планируется задействовать широкий набор бюджетных и специализированных механизмов финансирования, включая выпуск «зеленых» и «социальных» облигаций, а также привлечение профильных кредитов. Также прорабатывается вопрос создания новых финансовых инструментов. В числе главных проблем Приазовья выделяются экологические риски (загрязнение акваторий и утрату биоразнообразия), потребность в экономической интеграции новых субъектов и инфраструктурную изношенность – в частности, нехватку качественных дорог и модернизированных портов. Дополнительными барьерами остаются демографические сложности и нехватка вакансий с достойным уровнем оплаты труда.

Реализация дорожной карты разбита на три временных отрезка. Первый этап (до конца 2026 года) сфокусирован на первоочередных мерах, второй этап (до 2030 года) направлен на восстановление и формирование фундамента для новой инфраструктуры. Третий этап (до 2040 года) нацелен на достижение масштабных системных преобразований в ключевых отраслях макрорегиона.

В основе развития Приазовья лежит сочетание традиционных для региона отраслей с освоением новых перспективных ниш. Помимо туристического сектора, документ охватывает модернизацию АПК, рыболовства, транспортной сети, промышленности и ТЭК, а также внедрение принципов Стандарта общественного капитала бизнеса. Наряду с потенциалом развития, существует ряд барьеров, требующих системного

подхода. Во-первых, это экологический аспект: хрупкая экосистема Азовского моря обязывает соблюдать жесткие природоохранные стандарты на всех стадиях реализации проектов. Во-вторых, необходимо преодолеть сезонную зависимость, переходя к круглогодичному формату работы и расширяя спектр услуг – от делового туризма до гастрономических и SPA-программ [3].

В условиях жесткой конкуренции с черноморскими курортами Приазовью целесообразно занять нишу доступного семейного и оздоровительного отдыха, сохраняя при этом конкурентоспособную ценовую политику. Остро стоит вопрос кадрового обеспечения: для развития кластера необходимы тысячи профессионалов разного профиля. Решить эту задачу можно через целевое обучение, переквалификацию местных жителей и создание привлекательных условий для иногородних специалистов. Наконец, ключевым фактором успеха станет межрегиональная интеграция: семи субъектам РФ необходимо синхронизировать стандарты качества, маркетинговые стратегии и нормативную базу.

Заключение. Приазовье готовится стать новой точкой притяжения на туристической карте России. Исследования показывают, что у региона есть всё для этого: уникальная природа, мощные инвестиции и современная инфраструктура. Ключевым этапом трансформации станет запуск курорта «Приморск» и развитие сети кластеров. Эти проекты должны увеличить число отдыхающих более чем в два раза – до 25,3 млн человек к 2040 году. Помимо роста турпотока, регион ждет качественный скачок в сервисе и круглогодичная работа курортов. Успех этой амбициозной стратегии зависит от слаженной работы семи регионов, поддержки частных инвесторов и обучения специалистов. В конечном итоге Приазовье превратится в один из главных туристических центров страны, обеспечив мощный импульс для экономики юга России.

Информация о финансовой поддержке: Исследования проводились в рамках госбюджетной прикладной темы «Концепция управления интеграцией присоединенных территорий в экономическое пространство Российской Федерации».

Список литературы

1. Правительство РФ. Стратегия устойчивого развития Приазовья до 2040 года: утверждена распоряжением Правительства РФ от 12.01.2026. – URL: https://www.pnp.ru.
2. Кушнир, К. В. Опорный туристско-рекреационный каркас Российского Приазовья и перспективы его развития / К. В. Кушнир // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 110-119. – DOI 10.5281/zenodo.7997374. – EDN UNCNDP.
3. Зимовец, А. В. Интеграция «новых территорий» в экономическое пространство России: вызовы безопасности и стратегии восстановления / А. В. Зимовец, С. В. Петренко // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 11. – С. 3469-3490. – DOI 10.18334/ecsec.8.11.124305. – EDN FPUGIY.

УДК 338.2

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РИСКИ КАК ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОГО МАРКЕТИНГА

Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-1787-8234
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
alenakomarnitskaja@yandex.ru

Введение. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в текущей практике бизнеса управленческие риски часто рассматриваются фрагментарно: с одной стороны, как часть финансового менеджмента, с другой – как элемент стратегического планирования. Однако именно в кризисных условиях управленческие риски (ошибки в принятии решений, неверная реакция на изменения рынка, запаздывание реакции на изменения) становятся теми условиями, которые усиливают негативное воздействие внешней среды. Следовательно, возникает потребность в интеграции системы оценки управленческих рисков в основе маркетинговой деятельности. Необходимо отметить, что ранее кризисы носили циклический характер и позволяли готовиться к ним заранее, то современные шоки, среди которых новые санкционные ограничения, разрывы логистических цепочек, цифровая трансформация, носят нелинейный и внезапный характер. Управленческие решения, принятые в таких условиях без учёта рискогенности, могут привести к необратимым потерям рыночных позиций для предприятий.

Целью статьи является изучение управленческих рисков как основы антикризисного маркетинга.

Основная часть. Антикризисный маркетинг требует не просто «выживания», а точной разработки и определения целевых сегментов с минимальными затратами, которые может позволить себе предприятие [4]. Именно анализ управленческих рисков позволяет ликвидировать неэффективные стратегии до момента их дорогостоящей реализации [1; 2].

Кризис меняет модели потребления. Управленческий риск в данном контексте – это риск неверной интерпретации новых потребностей и запросов потребителей. Антикризисный маркетинг, основанный на таком анализе, позволяет предприятиям не «догонять» рынок, а предугадывать его реакцию на кризисные явления.

Ключевое отличие управленческого риска от иных видов риска, таких как финансовый, операционный, рыночный и др., заключается в следующем: источником угрозы выступает не внешнее событие само по себе, а решение менеджмента относительно этого события: его своевременность, адекватность, полнота учёта последствий, т.е. внешний шок становится кризисом только тогда, когда управленческая система

оказывается неспособной корректно на него ответить.

Антикризисный маркетинг эффективен лишь тогда, когда он опирается на системную оценку управленческих рисков. Управленческий риск перестаёт быть второстепенным фактором и превращается в отправную точку стратегического планирования. Дальнейшие исследования в этой области целесообразно направить на разработку отраслевых моделей оценки управленческих рисков и создание практических методик их интеграции в маркетинговые бизнес-процессы.

В контексте антикризисного маркетинга, где традиционным выступает цепочка: кризис – падение спроса – сокращение бюджета – выживание, происходит смещение акцента на следующую логику: сигнал о риске – оценка управленческих решений – выбор устойчивой маркетинговой стратегии. Отличительные особенности кризисов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Отличительные особенности кризисов (*составлено на основе* [3; 5; 6])

Характеристика	Классический экономический кризис (на примере кризиса 2008 г.)	Пандемия COVID-19 и современные шоки
Основное отличие	Финансовые дисбалансы, падение спроса на товары	Внешние неэкономические шоки, разрывы в цепях поставок
Эмоциональная составляющая	Рациональный пессимизм	Высокая роль негативных эмоций менеджеров, влияющих на сокращение расходов
Темп изменений	Постепенный спад	Мгновенная остановка деятельности и ускоренная цифровизация
Инструментарий	Проактивные инвестиции и анализ рынка	Маркетинговые инновации и гибкие цифровые каналы

Классический экономический кризис 2008 года был обусловлен внутренними финансовыми дисбалансами: накоплением активов, перегревом кредитных рынков, падением спроса на товары и услуги. Источник угрозы находился внутри экономической системы и поддавался идентификации через стандартные макроэкономические индикаторы.

Современные шоки имеют принципиально иную природу, т.к. они носят внешний, неэкономический характер. Пандемия COVID-19, санкционные ограничения, разрывы логистических цепочек – это те факторы, которые возникли вне логики рыночного цикла и не могли быть спрогнозированы на основе традиционных моделей. Их следствием стали не постепенное сжатие спроса, а мгновенная остановка целых отраслей и нарушение привычных хозяйственных связей.

Рассмотрим эмоциональную составляющую. Она отражает психологическое состояние субъектов управления в условиях кризиса. Для

кризиса 2008 года был характерен рациональный пессимизм: участники рынка осознавали масштаб проблем, но сохраняли способность к взвешенным, логически обоснованным решениям. Современные шоки порождают иную реакцию, среди которых высокая роль отводится негативным эмоциям менеджеров. Страх неопределённости, паника, стремление к немедленному сокращению издержек любой ценой становятся доминирующими факторами принятия решений. Это приводит к тому, что под сокращение попадают не только второстепенные, но и стратегически важные направления: маркетинговые исследования, аналитика, поддержка лояльности клиентов и др.

Заключение. В статье рассмотрены управленческие риски, установлено, что в современных условиях они приобретают качественно новое содержание: перестают быть побочным эффектом внешних шоков и становятся центральным звеном, определяющим эффективность антикризисного маркетинга. Антикризисный маркетинг может быть эффективным только в том случае, если он опирается на системную оценку управленческих рисков, встроенную в цикл стратегического планирования. Управленческий риск превращается из категории, которую следует минимизировать, в основу для построения устойчивой модели функционирования предприятия в условиях неопределённости.

Список литературы

1. Азарян, Е. М. Антикризисные Маркетинговые стратегии / Е. М. Азарян, О. В. Смородинова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2012. – № 1. – С. 234-236. – EDN WHXECL.
2. Вишневский, В. П. Эффекты геоэкономической фрагментации: BRICS vs G7 / В. П. Вишневский, С. А. Маковецкий, Е. Н. Вишневская // Journal of Applied Economic Research. – 2025. – Т. 24, № 1. – С. 6-33. – DOI 10.15826/vestnik.2025.24.1.001. – EDN DOMOMN.
3. Гавриленко, Н. И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений / Н. И. Гавриленко // Финансы и кредит. – 2005. – № 22(190). – С. 56-67. – EDN HVQDAR.
4. Германчук, А. Н. Антикризисный маркетинг как стратегия успешного развития бизнеса в условиях неопределенности внешней среды / А. Н. Германчук, Н. С. Давидец // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 12(153). – С. 237-244. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.15.028. – EDN MPFBQW.
5. Половян, А. В. Управление стратегической гибкостью предприятия: модели оптимизации бизнес-процессов / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 185-194. – EDN HYZNLO.
6. Царенко, И. В. Социальное развитие территорий региона: приоритеты и основные тенденции / И. В. Царенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 1-1. – С. 127-132. – DOI 10.17513/vaael.948. – EDN MWJENB.

УДК 338.2

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОСИСТЕМАМИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МТС»

Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-1787-8234,
Ефименко С.А.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
efimenko.0400@mail.ru

Введение. Современная организация представляет собой социально-экономическую систему, в которой финансово-экономические результаты неразрывно связаны с состоянием персонала, корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Рост выручки не гарантирует устойчивости, если одновременно снижаются прибыль и ликвидность, а сотрудники оценивают возможности личностного роста как недостаточные. Поэтому управление социально-экономической системой требует сбалансированного учёта экономической и социальной подсистем, что особенно важно для крупных компаний, действующих в условиях цифровой трансформации.

Вопросам управления социально-экономическими системами в условиях цифровой экономики посвящены работы таких ученых, как Э. Шейн, К. Кемерон и Р. Куинн, а также отечественных авторов – Г.В. Герасимовой, Е.Ф. Власовой, Е.А. Ивановой. Вопросы взаимосвязи корпоративной культуры, морально-этических норм и нормативного регулирования исследуются в трудах Д.А. Митрофанова, Ю.В. Гордова, а также в рамках комплаенс-практик российских компаний.

Целью разработка рекомендаций по совершенствованию управления ПАО «МТС» как экосистемой с учётом ее финансового состояния и состояния корпоративной культуры.

Основная часть. В ходе анализа ПАО «МТС» – один из крупнейших операторов связи в России – рассмотрено как система, включающая взаимосвязанные подсистемы: финансово-экономическую, рыночную и социальную (табл. 1).

Данные таблицы свидетельствуют о росте выручки при одновременном снижении чистой прибыли в 2024 г., а также о проблемах с ликвидностью и дефиците оборотных средств. Сравнительный анализ с основными конкурентами (МегаФон, Билайн, Tele2) позволил определить позиционирование МТС как премиального оператора с развитой экосистемой услуг, уступающего Tele2 в молодежном сегменте, а МегаФону – в скорости мобильного интернета.

Таблица 1 – Подсистемы ПАО «МТС» как социально-экономической системы

Подсистема	Предмет анализа	Показатели
Финансово-экономическая	Результативность и устойчивость	Выручка, прибыль, ROE, ликвидность
Рыночная	Позиционирование	Доля абонентов около 30 %, конкуренты
Социальная	Персонал и корпоративная культура	Анкетирование, удовлетворённость работой

Проведенное исследование показывает, что ПАО «МТС» как социально-экономическая система обладает сильными рыночными позициями: компания занимает лидирующее положение с долей абонентов около 30 %, а ее выручка за 2022–2024 гг. выросла на 31,8 %. Вместе с тем рост масштабов деятельности не сопровождается улучшением финансовой устойчивости: чистая прибыль в 2024 г. снизилась на 7,6 %, коэффициент текущей ликвидности сократился с 0,50 до 0,26, а дефицит чистого оборотного капитала достиг 591,8 млрд руб. Это требует усиления финансового планирования и контроля ликвидности.

Состояние социальной подсистемы оценено по результатам анкетирования: общий уровень удовлетворённости работой составляет 72,6 % (табл. 2).

Таблица 2 – Результаты оценки корпоративной культуры ПАО «МТС»

Секция оценки	Средний балл	Комментарий
Рабочий процесс	80,5	Высокий уровень организации
Коммуникации в коллективе	70,9	Хорошие, есть потенциал улучшения
Качество менеджмента	70,9	В целом удовлетворительное
Мотивированность и мораль	70,8	Стабильный уровень
Традиции и инновации	70,2	Наиболее проблемная зона

Наиболее низкие оценки получены по вопросам, связанным со знанием истории организации и наличием конфликтных ситуаций. Около трети сотрудников сталкиваются с межпоколенческими разногласиями, а возможности личностного роста оцениваются как недостаточные. Финансовые ограничения сочетаются с социальными, и управленческие решения должны затрагивать обе подсистемы. Предлагаемые меры направлены на социальную подсистему, поскольку именно ее развитие снижает риски, связанные с мотивацией и коммуникациями персонала. С учётом выявленных проблем предложены рекомендации:

внедрение системы «цифровой истории» – интерактивного портала с хроникой развития компании и интервью с ветеранами (целевой показатель – повышение оценки по секции «традиции и инновации» до 8 баллов);

развитие наставничества с акцентом на адаптацию новых сотрудников – индивидуальные планы сроком до 6 месяцев, обучение наставников навыкам межпоколенческой коммуникации;

интеграция личностного роста в систему KPI – включение в индивидуальные планы задач, связанных с обучением, участием в проектах, освоением смежных специальностей.

Заключение. Анализ социальной подсистемы показал, что общий уровень удовлетворённости работой составляет 72,6 %, а наиболее высоко оценён рабочий процесс (80,5 балла). Проблемными зонами остаются традиции и инновации (70,2 балла), межпоколенческие разногласия, с которыми сталкивается около трети сотрудников, и недостаточные возможности личностного роста. Предложенные рекомендации – внедрение системы «цифровой истории», развитие наставничества и интеграция личностного роста в систему KPI – направлены на сбалансированное развитие обеих подсистем: они повышают информированность и вовлеченность персонала, снижают конфликтность и поддерживают мотивацию, что способно положительно повлиять на финансовые результаты. Полученные выводы могут быть использованы как в практике ПАО «МТС», так и в других компаниях при условии адаптации к их специфике.

Список литературы

1. Комарницкая, Е. В. Теория и методология формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики : Монография / Е. В. Комарницкая. – Москва : ООО «Издательский дом «Научная библиотека», 2026. – 364 с. – ISBN 978-5-908113-40-3. – EDN XMMKXV.
2. Иванова, Е. А. Управление российскими компаниями через призму корпоративных этических кодексов / Е. А. Иванова // Речевые жанры современного общения: Тезисы докладов междунар. конф., Москва, 23–25 февраля 2015 года. – Москва: Институт русского языка им. В.В. Виноградова РАН, 2015. – С. 66-68. – EDN TLSPRT.
3. Половян, А. В. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами организации / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 197-203. – EDN FFBLYF.
4. Ялунер, А. Ф. Оценка влияния цифровых технологий на финансовый менеджмент предприятия / А. Ф. Ялунер // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 474-484. – DOI 10.5281/zenodo.18083393. – EDN CKVRPZ.
5. Германчук, А. Н. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505. – EDN XPACWA.
6. Тофан, А. Л. Формирование региональных стратегий в современных условиях / А. Л. Тофан // Многополярная глобализация и Россия : Материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А.Ю. Архипова, Ростов-на-Дону – Таганрог, 20–22 мая 2021 года. – Ростов-на-Дону – Таганрог: Южный федеральный университет, 2021. – С. 288-292. – EDN WQTRMS.

УДК 004.8:65.01

ЦИФРОВОЙ ПОМОЩНИК РУКОВОДИТЕЛЯ: КАК ИИ ЭКОНОМИТ ВРЕМЯ НА РУТИНЕ

Константинова О.А., канд. экон. наук, ORCID 0009-0006-9968-1871
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва, РФ
olga1-92@mail.ru

Введение. Современная управленческая деятельность характеризуется высокой интенсивностью информационных потоков, множественностью коммуникаций и необходимостью оперативного принятия решений. Руководитель ежедневно сталкивается с необходимостью обработки большого объёма входящей корреспонденции, участия в совещаниях, контроля исполнения поручений, подготовки аналитических и отчётных материалов. При этом значительная часть рабочего времени расходуется на повторяющиеся, рутинные операции, которые не требуют высокой квалификации, но отнимают ресурсы, необходимые для стратегического управления. По оценкам экспертов, доля рутинных задач в структуре рабочего времени менеджера среднего и высшего звена может достигать 40–60 % [1]. В этих условиях особую актуальность приобретает использование цифровых помощников на основе технологий искусственного интеллекта (ИИ), способных автоматизировать типовые операции и высвободить время руководителя для решения действительно важных задач.

Цель данной статьи – рассмотреть возможности применения ИИ-ассистентов для экономии времени руководителя на рутинных операциях, систематизировать основные направления их использования, выявить преимущества и риски, а также предложить практические рекомендации по внедрению.

Основная часть. Для начала необходимо чётко определить, какие именно задачи относятся к категории рутинных в деятельности руководителя. Анализ научной литературы и практического опыта позволяет выделить несколько основных групп:

1. Коммуникационные задачи: обработка электронной почты, ответы на типовые запросы, ведение переписки в мессенджерах, организация телефонных звонков.

2. Организационные задачи: планирование рабочего дня, составление расписания встреч, координация календарей с коллегами, напоминания о дедлайнах.

3. Документационные задачи: подготовка протоколов совещаний, оформление служебных записок, создание презентаций, формирование отчётов.

4. Контрольные задачи: мониторинг исполнения поручений, отслеживание статусов проектов, контроль сроков.

5. Аналитические задачи: сбор первичных данных, их обработка, подготовка сводок и дашбордов.

Именно эти группы операций в первую очередь поддаются автоматизации с помощью современных цифровых инструментов.

Современные ИИ-помощники можно классифицировать по функциональному назначению. Рассмотрим основные категории.

1. Генеративные языковые модели. Инструменты на базе больших языковых моделей (ChatGPT, YandexGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini) позволяют создавать черновики деловых писем, тезисы выступлений, резюме документов, вопросы для совещаний, а также генерировать идеи и предложения. Они не заменяют эксперта, но значительно ускоряют первичную подготовку материалов [2].

2. Системы распознавания речи и транскрибации. Сервисы Otter.ai, Fireflies, Яндекс. Аудио автоматически переводят устную речь в текст, что особенно полезно при проведении совещаний, интервью и переговоров. Они не только фиксируют содержание, но и выделяют ключевые решения, поручения и ответственных лиц, формируя готовый протокол.

3. Интеллектуальные календари и таск-менеджеры. Решения Reclaim.ai, Clockwise, Notion AI, Trello, Asana с элементами ИИ оптимизируют расписание, автоматически расставляют приоритеты, переносят менее важные встречи, предлагают оптимальное время для выполнения задач. Они помогают руководителю сосредоточиться на главном, минимизируя время на планирование.

4. No-code платформы автоматизации. Zapier, Make (Integromat) позволяют связывать различные веб-сервисы без программирования. Например, можно настроить автоматическую публикацию отчётов в корпоративном мессенджере, отправку уведомлений о новых задачах, сбор данных из форм в единую таблицу.

5. BI-инструменты с элементами ИИ. Google Looker Studio, Yandex DataLens, Power BI автоматически собирают данные из различных источников, визуализируют их в виде дашбордов и формируют аналитические отчёты. Руководитель получает актуальную картину показателей без необходимости вручную сводить таблицы.

Практическая ценность внедрения ИИ-помощников для руководителя проявляется в нескольких эффектах. Во-первых, это прямая экономия времени. Освобождённые часы могут быть направлены на развитие команды, стратегическое планирование, работу с ключевыми партнёрами и клиентами. Во-вторых, снижение риска ошибок, связанных с человеческим фактором: забытые поручения, потерянные письма. В-третьих, повышение скорости принятия решений за счёт быстрого доступа к суммаризированной информации и аналитике. В-четвёртых, улучшение делегирования: ИИ

фиксирует задачи и контролирует их исполнение, что позволяет более эффективно распределять нагрузку между сотрудниками [2].

Однако использование ИИ-помощников сопряжено с определёнными рисками и ограничениями. Генеративные модели могут выдавать неточные или недостоверные сведения, поэтому требуется обязательная верификация результатов. Существует риск утечки конфиденциальной информации при передаче данных во внешние сервисы, особенно если речь идёт о коммерческой тайне или персональных данных.

Для минимизации рисков и эффективного внедрения цифрового помощника руководителю целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

1. Провести аудит личного рабочего времени и выявить наиболее затратные рутинные операции.
2. Выбрать 1-2 пилотных процесса, например, подготовку протоколов совещаний или сортировку почты, для тестирования инструментов.
3. Протестировать соответствующие ИИ-сервисы и оценить удобство их интеграции в текущие рабочие процессы.
4. Разработать внутренний регламент использования ИИ с учётом требований информационной безопасности и защиты данных.
5. Обучить сотрудников работе с новыми инструментами и определить KPI эффективности.
6. Масштабировать успешные практики на другие подразделения и процессы.

Заключение. Цифровой помощник на базе искусственного интеллекта не заменяет руководителя, а берёт на себя значительную часть рутинных операций, позволяя сосредоточиться на стратегических задачах. Это инструмент повышения личной эффективности и качества управленческих решений. При грамотном внедрении и соблюдении ограничений ИИ-ассистенты становятся устойчивым конкурентным преимуществом.

Список литературы

1. Кметь, Е. Б. Цифровой маркетинг / Е. Б. Кметь, Н. А. Юрченко. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-507-46792-1.
2. Жильцова, О. Н. Интернет-маркетинг: учебник для вузов / О. Н. Жильцова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 335 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15098-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/560243 (дата обращения: 12.09.2025).

УДК 338.45:004

ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Кравец Е.О., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0005-5256-2843
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
lenakraves@yandex.ru

Введение. В современном мире цифровизация перестала быть инструментом оптимизации отдельных бизнес-процессов и превратилась в системный фактор, определяющий конкурентоспособность национальных экономик и отдельных предприятий. Однако, несмотря на повсеместное внедрение цифровых решений, в экономической науке и управленческой практике наблюдается отсутствие единого, научно обоснованного подхода к оценке реального экономического эффекта от цифровизации.

Уровень цифрового развития предприятия или отрасли оценивается с помощью агрегированных индикаторов, таких как «уровень цифровизации» или «доля цифровых технологий в общем объеме инвестиций». Усредненный подход методологически недостаточен, он нивелирует специфику воздействия различных технологий на производственный контур. Разнородные цифровые решения – от промышленного интернета вещей (IIoT) до аддитивного производства и искусственного интеллекта (ИИ) – влияют на экономику предприятия через принципиально разные каналы. В связи с этим актуальным становится задача выявления конкретных каналов влияния каждой технологии на экономические показатели промышленного производства.

Систематизация и анализ каналов влияния цифровых технологий на промышленное производство является **целью** данного исследования**.**

Основная часть. Экономический эффект цифровых технологий проявляется через несколько специфических каналов, каждый из которых требует своего уникального показателя для корректной оценки. Использование единого показателя «уровень цифровизации» без раскрытия канала воздействия не позволяет выявить причинно-следственные связи между внедрением технологии и финансово-экономическими результатами предприятия. На основе анализа современных производственных систем можно выделить шесть ключевых технологических каналов.

Первый канал – робототехника и автоматизация отвечает за физическое выполнение операций. Основной экономический эффект проявляется через снижение трудоемкости, рост производительности труда, обеспечение стабильности качества продукции и повышение безопасности на рабочих местах. Статистическая верификация подтверждает рост данного направления: мировой парк промышленных роботов увеличился с

1,472 млн до 4,664 млн единиц с 2014 по 2024 год, что соответствует среднегодовому темпу роста в 12,2%. Это свидетельствует о том, что автоматизация физического труда остаётся базисом цифровой трансформации.

Второй канал – промышленный интернет вещей (IIoT). Функция IIoT заключается в непрерывном наблюдении за активами и сборе телеметрии. Экономический эффект достигается за счёт перехода от реактивного к предиктивному обслуживанию, критического снижения времени простоев оборудования и оптимизации энергоменеджмента. По данным ОЭСР, в среднем около 27% фирм используют технологии IoT, при этом вероятность внедрения у крупных промышленных предприятий существенно выше, что подчёркивает роль IIoT как стандарта для капиталоемких производств.

Третий и четвёртый каналы – Большие данные (Big Data) и Искусственный интеллект (ИИ/ML). Если Big Data отвечает оптимизацию режимов, прогноз спроса, управление качеством, а ИИ обеспечивает прогнозирование и автономную оптимизацию. Патентная активность в сфере Big Data за период 2005–2020 гг. выросла примерно в 10 раз, а уровень внедрения достигает 14% фирм. В сфере ИИ наблюдается ещё более высокая зрелость: в 2025 году технологии ИИ используют 20,2% фирм в странах ОЭСР, а в промышленном секторе ЕС этот показатель составил 10,6% уже в 2024 году. Эти технологии формируют эффект за счёт качества управленческих и инженерных решений.

Пятый канал – цифровые двойники, обеспечивают связь физического объекта с его динамической виртуальной моделью. Экономический эффект выражается в возможности виртуальной наладки, глубокой оптимизации процессов и управления всем жизненным циклом изделия. Рост применения цифровых двойников напрямую коррелирует с развитием обеспечивающих технологий и расширением прикладных кейсов, что напрямую влияет на скорость проектирования и стоимость проведения экспериментов.

Шестой канал – аддитивное производство. Данная технология меняет саму физику процесса, обеспечивая послойное изготовление деталей по цифровой модели. Экономический эффект – сокращение длительности цикла разработки и изменение экономики малых серий. Патентная активность в данной сфере за 2005–2020 гг. выросла в 14 раз, что указывает на формирование нового технологического уклада в сфере прототипирования и мелкосерийного выпуска.

Ключевое подтверждение позитивного макроэкономического эффекта даёт исследование Г. Гретца и Г. Майклза, проведённое на панельных данных 17 стран и 14 отраслей за период 1993–2007 гг. Авторы доказали, что увеличение использования промышленных роботов обеспечило около 0,36 процентного пункта ежегодного прироста производительности труда. При этом автоматизация повышала совокупную факторную производительность и не вызывала статистически значимого

снижения общей занятости на макроуровне, что опровергает тезис о тотальном «поглощении» рабочих мест технологиями.

Распределение эффектов автоматизации в пространственном и социальном разрезе оказывается крайне неоднородным. Исследование Д. Аджемоглу и П. Рестрепо, основанное на данных локальных рынков труда США, выявило принципиально иную картину на микроуровне. Авторы зафиксировали отрицательное влияние роботизации на уровень занятости и заработную плату именно в тех территориях и локальных рынках труда, которые оказались наиболее подвержены автоматизации. Это формирует социально-экономическое противоречие: создавая совокупный экономический рост и повышая общую производительность, цифровые технологии одновременно провоцируют структурную безработицу и снижение доходов в отдельных кластерах.

Заключение. Таким образом, использование единого показателя «уровень цифровизации» методологически недостаточно. Экономический эффект следует измерять дифференцированно по каналам воздействия: роботизация влияет на производительность, IIoT – на простои, Big Data и ИИ – на качество решений, цифровые двойники – на стоимость экспериментов, аддитивное производство — на экономику малых серий. Выявлена дивергенция эффектов автоматизации: на макроуровне она повышает совокупную производительность без снижения занятости, тогда как на микроуровне провоцирует вытеснение рабочей силы и снижение доходов в уязвимых кластерах. Поэтому цифровая трансформация требует не только технологического обновления, но и адаптивной социально-экономической политики, включая переквалификацию кадров и сглаживание региональных диспропорций.

Список литературы

1. OECD Digital Economy Outlook 2024. Vol. 1: Embracing the Technology Frontier / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html (дата обращения: 14.09.2026).
2. Quantifying Digital Innovation for the Twin Transition / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2025. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/quantifying-digital-innovation-for-the-twin-transition_8cc4cff0-en.html (дата обращения: 12.09.2026).
3. World Robotics 2025: Industrial Robots. Global Robot Demand in Factories Doubles Over 10 Years / International Federation of Robotics. – Frankfurt am Main, 2025. – URL: https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-demand-in-factories-doubles-over-10-years (дата обращения: 14.09.2026).
4. AI use by individuals surges across the OECD as adoption by firms continues to expand / OECD. – 2026. – URL: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html (дата обращения: 14.09.2026).

УДК 332.14

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Кузьменко Р.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0001-4725-2200
ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, РФ
ruslan.iei2015@yandex.ru

Введение. Основные факторы промышленного развития определяются исходя из целого ряда особенностей государственного и регионального развития, сопровождающихся социальной, военно-политической повесткой, а также содержанием нормативно-правовых документов, декларирующих основные направления развития промышленной составляющей. Поэтому государственная и региональная факторная специфика промышленного развития зависит от условий, связанных с технологическим уровнем производства, состоянием защиты интеллектуальной собственности, инвестиционной политики, а также уровнем подготовки производственного и управленческого персонала. Технологический уровень производства – фактор, который предопределяет основу промышленного развития. Технологическая составляющая влияет на развитие, как отдельных предприятий, так и на развитие промышленно-производственных комплексов и корпораций. Передовые технологии служат одной из составляющих в организации технопарков и промышленных кластеров, определяют отраслевую специализацию современного региона.

Таким образом, **целью** данного научного исследования является идентификация технологических, институциональных и ресурсных факторов промышленного развития региона в современных условиях.

Основная часть. Результаты анализа предыдущих научных исследований, в определении факторной составляющей промышленного развития региона, указывают на необходимость их разделения на основные (характеризующиеся природой и историческими предпосылками развития) и на развитые, которые формируются на эволюционной основе (поиск новых подходов, расширение линейки технологий и инноваций, развитие человеческого капитала и т.д.). Факторы могут включать, следующие группы: уровень производственных технологий; уровень развития и защиты интеллектуальной собственности; эффективность инвестиционной политики и уровень квалификации кадровой составляющей[1].

Производственное предприятие является основой промышленного развития, поэтому на факторы, оказывающие влияние на его развитие, следует обратить особое внимание. Исследователи отмечают, что под фактором, как таковым, следует понимать совокупность условий, причин,

параметров, многообразие показателей, которые оказывают влияние, на производственные процессы, а также на результат этих процессов. Важной характеристикой промышленного развития является «устойчивость». Поэтому научные исследования в этой области сконцентрированы на определении факторов развития через призму их влияния на ресурсную составляющую, отраслевые особенности, а также характеристики производственных предприятий. Результаты научных исследований, в данном направлении, показывают, что наиболее уязвимыми характеристиками промышленного развития являются уровень технологий и инноваций, кадровая составляющая и соответствующая инфраструктура [2].

Факторы промышленного развития обладают некоторыми характеристиками, которые целесообразно рассматривать, с точки зрения постоянства и изменения. В контексте приоритетов социально-экономического развития региона необходимо учитывать производственную, ресурсную, институциональную, инфраструктурную, финансовую, технологическую, общественно-политическую и социальную составляющую. Промышленное развитие невозможно без технологического взаимодействия на всех уровнях. В этом случае, необходимо рассматривать факторы влияния с точки зрения внешних и внутренних характеристик. К основным внешним фактором отнесены уровень состояния производственной среды, финансовая политика, государственная политика регулирования и управления. Внутренние факторы характеризуются балансом управленческих функций и интересов участников промышленно-технологического процесса, состоянием основных фондов, уровнем конкурентоспособности, выпускаемой продукции[3].

Следовательно, основные характеристики факторной составляющей можно классифицировать по нескольким направлениям: по масштабу воздействия на социально-экономическое развитие; по отраслевому вектору; по уровню социального воздействия; по региональным отличительным особенностям.

Практический аспект обоснования содержания факторной составляющей промышленного развития определяется нормативно-правовой базой, которая включает в себя: Федеральный уровень и региональный уровень.

На Федеральном уровне нормативно-правовые документы определяют основные стратегические направления развития экономики промышленности государства, и принципы выстраивания промышленной политики. На региональном уровне, на примере Донецкой народной Республики, основные направления промышленного развития отражены в программном документе о проведении промышленной политике в регионе. Отдельно, следует отметить, что все положения нормативно-правовых

документов регионального уровня согласуются с основными положениями законодательных актов Российской Федерации.

Заключение. Принимая во внимание вышесказанное и опираясь на результаты, рассмотренных научных исследований в сфере промышленного регионального развития, а также с учетом содержания нормативно-правовых актов, целесообразно определить три основные группы факторов – это технологические, институциональные и ресурсные. Идентификацию (типологизацию) основных факторов промышленного развития целесообразно рассматривать, помимо разделения по трем основным направлениям, еще и с точки зрения наличия у них двух характеристик: «постоянства» и «изменений». Акцент на данные характеристики, обусловлен необходимостью государственного регулирования процессами промышленного развития региона. В то же время, детализация факторной составляющей расширит возможности при перспективном планировании промышленного развития, внесения изменений и корректировок, в существующие рабочие проекты. Данное обстоятельство очень важно для актуального анализа состояния и тенденций развития промышленности, при разработках долгосрочных и краткосрочных сценариев, мониторинга результатов развития промышленной составляющей региона, разработки механизмов по минимизации внешних и внутренних ограничений в текущем и перспективном развитии производственного потенциала, интенсификации интеграционных процессов в науке и образовании, в определении направлений по расширению отраслевой специализации в экономике Донецкой Народной Республики.

Список литературы

1. Воронин, С. М. Факторы развития промышленной политики Беларуси / С. М. Воронин // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : Сборник научных статей XVIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора С. А. Пелиха, Минск, 19 апреля 2024 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. – С. 136-143. – EDN RYFTUI.
2. Денисов, К. А. Стратегия устойчивого развития промышленных предприятий на инновационной основе как фактор обеспечения экологической безопасности региона / К. А. Денисов, С. В. Прокопенков, О. С. Чечина. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – 104 с. – ISBN 978-5-7310-4520-9. – EDN ZIYBVR.
3. Дерябин, Ю. А. Условия и факторы развития технологического взаимодействия промышленных предприятий / Ю. А. Дерябин // Актуальные вопросы управления экономикой современной России : Сборник научных статей / Санкт-петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 88-97. – EDN TGWZRC.

УДК 001.89:004.8

МОДЕЛЬ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МОЛОДОГО УЧЁНОГО В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Курганская М.Я.[1]**,** канд. социол. наук, ORCID 009-0008-9127-2947,
Курочкин А.А.[2]**,** ORCID 0009-0009-2593-0646
[1]ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва, РФ
[2]АНО ВО «Московский гуманитарный университет», г. Москва, РФ
kurganskaya-my@ranepa.ru, andrey.a.kurochkin@hotmail.com

Введение. Генеративный ИИ всё активнее включается во все этапы научного исследования. Для молодого учёного он становится не только инструментом обработки информации, но и средством поиска литературы, генерации исследовательских идей, анализа данных и подготовки текста [1]. Одновременно возникают риски: фактические ошибки и «галлюцинации» моделей [2], недостоверные или несуществующие источники, снижение самостоятельности исследователя, проблемы авторства и академической добросовестности [3; 4]. Для исследований в сфере управления эти риски имеют особую остроту: предметом анализа здесь выступают организации, их стратегии и решения, поэтому ошибка в интерпретации или в работе с данными может привести к необоснованным управленческим рекомендациям. Возникает вопрос: какие компетенции позволяют молодому учёному эффективно и ответственно использовать ИИ в исследовательской деятельности.

Цель статьи – предложить модель исследовательских компетенций молодого учёного, необходимых для применения ИИ в научных исследованиях в области управления.

Основная часть. Искусственный интеллект может применяться на всех этапах исследовательского цикла. Показательно исследование Andersen и соавторов [5]. В исследовании приняли участие 2534 исследователя университетов Дании, включая аспирантов. Авторы изучили 32 варианта применения генеративного искусственного интеллекта (GenAl) на пяти этапах исследовательского процесса и показали, что отношение исследователей к ИИ существенно зависит от конкретной задачи и от вопросов исследовательской добросовестности. Редактирование текста воспринимается как допустимое существенно чаще, чем делегирование ИИ содержательных интеллектуальных операций. Это значит, что граница допустимого проходит не между «использованием» и «неиспользованием» ИИ, а внутри самого исследовательского процесса, и молодой учёный должен уметь проводить её осознанно.

Можно сделать вывод, что возможности ИИ не уменьшают требования к исследовательской компетентности молодого учёного, а меняют их структуру. Рутинные операции (поиск, первичная систематизация, редактирование) делегируются легко, а вес постановки проблемы, обоснования метода, проверки результата и научного суждения возрастает. Для исследований в сфере управления это особенно заметно. Во-первых, они сильно зависят от контекста: один и тот же управленческий приём по-разному работает в разных отраслях, компаниях и культурах, а языковая модель склонна давать «усреднённые» обобщения, не учитывающие эту специфику. Во-вторых, такие исследования часто опираются на качественные и смешанные методы (интервью, кейсы, экспертные оценки), где интерпретация данных требует знания реальной практики организаций. Одновременно возрастает вес компетенций, которые нельзя делегировать: формулирование значимой проблемы, обоснование метода, проверка результата, научное суждение. Для исследований в сфере управления это особенно важно, поскольку они опираются на контекстно-зависимые данные (интервью, кейсы, корпоративную статистику), требующие экспертной интерпретации и защиты конфиденциальности.

Искусственный интеллект способен предложить варианты дизайна, но выбор должен опираться на логику исследования, а не на убедительность ответа модели. Критико-верификационный блок становится критически важным, поскольку языковые модели порождают правдоподобный, но не всегда достоверный текст [2]. Этико-правовой блок отвечает на вопрос об ответственности - ИИ не может быть автором, так как не несёт ответственности за работу, и эта позиция закреплена редакционной политикой ведущих журналов [3; 4]. В управленческих исследованиях он приобретает дополнительное значение, так как данные нередко включают сведения о работниках, внутренние документы и коммерческую информацию компаний. Загружать такие материалы в открытые сервисы ИИ без согласия организации и без обезличивания нельзя. Технологический блок соответствует базовым компонентам ИИ-грамотности. Систематический обзор Chee, Ahn & Lee 2025 года выделяет восемь групп AI-компетенций и 18 субкомпетенций, среди которых - знание, оценка и практическое применение различных инструментов нейросетей. Современные модели AI literacy включают не только технические навыки, но и работу с данными и алгоритмами, решение проблем, коммуникацию, этику и критическую оценку [5]. Рефлексивный блок направлен на риск «монокультуры знания» и иллюзий понимания [6].

Предлагаемая модель исследовательских компетенций имеет трёхуровневую структуру. Ядро образуют научное суждение и личная ответственность исследователя. Именно они не делегируются ИИ и определяют качество и легитимность результата.

Основные блоки – методологический, критико-верификационный и этико-правовой. Они обеспечивают научную строгость и добросовестность применения ИИ на каждом этапе. Обеспечивающие блоки – технологический и рефлексивный. Первый даёт инструментальную основу работы с ИИ, второй позволяет сохранять самостоятельность и развиваться. Ключевая идея модели: ИИ рассматривается не как замена исследовательской компетентности, а как фактор её структурной трансформации. Без методологической обоснованности, проверки результатов и этической ответственности они не гарантируют качества исследования.

Заключение. Для молодого учёного трансформация исследовательской модели означает необходимость целенаправленно развивать компетенции, в том числе те, которые прежде формировались в ходе рутинной исследовательской работы и теперь могут быть утрачены при бездумном делегировании. Предложенная модель может использоваться как основа для разработки образовательных программ подготовки магистрантов, аспирантов и молодых исследователей, а также для самооценки готовности к ответственному применению ИИ.

Список литературы

1. Сафонцева, Н. Ю. Искусственный интеллект в образовании: технологические смыслы и ценностные риски / Н. Ю. Сафонцева, Ю. Н. Кривенко-Бахмутская // Ценности и смыслы. – 2025. – № 1(95). – С. 19-37. – DOI 10.24412/2071-6427-2025-1-19-37. – EDN ZRBVGH.
2. Верхотуров, Д. С. Правовые критерии научной достоверности в эпоху искусственного интеллекта / Д. С. Верхотуров // Об основах государственной службы Российской Федерации : Сборник материалов Всероссийских научно-практических конференций, посвященных 30-летию со дня принятия федерального закона от 31.07.1995 № 119-ФЗ, Пермь, 23 декабря 2025 года. – Пермь: Пермский институт ФСИН России, 2025. – С. 22-24. – EDN TDHNGZ.
3. Дороговцева, А. А. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы / А. А. Дороговцева, Н. К. Овчаренко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6259-6272. – DOI 10.18334/epp.14.11.121944. – EDN KQRQVX.
4. Чжан, С. Исследовательская компетенция специалиста как надкомпетентностный феномен: теоретические основы / С. Чжан, Ц. Янь, И. В. Щеглова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2023. – № 1(174). – С. 20-25. – EDN NEKBAF.
5. Chee H., Ahn S., Lee J. A Competency Framework for AI Literacy: Variations by Different Learner Groups and an Implied Learning Pathway // British Journal of Educational Technology. – 2025. – Vol. 56, No. 5. – P. 2146–2182. – DOI: 10.1111/bjet.13556.
6. Andersen J. P., Degn L., Fishberg R. et al. Generative artificial intelligence (GenAI) in the research process – a survey of researchers' practices and perceptions // Technology in Society. 2025. Vol. 81. Art. 102813.

УДК 330.341.1

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЕ: АМБИДЕКСТРИЯ, GOVERNANCE

Лапшина Е.А., ORCID 0009-0003-3284-1066
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
e.lapshina@donnu.ru

Введение. Цифровая трансформация (ЦТ) в омниканальной рознице выступает не как единичный проект внедрения ИТ-решений, а как долговременное изменение организационной архитектуры, затрагивающее операционные процессы, клиентские сервисы, контур данных и систему управленческих решений. В современных условиях конкурентные преимущества формируются на стыке скорости вывода улучшений для клиента и устойчивости операционного ядра (закупки, логистика, наличие на полке, качество).

Следовательно, ключевой управленческой проблемой становится построение такой operating model, которая обеспечивает одновременное достижение эффективности текущей деятельности и способности к экспериментам и инновациям. Концептуально данная постановка согласуется с подходом, согласно которому цифровая трансформация требует не только технологий, но и управляемых изменений в стратегии, структуре и культуре, обеспечивающих конвертацию технологий в измеримый результат [5].

Целью данной работы является анализ методического инструментария диагностики управленческой зрелости цифровой трансформации в омниканальной розничной компании.

Основная часть. Центральным управленческим принципом в омниканальной рознице становится организационная амбидекстрия – способность совмещать эксплуатационную эффективность и инновационную активность.

Для практической реализации амбидекстрии продуктивна двухконтурная модель управления изменениями: контур core (стандартизированные процессы, контроль рисков, предсказуемость) и контур digital (продуктовые команды, быстрые релизы, постоянные эксперименты). При этом контуры не должны быть изолированными: они объединяются едиными принципами данных, архитектуры и метрик, позволяющими масштабировать эффект, а не закреплять локальные улучшения в отдельных цифровых продуктах [4].

Практически доказательную базу связи инженерных практик (частота деплоев, lead time изменений, время восстановления) с организационной результативностью формируют исследования в логике Lean Software и

DevOps, показывающие, что «скорость поставки» является управляемым фактором конкурентоспособности при условии встроенного контроля качества и надежности [6].

Для диагностики управленческой готовности к ЦТ целесообразно применять комбинированный эмпирический дизайн, совмещающий экспертный опрос и интерпретацию результатов через индексы зрелости. В рамках модельного обследования омниканальной розничной компании использованы блоки зрелости:

A – product/agile;

B – data governance;

C – эксперименты и клиентоцентричность;

D – платформенность/DevOps;

E – управление изменениями и компетенции;

F – риск-ориентированное governance (информационная безопасность и устойчивость).

По итогам модельного экспертного опроса (n=50, ИТ + операционный блок) получены средние оценки по шкале 1–5: A = 4,1; B = 3,3; C = 4,0; D = 3,7; E = 3,5; F = 3,6.

Для перехода от набора частных оценок к интегральной диагностике используется индекс управленческой готовности к ЦТ (IGDT):

$$IGDT = \frac{A+B+C+D+E+F}{6}, \quad (1)$$

Подстановка значений дает:

$IGDT = \frac{4,1+3,3+4,0+3,7+3,5+3,6}{6} = 3,7.$

Полученное значение интерпретируется как «умеренно высокая готовность» при наличии зон развития. Наиболее сильными сторонами являются продуктовые практики и клиентоцентричность (A, C), что соответствует конкурентной логике омниканальной розницы. Наиболее уязвимый контур – data governance (B), а также управление изменениями и компетенции (E). Это принципиально: экономический эффект (например, снижение списаний или рост наличия) зависит не только от алгоритмов и цифровых интерфейсов, но и от дисциплины данных, ответственности за их качество и встроенности аналитики в повседневные решения операций.

Персонализация как типовая цифровая инициатива в рознице требует особого внимания к корректной атрибуции эффекта: прирост конверсии, среднего чека и частоты заказов должен подтверждаться A/B-экспериментами, а управленческая модель должна учитывать риск «каннибализации» промо, когда рост продаж по одному сегменту сопровождается падением маржинальности в целом. Поэтому контур экспериментов (C) должен быть связан с финансовым контроллингом и едиными правилами измерения эффекта.

Обобщая результаты, можно сформулировать рекомендации по совершенствованию управленческой модели ЦТ омниканальной розничной компании: институционализировать data governance (владельцы данных, стандарты качества, каталог и ответственность); развивать платформенный контур и повторное использование компонентов, снижая интеграционные издержки; закреплять двухконтурную модель core/digital как основу амбидекстрии, обеспечивая общие метрики и единый контур данных; встраивать риск-ориентированное governance и практики устойчивости в продуктовый цикл; стандартизировать финансовую оценку инициатив и проводить постконтроль фактически достигнутого эффекта.

В совокупности эти меры повышают управляемость ЦТ и вероятность устойчивого экономического результата в условиях высокой конкуренции омниканальной розницы.

Заключение. Проведённая модельная диагностика управленческой готовности к цифровой трансформации в федеральной омниканальной розничной сети показала, что наибольшая результативность достигается при согласованном применении платформенного подхода, практик Lean/DevOps и организационной амбидекстрии, позволяющих одновременно обеспечивать устойчивость операционного ядра и высокую скорость вывода улучшений клиентского опыта.

Расчёт интегрального индекса готовности выявил сравнительно сильные стороны в контуре product/agile и клиентоцентричности, а также «узкие места» в части data governance и управления изменениями/компетенциями, что ограничивает масштабируемость эффектов и повышает риск фрагментации цифровых инициатив.

Список литературы

1. Лапшина, Е. А. Парадигма концепций менеджмента в разрезе волн Н. Д. Кондратьева / Е. А. Лапшина // Экономика современности и будущих времён: наука, практика, образование, искусство : Сборник научных трудов Международной научной конференции, посвящённой 60-летию создания экономического факультета Донецкого государственного университета, Донецк, 25–26 февраля 2026 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2026. – С. 209-211. – EDN RODOQN.
2. Лапшина, Е. А. Влияние современных промышленных систем управления на конкурентоспособность организации / Е. А. Лапшина // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05–07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 160-162. – EDN RFLVNL.
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. – 292 p.
4. Forsgren N., Humble J., Kim G. Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps. Portland: IT Revolution, 2018. – 288 p.

УДК 331.108

ОПТИМИЗАЦИЯ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Ларионова И.В., канд. соц. наук, доц., ORCID 0000-0003-4745-9102,
Гурьянов А.В., ORCID 0009-0002-8043-525X
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ», г. Казань, РФ
wylast@mail.ru, IVLarionova@kai.ru

Введение. Российский рынок труда за последние годы превратился из рынка работодателя в рынок кандидата. По данным выборочного обследования Росстата, в 2023 году уровень безработицы среди населения в возрасте 15 лет и старше опустился до 3,2%, [1]. В таких условиях привлечь нужного специалиста становится все дороже, а потерять его в первые месяцы работы означает потерять затраты на подбор, и время. Поэтому адаптация новых сотрудников перестает быть вспомогательной процедурой кадровой службы и становится одним из управляемых источников конкурентоспособности компании.

Цель исследования – на основе открытых статистических и эмпирических данных показать, через какие механизмы качество адаптации влияет на результативность организации, и предложить направления ее оптимизации.

Основная часть. В управленческой литературе адаптацию принято рассматривать как многоуровневый процесс, в ходе которого новый работник осваивает формальные правила, содержание своей роли, нормы организационной культуры и систему деловых связей. В качестве базовых направлений адаптации выделяют развитие профессиональных, организационных и культурных компетенций [2]. Важным преимуществом такого подхода является возможность отличить формальную адаптацию, ограниченную оформлением документов и инструктажем, от проактивной, при которой компания целенаправленно работает со всеми направлениями.

Российские данные подтверждают, что проблема ранних увольнений носит массовый характер. Согласно опросам hh.ru и сервиса Dream Job, проведенным в июне и июле 2026 года 64% россиян хотя бы раз уходили с новой работы в первые полгода [3]. При этом 64% респондентов понимали, что работа им не подходит, уже в течение первого месяца, 10 % в первый же день. Среди причин ухода лидирует расхождение обещанных условий с реальностью – 56%, далее следуют неподходящий стиль управления – 38 %, и отсутствие адаптации со стороны руководителя – 25% [3]. Почти все

названные причины лежат в зоне ответственности работодателя и связаны с качеством введения в должность, а не с внешними обстоятельствами.

Статистика по рынку недвижимости показывает, что до 80–90% новичков увольняются в течение первого года, половина из них – в первые две недели, а стоимость замены сотрудника в сфере продаж оценивается в 200–400% от его оклада [4]. Данные отраслевых исследований также свидетельствуют, что вовлеченные сотрудники на 87% реже увольняются и на 43% более продуктивны, а продуманная система адаптации названа одним из способов формирования такой вовлеченности [5].

Механизм влияния адаптации на конкурентоспособность заключается в том, что каждый досрочно ушедший сотрудник означает повторные расходы на поиск, отбор и обучение. Чем быстрее новичок выходит на плановую производительность, тем быстрее компания окупает вложения в найм и тем гибче она реагирует на рост спроса или запуск новых проектов. Негативный опыт первых недель быстро становится достоянием профессионального сообщества через отзывы и личные рекомендации, что в условиях дефицита кадров повышает стоимость последующего найма. Исследования показывают, что эффективное введение и удержание новых профильных сотрудников требует одновременного и взаимодополняющего применения адаптации и испытательного срока, а не подмены одного другим [6].

Масштаб задачи хорошо виден на примере Госкорпорации «Росатом», одного из крупнейших работодателей страны. Согласно годовому отчету, в течение года в организации корпорации было нанято 107,6 тыс. человек, что составило 27,3 % от среднесписочной численности. Коэффициент текучести кадров при этом составил 13,87% [7]. Поток нанимаемых почти вдвое превышает уровень текучести, а значит, каждый год более четверти коллектива составляют люди, которые только проходят адаптацию. Для компании такого масштаба даже небольшое улучшение удержания новичков дает ощутимый эффект. В порядке условного расчета снижение доли ранних увольнений среди нанятых всего на один процентный пункт означало бы сохранение около 1,1 тыс. работников в год, а с учетом приведенной выше оценки стоимости замены [4] экономия измерялась бы суммой порядка 2,2–4,4 тыс. окладов.

Обобщение рассмотренных данных позволяет сформулировать несколько направлений оптимизации адаптации. Прежде всего необходимо закрепить ответственность руководителя за результат адаптации, поскольку «отсутствие внимания со стороны начальника» напрямую фигурирует среди причин увольнения. Наставничество обеспечивает организационное и культурное направления адаптации, включая установление деловых связей, и позволяет передавать неформальные знания, не зафиксированные в регламентах. Существует направление, которое предполагает цифровизацию рутинной части процесса за счет специализированных ПО,

чек-листов и обучающих модулей, что высвобождает время кадровой службы и руководителя.

Проведенный анализ позволяет заключить, что в условиях низкой безработицы и дефицита кадров адаптация новых сотрудников становится фактором конкурентоспособности, действующим через снижение издержек на замещение персонала, ускорение выхода работников на плановую производительность и укрепление репутации работодателя.

Заключение. По результатам исследования сформулированы несколько направлений оптимизации адаптации персонала. Прежде всего закрепление ответственности руководителя за результат адаптации. Наставничество обеспечивает организационное и культурное направления адаптации, включая установление деловых связей. Цифровизация рутинной части процесса за счет специализированных ПО, чек-листов и обучающих модулей высвобождает время кадровой службы и руководителя для содержательного общения с новичками. В условиях дефицита кадров адаптация новых сотрудников становится фактором конкурентоспособности, действующим через снижение издержек на замещение персонала, ускорение выхода работников на плановую производительность и укрепление репутации работодателя.

Список литературы

1. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024: статистический сборник / Росстат. – Москва, 2024. – 152 с. – ISBN 978-5-89476-490-0.
2. 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. – DOI 10.18334/et.9.4.114569. – EDN BLNCVV.
3. 64% россиян хотя бы раз уходили с новой работы в первые полгода. – Текст: электронный. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-07-15_64_rossiyan_hotya_by_raz_uhodili (дата обращения: 26.09.2026).
4. Факторы и пути удержания риелторов в российских агентствах недвижимости: возможности адаптации успешного зарубежного опыта / И. Н. Дроздов, С. М. Чубаров, А. В. Заварыкина [и др.] // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 11. – С. 7869–7888. – DOI 10.18334/epp.15.11.124081. – EDN KVAZZR.
5. Ребрикова, Н. В. Теоретические аспекты вовлеченности персонала в организации / Н. В. Ребрикова, О. А. Шальнова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 7. – С. 2697–2712. – DOI 10.18334/ce.16.7.114854. – EDN UDUFTM.
6. Дроздов, И. Н. Адаптация и испытательный срок как средства введения и удержания новых профильных сотрудников в IT-компании: подходы, практики, модели, методы / И. Н. Дроздов, А. Н. Осипова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 759–770. – DOI 10.18334/lim.10.3.118747. – EDN DCIUTC.
7. Итоги деятельности Госкорпорации «Росатом» за 2024 год: годовой отчет. – Москва: Госкорпорация «Росатом», 2025. – Текст: электронный. – URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf (дата обращения: 26.09.2026).

УДК 336.71:339.137.2

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ: ПОДХОДЫ И ПРАКТИКА

Ларионова И.В., канд. соц. наук, доц., ORCID 0000-0003-4745-9102,
Мухамедзянова Э.А., ORCID 0009-0007-4474-0800
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ», г. Казань, РФ
89372999108e@gmail.com, IVLarionova@kai.ru

Введение. В условиях современного рынка конкуренция в банковской сфере постоянно повышается, организации стремятся искать новые подходы к совершенствованию своей деятельности, улучшению качества предоставляемых услуг, укреплению конкурентных позиций. Отслеживание изменений рыночной среды, оценка сильных и слабых сторон, поиск способов повышения конкурентоспособности являются важной составляющей деятельности организаций банковской сферы.

Цель исследования – проанализировать эффективность ряда подходов к оценке и повышению конкурентоспособности организации банковской сферы, показать их практическое применение на примере ПАО «Сбербанк», ПАО «Совкомбанк», АО «ТБанк».

Основная часть. Конкурентоспособностью организации является способность организации использовать сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров и услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках [1]. Конкуренция в банковском секторе – неотъемлемая составляющая рыночной экономики, стимулирующая банковские организации к борьбе за лидирующие позиции на рынке [2]. Конкурентоспособность организации банковской сферы состоит в способности производить и предлагать современные, инновационные, пользующиеся спросом товары или услуги, имея при этом финансовые, организационные и управленческие возможности.

Подходы к оценке конкурентоспособности организации банковской сферы достаточно многообразны, нет единой и универсальной методики, так как каждая организация вправе самостоятельно выбирать тот или иной способ оценки уровня конкурентоспособности, в зависимости от поставленных целей и задач. Например, посредством SWOT-анализа организация банковской сферы способна выявить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, что позволяет выработать эффективные стратегии поведения на рынке. PEST-анализ позволяет выявить факторы воздействия внешней среды, такие как политические, экономические, социокультурные, технологические. С

помощью модели «пяти конкурентных сил» М. Портера компания может оценить интенсивность внутриотраслевой конкуренции, угрозу появления новых игроков, рыночную власть покупателей и поставщиков, а также угрозу товаров-заменителей. Матрица БКГ позволяет позиционировать направления деятельности и продукты банковской организации по темпам роста рынка и относительной доле рынка, рационально распределять ресурсы. Банковским организациям необходимо применять несколько подходов к оценке конкурентоспособности, так как результаты применения одного метода недостаточны для формирования полной и объективной картины конкурентной позиции организации.

Эффективность перечисленных подходов к оценке конкурентоспособности организации банковской сферы подтверждается результатами исследований. Проведенный SWOT-анализ ПАО «Сбербанк», занимающего лидирующие позиции в банковской сфере РФ, показал, что к сильным сторонам банка относятся обширная клиентская база, развитая корпоративная культура, высокий уровень лояльности со стороны населения [3]. Слабыми сторонами выступают сложность внедрения новых технологий из-за большой организационной системы банка, высокий уровень бюрократизации, низкая эффективность мобильного и интернет-банков для бизнеса [3]. Ответом на данные ограничения стала стратегия цифровизации и построения экосистемы «Сбер», объединяющей финансовые и нефинансовые сервисы – электронную коммерцию, доставку, сервисы развлечений и здоровья. Инвестиции в экосистему на раннем этапе снижают прибыльность банка, однако в перспективе обеспечивают рост комиссионных доходов и удержание клиента внутри экосистемы [4].

Показателен опыт АО «ТБанк» – первого цифрового банка России, работающего без розничной сети. По результатам PEST-анализа наиболее значимыми для банка факторами макросреды выступают технологические и социокультурные: ускорение цифровизации финансового рынка (за 2023 г. доля финансовых услуг, предоставляемых в цифровом виде, выросла с 78,7 до 83,4 %), изменение потребительских привычек в пользу онлайн-каналов обслуживания, усиление конкуренции со стороны финтех-компаний [5]. Ответом АО «ТБанк» на происходящие изменения стало развитие супераппа, объединяющего финансовые и нефинансовые сервисы: страхование, образовательные ресурсы, инвестиционные платформы, сервисы для бизнеса [6]. Компания направляет значительные средства на контент-маркетинг, обеспечивающий связь с существующими и потенциальными клиентами.

Представляет интерес также опыт ПАО «Совкомбанк». Проведенный SWOT-анализ выявил сильные стороны данной организации – широкую сеть отделений и банкоматов, лидерские позиции в сегменте кредитования и карт рассрочки «Халва», разнообразную продуктовую линейку. Слабыми сторонами выступают относительно низкая доля рынка, невысокое

количество продуктов на одного клиента, недостаточная рекламная активность. Ключевые угрозы – высокая конкуренция на рынке и появление конкурирующих финтех-компаний. Оценка по модели М. Портера показала, что наибольшее воздействие на деятельность банковской организации оказывает внутриотраслевая конкуренция. Угроза появления новых игроков сдерживается высокими барьерами входа в отрасль, однако усиливается со стороны цифровых банков. Ответом на выявленные ограничения стала стратегия неорганического роста: за последние годы банк провел ряд сделок слияния и поглощения, крупнейшей из которых стало присоединение Хоум Банка в 2024 году, что позволило расширить клиентскую базу и увеличить долю рынка. Интеграция приобретенных компаний помогает продавать клиенту больше банковских продуктов, что способствует формированию комплексного финансового предложения для клиентов и повышению конкурентоспособности банка.

Заключение. Высокая конкуренция на рынке требует от организаций банковской сферы постоянного мониторинга внутренней и внешней среды и применения комплекса подходов к оценке конкурентоспособности. Рассмотренные примеры российских банковских организаций показывают, что результаты SWOT-анализа, PEST-анализа и модели «пяти конкурентных сил» М. Портера служат основой для принятия обоснованных управленческих решений, способствующих повышению конкурентоспособности организации.

Список литературы

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 300 с. – ISBN 978-5-16-020502-1. – DOI 10.12737/2076. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2178526 (дата обращения: 04.10.2026).
2. Колоскова, Н. В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности коммерческого банка / Н. В. Колоскова, А. А. Чистяков // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3793-3812. – DOI 10.18334/epp.14.7.121384. – EDN XCCFXN.
3. Дагаева, Е. А. Анализ и пути повышения конкурентоспособности услуг, предоставляемых кредитной организацией / Е. А. Дагаева, Ю. А. Игнатенко // Вестник ТИУиЭ. – 2024. – № 3 (43). – С. 3-12. – EDN LBUQMX.
4. Коновалова, М. Е. Финансовые экосистемы в эпоху развития цифровых технологий (на примере ПАО Сбербанк) / М. Е. Коновалова, О. Ю. Кузьмина // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 361-380. – DOI 10.18334/vinec.13.1.117453. – EDN KPOUAB.
5. Голикова, О. А. Цифровизация банковской отрасли: основные направления трансформации и современные тренды / О. А. Голикова // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2024. – № 3 (11). – С. 60-72. – DOI 10.24412/2782-4845-2024-11-60-72. – EDN SDCKGJ.
6. Васифов, Р. З. Аналитический обзор деятельности российских коммерческих банков, формирующих цифровые экосистемы / Р. З. Васифов // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 573-590. – DOI 10.18334/ecsec.8.3.122864. – EDN QHDLXW.

УДК 005.332.4:352

СУБЪЕКТИВНЫЙ ФАКТОР В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Лоза Н.Н., канд. экон. наук
АНОО ВО «Донецкая академия транспорта», г. Донецк, РФ
Lozanatali@rambler.ru

Введение. Стратегическое управление на муниципальном уровне традиционно рассматривается как процесс рационального распределения ограниченных ресурсов для достижения долгосрочных целей. Однако на практике этот процесс неразрывно связан с «человеческим измерением». Субъективный фактор представляет собой совокупность когнитивных установок, личных мотивов, групповых интересов и корпоративной культуры местных элит. Он выступает не просто фоном, а активным драйвером, способным как запустить территориальное развитие, так и свести стратегическое планирование к формальной бюрократической процедуре. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах с высокой неопределенностью и дефицитом управленческих кадров, где объективные ограничения многократно преломляются через субъективное восприятие местных руководителей.

Вопросам исследования действия субъективного фактора на управленческий процесс уделяли внимание как классики теории управления П. Друкер [1], Т. Питерс [2], так и специалисты в области психологии и социологии А. А. Леонтьева, Д. А. Леонтьева [3], О. Ю. Герасимова [4] и другие.

Цель исследования – проанализировать специфику влияния субъективного фактора на процессы стратегического управления на муниципальном уровне.

Основная часть. Субъективный фактор, согласно А. Н. Леонтьеву, связан с ролью личности, её мотивов, целей и внутреннего мира в процессе деятельности. Леонтьев подчёркивал, что психика не просто пассивно отражает мир, а формируется и развивается в ходе активного, предметного взаимодействия субъекта с ним [3].

В философском и социальном контексте О. Ю. Герасимова [3] субъективный фактор рассматривает как активность субъекта и его духовно-смысловое отражение мира.

Теория управления трактует субъективный фактор как человеческий ресурс и качество решений, внося в его содержание ряд качеств человека – компетентность, ответственность, лидерские качества руководителя, корпоративную культуру. Эффективность управления зависит от того, насколько учтены субъективные составляющие труда [1; 2].

А в управлении муниципалитетом субъективный фактор проявляется через когнитивно-оценочный компонент местных руководителей, их личную компетентность, а также через групповые установки и корпоративную культуру органов местного самоуправления (МСУ). Он выступает одновременно как ресурс (гражданская вовлеченность, инициатива) и как источник рисков (волюнтаризм, искажение информации, конфликты).

Ключевой проблемой муниципального звена становится конфликт между жесткими федеральными методологиями стратегического планирования и реальными возможностями местных администраций. Внедрение единых стандартов часто сталкивается с острым кадровым дефицитом. В результате муниципальные служащие, не обладающие компетенциями в области долгосрочного целеполагания, воспринимают федеральные KPI не как инструмент развития, а как избыточную бюрократическую нагрузку.

Применение жестких методологий на муниципальном уровне порой приводит к тому, что стратегическое планирование носит преимущественно формальный характер (имитационное планирование). Разработка муниципальных документов нередко фокусируется на выполнении процедурных требований вышестоящего уровня, что смещает акцент с решения реальных локальных проблем на бюрократическую отчетность. Вследствие этого специфика территории может не в полной мере находить отражение в документах, а сами стратегии рискуют остаться набором общих тезисов, не подкрепленных реальным ресурсным обеспечением.

Для преодоления данного дисбаланса и минимизации рисков имитационного планирования необходим переход от унифицированного к дифференцированному подходу. Основные пути решения данной проблемы представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Дифференцированный подход в методологии стратегического управления на местах

Снизить избыточную бюрократическую нагрузку, а также переориентировать усилия местных команд с написания объемных отчетов на разработку конкретных, ресурсно обеспеченных проектов развития возможно посредством методологической адаптации стратегических документов для малых и средних муниципальных образований – разработать и утвердить упрощенные, гибкие форматы этих стратегических документов. Создание на базе муниципалитетов проектных офисов или «единых окон», а также практика командирования федеральных или региональных специалистов-кураторов. Это обеспечит методическую помощь на местах, компенсируя текущий дефицит компетенций и предотвращая ошибки на этапе целеполагания. Интеграция муниципальных образований в единые региональные цифровые платформы (типа «Цифровой регион» или ГИИС «Электронный бюджет»). Автоматизация сбора данных и формирования отчетности исключит дублирование информации, снизит трудозатраты персонала и минимизирует риски субъективного искажения статистики. В рамках совершенствования стратегического управления представляется обоснованным рассмотреть возможность дополнения действующих процедурных индикаторов оценки показателями, отражающими реальные социально-экономические результаты деятельности территории. В качестве примеров таких показателей могут выступать динамика роста собственной доходной базы, количество реализованных инфраструктурных проектов, ключевые социальные индикаторы.

Заключение. Субъективный фактор в стратегическом управлении муниципалитетом не является абсолютным злом – в форме гражданской инициативы и экспертного знания он выступает ресурсом развития. Однако в условиях дефицита кадров и высоких рисков он часто может проявляться через такие явления, как формализация процессов планирования, недостаточная объективность статистической отчётности и недостаточная скоординированность действий между ведомствами.

Список литературы

1. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.
2. Питерс, Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 520 с.
3. Леонтьев, А.А. Философия психологии: монография / Под ред. А.А. Леонтьева, Д.А. Леонтьева. – М.: Изд-во МГУ – 1994. – С. 5–21.
4. Герасимова, О. Ю. Субъективный фактор как основополагающий элемент социальной реальности / О. Ю. Герасимова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – Тамбов: Грамота, 2013. – № 2 (28), в 2 ч. Ч. 1. – С. 46–49.

УДК 005.74:332.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЁТОМ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Маковецкий С.А., канд. экон. наук, ORCID 0000-0002-1722-8517,
Савостьянова А.С., ORCID 0009-0006-3336-6326
ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, РФ
ups.dn@mail.ru, lawyer77a@mail.ru

Введение. Современные условия функционирования рынков требуют от организаций постоянного совершенствования подходов к бизнес-планированию. Навыки разработки и реализации бизнес-планов должны регулярно актуализироваться как руководителями, так и предпринимателями, поскольку экономическая среда подвержена постоянным изменениям, рыночная конъюнктура трансформируется, а уровень конкуренции возрастает. В связи с этим особое значение приобретает применение методов и инструментов планирования, позволяющих повысить обоснованность управленческих решений. В данных условиях бизнес-планирование сохраняет значение одного из основных инструментов управления деятельностью предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика планирования бизнес-процессов на промышленном предприятии получила отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Среди них И. Ансофф, Г. Альстрэнд, П.В. Забелина, А.Т. Зуб, В.В. Ильина, М.В. Локтионова, В.В. Лебедева, Р.Н. Лепа, Н.К. Моисеева, С.А. Маковецкий, Д. Клилан, У. Кин, А.В. Половян, М. Портер, Дж. Пирс, К. Минцберг, А. Томпсон, Дж. Лэмпел и др.

Целью исследования является определение основных функций и задач бизнес-планирования на промышленном предприятии с учётом системы целеполагания.

Основная часть. Понятие «бизнес-процесс» занимает значимое место в современной предпринимательской деятельности. Его актуальность во многом обусловлена распространением процессного подхода к управлению предприятием и совершенствованием системы планирования. Бизнес-планирование представляет собой комплексную деятельность, связанную с оценкой предполагаемых затрат и результатов, исследованием рынка, конкурентной среды и потенциальных направлений деятельности до начала реализации предпринимательского проекта. Предварительная проработка этих вопросов позволяет определить возможные ограничения и риски, а также сформировать меры по их снижению.

Для нового промышленного предприятия основой организации деятельности выступает бизнес-план, в котором отражаются основные направления развития, необходимые ресурсы, предполагаемые результаты

и способы их достижения. Поскольку условия функционирования предприятия могут изменяться, бизнес-план должен периодически пересматриваться и корректироваться с учётом рыночной и конкурентной ситуации. Его разработка требует участия специалистов с различными профессиональными компетенциями, что позволяет сопоставить стратегические цели предприятия с его ресурсными возможностями и существующими ограничениями. Грамотно разработанный бизнес-план позволяет заранее выявить риски, связанные с недостатком финансовых ресурсов, дефицитом оборотного капитала, неэффективным использованием трудовых ресурсов, ошибочным определением целевого рынка и выбором недостаточно результативной рыночной стратегии. Тем самым планирование создаёт основу для принятия более обоснованных управленческих решений.

Отсутствие детально проработанного бизнес-плана или его несвоевременное обновление с учётом изменений внешней среды может свидетельствовать о недостаточной системности управления предприятием. Это способно затруднить привлечение финансовых ресурсов и ограничить возможности устойчивого развития организации в конкурентной среде [1]. Основная задача бизнес-планирования заключается в определении приоритетных направлений деятельности предприятия на краткосрочный и долгосрочный периоды с учётом поставленных целей, имеющихся ресурсов и возможностей их использования [2]. К основным целям бизнес-планирования относятся: обеспечение долгосрочной устойчивости и прибыльности предприятия, повышение конкурентоспособности организации на целевом рынке, формирование и развитие положительного имиджа и бренда компании, увеличение доходов при одновременном контроле и оптимизации затрат, привлечение инвестиций и финансовых ресурсов для реализации проектов, организация контроля и анализа результатов деятельности предприятия.

Актуальное бизнес-планирование также выполняет стратегическую функцию, поскольку позволяет определить основные направления роста организации и установить последовательность действий для их достижения.

К основным задачам бизнес-планирования относятся: разработка стратегии развития предприятия, проведение SWOT-анализа и определение факторов внутренней и внешней среды, формирование маркетингового плана, определение организационной структуры и необходимого объёма ресурсов, разработка финансового плана, установление ключевых показателей эффективности и организация контроля за их достижением [3].

При разработке внутреннего бизнес-плана необходимо учитывать, что он может содержать сведения, относящиеся к коммерческой тайне и не предназначенные для публичного распространения. К ним могут относиться информация о внутренних ограничениях и уязвимостях предприятия, его конкурентных преимуществах, партнёрах, клиентах и особенностях рыночной стратегии. Такой документ требует детальной проработки,

поскольку используется руководством и сотрудниками для понимания специфики проекта, его потенциальных возможностей и перспектив дальнейшего развития [4; 5].

Заключение. Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что бизнес-планирование выполняет комплекс функций, ориентированных как на текущую деятельность предприятия, так и на достижение будущих результатов. Рассмотрение основных элементов бизнес-плана показывает, что его значение не ограничивается этапом создания нового предприятия. Планирование необходимо и в процессе дальнейшего функционирования организации, поскольку позволяет своевременно учитывать изменения внутренней и внешней среды. Бизнес-планирование является одним из инструментов обеспечения обоснованности управленческих решений. Оно используется при формировании коммерческой деятельности предприятия, определении направлений его развития, распределении ресурсов и оценке результатов. Наличие детально разработанного бизнес-плана позволяет конкретизировать цели организации, определить необходимые для их достижения ресурсы и установить показатели, по которым может оцениваться результативность деятельности. Такой подход позволяет связать стратегические цели организации с текущими операционными действиями и сформировать более целостную систему управления деятельностью промышленного предприятия.

Список литературы

1. Астапова, Г. В. Возможности использования нанотехнологий в промышленном производстве / Г. В. Астапова, С. А. Маковецкий, Н. И. Новикова // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 2(18). – С. 23-30. – EDN ACCLRS.
2. Бабин, М. М. Бизнес-процессы предприятия как объект внутрихозяйственного планирования / М. М. Бабин // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2020. – Т. 6, № 3. – С. 22-31. – EDN UYWBNS.
3. Лебедев, В. В. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях: инновационные решения и разработки / В. В. Лебедев // Управление. – 2023. – Т. 11, № 2. – С. 137-145. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-2-137-145. – EDN JLIBSK.
4. Лепа, Р. Н. Стратегическое планирование инновационно-экологической деятельности промышленных предприятий / Р. Н. Лепа, С. А. Маковецкий // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 4(32). – С. 60-71. – EDN DGQGQI.
5. Маковецкий, С. А. Моделирование процессов инновационно-экологического развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики / С. А. Маковецкий, Л. Н. Скирневская // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 4(28). – С. 101-109. – EDN TVUCQS.

УДК 332.14:004.9(470.62)

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА: ВЫЯВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Матюшин А.В., канд. экон. наук, ст. науч. сотр.,
ORCID 0000-0003-1715-5781,
Шматько А.Е., ORCID 0000-0001-7139-3276
ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, РФ
matyushin.a.v@econri.org, shmatko.a.e@ econri.org

Введение. В современных условиях социально-экономическое развитие регионов, и Донецкой Народной Республики (ДНР), в частности, характеризуется комплексом взаимосвязанных проблем, требующих системного подхода к их решению. Актуальность исследования обусловлена необходимостью создания информационно-аналитической системы, позволяющей фиксировать ключевые проблемы регионального развития в связи с существующими мерами государственной поддержки.

Цель – разработка методологии построения информационно-аналитической системы инструментов государственной поддержки региона на основе комплексного анализа социально-экономических проблем и оценки эффективности применяемых мер поддержки.

Основная часть. В современной экономической науке выделяют несколько подходов к классификации проблем социально-экономического развития региона. Наиболее распространенной является классификация по трем основным составляющим: экономической, социальной и экологической.

Данные составляющие рассматриваются через призму факторов, приводящих к негативным последствиям, и группируются по следующим направлениям: социальные противоречия; финансовые проблемы; экологические проблемы; научно-технологические проблемы; ресурсное обеспечение [1].

Анализ социально-экономического положения ДНР показывает наличие следующих ключевых проблем: критический износ производственных фондов и инфраструктуры; дефицит квалифицированных кадров в ключевых отраслях; низкая инвестиционная привлекательность территории; проблемы с финансированием реального сектора экономики; сложности в обеспечении экологической безопасности; недостаточное развитие социальной инфраструктуры.

Отраслевой анализ выявил специфические проблемы.

Угольная промышленность характеризуется высокой себестоимостью добычи, значительным износом оборудования и необходимостью реструктуризации.

Энергетический сектор сталкивается с повреждениями объектов инфраструктуры, недостатком оборотных средств и проблемами платежного оборота.

Жилищно-коммунальное хозяйство испытывает высокий износ сетей, кадровый дефицит и низкое качество обслуживания.

Социальная сфера страдает от оттока населения и нехватки медицинских и педагогических кадров.

ИТ-отрасль испытывает дефицит специалистов и зависимость от импортных компонентов.

Существующая система государственной поддержки демонстрирует определенные результаты и включает следующие направления: налоговые льготы для участников свободной экономической зоны; субсидии на реструктуризацию угольной промышленности; льготные займы фонда развития промышленности; меры поддержки электроэнергетики; программы развития ЖКХ; поддержка социальной сферы; стимулирование малого и среднего бизнеса решаются вопросы инвестиционной привлекательности; начало модернизации.

Результатами реализации этих мер поддержки стали: частичное решение проблем инвестиционной привлекательности; начало модернизации ключевых отраслей; развитие механизмов поддержки малого и среднего бизнеса; восстановление отдельных элементов инфраструктуры.

Также следует отметить выявленные ограничения действующей системы государственной поддержки: недостаточная адресность некоторых мер поддержки; сложность получения государственной помощи для малого бизнеса; неравномерность распределения ресурсов по отраслям; необходимость совершенствования контроля эффективности.

В Институте экономических исследований разрабатывается информационно-аналитическая система, которая реализует навигацию по существующим мерам государственной поддержки по различным направлениям экономического и социального развития [2; 3]. В ходе исследования выявлено, что параметры описания экономических и социальных мер поддержки отличаются. Для экономического блока мер поддержки существенным является параметр вида экономической деятельности, для которого нормативно закреплена мера; для социальный блока мер – функциональная сфера и демографические характеристики целевой аудитории, для которых направлены меры поддержки.

Важным аспектом является то, что большинство существующих мер поддержки реализуется через государственные программы, национальные и федеральные проекты. С целью навигации как «снизу вверх» от мер поддержки к государственным программам и проектам, так и «сверху вниз»

от государственных программ и проектов к конкретным мерам поддержки, в системе также реализуется модуль описания государственных программ, национальных и федеральных проектов.

Заключение. Создание эффективной информационно-аналитической системы инструментов государственной поддержки требует комплексного подхода к анализу социально-экономических проблем региона. Существующая система мер демонстрирует определенные результаты, однако нуждается в совершенствовании механизмов реализации и повышении адресности поддержки.

Информация о финансовой поддержке: Исследования проводились в рамках государственного задания (номер госрегистрации 125112713453-7).

Список литературы

1. Воскресенская, О. В. Экономика и социальная сфера в российских регионах: тенденции, проблемы и перспективы / О. В. Воскресенская // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 11-1. – С. 42-52. – DOI 10.17513/vaael.4389. – EDN WVQOLC.
2. Матюшин, А. В. Информационная аналитическая система инструментов государственной поддержки социально-экономического развития региона / А. В. Матюшин // Актуальные проблемы правового, экономического и социально-психологического знания: теория и практика: Материалы X Международной научно-практической конференции 22 апреля 2026 года. // Отв. ред.: И. А. Педерсен, И. П. Подмаркова, О.Б. Балакай. – В 2-х т. – Т.1. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донбасский государственный университет юстиции», 2026. – С. 427–432.
3. Матюшин, А. В. Агрегатор мер государственной поддержки для Донецкой Народной Республики / А. В. Матюшин, А. Е. Шматько // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы : Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Донецк, 15 апреля 2026 года. Том 1. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2026. – С. 230-235. – EDN GQGAQC.

УДК 323.2-053.6(470.313)

НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Маршуба Д.А., канд. ист. наук, ORCID 0000-0001-9323-5383
ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», г. Москва, РФ
denmars@mail.ru

Введение. Осуществление молодежной политики на уровне субъекта Российской Федерации всегда представляет собой многогранный процесс, включающий взаимодействие различных институтов, которые несут ответственность за решение множества проблем, касающихся молодежи: от занятости и образования до здоровья и социальной поддержки. Эффективная реализация молодежной политики сталкивается с различными препятствиями. Из-за нехватки возможностей для роста в профессиональной, социальной или материальной сферах, молодые люди, как правило, ищут перспективы за пределами регионов, где они получили школьное образование, что усугубляет существующие негативные тенденции по миграции молодежи. В связи с этим перед государственными органами стоит важная задача: создание привлекательной среды, которая предложит молодежи реальные перспективы для развития внутри регионов или перенаправление молодого поколения в конкретные локации для развития территорий [4].

Главной **целью** является комплексный анализ и систематизация нормативного правового обеспечения, а также организационной структуры реализации государственной молодежной политики на уровне субъекта Российской Федерации - Рязанской области.

Основная часть. На территории Рязанской области основополагающим документом в определении векторов развития молодежной политики является Постановление Правительства Рязанской области от 30.10.2023 № 406 «Об утверждении государственной программы Рязанской области «Реализация молодежной политики» [3].

Основными приоритетами программы являются:

формирование условий для активной социализации молодежи и её вовлечения в жизнь общества, включая развитие добровольческой (волонтерской) деятельности.

создание возможностей для реализации и роста инновационного потенциала молодых людей; поддержка талантливой молодежи и акцент на популяризацию семейных ценностей в среде молодежи;

укрепление системы гражданско-патриотического, военно-патриотического и духовно-нравственного воспитания молодежи;

обеспечение молодых семей доступным жильем.

Важнейшим аспектом является то, что воплощение в жизнь мероприятий программы возможно в рамках достижения национальных целей развития Российской Федерации, установленных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [5].

Для эффективного выполнения государственной молодежной политики в регионе активно действует Комитет по делам молодежи Рязанской области. Основные задачи Комитета заключаются в реализации государственных программ в области молодежной политики, организации мероприятий по противодействию идеологии терроризма, а также создании благоприятных условий для защиты прав и свобод молодежи, её развития и самореализации. Для изучения вопросов, связанных с молодежной политикой в регионе, а также для популяризации образования, культурной жизни и духовного развития молодежи, функционирует подведомственное учреждение - Государственное бюджетное учреждение Рязанской области «Молодежный информационный центр». Также в структуре Комитета находится другое подведомственное учреждение – Государственное бюджетное учреждение Рязанской области «Центр гражданского и военно-патриотического воспитания молодежи», которое отвечает за реализацию государственной молодежной политики, проводит мероприятия по военно- и гражданско-патриотическому воспитанию молодежи и активно стимулирует добровольчество. В Рязанской области более 84 тысяч человек активно вовлечены в различные добровольческие инициативы. В регионе функционирует 640 волонтерских отрядов, охватывающих широкий спектр направлений в сфере добровольческой деятельности [2; с. 8].

Для более эффективного управления вопросами, связанными с волонтерством и добровольческой практикой, в Рязанской области был принят Закон «О регулировании отдельных вопросов в сфере добровольчества (волонтерства) в Рязанской области» [1]. Законодательный акт создает правовую основу для развития и поддержки активных граждан, стремящихся внести свой вклад в общество.

В соответствующих документах четко определены цели, задачи, механизмы, принципы, участники, ответственность органов исполнительной власти, а также источники финансирования и инфраструктура деятельности. Также установлены показатели для оценки эффективности работы.

Отметим, что меры по реализации государственной молодежной политики на муниципальном уровне являются ключевой сферой для дальнейшего создания гибкой системы оценки и внедрения проактивных механизмов и позволят значительно улучшить результаты молодежной политики в муниципалитетах. Молодежная политика стала устойчивой и отдельной областью, подтвердившей свою актуальность в современной

России. В условиях уникальных внешних вызовов, с которыми сталкивается страна, особенно важно усилить ее развитие.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что на территории Рязанской области сформирован правовой каркас в реализации молодежной политики. Основным элементом является программа «Реализация молодежной политики», которая создала почву для дальнейшего отраслевого конструкта внутри сферы. В частности, принят нормативный акт, регулирующий сферу добровольчества.

Кроме того, в регионе достаточно полно выстроена система в институциональной структуре управления молодежной политикой. Однако объективно остаются проблемы с интенсивной миграцией выпускников школ и требуется более глубокая проработка вопросов на уровне муниципальных образований.

Список литературы

1. О регулировании отдельных вопросов в сфере добровольчества (волонтерства) в Рязанской области: Закон Рязанской области от 28 декабря 2018 года № 111-ОЗ. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации : официальный сайт. – 2026. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/6200201812290022.
2. Новиков, С. Н. Совершенствование управленческой деятельности органов государственной власти региона в сфере молодежной политики (на примере Рязанской области) / С. Н Новиков // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т 16. – № 4. – URL: https://esj.today/PDF/61ECVN424.pdf (дата обращения: 26.09.2026).
3. Об утверждении государственной программы Рязанской области «Реализация молодежной политики: Постановление Правительства Рязанской области от 30 октября 2023 года № 406. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации : официальный сайт. – 2026. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/6200202311030009
4. Ручкин, А. В. Субъекты реализации молодежной политики: муниципальный и общественный уровни / А. В. Ручкин, Л. А. Журавлева, И. П. Чупина // Социально-гуманитарное образование: новые подходы и тренды : Материалы Всероссийской национальной научно-практической конференции, Екатеринбург, 13 октября 2023 года. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2023. – С. 246-251. – EDN KXHVPC.
5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : официальный сайт. – 2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.

УДК 364

ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РАЗНЫХ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Морозова Е.А., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0003-2215-9808
Акимова Я.А., ORCID 0009-0000-1134-0703
ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», г. Кемерово, РФ
morea@inbox.ru, ianaakimova@mail.ru

Введение. Современная жизнь общества наполнена множеством проблем, сложностей, опасностей, что актуализирует тему социальной защиты населения, которая априори направлена на предупреждение, минимизацию жизненных трудностей людей или их последствий. Несмотря на многолетний интерес науки к социозащитной проблематике, исследователи не пришли к единому пониманию соответствующей категории, что не только усложняет ее теоретическое описание, но и негативно отражается на реальной практике.

Цель исследования – концептуальное обоснование понятия «социальная защита населения» с опорой на системный, риск-ориентированный и функционально-сферный подходы.

Основная часть. Социальная защита населения является многозначным понятием, которое рассматривается учеными с разных углов зрения, с разных методологических позиций, с разной степенью детализации, с разным содержательным наполнением. Например, Н.У. Ярычев под социальной защитой понимает комплекс мер, ориентированных на поддержание минимально допустимого уровня материального обеспечения социально уязвимых групп в условиях экономических и общественных преобразований, создающих угрозу снижения благосостояния граждан [1]. Данная трактовка является достаточно узкой, поскольку акцентирует внимание лишь на материальное обеспечение, лишь на социально уязвимые слои населения и лишь на ситуации социально-экономических преобразований. Существуют и значительно более широкие дефиниции социальной защиты, например, определяющие ее как систему защитных, охранительных и инициативных действий (мер), охватывающих институциональную, законодательную, социокультурную, материально-обеспечительную и иные стороны [2, с. 65]. А. В. Долгина и Т. И. Ларинина полагают, что смысл социальной защиты состоит в уменьшении негативного влияния факторов, снижающих качество жизни людей, смягчении последствий социальных рисков [3].

Приведенные примеры толкования социальной защиты, во-первых, демонстрируют неоднозначность авторских позиций относительно ее дефиниции, во-вторых, ее богатое содержание. Последнее подтверждают

ученые, используя при определении социальной защиты в качестве отправных такие термины, как, «система», «комплекс мер», «институт», «политика» и другие ёмкие категории, что отражает их приверженность определенному методологическому подходу – системному, деятельностному, институциональному и т.п. Однако, на наш взгляд, социальную защиту для ее полноценного анализа следует интерпретировать с различных позиций, среди которых особенно важны системный, риск-ориентированный и функционально-сферный подходы.

Системный подход в науке является универсальным и, условно говоря, обязательным, поскольку используется при изучении любого объекта, когда он рассматривается, с одной стороны, как совокупность взаимосвязанных элементов, рождающая его интегральные свойства, с другой – как часть внешней среды, влияние которой на объект необходимо учитывать. Социальная защита не является исключением: она состоит из определенных составляющих (концептуальные элементы, цель, задачи/функции, субъекты, объекты, виды, направления, механизмы, меры и т.д.) и представляет собой существенную часть социальной политики или социальной сферы. Причем система социальной защиты многослойна, так как каждый ее элемент, в свою очередь, включает в себя ряд более частных компонентов, образуя различные подсистемы.

Использование риск-ориентированного подхода к пониманию социальной защиты объясняется тем, что она нацелена на снижение рисков или их последствий, которые возникают в разных областях и аспектах жизнедеятельности людей. Согласно классической теории, риск – это «возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества» [4, с. 21]. Таким образом, социальная защита по своей сущности должна защищать от социальных рисков, поскольку в современных условиях, характеризующихся неопределенностью, нестабильностью, турбулентностью становится особенно актуальным стремление общества к безопасности, защищенности от опасностей и угроз [5, с. 35].

Особое значение при анализе социальной защиты имеет дуальный функционально-сферный подход, поскольку важно понимать, в каких предметных областях она действует и какие функции при этом выполняет. Чтобы выделить сферы социальной защиты, необходимо определить те аспекты жизнедеятельности людей, в которых встречаются риски ухудшения условий их существования и развития. На наш взгляд, к соответствующим сферам относятся: экономическая, трудовая, правовая, политическая, личностная, потребительская, медицинская, жилищная, семейная, демографическая. Подобная дифференциация сфер жизни является основанием для выделения видов социальной защиты. Функциональная часть рассматриваемого подхода состоит в осознании того предназначения, которое возлагается на систему социальной защиты. В

обобщенной форме она заключается в предупреждении и минимизации социальных рисков и их последствий (цель системы), а в более детализированном варианте целесообразно выделить профилактическую, компенсационную, восстановительную и развивающую функции, практическая реализация которых имеет свои особенности в каждой из сфер социальной защиты.

Учитывая базовые положения рассмотренных методологических подходов, под социальной защитой предлагаем понимать многоуровневую систему экономических, правовых и организационных мер, реализуемых государством, институтами гражданского общества и представителями реального сектора экономики, направленную на предупреждение и минимизацию социальных рисков и их последствий в различных сферах жизнедеятельности людей.

Заключение. Социальная защита населения является сложной многофункциональной системой, охватывающей самые разные сферы жизнедеятельности, в которых возможны опасности для людей. Поэтому при ее определении целесообразно опираться ни на один, а на несколько методологических подходов. В предложенной авторами дефиниции прослеживаются системность (названы такие элементы социальной защиты, как субъекты, объекты, механизмы), риск-ориентованность и функционально-сферный подход.

Список литературы

1. Ярычев, Н. У. Понятие и сущность социальной защиты населения / Н. У. Ярычев, М. У. Ярычев // Право и практика. – 2017. – № 4. – С. 155-159. – EDN YKUTXT (дата обращения: 7.09.2026).
2. Келехсаева, М. В. Теоретические и правовые аспекты социальной защиты населения в системе экономической безопасности России / М. В. Келехсаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 12. – Т. 5. – С. 62–71; https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.12.05.008 (дата обращения: 7.09.2026).
3. Долгина, А. В. Организационно-правовые особенности управления социальной защитой населения: региональный аспект / А. В. Долгина, Т. И. Ларинина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 1078-1084. – DOI 10.34755/ IROK .2022.31.24.011. – EDN QXEHII.
4. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
5. Качество жизни населения и риски его ухудшения: особенности измерения на региональном и муниципальном уровнях: монография / Е. А. Морозова, А. В. Медведев, Н. М. Егорова; Кемеровский государственный университет. – Электрон. дан. (объем 2 Мб). – Кемерово, 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

УДК 351/354

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ Г.О. МЫТИЩИ)

Парешина И.В., канд. экон. наук, ORCID 0000-0002-6262-8392,
Попов А.А., ORCID 0009-0002-7650-7791
АНОВО «Московский международный университет», г. Москва, РФ
i.pareshina@mmu.ru, meraclist@gmail.com

Введение. Трансформация институтов публичной власти в РФ неразрывно связана с системным внедрением цифровых технологий. В рамках национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» перед органами местного самоуправления поставлена задача перехода от разрозненной автоматизации отдельных функций к сквозному управлению на основе первичных данных (Data-Driven Decision Making) [2]. Сфера образования выступая одной из наиболее ресурсоёмких и социально чувствительных отраслей муниципального хозяйства, требует качественно новых управленческих подходов.

Цель исследования – разработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию процессов муниципального управления образованием в условиях цифровизации на примере Управления образования администрации городского округа Мытищи.

Основная часть. Институциональный базис цифровизации процессов муниципального управления в г.о. Мытищи задается тремя иерархическими уровнями регулирования: федеральным, региональным и муниципальным [1].

Реализация проекта «Цифровое муниципальное образование» в Мытищах ориентирована на обеспечение бесшовного взаимодействия между органами местного самоуправления, образовательными организациями и жителями округа [3]. Нормативная база муниципалитета регламентирует перевод контрольных процедур, мониторинга школьного питания и межведомственного обмена в безбумажный вид. Однако нормативно-методическое регулирование зачастую отстает от динамики появления новых цифровых сервисов.

Управление образования администрации г.о. Мытищи осуществляет руководство разветвленной сетью, включающей десятки общеобразовательных комплексов, дошкольных отделений и учреждений дополнительного образования. Цифровой контур муниципального

управления в округе функционирует на стыке федеральных, региональных и муниципальных платформ:

на федеральном уровне функционируют ФГИС «Моя школа», ЕГИССО, ГИС ГМП, ФИС ФРДО, которые позволяют верифицировать льготные категории, производить учет образовательных документов и осуществлять интеграцию с единым реестром контингента;

на региональном уровне (Московская область) функционируют РПГУ МО, ЕИС «Школьный портал», МСЭД, ЕАСУЗ, ЕАИС ОКО, которые позволяют осуществлять запись в 1-е классы и ДОУ, ведение электронных журналов/дневников, закупки для школ, документооборот, аттестацию педагогических кадров;

на муниципальном уровне (г.о. Мытищи) функционируют официальный портал Управления, локальные модули учета очередности, платформы МБУ ДПО «УМЦ РО», которые позволяют осуществлять мониторинг наполняемости классов, организацию курсов повышения квалификации педагогов, методическое сопровождение.

Перевод муниципальных услуг в электронный вид через РПГУ позволил практически полностью исключить личные визиты заявителей при постановке на учет в детские сады и зачислении в школы. Регламентные сроки проверки документов сократились в среднем с 10–15 до 3–5 рабочих дней за счет автоматизированного межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ).

Несмотря на высокий уровень проникновения цифровых инструментов в Московской области, детальный аудит управленческих циклов в Управлении образования г.о. Мытищи позволил выявить ряд деструктивных факторов:

1. Фрагментарность данных («лоскутная автоматизация»). Муниципальный орган управления лишен единой интеграционной шины, позволяющей агрегировать показатели в режиме реального времени.

2. Проблема двойного ввода и избыточной отчётности.

3. Отсутствие предиктивных инструментов планирования сети. Высокие темпы сдачи жилья в г.о. Мытищи требуют оперативного прогнозирования потребности в местах в ДОУ и СОШ.

4. Неравномерность цифровых компетенций муниципальных кадров. При высоком уровне оснащения рабочих мест сохраняется дефицит специалистов, владеющих методами анализа больших данных (Big Data), BI-аналитики и риск-ориентированного управления.

Для преодоления выявленных ограничений предлагается реализация трех взаимосвязанных инициатив:

1. Создание муниципального аналитического ситуационного дашборда «Образование. Мытищи»: на основе готовых отечественных BI-платформ целесообразно развернуть витрину данных, консолидирующую потоки из РПГУ, «Школьного портала» и муниципальных систем учета.

2. Реинжиниринг регламентов внутриведомственного информационного обмена: закрепление принципа «однократного ввода информации».

3. Модель непрерывного развития цифровой грамотности: рекомендуется внедрить модульную программу опережающего обучения для руководителей образовательных учреждений и профильных специалистов Управления.

Заключение. Проведённый анализ показал, что ключевые резервы роста эффективности лежат не столько в закупке дополнительного программного обеспечения, сколько в устранении межведомственных барьеров, ликвидации дублирующей отчётности и консолидации данных для принятия предиктивных управленческих решений.

Цифровая трансформация муниципального управления образованием в городском округе Мытищи перестаёт быть сугубо технологической задачей и становится действенным институциональным механизмом опережающего социально-экономического развития территории, ориентированным на повышение качества жизни населения и рациональное использование бюджетных ресурсов.

Список литературы

1. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон № 33-ФЗ: принят Государственной Думой 5 марта 2025 года: одобрен Советом Федерации 14 марта 2025 года//КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 14.09.2026).
2. О национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – Текст: электронный // Президент России: официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/acts/bank/50601 (дата обращения: 10.09.2026).
3. Московская область. Правительство. О досрочном прекращении реализации государственной программы Московской области «Цифровое Подмосковье» на 2018–2024 годы и утверждении государственной программы Московской области «Цифровое Подмосковье» на 2023–2030 годы: Постановление Правительства Московской области от 04.10.2022 № 1059/35 (с изм. и доп.). – Текст: электронный // Официальный сайт Правительства Московской области. – URL: https://mosreg.ru (дата обращения: 18.09.2026).
4. Василенко, Л. А. Цифровизация муниципального управления: вызовы, тренды и технологии / Л. А. Василенко, В. В. Зотов. – Текст: непосредственный // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 2 (43). – С. 15–24. – DOI: 10.22394/2304-3369-2023-2-15-24.

УДК 331.5:004

ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Племешова К.К., канд. экон. наук, ORCID 0009-0005-7764-6330
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
k.plemeshova@mail.ru

Введение. Современная экономика характеризуется ускоренной цифровой трансформацией, затрагивающей все уровни социально-экономических систем – от отдельных предприятий до отраслей и регионов в целом. Управление проектами, являясь одним из ключевых инструментов реализации стратегических изменений, находится под интенсивным воздействием новых технологий, включая генеративный ИИ и цифровые двойники.

Технологическая насыщенность проектной деятельности не ведет к утрате значимости человеческого фактора. Напротив, парадигма Индустрии 5.0 утверждает принцип человекоцентричности (human-centric approach) как доминирующий над критерием технологической эффективности [1]. В этих условиях особую актуальность приобретает исследование того, как трансформируется сегмент рынка труда специалистов в области проектного управления и какие компетенции становятся критически значимыми в эпоху повсеместной цифровизации.

Цель – выявить особенности трансформации сегмента рынка труда специалистов в области проектного управления в условиях цифровизации и обосновать сохраняющуюся ключевую роль человеческого капитала в обеспечении устойчивости проектных социально-экономических систем.

Основная часть. Этапы цифровизации проектной деятельности можно разделить на четыре волны. Первая (до 2020 г.) связана с базовой оцифровкой процессов и переходом на облачные платформы. Вторая (2020–2023 гг.) ознаменовалась внедрением RPA и низкокодовых платформ, что привело к снижению спроса на исполнителей рутинных функций. Третья (2023–2025 гг.) связана с активным внедрением цифровых двойников проектов, позволивших имитировать реализацию и оценивать риски до начала работ [2]. Четвертая (2024–2026 гг.) – эпоха генеративного ИИ и AI-агентов, способных генерировать уставы проектов, формировать иерархические структуры работ и оптимизировать расписания [3].

По данным аналитики платформы hh.ru, в 2024-2025 гг. позиция «руководитель проектов» стабильно входит в число наиболее дефицитных специалистов на российском рынке труда, а индекс конкуренции в данном сегменте остается критически низким [4]. Одновременно наблюдается

устойчивый рост требований к цифровым компетенциям: работодатели все чаще ищут проектных менеджеров, способных интегрировать в работу ИИ-инструменты и работать с данными. Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, наличие навыков работы с ИИ обеспечивает зарплатную премию в среднем 11,8 % (снижение с 31,8 % в 2022 г.), что подтверждает рыночную ценность цифровых компетенций. Аналитические записки ИСИЭЗ указывают на формирование структурного разрыва между растущим спросом на такие «гибридные» компетенции и их текущим предложением на рынке труда [5]. В требованиях к кандидатам на позиции руководителей проектов устойчиво присутствуют: навыки работы с аналитическими данными и интерпретации результатов цифровых симуляций; понимание принципов работы ИИ-инструментов и способность формулировать для них корректные запросы; развитый эмоциональный интеллект и навыки кросс-функциональной коммуникации; способность работать в условиях высокой неопределенности и принимать решения при недостатке информации.

Параллельно наблюдается снижение спроса на чисто административные функции проектного менеджера – ведение документации, контроль сроков на операционном уровне, формирование типовых отчетов. Эти задачи все активнее автоматизируются средствами цифровых технологий.

Несмотря на масштабную цифровую трансформацию управленческих процессов, именно человеческий фактор остается системообразующим элементом любой проектной деятельности. Проект по своей природе является социальной системой, в которой взаимодействуют стейкхолдеры с зачастую противоречивыми интересами, формируются неформальные связи, возникают этические дилеммы и ситуации, не поддающиеся формализации.

Особую значимость в этих условиях приобретает эмоциональный интеллект проектного менеджера – способность распознавать эмоциональные состояния членов команды, управлять групповой динамикой и поддерживать психологическую безопасность в коллективе. Исследования показывают, что именно уровень эмоционального интеллекта лидера становится ключевым фактором удержания талантов в проектных командах в период цифровой турбулентности, когда сотрудники сталкиваются с необходимостью постоянного переобучения и работы с новыми технологиями.

Ключевые функции проектного менеджера, которые не могут быть делегированы ИИ или иным цифровым инструментам, включают:

1. Принятие ответственных решений в условиях неопределенности.
2. Лидерство и мотивация проектной команды.
3. Переговоры со стейкхолдерами и управление ожиданиями.
4. Креативность и поиск нестандартных решений.
5. Этическая рефлексия.

Заключение. Таким образом, цифровизация не устраняет человека из контура управления проектами, а трансформирует его роль. Полученные результаты имеют практическую значимость для системы высшего образования: программы подготовки проектных менеджеров должны быть переориентированы с доминирования технических и административных дисциплин на развитие лидерских, коммуникативных и этических компетенций в сочетании с цифровой грамотностью. Только такой сбалансированный подход позволит сократить структурный разрыв между спросом работодателей и предложением со стороны выпускников. Из «контролера процессов» проектный менеджер превращается в «архитектора решений» и «лидера смыслов» – фигуру, чья ценность определяется не способностью выполнять рутинные операции, а умением ставить корректные задачи цифровым инструментам, интерпретировать их результаты и принимать ответственные решения в сложных социально-технических системах.

Список литературы

1. Баринова, Н. В. Цифровая экономика, искусственный интеллект, индустрия 5.0: вызовы современности / Н. В. Баринова, В. Р. Баринов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19, № 5(125). – С. 23-34. – DOI 10.21686/2413-2829-2022-5-23-34. – EDN YISFQA.
2. Шпак, П. С. Экономические ориентиры и перспективы развития концепции цифровых двойников в авиационной отрасли России / П. С. Шпак, Е. Г. Сычева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 4. – С. 33-42. – DOI 10.24147/1812-3988.2024.22(4).33-42. – EDN CCKABX.
3. Мирзаянц, К. С. Искусственный интеллект в управлении проектами: тренды, возможности, первый опыт / К. С. Мирзаянц, О. А. Воробьева, О. Д. Головина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2025. – Т. 35, № 4. – С. 615-621. – DOI 10.35634/2412-9593-2025-35-4-615-621. – EDN UBVCQZ.
4. Рынок труда в 2025 году: почему стало труднее искать работу. – Текст: электронный // HeadHunter: сайт. – 2025. – URL: https://hh.ru/article/rynok-truda-v-2025-godu-pochemu-stalo-trudnee-iskat-rabotu (дата обращения: 05.10.2026).
5. Эволюция спроса на ИИ-навыки на российском рынке труда / А. А. Терников, В. А. Мальцева, К. А. Ильященко [и др.] // Вопросы экономики. – 2026. – № 8. – С. 55-73. – DOI 10.32609/0042-8736-2026-8-55-73. – EDN TPJTQE.

УДК 338.24:004

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Половян А.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8570-6202,
Ялунер А.Ф., канд. экон. наук, ORCID 0009-0006-1600-4139
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
a.yaluner@donnu.ru

Введение. Управление социально-экономическими системами представляет собой приоритетный вектор развития государства, обеспечивающий поддержание его целостности, устойчивости и сбалансированности. Использование различных методов управления выступает инструментом согласования разнонаправленных интересов государства, бизнеса и общества, что позволяет минимизировать риски, снижать дифференциацию регионов и обеспечивать справедливое распределение ресурсов в рамках единого экономического пространства. Однако, в условиях интеграции цифровых технологий во все сферы общественного развития традиционные методы управления кардинально трансформируются, а сама социально-экономическая система приобретает качественно новые свойства – сетевую структуру, высокую скорость изменений и возрастающую роль данных как ключевого ресурса устойчивого развития. В этих условиях возникает необходимость формирования концепции управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации, призванной обеспечить сохранение целостности и управляемости системы при одновременном повышении ее адаптивности, гибкости и способности к саморазвитию.

Целью работы является формирование концепции управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации.

Основная часть. Цифровая трансформация в XXI веке представляет собой объективную реальность, которая определяет вектор развития государств, предприятий, отраслей и глобальных рынков. Результатом интеграции цифровых технологий в механизм управления социально-экономическими системами является кардинальное преобразование самой архитектуры управления. В новой архитектуре управления традиционные модели менеджмента, основанные на иерархической вертикали, жёстком долгосрочном планировании и управлении по отклонениям, перестают быть эффективными в условиях, когда технологии меняются быстрее, чем управленческие циклы, а данные становятся ключевым производственным ресурсом. Цифровые процессы усложняются быстрее, чем субъекты управления успевают на них реагировать. Этот разрыв приводит к утрате

государством контроля над критической инфраструктурой и данными, а на уровне предприятия – к потере конкурентоспособности и адаптивности к изменениям рынка.

Преобразования механизмов управления, вызванные интеграцией цифрового инструментария, обуславливают необходимость формирования концепции, которая объединяет усилия государства и предприятий, обеспечивает согласованность целей, инструментов и критериев оценки всех участников. Формирование концепции позволит разработать механизмы, позволяющие социально-экономическим системам не просто адаптироваться к цифровым изменениям, но и управлять ими в интересах устойчивого развития. Именно поэтому концепция управления социально-экономическими системами в условиях цифровизации должна рассматриваться не как совокупность отдельных мер, а как системная, многоуровневая и взаимосвязанная модель, описывающая переход от традиционной парадигмы управления к новой, цифровой. Концепция управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации представлена на рис. 1.

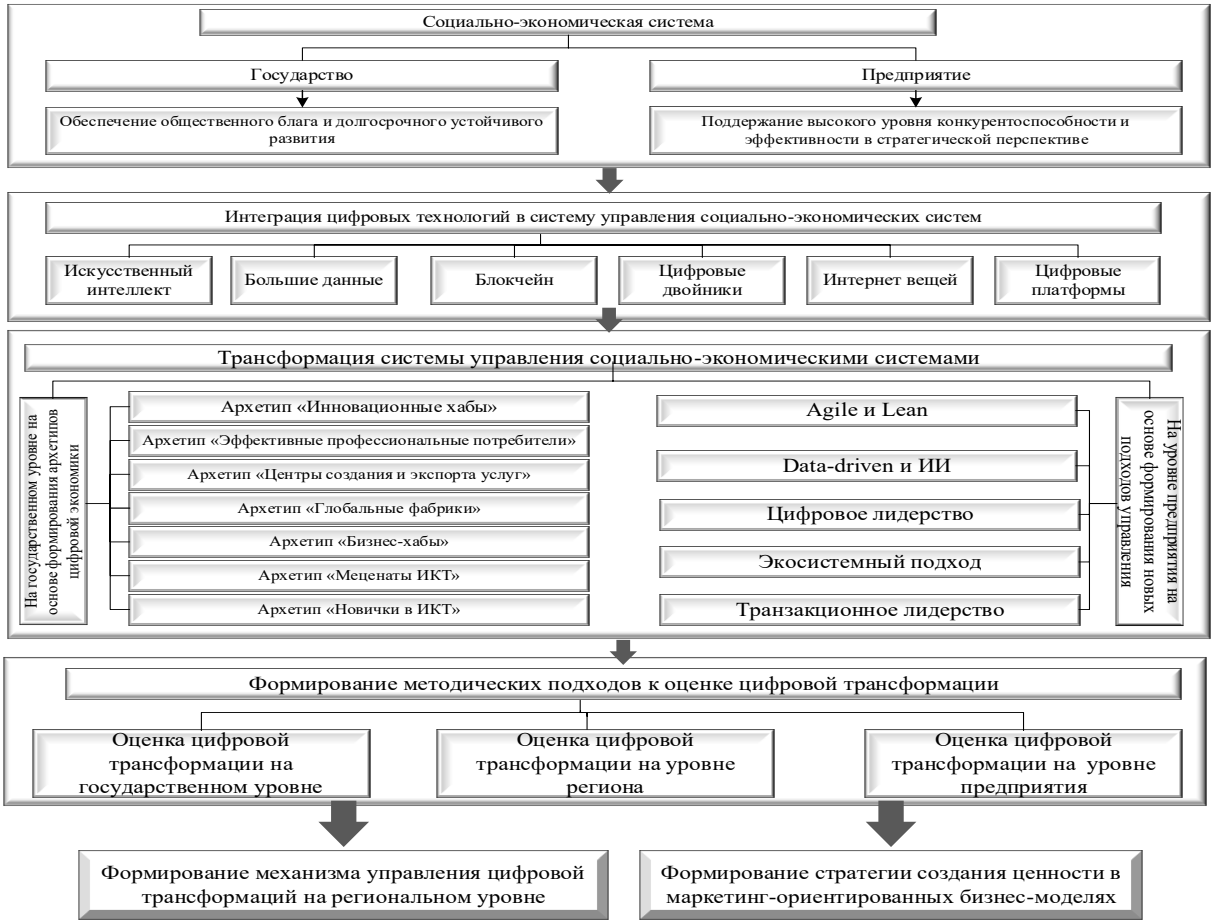

Рис. 1. Концепция управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации

Представленная концепция представляет собой комплексный механизм управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации, который объединяет два уровня – государство и предприятие. При этом, целевая функция государства в концепции заключается в обеспечении общественного блага и долгосрочного устойчивого развития. Целевая функция предприятия состоит в поддержании высокого уровня конкурентоспособности и эффективности в стратегической перспективе. В данной концепции движущим фактором преобразований выступает интеграция различных цифровых инструментов в систему управления, что приводит к трансформации ее архитектуры на государственном уровне, на основе формирования архетипов цифровой экономики, а на уровне предприятия приводит к изменению подходов к управлению. Логическим продолжением концепции является формирование методических подходов к оценке цифровой трансформации, которые дифференцируются по трём уровням: государственному, региональному и корпоративному. Именно эта многоуровневая оценка становится связующим звеном между теорией и практикой. На её основе формируются практические результаты – механизм управления цифровой трансформацией на региональном уровне и стратегия создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях. Тем самым, концепция замыкает цепочку «исходная система – цифровая интеграция – трансформация управления – оценка – практические механизмы и стратегии», обеспечивая сохранение целостности и управляемости системы при одновременном повышении её адаптивности и гибкости.

Заключение. Концепция управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации представляет собой действенный механизм, который обеспечивает взаимодействие государства и бизнеса, превращая цифровую трансформацию из источника рисков и разрывов в фактор устойчивого, сбалансированного и социально ориентированного развития.

Список литературы

1. Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами / Н. Н. Вертиль, Н. В. Шемякина, А. А. Пономаренко [и др.]. – Курск : ЗАО Университетская книга, 2025. – 221 с. – ISBN 978-5-00261-252-9. – EDN UNTMFI.
2. Половян, А. В. Управление цифровой трансформацией на региональном уровне / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Финансовый менеджмент – 2026. – № 9. – С. 548-560.
3. Комарницкая, Е. В. Стратегии создания ценности в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 11, № 1(166). – С. 266-278. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.11.028. – EDN GGVPJO.
4. Половян, А. В. Оценка влияния инструментов smart-промышленности на устойчивое развитие предприятия / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Управленческий учет. – 2023. – № 7. – С. 160-168. – DOI 10.25806/uu72023160-168. – EDN RBLHIC.

УДК 005:331.101.6

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭНЕРГО- И РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Полухина М.Н., канд. экон. наук, ORCID 0000-0001-5202-781X,
Мартынюк А.А., Шага Н.С.
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Макеевка, ДНР, РФ
m.n.polukhina@donnasa.ru

Введение. Современное развитие строительной и жилищно-коммунальной сферы повышает требования к эффективности использования трудовых, материальных и энергетических ресурсов. Производительность труда определяется не только использованием трудового потенциала, но и изменением технологической основы производственных и эксплуатационных процессов. Ресурсосберегающие технологии позволяют сокращать трудоемкость операций и непроизводительные затраты рабочего времени. Стратегия развития строительной отрасли и ЖКХ предусматривает повышение энергетической и ресурсной эффективности, развитие новых технологий, бережливого строительства и цифровизации [1]. Стратегическое направление цифровой трансформации строительства и ЖКХ связывает технологическое развитие с повышением производительности труда и сокращением непроизводительных потерь [2].

Цель исследования заключается в обосновании управленческого механизма повышения производительности труда на основе развития энерго- и ресурсосберегающих технологий в строительстве и жилищно-коммунальной сфере.

Основная часть. Энерго- и ресурсосберегающие технологии целесообразно рассматривать в системе управления производительностью труда как фактор, воздействующий на технологические, организационные и кадровые параметры деятельности предприятия. В строительстве это выражается в применении современных материалов и оборудования, оптимизации технологических процессов и автоматизации операций, в жилищно-коммунальной сфере – в автоматизации учета ресурсов, диагностике инженерных систем и цифровом мониторинге. Исследования подтверждают взаимосвязь технологического совершенствования, сокращения трудозатрат и потерь рабочего времени [3]. Устойчивый результат требует согласования технологических решений с распределением полномочий, ответственностью работников и системой

контроля результатов [4]. Воздействие технологий на производительность труда проявляется по четырем направлениям, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – Направления воздействия энерго- и ресурсосберегающих технологий на производительность труда

№	Направление технологического развития	Изменение трудового процесса	*Управленческий результат*
1.	Автоматизация и цифровизация операций	Сокращение объема ручных и повторяющихся операций, перераспределение трудовых функций	*Изменение структуры занятости и повышение управляемости процессов*
2.	Снижение материальных и энергетических потерь	Уменьшение операций, связанных с устранением потерь, простоями и дополнительными затратами	*Сокращение непроизводительных затрат рабочего времени*
3.	Модернизация оборудования и производственных систем	Повышение скорости, точности и стабильности выполнения операций	*Оптимизация нормирования и организации труда*
4.	Интеллектуальный учет и мониторинг ресурсов	Оперативное выявление отклонений и снижение трудоемкости контроля	*Повышение качества и оперативности управленческих решений*

Источник: составлено авторами.

Предложенная группировка позволяет рассматривать производительность труда как результат не только технического оснащения, но и преобразования организации деятельности: автоматизация требует перераспределения высвобождаемого рабочего времени, а снижение материальных и энергетических потерь – регулярного контроля, закрепления ответственности и анализа отклонений. Поэтому технологические решения должны сопровождаться изменением процедур планирования, контроля и оценки результатов. Влияние энерго- и ресурсосберегающих технологий на производительность труда можно представить следующей последовательностью:

энерго- и ресурсосберегающая технология → изменение производственного или эксплуатационного процесса → сокращение потерь и трудоемкости → изменение содержания трудовых функций → совершенствование организации труда → повышение производительности труда.

Система управления обеспечивает планирование технологических изменений, подготовку персонала, распределение ответственности, контроль ресурсных и трудовых показателей и оценку результатов.

Для жилищно-коммунального хозяйства такой подход особенно актуален при внедрении автоматизированных систем учета и мониторинга ресурсов, переходе от разрозненных технических решений к единой системе управления ресурсами на основе цифровых платформ, данных об объектах коммунальной инфраструктуры и интеллектуальных технологий [5]. При

этом автоматизация повышает требования к подготовке работников, способных контролировать оборудование и работать с информацией, а также требует согласования технических, технологических и управленческих инноваций в целях ресурсосбережения [6].

Заключение. Энерго- и ресурсосберегающие технологии способствуют повышению производительности труда за счет сокращения трудоемкости операций, непроизводительных потерь рабочего времени и изменения трудовых функций. Устойчивость получаемого эффекта определяется согласованием технологических решений с организацией труда, подготовкой персонала, распределением ответственности и оценкой результатов, что позволяет рассматривать технологическое развитие как инструмент управления ресурсосбережением и производительностью труда в строительной и жилищно-коммунальной сфере.

Список литературы

1. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года : утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.10.2022 № 3268-р. – Текст : электронный // Правительство России : официальный сайт. – URL: http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf (дата обращения: 14.09.2026).
2. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года : распоря жение Правительства Российской Федерации от 02.03.2026 № 398-р. – Текст : электронный // Правительство России : официальный сайт. – URL: https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-02032026-n-398-r-ob-utverzhdenii/ (дата обращения: 14.09.2026).
3. Киселица, Е. П. Повышение производительности труда строительных организаций в условиях инновационной экономики / Е. П. Киселица, Н. Н. Шилова [и др.] // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 225–238. – DOI 10.18334/vinec.11.1.111807. – EDN HQMMCT (дата обращения: 14.09.2026).
4. Полухина, М. Н. Организационный механизм стимулирования ресурсосбережения в системе управления жилищным фондом на республиканском уровне / М. Н. Полухина, В. Г. Севка // Жилищные стратегии. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 467–482. – DOI 10.18334/zhs.10.4.119769. – EDN FMGEQE (дата обращения: 14.09.2026).
5. Калустян, Я. В. Цифровая трансформация системы учета и управления ресурсами в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве / Я. В. Калустян, Н. Ю. Малова // Финансовый менеджмент. – 2026. – № 7. – С. 109–117. – DOI 10.25806/fm-2694. – URL: https://www.finance-man.ru/index.php/journal/article/view/2694 (дата обращения: 14.09.2026).
6. Севка, В. Г. Методические подходы к оценке обеспеченности системы управления жилищным фондом материально-техническими ресурсами / В. Г. Севка, М. Н. Полухина // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 385–404. – DOI 10.18334/ce.17.1.117061. – EDN IKAKIK (дата обращения: 14.09.2026).

УДК 338.242

PROCESS INTEGRATION AS A CONDITION FOR EFFECTIVE DIGITAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN CHINESE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Sun Ke, ORCID 0009-0009-5747-389X
Belarusian National Technical University, Minsk, The Republic of Belarus
m17596519201@gmail.com

Introduction. Digital supply chain projects in industrial firms often begin with equipment, platforms and online channels, but their value depends on whether data changes everyday management. Perano et al. argue that supply chain digitalization should be examined through the connection between technologies, business processes and performance results [1].

The issue is not only technical. Winter et al. show that information sharing in multi-tier supply chains remains difficult even when Industry 4.0 tools are available [2]. In industrial enterprises, this difficulty is visible when sales data do not enter planning, purchasing information is not linked with production schedules, and logistics feedback arrives too late for customer service.

Objective. The objective of this article is to determine how process integration enables digital tools to function as an effective supply chain management mechanism in Chinese industrial enterprises.

Main part. The empirical basis combines updated local datasets on Chinese listed companies. The main management discussion and analysis text dataset covers Chinese listed industrial enterprises from 2010 to 2025 and contains 38,983 firm-year observations for 4,298 firms after sector and ST/PT filtering. A process-granular term table is available for 2010 to 2024 and contains 36,265 firm-year observations for 4,182 firms. The supply chain centrality table covers 2009 to 2025 and contains 77,305 annual node records. The concentration dataset is matched with the digital disclosure indicator for 2010 to 2025, producing 38,087 matched firm-year observations.

Digitalization is measured by the frequency of supply-chain-related digital terms in the management discussion and analysis section. The detailed process terms are grouped into planning and forecasting, procurement collaboration, production and manufacturing, sales and services, and warehousing and logistics. Li and Zhao find that digital transformation affects corporate supply chain management by improving supply-demand matching and reducing transaction costs [3]. For that reason, the analysis treats digital disclosure as a signal of managerial attention, not as a direct substitute for performance.

Digital disclosure has become much broader by 2025. In 2010, 20.31 per cent of the sampled industrial firms disclosed supply-chain-related digital terms, and the average frequency was 0.118 occurrences per 1,000 MDA words. In 2025, the corresponding share reached 84.63 per cent, and the average frequency rose to 1.176 occurrences per 1,000 MDA words. This change shows that digital

supply chain language has moved from a limited concern to a common management theme.

The process structure is still uneven. In the term-level process data for 2010 to 2024, production and manufacturing account for 60.50 per cent of all process terms, while sales and services account for 31.33 per cent. Warehousing and logistics account for 5.89 per cent, procurement collaboration for 1.76 per cent, and planning and forecasting for only 0.51 per cent. Yu et al. determine that digitalization can improve supply chain efficiency by reducing information asymmetry and encouraging digital transformation among chain members [4]. The present evidence suggests that this information effect is weaker in the planning, procurement and logistics links than in production and sales.

The network data point in the same direction. Annual supply chain network nodes increased from 1,886 in 2009 to 5,843 in 2025, and estimated annual relations increased from 1,583 to 5,915. The median total degree remained 1 in 2025, but the 90th percentile reached 5 and the maximum reached 67. This means that the network became larger and more connected, while most firms still had a narrow set of stable visible supply chain relations.

The concentration comparison adds another piece of evidence. In the 2010 to 2025 matched sample, firms with higher digital disclosure show lower top-five customer concentration than firms with lower digital disclosure, at 32.77 per cent compared with 40.42 per cent. Their supplier concentration is also lower, at 32.23 per cent compared with 39.66 per cent. The result suggests that digital supply chain activity is associated with a more diversified relationship structure, although it does not prove that digitalization alone creates efficiency gains.

The results point to process integration as the practical condition between digital investment and management performance. Fan et al. report that digital technology penetration improves supply chain resilience through information disclosure, dynamic capabilities and supply chain efficiency [5]. For Chinese industrial enterprises, this means that resilience has to be built through common data definitions, timely order information, reliable supplier records, visible inventory and traceable delivery status.

A workable mechanism should begin with data standards. Materials, suppliers, customers, orders, batches, storage locations and delivery status should be coded consistently across ERP, MES, WMS, TMS, CRM and SCM systems. If these basic objects are not unified, digital systems will only reproduce the old separation between sales, planning, procurement, production and logistics.

The next element is responsibility across processes. Planning, procurement, production, sales, warehousing, logistics and finance should be evaluated not only by departmental indicators, but also by shared supply chain indicators. Forecast accuracy, procurement cycle time, production plan fulfilment, inventory accuracy, on-time delivery, order response time and abnormal event handling can connect system use with visible management results. Collaboration with suppliers and customers is also necessary. Core enterprises with higher network centrality should lower the cost for partners to use common interfaces and share useful

feedback on forecasts, delivery plans, quality problems and payment status. The costs and benefits of data sharing have to be distributed fairly, otherwise external collaboration will remain formal and unstable. Digital investment also needs governance. Zhu and Chao emphasize that supply chain digitization improves total factor productivity under the influence of corporate governance quality and research and development investment [6]. Digital supply chain projects should therefore be assessed by whether they redesign processes, allocate resources, reduce risks and improve measurable outcomes.

Conclusion. Digital supply chain management in Chinese industrial enterprises has expanded markedly by 2025, but its internal structure remains uneven. Production and sales receive most of the digital attention, while planning, procurement and logistics remain weaker links. Network relations and concentration indicators show that digital disclosure is associated with broader supply chain connections and lower dependence on major customers and suppliers. Effective management therefore depends on process integration rather than technology adoption alone. Enterprises need unified data standards, cross-departmental responsibility, partner-oriented collaboration and performance feedback mechanisms. Through these conditions, digital technologies can become an organizational and economic mechanism for visibility, coordination, risk warning and sustainable efficiency.

References

1. Perano M., Cammarano A., Varriale V., Del Regno C., Michelino F., Caputo M. Embracing supply chain digitalization and unphysicalization to enhance supply chain performance: a conceptual framework // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2023. – Vol. 53, No. 5/6. – P. 628-659. - DOI: 10.1108/IJPDLM-06-2022-0201.
2. Winter M., Dopler S., Muller J. M., Zeisler A. Information sharing and multi-tier supply chain management of SMEs in the context of Industry 4.0 // Procedia Computer Science. – 2023. – Vol. 217. – P. 1378-1385. – DOI: 10.1016/j.procs.2022.12.336.
3. Li P., Zhao X. The impact of digital transformation on corporate supply chain management: evidence from listed companies // Finance Research Letters. – 2024. – Vol. 60. – Art. 104890. – DOI: 10.1016/j.frl.2023.104890.
4. Yu Z., Cao X., Tang L., Yan T., Wang Z. Does digitalization improve supply chain efficiency? // Finance Research Letters. – 2024. – Vol. 67, Part A. – Art. 105822. – DOI: 10.1016/j.frl.2024.105822.
5. Fan L., He J., Su B., Wang C. Digital technology penetration and supply chain resilience improvement: enterprise innovation strategies in the digital age // International Review of Financial Analysis. – 2025. – Vol. 108, Part B. – Art. 104722. – DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104722.
6. Zhu H., Chao Y. Impact of corporate governance level on enterprise total factor productivity from the perspective of supply chain digitization // Finance Research Letters. – 2025. – Vol. 73. – Art. 106549. - DOI: 10.1016/j.frl.2024.106549.

УДК 338.24:005.8

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Тарханова Н.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0006-1747-4327,
Тимошко А.А., ORCID 0009-0006-8997-833X, ***Хуторская А.Ю.***
«Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» – филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», г. Макеевка, ДНР, РФ
a.a.tymoshko@donnasa.ru

Введение. В настоящее время, в условиях макроэкономической нестабильности и дефицита бюджетных средств, вопрос создания и обновления инфраструктуры, как фактора устойчивого социально-экономического развития, становится особенно актуальным. Инфраструктурные отрасли имеют основополагающее значение для развития страны в долгосрочной перспективе. Теоретические и прикладные проблемы управления инфраструктурными проектами исследуются многочисленными отечественными и зарубежными учеными, такими как: Д. Делмон, Д. Сазерленд, Р. Д. Круг, Р. Раджан, Д. Ашаур, Р. Барро, В. Г. Варнавский, А. В. Клименко, В. А. Королев, Ю. А. Городниченко, А. М. Платонов, П. В. Бочков, В. Д. Шапиро, И. И. Мазур, А. Н. Шметц, Н. М. Караваева, Л. Н. Оголева и др. [1; 2; 3]. Они исследовали роль и значение инфраструктурных объектов, систему управления инфраструктурой, вопросы стоимости возведения инфраструктурных объектов и их финансирования. Однако, отдельные аспекты создания и развития инфраструктурных объектов исследованы недостаточно.

Цель исследования состоит в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы управления инфраструктурными проектами.

Основная часть. В настоящее время проблема модернизации энергетической, социальной и транспортной инфраструктуры стоит очень остро. Устаревшая инфраструктура тормозит внедрение инновационных технологий, она нуждается в огромных инвестициях, чтобы соответствовать качественному устойчивому развитию экономики. Инфраструктурные преобразования позволят перевести российскую экономику с сырьевой направленности на инновационный путь развития и значительно повысить энергоэффективность экономики. Развитая инфраструктура повышает инвестиционную привлекательность, создает основу для реализации бизнес-проектов, обеспечивает рост доходов бюджета и населения.

Инфраструктура выполняет интеграционную функцию между производственными отраслями и носит межотраслевой характер. Она не создает материальных благ, в связи с чем необходимы специальные

механизмы ее развития, зачастую нерыночные. Система управления инфраструктурными проектами представляет собой уникальную концепцию, объединяющую элементы общего и производственного менеджмента.

Инфраструктурные проекты отличаются масштабностью и ресурсоемкостью длительностью срока эксплуатации инфраструктурных объектов, высокой капиталоемкостью, длительной окупаемостью капиталовложений, высокими необратимыми затратами, высокими входными барьерами в сферу инфраструктурного строительства, а также высокой социально-экономической значимостью инфраструктурных объектов.

Инфраструктурные объекты направлены на удовлетворение потребностей потребителей и, в зависимости от характера потребностей, различают экономические инфраструктурные объекты, когда потребитель сам оплачивает его услуги (коммунальные, транспортные и пр.) и социальные инфраструктурные объекты, услуги которых потребитель оплачивает частично (школы, вузы, больницы).

Основными причинами недостаточного строительства инфраструктурных объектов является нехватка бюджетных ресурсов, высокие риски инвестирования, отсутствие гарантий со стороны государства. В условиях дефицита бюджетных средств, строительство масштабных инфраструктурных объектов должно осуществляться путем установления партнерских отношений между государством и бизнесом с помощью государственно-частного партнерства, что даст возможность обеспечить финансирование долгосрочных капитальных проектов. Партнерские отношения государства и бизнеса в части объединения ресурсов и потенциалов, справедливое распределение рисков позволит активно привлекать инвестиции, качественно и своевременно реализовывать инфраструктурные проекты.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой не только объединение государственных ресурсов с частными, но и новую форму экономического взаимодействия государства и бизнеса в целях достижения эффективных результатов. Эти взаимоотношения могут осуществляться в различных институционально-экономических формах на различных уровнях. Одним из главных вопросов ГЧП является поиск таких решений, которые обеспечивают достаточную доходность капитала при сбалансированном распределении рисков, эффективное управление инфраструктурными объектами и решение актуальных социально-экономических проблем.

Создание устойчивых партнерских отношений государства и бизнеса осложняется недостаточной проработанностью институциональных основ взаимодействия, вопросов перераспределения собственности в процессе реализации инвестиционных проектов. Нечеткое представление о

возможных рисках и их распределении приводит к неэффективному использованию средств. Наиболее актуальными проблемами развития инфраструктурных проектов на основе ГЧП является неразвитость законодательной базы, недостатки стратегического планирования, отсутствие идеологии партнерства, неравноправие сторон, проблема субъектности, низкий уровень квалификации и компетентности, отсутствие навыков проектного подхода, партнерских отношений представителей государственного сектора и бизнеса.

Заключение. В основе развития ГЧП в России положена модель бюджетного финансирования, строительство инфраструктурных объектов поставлено в зависимость от возможности бюджета. Рынок ГЧП находится на ранней стадии развития, но имеет большие перспективы. ГЧП является наиболее перспективной моделью финансирования инфраструктурных объектов в условиях ограниченных ресурсов. Однако партнерство не всегда плодотворно для государственных субъектов, правительство должно разделить риск с бизнесом. Если правительство не передает определенный уровень риска бизнесу, то в этих условиях партнерство не будет эффективным. Кроме финансовой проблемы и проблемы рисков возникает проблема поиска квалифицированных кадров в области ГЧП. Поскольку, на современном этапе, основная масса масштабных инфраструктурных проектов финансируется за счет государственных средств, встает вопрос о диверсификации источника финансирования инфраструктурных проектов. Исходя из особенности финансовой системы необходимо шире применять проектное финансирование и современные инструменты (акции, облигации).

Список литературы

1. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд ; [перевод Гескиной М.]. – Москва : ООО «МИФ», 2025. – 272 с. – ISBN 978-5-00195-055-4.
2. Платонов, А. М. Логистический подход к управлению инфраструктурными проектами развития территорий / А. М. Платонов, В. А. Ларионова. – Текст : электронный // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов X Международной конференции (12-14 ноября 2015 года) / ФГАОУ ВПО «УрФУ им. Б Н. Ельцина». – Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2016. – С. 934-942. – EDN: WDBLWZ. – URL: https://elibrary.ru/wdblwz (дата обращения 28.09.2026).
3. Варнавский, В. Г. Управление государственно-частными партнерствами за рубежом / В. Г. Варнавский. – Текст : электронный // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 2. – С. 134-147. – EDN: PAEQYZ. – URL: https://elibrary.ru/paeqyz (дата обращения 28.09.2026).

УДК 005.21

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ФОРМЫ КООПЕРАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ В ПРОЕКТАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Ушпик И.В., ORCID 0009-0005-8607-6392,
Печуркин В.Е., ORCID 0009-0004-5640-4781
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург, РФ
ushpik_iv@spbstu.ru, vladislav180202@gmail.com

Введение. Переход энергетических компаний на отечественные цифровые решения стал обязательным согласно Стратегическим направлением в области цифровой трансформации ТЭК РФ (распоряжение Правительства РФ от 26.02.2026 № 373-р) и Указу Президента РФ от 30.03.2022 № 166, что актуализирует разработки цифровых решений отечественными компаниями [1]. Ресурсный и энергетический секторы имеют свою специфику в контексте цифровой трансформации [2 – 3].

Цель доклада – предложить и аргументировать правило выбора формы кооперации энергетической и промышленной компании в проектах цифровой трансформации в условиях технологического суверенитета в процессе разработки стратегических решений. Методы исследования – концептуальное моделирование, сравнительный анализ форм взаимодействия между компаниями и анализ кейс отмеченных в отрасли.

Основная часть. С точки зрения теории трансакционных издержек выбор рыночного механизма, гибридных структур или иерархической организации обусловлен степенью специфичности активов и уровнем неопределённости [4-5].

Технологический суверенитет трактуется как возможность получать доступ к критически важным технологиям, не оказываясь в односторонней структурной зависимости [6]. В результате кооперация между компаниями становится вопросом конкурентоспособности, а базовые критерии выбора нуждаются в дополнении двумя осями оценки. Первая ось – критичность цифрового решения для энергетической компании, которая определяется влиянием на непрерывность и безопасность технологического процесса, отнесением к значимым объектам КИИ и специфичностью активов. Вторая ось – зрелость отечественного аналога, описываемая уровнем готовности технологии, наличием кейсов внедрений и числом независимых поставщиков. Оценка по каждой из осей носит многокритериальный характер. Сочетание этих осей задаёт четыре стратегии (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица выбора формы кооперации энергетической и промышленной компании в проектах цифровой трансформации

Критичность решения	Зрелость отечественного аналога высокая	Зрелость отечественного аналога низкая
Низкая	Рыночная закупка. Типовой продукт, несколько поставщиков, есть референсы. Финансирует заказчик; права у разработчика, заказчику – лицензия; риск несёт поставщик	Отраслевой консорциум. Потребность типична для отрасли, разработка невыгодна одному заказчику. Финансирование долевое с господдержкой; права у разработчика, участникам – лицензии; риск распределён
Высокая	Якорный заказчик. Зрелая основа есть, нужна доработка под активы и требования КИИ. Финансируют заказчик и разработчик; права у разработчика, заказчику – лицензия и влияние на развитие продукта; риск разделён	Собственная разработка. Аналога нет, процесс критичен, есть внутренние компетенции. Финансирует заказчик; права у заказчика; риск несёт заказчик, партнёр – подрядчик

Рыночная закупка целесообразна при низкой критичности решения и наличии конкурентного предложения. Модель якорного заказчика применима к критичным решениям, для которых существует зрелая отечественная основа, требующая адаптации к специфике активов. Отраслевой консорциум оправдан для потребностей, типичных для отрасли, но не критичных для отдельной компании: долевое финансирование исключает дублирование затрат, а организационной основой кооперации выступают индустриальные центры компетенций [7]. Собственная разработка обоснована при сочетании высокой критичности с отсутствием аналога, когда контроль над результатами интеллектуальной деятельности приоритетен по отношению к экономии затрат. Границы между квадрантами условны: при недостатке внутренних компетенций собственная разработка трансформируется в заказную с закреплением исключительных прав за заказчиком. Дополнительным условием выбора выступает общность потребности: критичное решение, востребованное несколькими компаниями отрасли, целесообразно создавать в консорциуме, а не силами каждой из них. Для энергетической компании следуют три управленческих вывода: классификация портфеля цифровых решений по двум осям должна предшествовать выбору поставщика и пересматриваться по мере развития отечественных аналогов, договор с партнёром должен закреплять распределение прав, рисков и план развития продукта, участие в отраслевых консорциумах предпочтительнее параллельных разработок. Для промышленной компании матрица определяет сегменты ожидаемого спроса на совместную разработку и сегменты рыночной конкуренции; партнёрство с якорным заказчиком обеспечивает референсное внедрение – необходимое условие выхода продукта на рынок. На отраслевом уровне матрица

позволяет выявлять решения, по которым несколько компаний одновременно ведут собственную разработку и где переход к консорциуму наиболее обоснован. Таким образом, матрица выполняет функции инструмента поддержки принятия стратегических решений в сфере цифровой трансформации и типологии механизмов взаимодействия энергетических и промышленных компаний.

Заключение. Предложено правило стратегического выбора формы кооперации энергетической и промышленной компании в виде матрицы «критичность решения – зрелость отечественного аналога» с условиями применения и схемой взаимодействия для каждой из четырёх стратегий. Научная новизна состоит в том, что выбор формы кооперации поставлен в зависимость от зрелости отечественного решения и критичности процесса в условиях недоступности зарубежных аналогов, каждая стратегия увязана со схемой распределения финансирования, прав и рисков, а положение решения в матрице рассматривается как изменяющееся по мере созревания аналогов. Ограничения подхода связаны с взаимозависимостью осей и сложностью формализованной оценки совокупной стоимостью владения с учётом риска. Их преодоление, разработка детальной методики оценки и её эмпирическая проверка на портфеле проектов энергетических компаний составляют предмет дальнейшего исследования.

Список литературы

1. Байдаров, Д. Ю. Программное обеспечение «тяжелого» класса: возможности импортозамещения / Д. Ю. Байдаров, Е. М. Абакумов, Д. Ю. Файков // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 295–316. – DOI 10.18334/vinec.12.1.114143. – EDN UTGFAG.
2. Жданеев, О. В. Обеспечение технологического суверенитета отраслей ТЭК Российской Федерации / О. В. Жданеев // Записки Горного института. – 2022. – Т. 258. – С. 1061–1078. – DOI 10.31897/PMI.2022.107. – EDN QBQUEX.
3. Digital transformation in the resource and energy sectors: A systematic review / P. Maroufkhani, K. C. Desouza, R. K. Perrons, M. Iranmanesh // Resources Policy. – 2022. – Vol. 76. – P. 102622. – DOI 10.1016/j.resourpol.2022.102622. – EDN OUOEKH.
4. Williamson, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives / O. E. Williamson // Administrative Science Quarterly. – 1991. – Vol. 36, No. 2. – P. 269-296. – EDN BJLAVR.
5. Dryer, J. H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage / J. H. Dryer, H. Singh // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23, No. 4. – P. 660-679. – EDN CXFWQL.
6. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means / Ja. Edler, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert // Research Policy. – 2023. – Vol. 52, No. 6. – P. 104765. – DOI 10.1016/j.respol.2023.104765. – EDN JFINLC.
7. Доржиева, В. В. Цифровая трансформация промышленности и промышленная политика в условиях внешних ограничений / В. В. Доржиева // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 637–648. – DOI 10.18334/vinec.13.2.117692. – EDN IEYDZJ.

УДК 005.334:316.42

ТЕНЕВАЯ АРХИТЕКТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН

Харьковский М.Б., канд. экон. наук, доц.,
Славинский С.С., ORCID 0009-0000-4837-830X
Краснодонский факультет инженерии и менеджмента (филиал) ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет им. В. Даля», г. Краснодон, ЛНР, РФ
S.S.work-mail@yandex.ru, mharkovsky@yandex.ru

Введение. Формальная система управления рисками существует: регламенты, матрицы, комитеты. Но решения часто принимаются вне этих процедур, через личные связи, репутацию, договорённости. Это не «отклонение» и не «недостаток культуры», а теневая архитектура, устойчивая совокупность неформальных институтов, выполняющих функции формального риск-менеджмента.

Цель работы – рассмотреть эту архитектуру как институциональный феномен. Показать, из чего она состоит, как воспроизводится и почему сохраняется в экономических системах.

Основная часть. Теневая архитектура держится на трёх элементах, и каждый из них закрывает ту зону, где формальная система даёт сбой.

Первый – личные связи. Они дают доступ к ресурсам и информации, которого формальные каналы не обеспечивают: помогают быстрее согласовать решение, найти нужного человека, обойти узкое место.

Второй – репутация. Она заменяет юридическую гарантию там, где судебная защита слишком медленна, дорога или неэффективна.

Третий – обмен услугами, форма взаимного страхования, в которой обязательства фиксируются не в договоре, а в ожидании ответного шага.

Из этого следует, что неформальные элементы не заменяют формальную систему, а восполняют её ограничения. Формальные процедуры задают рамку и обеспечивают легитимность, неформальные дают скорость и гибкость. Именно поэтому оба контура сосуществуют, а не вытесняют друг друга. Соотношение между ними представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Формальный и теневой контуры управления рисками

Параметр	Формальный контур	Теневой контур
Механизм	Регламенты, матрицы, комитеты	Личные связи, репутация, обмен услугами
Скорость	Цикл согласования	Решение в точке контакта
Гарантия	Юридическая, суд и контракт	Социальная, репутация и принадлежность к сети
Радиус	Универсальный	Круг доверия
Издержки	Бюрократические, время и процедуры	Транзакционные, обязательства и зависимость

Окончание табл. 1

Информация	Формализованная, отчётность	Личностная, прямой контакт
Ответственность	Распределённая по процедуре	Персонифицированная
Устойчивость	Формально высокая, закреплена в регламенте	Зависит от сохранения отношений
Слабое место	Запаздывание относительно реальности	Ограниченная масштабируемость
Точка пересечения	Легитимация неформальных решений	Ускорение формальных процедур
Вклад в систему	Рамка и защита от претензий	Гибкость и доступ к ресурсам

Из таблицы видно, что каждый контур силён там, где слаб другой. Именно поэтому они не вытесняют, а дополняют друг друга. Структуру этого взаимодействия можно представить схематично на рисунке 1.

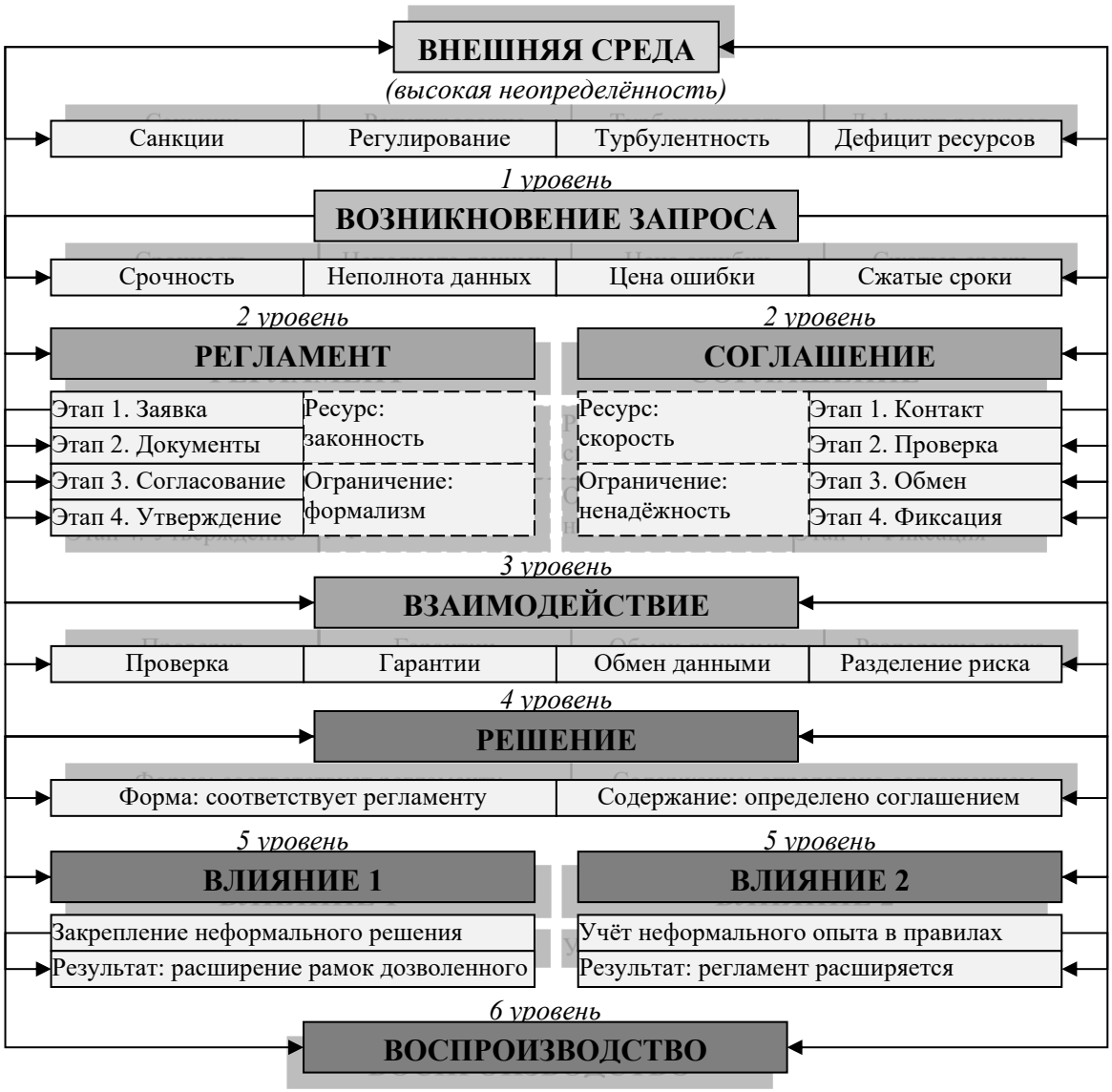

Рис. 1. Структура теневой архитектуры риск-менеджмента

Схема показывает, что решение возникает на пересечении двух путей, и каждый из них имеет свои ограничения и ресурсы. Насколько это явление масштабно, показывают эмпирические данные.

По данным Росстата, в неформальном секторе занято 15,8 млн человек, или 21,3% от общего числа занятых [1]. Исследования рынка труда под санкциями фиксируют, что неформальная занятость выступает механизмом адаптации: в 2022 году её уровень вырос до 15,8%, а к 2023 году вернулся к 15,0%. При этом мужчины вовлечены сильнее женщин: 18,0% против 12,4% в 2023 году [2].

Региональный анализ выявляет обратную связь неформальной занятости с доходами: корреляция с медианным среднедушевым доходом составляет –0,561 в 2018 году и –0,313 в 2020 году [3]. В платформенном сегменте 62,5% работников позиционируют себя как самозанятые, а 50% указывают на отсутствие социальных гарантий [4].

Наконец, 55,5% опрошенных считают допустимым уклонение самозанятых от уплаты налогов [5]. Цифра показывает, насколько глубоко неформальные практики укоренились в сознании. Но толерантность не означает оправданности. Уход от налогов сужает доходную базу и подрывает систему социальных гарантий, отсутствие которой называют причиной неформальной занятости. Возникает замкнутый круг: недоверие к институтам ведёт к уклонению, а уклонение ослабляет эти институты.

Заключение. Теневая архитектура риск-менеджмента – устойчивый институциональный феномен, а не отклонение. Она воспроизводится, закрывая зоны, где формальная система даёт сбой. Задача управления состоит в понимании их границ и выстраивании сосуществования.

Список литературы

1. Орлова, Д. Р. Теневая занятость как институциональная ловушка рынка труда / Д. Р. Орлова, Т. А. Пескова // Теневая экономика. – 2025. – Т. 9, № 4. – С. 361–376. – DOI: 10.18334/tek.9.4.123968. – EDN: QXSVCF.
2. Зудина, А. А. Неформальная занятость под санкциями: случай России (2022–2023 гг.) / А. А. Зудина // Экономическая социология. – 2026. – Т. 27, № 1. – С. 11–42. – DOI: 10.17323/1726-3247-2026-1-11-42. – EDN: VVTAOR.
3. Баймурзина, Г. Р. Взаимосвязь неформальной занятости и социально-экономического развития регионов России / Г. Р. Баймурзина, Д. Г. Ягафарова, Е. В. Кабашова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2023. – Т. 16, № 6. – С. 223–235. – DOI: 10.15838/esc.2023.6.90.13. – EDN: NKJKRE.
4. Леонидова, Г. В. Платформенный труд в России: особенности занятости и риски прекаризации / Г. В. Леонидова // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2024. – Т. 10, № 4(40). – С. 39-52. – DOI 10.21684/2411-7897-2024-10-4-39-52. – EDN IMPDDL.
5. Кубишин, Е. С. Неформальная занятость в современной России: прежние проблемы и новые реалии / Е. С. Кубишин // Уровень жизни населения регионов России. – 2022. – Т. 18, № 4. – С. 521–534. – DOI: 10.19181/lsprr.2022.18.4.8. – EDN: HPCFYD.

УДК 378.14

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Царенко И.В., канд. экон. наук, ORCID 0000-0001-9812-3356
ФГБУН «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук» (Пермский филиал), г. Пермь, РФ
i.tsarenko@mail.ru

Введение. Цифровая трансформация социальной сферы изменяет не только технологическое обеспечение образовательной деятельности, но и архитектуру управления образованием. Так, распространение цифровых платформ, систем электронного документооборота, сервисов дистанционного взаимодействия и аналитики данных усиливает взаимозависимость образовательных организаций, поэтому актуальность данного подхода определяется необходимостью согласования целей, ресурсов, информационных потоков и цифровых компетенций всех участников образовательной сети.

Цель статьи – обосновать методологические ориентиры стратегического управления сетью образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации социальной сферы.

В данном контексте, сеть образовательных учреждений предлагается рассматривать как совокупность организационно самостоятельных субъектов, устойчиво взаимодействующих для реализации образовательных и социально значимых функций, совместного использования ресурсов и достижения согласованных результатов. Кроме того, повсеместная цифровая трансформация так же формирует предпосылки перехода от преимущественно иерархической к сетевой цифровой модели управления. Так, в иерархической модели преобладают вертикальные связи, локальные информационные системы и разобщенная отчетность. Иногда прослеживается промежуточная стадия, где во главе становится гибридная модель, для которой характерны создание региональных центров компетенций, частичная интеграция информационных систем и реализация совместных проектов. Но в идеале, целевым ориентиром является платформенная сетевая модель, основанная на едином пространстве данных, цифровых сервисах для участников образовательных отношений [1].

Но все таки, внедрение цифровых решений само по себе не обеспечивает перехода к новому качеству управления, ведь такая частичная цифровизация отдельных учреждений способна воспроизводить информационную разобщенность, усиливать неравномерность ресурсного обеспечения и создавать дополнительные организационные риски [2].

Основная часть. Методологическую основу разработки такой стратегии целесообразно формировать путем интеграции системного, сетевого и институционального подходов. Так, системный подход позволяет раскрыть сеть как целостный объект управления, который имеет входы, процессы, результаты и обратные связи. К сетевым входам необходимо отнести кадровые, финансовые, материально-технические и информационные ресурсы. Соответственно процессы сети включают образовательную, научную, воспитательную, организационно-управленческую и коммуникационную деятельность, а результатами являются качество и доступность образования, развитие человеческого капитала, социальная устойчивость территории и повышение эффективности использования имеющихся ресурсов [3].

Сетевой подход акцентирует внимание на конфигурации связей между участниками, распределении ролей, наличии узлов координации и степени интенсивности взаимодействия. Органы управления образованием, университеты, ресурсные и методические центры, школы, организации среднего профессионального образования, работодатели и иные социальные партнеры в рассматриваемой образовательной сети будут выступать узловыми субъектами, для координации совместной деятельности, консолидации и распространении ресурсов. Институциональный подход, в свою очередь, позволяет учитывать систему норм, регламентов, соглашений и механизмов ответственности, которые обеспечивают устойчивость сетевого взаимодействия, согласованность действий участников и защищенность данных [4].

Таким образом, на основе указанных подходов предлагается выделить три взаимосвязанных блока стратегии управления сетью образовательных учреждений. Первый блок – диагностика цифровой зрелости, охватывающая состояние инфраструктуры, уровень цифровизации управленческих и образовательных процессов, интеграцию данных, качество цифровых сервисов и цифровые компетенции работников. Итогом данной диагностики является профиль цифровой зрелости, выявляющий сильные стороны сети, дефициты и приоритеты управленческих воздействий.

Второй блок – проектирование целевой архитектуры управления, основу которого составляют: инфраструктурный уровень, включающий сети связи, программные решения и средства защиты информации; уровень данных, объединяющий реестры, хранилища, правила доступа и стандарты обмена; сервисный уровень, обеспечивающий цифровые услуги обучающимся, педагогам, управленцам и партнерам; управленческий уровень, включающий мониторинг, аналитические панели и инструменты поддержки принятия решений.

Третий блок – формирование дорожной карты цифровой трансформации, в которой необходимо определить последовательность

мероприятий, ресурсы, ответственных исполнителей и показатели результативности. Реализацию дорожной карты целесообразно оценивать по системе показателей, включающей долю учреждений, включенных в единое цифровое пространство; степень интеграции данных; уровень цифровых компетенций работников; интенсивность межорганизационного взаимодействия; использование аналитики данных при принятии управленческих решений.

Заключение. Таким образом, стратегическое управление сетью образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации должно быть направлено не на простое внедрение отдельных технологий, а на согласованное изменение управленческой архитектуры. Предлагаемая методологическая конструкция, объединяющая диагностику цифровой зрелости, проектирование целевой архитектуры и дорожную карту преобразований, позволяет обеспечить координацию участников сети, снизить риски фрагментарной цифровизации и создать условия для повышения доступности, качества и устойчивости образовательных услуг.

Информация о финансовой поддержке: работа подготовлена в соответствии с планом НИР Института экономики УрО РАН.

Список литературы

1. Сравнение платформенного и экосистемного подходов в целях цифровой трансформации высших учебных заведений / Е. А. Толмачева, С. А. Фризен, А. Г. Изотова, Е. С. Гаврилюк // Информатизация в цифровой экономике. – 2025. – Т. 6, № 1. – С. 175-196. – DOI 10.18334/ide.6.1.123010. – EDN XUWLMM.
2. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности / Е. А. Кипервар, Е. В. Мамай, М. С. Мизя, Е. А. Кипервар // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 10. – С. 2223-2242. – DOI 10.18334/ce.14.10.110882. – EDN LVVVVH.
3. Кадничанская, М. И. Особенности управления в сфере образования: системный подход / М. И. Кадничанская, А. А. Рудакова // Симбирский научный вестник. – 2022. – № 2(46). – С. 41-45. – EDN EALPUP.
4. Брюхова, О. Ю. Сетевой подход к проектированию корпоративной образовательной среды современной организации / О. Ю. Брюхова, Н. Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1271-1286. – DOI 10.18334/epp.12.4.114214. – EDN HIHQEG.

УДК 332.12

ПОДХОДЫ К ИДЕНТИФИКАЦИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ КЛАСТЕРНОЙ СИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Швайка О.И., канд. экон. наук, доц., ORCID: 0000-0001-9401-9199
Филиал ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте» в г. Рязань, г. Рязань, РФ
semer-ka@yandex.ru

Введение. В процессе формирования политики управления региональной кластерной системой промышленности и конкретных программ и проектов кластеризации территорий особое внимание должно быть уделено системе определения приоритетных направлений кластеризации для осуществления наиболее успешного развития, а также оценке указанного развития. В условиях крайней ограниченности ресурсов региона основные усилия по формированию, поддержке и развитию региональной кластерной системы промышленности должны быть направлены на отрасли-лидеры, которые являются наиболее конкурентоспособными и развитие которых даст наибольшую отдачу. При этом не существует единой и универсальной методологии идентификации перспективных направлений кластеризации, а отдельное использование каждого из методов не дает объективной картины перспектив развития региональной кластерной системы промышленности.

Цель – рассмотреть существующие подходы к идентификации направлений формирования и развития региональной кластерной системы промышленности и выделить наиболее перспективные из них.

Основная часть. Существующие подходы носят преимущественно эмпирический характер и выстраиваются по двум основным схемам [1].

Первая схема «сверху-вниз» основана на выделении в регионе отраслевых групп, которые в сравнении с эталонным общенациональным образцом можно идентифицировать как перспективные кластерные структуры и встраивание региональных кластерных систем на основе данных структур. Поскольку кластеризация в настоящее время становится существенным фактором развития отечественной промышленности, государство на всех уровнях власти принимает активное участие в формировании региональных кластерных структур. При доминировании данного подхода формирование и развитие региональных кластерных систем осуществляется преимущественно административно, посредством осуществления управленческих полномочий государства.

Вторая схема «снизу-вверх» основана на определении перспективных направлений развития конкретной территории. Формирование региональной кластерной системы может строиться исходя из

необходимости включения в состав региональных кластерных систем локальных отраслей-лидеров [2]. Большое значение при доминировании данного подхода имеют объективно сформировавшиеся экономически обусловленные кластеры, устойчивые договорные связи между предприятиями и интеграционные процессы в промышленности, которые характерны для той или иной территории.

В зависимости от того, какой подход является основой для выстраивания системы управления кластеризацией, формируется соответствующий инструментарий, включающий набор методов, комплексное использование которых позволяет обеспечить решение задачи идентификации перспективных направлений формирования и развития региональных кластерных систем промышленности применительно к конкретному региону. Важно подчеркнуть, что управление региональными кластерными системами носит, как правило, стратегический характер, именно поэтому особое внимание должно быть уделено методам управления, на основе которых формируются приоритетные направления развития региональных кластерных систем промышленности.

Все базовые методы идентификации могут быть укрупненно разделены на две группы: расчетные и экспертные, которые отличаются по форме представления исходной и результирующей информации (табл. 1) [3].

Представляется, что отправной точкой любого исследования, направленного на идентификацию перспективных направлений кластеризации и ее оценки должна стать количественная оценка промышленности того или иного региона. Однако в российской практике применение количественных методов затруднено. Одной из ключевых проблем количественной идентификации перспективных направлений кластеризации сегодня является то, что до настоящего времени, несмотря на все более широкое распространение кластерного подхода, в российских регионах отсутствует необходимая система организации кластерного статистического учета и отчетности. Более того, количественная информация о деятельности тех или иных кластерных структур представляется только в форме конкурсной/проектной документации для участия в конкурсах на выделение целевых средств либо участия в госпрограммах, или в виде спецотчетов по результатам реализации установленных мероприятий и выполнения требований.

Данная информация не является публичной и не имеет системной основы для сбора, обработки и представления в форме, доступной для использования.

Таблица 1 – Характеристика базовых методов идентификации перспективных направлений кластеризации

Группа методов	Достоинства	Недостатки
Расчетные методы	– Возможность получения конечной количественной оценки. – Технологичность подхода. – Минимизация субъективности оценки. – Возможность использования официальной информации. – Сопоставимость разных результатов во времени и пространстве. – Возможность проверки результатов.	– Несовершенство математического аппарата. – Необходимость интерпретации полученных количественных результатов. – Субъективизм при выборе методов исследования и интерпретации результатов. – Проблема наличия и адекватности статистических данных. – Агрегированность данных, усреднение результата, отсутствие учета ряда неколичественных факторов.
Экспертные методы	– Гибкость, возможность учета разнообразных факторов влияния. – Возможность учета интересов стейхолдеров. – Построение индивидуальной методологии исследования для нужд конкретного региона.	– Субъективность при формировании мнений экспертов. – Конкретность оценки. – Отсутствие конечной количественной оценки, что может привести к расхождению экспертных мнений по тому или иному вопросу. – Отсутствие механизмов оптимизации решений.

Заключение. Таким образом, возможный количественный анализ кластеризации экономики региона по доступным статистическим данным не позволяет говорить о учете кластерной специфики и приближается к количественному анализу конкурентоспособности региональной экономики, оценке регионального потенциала и перспективных направлений социально-экономического развития.

Список литературы

1. Швайка, О. И. Современные аспекты реализации кластерного подхода к управлению промышленностью регионов / О. И. Швайка, М. А. Степанов // Отходы и ресурсы. – 2026. – Т 13. – №2. – URL: https://resources.today/PDF/09ECOR226.pdf. – DOI: 10.15862/09ECOR226. (дата обращения: 08.10.2026).
2. Абилдаев, С. Кластерное развитие как инструмент повышения конкурентоспособности региона / С. Абилдаев, К. Б. Шалдарбекова, Л. Т. Сарыкулова // Форум. – 2023. – № 3(29). – С. 101-104. – EDN GFUNBW.
3. Оборин, М. С. Кластерное развитие промышленности регионов / М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2022. – № 4. – С. 97-114. – EDN UWCBXP.

УДК 338.45

ИНФРАСТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Шемякина Н.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-4132-3896,
Пономаренко А.А., канд. экон. наук, ORCID 0009-0008-6038-8621,
Абдалян Л.Н., ORCID 0000-0002-9662-5149
ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, РФ
nshemiakina@mail.ru

Введение. В современных геополитических и макроэкономических условиях в Российской Федерации возрастает роль реализации активной политики, направленной на обеспечение стабильного экономического развития. Переход к новой модели экономики, формирующейся под влиянием научно-технологического прогресса, обуславливает необходимость всесторонней государственной поддержки как ключевого фактора обеспечения структурной адаптации экономики.

Цель – исследование региональных аспектов инфраструктуры государственной поддержки технологического развития, так как для Донецкой Народной Республики (ДНР), находящейся на этапе преодоления экономической нестабильности и восстановления производственного потенциала, доступ к мерам государственной поддержки является приоритетным условием динамичного развития.

Основная часть. Фундаментальные аспекты государственной поддержки технологического развития традиционно рассматриваются через призму институциональной экономики и теории регионального развития. Исследователи [1 – 3] отмечают, что эффективность региональной политики напрямую зависит от степени адаптации федеральных инструментов к специфике региональных производственно-хозяйственных комплексов.

Анализ научной литературы по социально-экономическому развитию Донбасса, свидетельствует о возложении ключевой роли по аккумулированию инвестиционного капитала на институт Свободной экономической зоны (СЭЗ). Однако, как справедливо отмечают исследователи ГБУ «Институт экономических исследований» [4], текущая экономическая политика характеризуется высокой степенью фрагментарности. В связи с этим подчеркивается необходимость системной интеграции преференциальных режимов в целевые программы восстановления базовых отраслей.

На сегодняшний день в российской практике сформирован инфраструктурный комплекс инструментов целевого финансирования (прямого и косвенного), включающий бюджетные ассигнования, гранты,

субвенции, субсидии и бюджетные кредиты. Для стимулирования технологического развития внедряются и инновационные подходы:

режим «патентной коробки» (снижение налога на прибыль с оборота прав на интеллектуальную собственность до 3%);

увеличение коэффициента (до 3-х) на отнесение затрат на НИОКР на себестоимость;

механизмы льготного лизинга и проектного финансирования через региональные институты развития. Крупномасштабные проекты (объемом финансирования от 10 млрд руб.) реализуются преимущественно через специальные инвестиционные контракты (СПИК 2.0);

СПИК 2.0 (Специальный инвестиционный контракт). Позволяет производителям оборудования зафиксировать стабильные налоговые условия на срок до 10 лет в обмен на обязательства по локализации производства и созданию новых рабочих мест;

«промышленная ипотека»: в рамках федеральных программ 2025–2026 гг., позволяющая предприятиям ДНР приобретать производственные помещения и российское оборудование (станки с ЧПУ, роботизированные комплексы) по ставкам, существенно ниже рыночных с компенсацией части затрат из средств ФРП;

субсидии на НИОКР в виде компенсации до 50% затрат на разработку новой продукции, что является критически важным для импортозамещения комплектующих. К 2026 году доля импортных комплектующих в новых проектах региональных машиностроительных предприятий стремится к целевому показателю в 25%, что достигается за счет создания кооперационных цепочек с ведущими вузами и научными центрами РФ.

Проведённый системный анализ механизмов государственной поддержки развития новых регионов Российской Федерации позволил выявить фундаментальное противоречие между нормативно-правовой базой и практикой её имплементации на региональном уровне.

Установлено, что с одной стороны, действующая нормативная база характеризуется достаточной полнотой инструментария, охватывающего широкий спектр мер государственной поддержки: от режимов налоговых преференций, предоставляемых в особых экономических зонах (ОЭЗ), до механизмов венчурного финансирования субъектов малого технологического предпринимательства. С другой стороны, практическая реализация указанных мер сопряжена с существенными бюджетными и административными ограничениями, формирующими устойчивые институциональные барьеры на региональном уровне.

Дополнительно установлено, что результативность мер государственной поддержки находится в существенной детерминированной зависимости от качества регионального администрирования. Условия предоставления льготных займов Фонда развития промышленности (ФРП) и присвоения статуса резидента особой экономической зоны (ОЭЗ)

предполагают от субъектов хозяйствования обеспечение безупречной финансовой прозрачности и ведения раздельного учёта, что для ряда предприятий региона, находящихся в стадии восстановления или характеризующихся депрессивной динамикой, представляет собой труднопреодолимое административное ограничение.

Таким образом, проведённый системный анализ позволил выявить структурную асимметрию между широким спектром декларируемых на федеральном уровне мер государственной поддержки и фактическими возможностями их практической реализации на региональном уровне. Установлено, что наблюдаемое в 2025–2026 гг. недоосвоение отдельных статей бюджетных субсидий обусловлено не исключительно макроэкономическими факторами, но и несовершенством механизма доставки мер поддержки до конечного получателя.

Заключение. Стратегическое развитие ДНР в 2026 году неразрывно связано с восстановлением многоотраслевого производственного комплекса. Государственная поддержка выступает не просто вспомогательным, а системообразующим фактором выживания и роста предприятий в условиях высоких финансовых рисков.

Исследования показали, что в Российской Федерации сформирован зрелый, многоуровневый инструментарий поддержки (от налоговых преференций СЭЗ и СПИК 2.0 до целевых займов ФРП), который успешно адаптируется под задачи обеспечения технологического суверенитета и импортозамещения.

Информация о финансовой поддержке. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 26-28-20177, https://rscf.ru/project/26-28-20177/, а также Донецкой Народной Республики в рамках Соглашения №30-2026-001910.

Список литературы

1. Лексин, В. Н. Естественное и регулятивно-императивное в пространственном развитии России / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов // Федерализм. – 2024. – Т. 29, № 2(114). – С. 5-31. – DOI 10.21686/2073-1051-2024-2-5-31. – EDN YDHLWV.
2. Зубаревич, Н. В. Межрегиональное неравенство в России и постсоветских странах в XXI веке / Н. В. Зубаревич, С. Г. Сафронов // Региональные исследования. – 2024. – № 1(83). – С. 4-18. – DOI 10.5922/1994-5280-2024-1-1. – EDN DPUWWT.
3. Соколов, А. Б. Специальный инвестиционный контракт как инструмент поддержки технологической модернизации экономики России / А. Б. Соколов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2022. – № 3. – С. 182-194. – DOI 10.52180/2073-6487_2022_3_182_194. – EDN XQTGZM.
4. Половян, А. В. Социально-экономическое развитие новых субъектов Российской Федерации: комплексный анализ состояния и перспектив интеграции / А. В. Половян, К. И. Синицына // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 6. – С. 4005-4024. – DOI 10.18334/epp.16.6.125915. – EDN BTHAKL.

УДК 338.2:004

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНДЕКСА ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРИОРИТЕТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Шитов Е.А., ORCID 0000-0002-1059-3239
АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»,
г. Санкт-Петербург, РФ
egor_shitov@rambler.ru

Введение. Цифровая трансформация становится одним из факторов повышения эффективности и конкурентоспособности железнодорожных организаций. Внедрение интеллектуальных систем управления перевозками, предиктивной аналитики, технологий обработки больших данных и иных решений способно изменять как производственные процессы, так и экономические результаты деятельности транспортных организаций [1]. В условиях ограниченности финансовых ресурсов необходимо не только оценивать общий уровень цифрового развития, но и определять те технологические направления, финансирование которых способно обеспечить наиболее существенное сокращение существующих цифровых разрывов и принести наибольшую выгоду.

Применяемые подходы к оценке цифрового развития позволяют проводить межорганизационное сопоставление и выявлять уровень технологической зрелости [2–4]. Однако оценка сама по себе не обеспечивает ее включение в инвестиционный процесс. Необходим алгоритм использования результатов оценки для принятия управленческих решений: от определения резервов цифрового развития до приоритизация проектов, их контроля и определения инвестиционных приоритетов.

Цель – разработка алгоритма использования индекса цифровизации для определения инвестиционных приоритетов железнодорожных организаций.

Основная часть. При принятии инвестиционных решений важно понимать не только интегральное значение индекса, но и значения субиндексов и отдельных показателей. Подобный анализ позволяет выявлять резервы, необходимые для приоритизации в рамках инвестиционной политики и формирования программы цифровой трансформации организации. Сравнение значений с бенчмарками – целевыми значениями компаний-аналогов – формирует аналитическую базу для принятия управленческих решений.

Алгоритм использования индекса для определения инвестиционных приоритетов представляет собой шесть последовательных шагов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Алгоритм для определения инвестиционных приоритетов на основе оценки индекса цифрового развития

Шаг	Основное содержание	Результат
Методическое закрепление	Определение показателей, источников данных, периодичности расчетов	Сопоставимость и воспроизводимость оценки
Пилотная апробация	Проверка индекса на отдельных подразделениях и уточнение параметров	Адаптация оценки к условиям организации
Интеграция в KPI	Использование показателей цифрового развития в оценке деятельности подразделений	Связь результатов цифровизации с ответственностью менеджмента
Инвестиционное планирование	Использование декомпозиции индекса при отборе и оценке цифровых проектов	Формирование приоритетов распределения ресурсов
Бенчмаркинг и мониторинг	Регулярное сопоставление результатов и контроль динамики показателей	Выявление технологических разрывов и оценка результатов проектов
Закрепление в системе управления	Включение результатов оценки в стратегические и программные документы	Регулярность использования индекса при принятии решений

Источник: составлено автором

В рамках рассматриваемого алгоритма на этапе диагностики осуществляется анализ субиндексов и отдельных показателей, значения которых ниже целевых или эталонных. Например, высокие значения показателей уровня развития цифровой политики могут сочетаться с недостаточным уровнем распространения интеллектуальных систем перевозочного процесса, предиктивного обслуживания и технологий искусственного интеллекта.

Следующим шагом выявленные отклонения соотносятся с цифровыми проектами, способными воздействовать на соответствующие показатели. Так, дефицит в сфере цифрового управления инфраструктурой может формировать основание для рассмотрения инвестиций в системы предиктивной диагностики и машинного зрения; недостаточное развитие интеллектуального управления тягой – в системы автоведения и оптимизации нагрузки.

При этом изменение индекса не должно рассматриваться как единственный критерий инвестиционного отбора. Результаты индексной диагностики определяют область, в которой существует технологический дефицит, после чего конкретные проекты должны оцениваться с учетом ожидаемого экономического эффекта, стоимости реализации,

совместимости с действующими информационными системами и рисков внедрения. Таким образом, индекс выполняет функцию предварительного отбора направлений инвестирования, дополняя традиционные методы финансово-экономического анализа проектов.

Существенным условием функционирования предлагаемого механизма является регулярность оценки. Однократный расчет индекса позволяет зафиксировать положение организации на определенный момент времени, но не обеспечивает контроля результативности инвестиций. Поэтому после реализации приоритетных цифровых проектов необходим повторный расчет индекса и анализ динамики. Тем самым формируется замкнутый управленческий цикл: оценка цифрового развития – выявление технологических дефицитов – отбор направлений инвестирования – реализация проектов – контроль результатов – корректировка инвестиционных приоритетов.

Заключение. Использование индекса цифровизации позволяет расширить традиционную функцию оценки цифровой зрелости и включить ее результаты в систему инвестиционного управления железнодорожной организацией. Предлагаемый организационно-экономический механизм связывает расчет индекса с выявлением технологических дефицитов, формированием приоритетных направлений инвестирования, оценкой цифровых проектов и последующим контролем достигнутых результатов. Регулярное использование индекса в стратегическом планировании и мониторинге создает условия для своевременной корректировки инвестиционного портфеля и повышения обоснованности решений в сфере цифрового развития железнодорожных организаций.

Список литературы

1. Анохов, И. В. Влияние цифровизации железных дорог на развитие национальной экономики / И. В. Анохов, О. Н. Римская, А. В. Хомов // Инновационные транспортные системы и технологии. – 2022. – Т. 8, № 2. – С. 135-148. – DOI 10.17816/transsyst202282135-148. – EDN WTFSOO.
2. Шитов, Е. А. Научно-исследовательские подходы и принципы формирования интегральных индексов в железнодорожном секторе / Е. А. Шитов // Ученые записки Международного банковского института. – 2023. – № 2 (44). – С. 146–163.
3. Шитов, Е. А. Методы оценки уровня инновационного развития железнодорожных организаций в качестве инструмента стратегического анализа / Е. А. Шитов, И. А. Круглова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 30–33.
4. Karasev, O. Integral Assessment of the Level of Innovative Development of the Railway Industry Companies / O. Karasev et al. // The Open Transportation Journal. – 2022. – Vol. 16. – No. 1. – P. 1–16.

УДК 338.24

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Юдина В.С., ORCID 0000-0003-4660-1269
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
yudina.viktorya@yandex.ru

Введение. Современная мировая экономика формируется под влиянием цифровизации, которая обуславливает трансформацию подходов к управлению бизнесом. В этих условиях стратегическое инновационное развитие становится ведущим определяющим фактором конкурентоспособности предприятий, их адаптивности и долгосрочной устойчивости. Цифровое общество формирует новые условия функционирования бизнеса, которые проявляются в увеличении роли информационных технологий, больших данных, искусственного интеллекта и платформенных решений. Поэтому предприятия вынуждены переходить от традиционных моделей развития к инновационно-ориентированным стратегиям, которые базируются на быстром внедрении технологических новаций, гибкости организационных структур и интеграции в глобальные цифровые экосистемы [1].

Цель заключается в обосновании роли цифровизации как ключевого фактора стратегического инновационного развития бизнес-структур и выявлении механизмов ее влияния на повышение конкурентоспособности, адаптивности и эффективности деятельности российских предприятий.

Ключевыми детерминантами стратегического инновационного развития бизнес-структур выступают как внешние, так и внутренние факторы. К внешним принято относить уровень развития цифровой инфраструктуры, государственную политику в сфере инноваций, институционную среду, конкуренцию и глобальные процессы. Внутренние детерминанты включат инновационный потенциал предприятия, уровень цифровой зрелости, наличие квалифицированных кадров, организационную культуру и способность стратегически мыслить. Комбинация этих важных факторов определяет потенциал предприятия в сфере формирования и реализации результативной инновационной стратегии.

Основная часть. В контексте цифровой трансформации особое роль принадлежит моделям стратегического развития, которые ориентированы на инновации. К базовым моделям относятся открытая инновационная модель, платформенная модель и модель постоянного инновационного развития, которые соответственно предусматривают взаимодействие с внешними субъектами, развитие цифровых экосистем и интеграцию

экономических, социальных и экологических аспектов. Использование таких моделей позволяет бизнес-структурам повышать эффективность инновационной деятельности и быстрее адаптироваться к изменениям рынка. Важную роль в обеспечении стратегического инновационного развития играют соответствующие механизмы его реализации. К ним относятся организационно-экономические, финансовые, информационные и институционные механизмы. Организационно-экономические механизмы подразумевают оптимизацию бизнес-процессов, внедрение гибких методов управления, развитие корпоративных инновационных систем. Финансовые механизмы предполагают привлечение инвестиционных ресурсов, венчурного капитала и использование инструментов государственной поддержки инновационных проектов. Информационные механизмы содействуют эффективному применению данных и цифровых технологий в процессе принятия управленческих решений, а институционные механизмы способствуют созданию условий для инновационного развития.

В условиях цифровизации экономики роль данных как стратегического ресурса существенно увеличивается. Применение технологий анализа больших данных, цифровых платформ и автоматизированных систем управления обеспечивает повышение эффективности функционирования предприятий, оптимизацию расходов и развитие новых бизнес-моделей, формирующих основу для становления инновационно-ориентированной экономики.

В российской практике цифровизация прямо сейчас выступает не просто инструментом повышения операционной эффективности, а фактором стратегического инновационного развития, изменяющим бизнес-модели, систему управления и механизмы формирования конкурентных преимуществ. Показательным примером является компания X5 Group, которая применяет ИИ для прогнозирования спроса, управления своим ассортиментом, ценообразования, пополнения запасов и даже для персонализации клиентских предложений. По данным самой компании, экономический эффект от ИИ-решений, внедренных в 2025 г., составил около 5 млрд руб. дополнительной операционной прибыли. При этом цифровизация охватывает не отдельные операции, а фактически всю цепочку создания стоимости – от логистики и управления запасами до взаимодействия с покупателем [2].

Другой хороший пример инновационного развития – Сбер, который последовательно трансформируется из традиционной банковской организации в огромную цифровую экосистему. Искусственный интеллект, большие данные, облачные технологии, цифровые платформы для обучения и работы, а также автоматизация используются не только для оптимизации основных внутренних процессов, но и для создания новых продуктов на рынке и инновационных сервисов. В данном случае цифровизация становится основой диверсификации бизнеса и формирования новых

источников дохода. По оценке СберТех, совокупный экономический эффект полномасштабного внедрения ИИ во все бизнес-линии Сбера ожидается на уровне 550 млрд руб. по итогам 2026 г.

Значимым примером является также «Яндекс», бизнес-модель которого изначально строилась на использовании данных, алгоритмов машинного обучения и цифровых платформ. Развитие поисковых, рекламных, транспортных, финансовых, облачных и иных сервисов демонстрирует переход от монопродуктовой модели к экосистемной, в которой цифровые технологии обеспечивают взаимное усиление различных направлений деятельности. В данном случае инновационное развитие осуществляется посредством постоянного расширения цифровой инфраструктуры и создания новых рынков на основе накопленных данных и технологических компетенций.

Заключение. Цифровая трансформация, наряду с имеющимися преимуществами, сопровождается чередой вызовов, таких как киберугрозы, недостаточный уровень цифровых компетенций персонала, значительные расходы на внедрение технологий и неопределенность внешней среды, что обуславливает необходимость формирования комплексного подхода к управлению инновационным развитием с учетом как возможностей, так и рисков цифровизации [3].

Таким образом, стратегическое инновационное развитие бизнес-структур в цифровом обществе – это сложный многофакторный процесс, определяющийся взаимодействием детерминант, использованием современных моделей развития и внедрения эффективных механизмов управления. Обеспечение успешной реализации инновационной стратегии требует системного подхода, ориентации на цифровые технологии и постоянного совершенствования управленческих практик.

Список литературы

1. Ценжарик, М. К. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. №3. – 190 с. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-kompaniy-strategicheskiy-analiz-faktory-vliyaniya-i-modeli (дата обращения: 30.09.2026).
2. X5 и «Перекрёсток» запустили инновационные лаборатории в супермаркетах // 17 апреля 2025. – URL: https://x5.ru/ru/news/h5-i-perekryostok-zapustili-innovaczionnye-laboratorii-v-supermarketah/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 05.10.2026).
3. Айрих, К. В. Цифровизация как элемент инновационной стратегии развития предприятия / К. В. Айрих, С. С. Гутман // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 4-х частях, Санкт-Петербург, – 01-04 июня 2021 года. – Том Часть 2. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 3-7. – EDN RFEITL.

УДК 338.24:004.75

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ялунер А.Ф., канд. экон. наук, ORCID 0009-0006-1600-4139,
Гутцул А.Л.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
a.yaluner@donnu.ru

Введение. Приоритетным вектором долгосрочного развития предприятий является сбалансированная хозяйственная деятельность, которая обеспечивает максимизацию прибыли и не наносит ущерба окружающей природной среде. Для формирования целостной системы, в которой деятельность предприятий ориентирована на достижение целей и соблюдение принципов устойчивого развития, при котором экономический рост, социальная ответственность и сохранение окружающей природной среды образуют единый сбалансированный комплекс, руководителям необходимо внедрять систему экологического менеджмента. В условиях цифровой трансформации инструменты реализации экологического менеджмента кардинальным образом изменяются. Интеграция цифровых технологий в систему экологического менеджмента предприятия обеспечивает повышение точности и оперативности экологического контроля, автоматизацию сбора и обработки данных о воздействии на окружающую среду, а также рост экономической эффективности предприятия при одновременном сокращении экологического следа. В этой связи целесообразным является детальное рассмотрение роли цифровых технологий в системе экологического менеджмента предприятия.

Целью исследования является рассмотрение особенностей реализации системы экологического менеджмента предприятия в условиях цифровой трансформации.

Основная часть. В условиях роста антропогенной и техногенной нагрузки на окружающую природную среду особую актуальность приобретает поиск инструментов, способных обеспечить баланс между экономическими интересами предприятий и сохранением среды обитания человека. Одним из перспективных направлений решения данной задачи является внедрение цифровых технологий в систему экологического менеджмента. Использование цифровых инструментов в природоохранной деятельности предприятия позволяет обеспечить систематический мониторинг, автоматизировать учёт выбросов и сбросов загрязняющих веществ, повышать точность прогнозирования экологических рисков. Такие трансформационные преобразования требуют переосмысления роли

цифровых технологий в управлении природоохранной деятельностью предприятия. Происходящие изменения в парадигме экологического менеджмента под влиянием цифровой трансформации представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Изменение парадигмы экологического менеджмента в условиях цифровой трансформации

Параметр сравнения	Традиционный экологический менеджмент	Цифровой экологический менеджмент
Цель	Соблюдение законодательных, нормативно-правовых актов в сфере природопользования и охраны окружающей природной среды.	Устойчивое развитие, обеспечивающее долгосрочное функционирование предприятия за счет создания конкурентных преимуществ.
Роль в системе управления	Выполняет вспомогательную функцию, которая заключается в обеспечении соблюдения природоохранных требований.	Становится стратегическим приоритетом, который реализуется на всех уровнях управления предприятием.
Модель управления	Корректирующая, направленная на устранение допущенных ошибок.	Упреждающая, так как направлена на выявление возможных рисковых ситуаций на основе прогнозов, обеспечивая предупреждение экологических проблем.
Источник данных	Результаты периодических лабораторных исследований и бумажная отчетность.	Информация, поступающая в режиме реального времени от подключенных устройств и аналитических платформ.
Периодичность контроля	Проверки проводятся по установленному графику с определёнными интервалами между ними.	Непрерывный онлайн мониторинг и контроль.
Аналитика и прогнозирование	Анализ ограничивается описанием уже произошедших событий, прогноз строится на основе мнений экспертов.	Анализ направлен на предвиденье будущих изменений и выявление скрытых закономерностей.
Принятие решений	Преобладают интуитивные и экспертные решения, опирающиеся на накопленные знания.	Преобладают обоснованные и расчетные решения, опирающиеся на объективные показатели.
Основные риски	Человеческие ошибки, искажение данных.	Кибербезопасность, высокая стоимость внедрения, зависимость от техники.

Под влиянием цифровой трансформации экологический менеджмент в деятельности хозяйствующих субъектов перестает выполнять вспомогательную и нормативную функцию, трансформируясь в стратегический и интегрированный инструмент управления, обеспечивающий устойчивое развитие предприятия на основе непрерывного мониторинга, анализа данных и прогнозирования

экологических рисков. При этом цифровые технологии не просто дополняют традиционный экологический менеджмент новыми инструментами, а существенно изменяют его функциональное назначение и место в системе менеджмента. Традиционная модель экологического менеджмента ориентирована на соблюдение установленных требований и устранение уже возникших нарушений, а цифровая модель – на предвиденье экологических рисков и их предотвращение на основе непрерывного наблюдения и обработки информации. Цифровой экологический менеджмент представляет собой переход к принципиально новой парадигме управления, ориентированной на долгосрочную устойчивость, предвидение рисков и создание конкурентных преимуществ.

Заключение. Цифровые технологии выступают не вспомогательным инструментом, а движущей силой глубокой перестройки экологического менеджмента предприятия. Интеграция цифровых технологий изменяет логику природоохранной деятельности хозяйствующих субъектов. В новой парадигме управление смещается от фиксации последствий к их недопущению, от разработки разрозненных разовых мероприятий к системному наблюдению за состоянием окружающей среды, от субъективных оценок к объективным расчётам и моделям. Трансформационные преобразования, вызванные использованием цифровых технологий, превращают систему экологического менеджмента в один из источников долгосрочной результативности бизнеса. В этих условиях экологическая деятельность перестает быть исключительно статьей затрат и становится фактором укрепления рыночных позиций предприятия, повышения его инвестиционной привлекательности и расширения доступа к «зеленому» финансированию в условиях усиливающихся ESG-требований.

Список литературы

1. Половян, А. В. Экологический менеджмент как основа устойчивого развития предприятия / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 4. – С. 141-148. – EDN BWIRGZ.
2. Дубель, В. М. Перспективы использования природно-ресурсного потенциала Донецкого региона в контексте устойчивого развития / В. М. Дубель // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 120-130. – DOI 10.5281/zenodo.18082402. – EDN DFZHSI.
3. Кравец, Е. О. Взаимосвязь цифровизации и концепции устойчивого развития / Е. О. Кравец, М. А. Свидерская // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий : Материалы Международной научно-практической конференции. В 4-х томах, Тюмень, 23 декабря 2022 года. Том 1. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. – С. 211-215. – EDN VCRFOE.

УДК 338.47:656.02

ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЗАДАЧ ВНЕШНЕЙ ЛОГИСТИКИ

Бауэр А.В., ORCID 0009-0002-6300-0203,
Гниденко А.В., ORCID 0009-0008-1163-315X
ФГБОУ ВО «Донецкий институт железнодорожного транспорта», г. Донецк, РФ
zytjyf@mail.ru, anna.gnidenko.78@mail.ru

Введение. Основной особенностью транспорта является тот факт, что он не производит никакого нового сырья или продукции, а предоставляет услугу по перемещению в пространстве и времени сырья, материалов, готовой продукции для внешних клиентов, а также материальных ресурсов для собственных хозяйственных потребностей. Именно потребность в материальных и информационных ресурсах становится основным фактором формирования собственной внутренней логистической системы транспортного предприятия (ТП).

Цель – обосновать влияние логистических процессов микроуровня транспортного предприятия, выраженное в своевременном обеспечении собственных потребностей, на повышение эффективности процессов основной деятельности.

Основная часть. Если говорить в общем, то логистическая система компании (предприятия) – это состоящая из нескольких подсистем адаптивная экономическая система, которая, имея развитые связи с внешней средой, выполняет логистические функции и операции [1]. Уделять внимание развитию собственной логистической системы ТП необходимо, поскольку без материального обеспечения внутренних запросов предприятия невозможно его стабильное функционирование, что влечет за собой сбои в работе и безусловное негативное влияние на внешние системы-партнеры. В свою очередь, любые материальные потоки неизбежно порождают соответствующие информационные и финансовые потоки, увеличивая нагрузку на всю логистическую систему предприятия. Само по себе ТП нуждается в материально-технических (топливо, ГСМ, запасные части и агрегаты, материалы для ремонта, и др.), трудовых, организационно-управленческих, финансовых ресурсов, направленных исключительно на обеспечение собственной жизнедеятельности. При этом основной задачей любого ТП является обеспечение перемещения пассажиро- и грузопотоков в пространстве и времени. То есть ТП рассматривается как многозадачная система, одновременно выполняющая ряд функций и операций на

различных уровнях своей деятельности. Г.Г. Левкин рассматривает логистическую систему предприятия так, как это приведено на рис. 1.

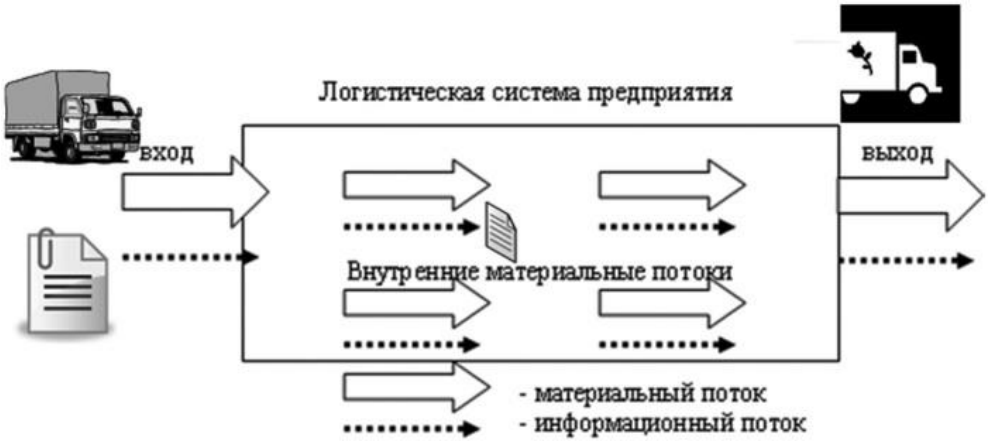

Рис. 1. Материальные и информационные потоки по отношению к предприятию (согласно Г.Г. Левкину [2])

Формирование составляющих системы обосновывается характером работы предприятия, и происходит на основе системного подхода, увязывающего на единой информационной основе производственные, сбытовые и закупочные подразделения. В современной логистике эту структуру принято рассматривать на нескольких уровнях: макроуровне – внешняя среда, мезоуровне – сама система ТП, и микроуровне – внутренние процессы ТП. Более детально логистическую систему ТП, представленную на рис. 1, можно представить в виде рис. 2.

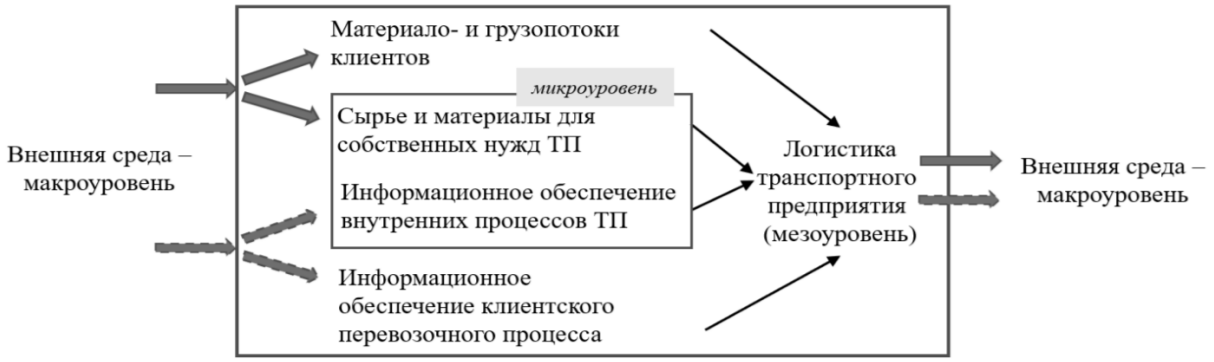

Рис. 2. Структура логистической системы транспортного предприятия (развернуто)

Распределение функций, выполняемых каждым объектом собственной ЛС, осуществляется таким образом, чтобы обеспечить потоковую работу подсистем предприятия с минимальными перекрещивающимися производственными процессами. При обоснованном формировании собственной ЛС на микроуровне, когда все виды потоков будут следовать без взаимных накладок, своевременно обеспечивая жизненный цикл, транспортное предприятие будет работать максимально

эффективно, обеспечивая и гарантируя стабильные внешние взаимосвязи. Однако следует выделить некоторые особенности собственной логистической системы ТП, которые оказывают влияние, зачастую не всегда положительное, на внешнюю логистику:

для обеспечения собственных нужд ТП используются те же транспортные средства, терминально-складские комплексы и пути сообщения, что и для обеспечения внешней логистики; это увеличивает нагрузку на инфраструктуру ТП в ущерб внешним связям и снижает суммарный производственный коэффициент полезного действия;

временные затраты на организацию внутренней логистики в ущерб основной логистической деятельности либо необходимость выделения сотрудника или штата сотрудников (для крупного предприятия), обеспечивающих процессы только внутренней логистики, в т.ч. обработку информационных потоков.

Не смотря на указанные недостатки, своевременное обеспечение собственных потребностей ТП оказывает совокупный положительный эффект на внешнюю логистику макроуровня, или основную деятельность:

повышение качества предоставляемых услуг за счет стабильного функционирования, бесперебойной работы и повышения производительности транспортного предприятия, своевременно обновляющего собственные основные фонды, оборотные средства производства, обеспечивая инвестициями процесс инновационного развития своей микросреды;

своевременное обновление собственных материальных и информационных ресурсов ТП может стимулировать развитие дополнительных услуг, связанных с внешней логистической деятельностью. Это позволит повысить потенциал привлечения клиентуры, увеличить прибыль, ускорить внедрение более прогрессивных транспортных технологий и качественно улучшить обслуживание потребителей.

Заключение. Таким образом, собственная эффективная логистическая система транспортного предприятия может способствовать усилению его конкурентоспособности на рынке услуг, увеличению объемов перевозок, наличию стабильной клиентуры, повышению показателей транспортной работы.

Список литературы

1. Логистическая система компании. Справочник от Автор24 // spravochnick.ru : сайт. – URL: https://spravochnick.ru/logistika/logisticheskaya_sistema_kompanii/ (дата обращения 06.10.2026).
2. Левкин, Г.Г. Основы логистики : учебное пособие / Г.Г. Левкин. – Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. – 240 с. – ISBN 978-5-9729-2082-2.

УДК 658.7:005.7:004.5

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКИМИ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Беспятая М.Н., канд. экон. наук., доц., ORCID 0009-0009-2511-4139
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
marinad-28@mail.ru

Введение. Исследование особенностей управления складскими логистическими процессами на предприятии в условиях цифровизации обусловлено возрастающей сложностью цепочек поставок, ужесточением требований к скорости и точности исполнения заказов, а также необходимостью обеспечения операционной устойчивости в условиях волатильности спроса и глобальных дисбалансов, где склад трансформируется из пассивного накопителя товарно-материальных ценностей в активный, интеллектуально управляемый узел распределительной сети, способный генерировать конкурентные преимущества за счёт снижения издержек, повышения прозрачности операций и адаптивности к изменениям рыночной конъюнктуры.

В современных исследованиях вопросы цифровизации управления складскими логистическими процессами на предприятии отражены в трудах С.С. Арсентьева и Е.В. Цениной [1], А.В. Омельковича [2], В.М. Денефельда и М.В. Волковой [3], Т.А. Поповой [4], Г.И. Чекмаревой и Н.В. Цабуташвили [5] и других.

Целью исследования является анализ трансформации управленческих практик в сфере складской логистики под влиянием цифровых технологий.

Цифровизация складских процессов предполагает не просто автоматизацию рутинных операций, а фундаментальную перестройку управленческой логики, базирующейся на принципах интеграции данных в реальном времени, предиктивной аналитики и децентрализованного принятия решений, где внедрение специализированных систем управления складом выступает базовым элементом, обеспечивающим сквозную видимость товарных потоков, оптимизацию размещения грузов, маршрутизацию внутренних перемещений и контроль исполнения операций, однако максимальный эффект достигается лишь при их бесшовной интеграции с корпоративными системами планирования ресурсов, транспортными платформами и инструментами бизнес-аналитики, что позволяет формировать единое информационное пространство логистики, функционирующее по принципам киберфизических систем и обеспечивающее синхронизацию физических и

цифровых процессов на уровне цифровых двойников складской инфраструктуры, способных имитировать, тестировать и оптимизировать операционные сценарии без риска для реального производства.

Особое внимание уделяется роли технологий Интернета вещей, радиочастотной идентификации и компьютерного зрения, которые обеспечивают автоматический сбор данных о местоположении, состоянии и перемещении грузов без участия человека, минимизируя ошибки учёта и сокращая временные лаги между физическим событием и его отражением в информационной системе; при этом архитектурная реализация данных решений базируется на парадигме edge-вычислений, позволяющих осуществлять предварительную обработку сенсорных данных непосредственно на периферийных устройствах, что снижает нагрузку на центральные серверы, повышает отказоустойчивость сетей в условиях нестабильной связи и обеспечивает детерминированную задержку, критически важную для синхронизации высокодинамичных складских операций.

Параллельно с этим роботизированные комплексы, включая автономные погрузчики, сортировочные линии и коллаборативных роботов, трансформируют организацию складского пространства и трудовых процессов, требуя пересмотра штатных расписаний, стандартов безопасности и методик оценки производительности, поскольку внедрение автономных мобильных роботов и автоматизированных систем хранения и отбора подразумевает переход от жёстко заданных технологических схем к динамически конфигурируемым рабочим ячейкам, управляемым алгоритмами распределённого искусственного интеллекта, способными в реальном времени адаптироваться к изменениям нагрузки, приоритетам заказов, доступности ресурсов и внешним возмущениям, что формирует новые требования к когнитивной эргономике рабочих мест и протоколам безопасного взаимодействия человека и машины.

Алгоритмы искусственного интеллекта и машинного обучения, применяемые для прогнозирования спроса, динамического зонирования склада, оптимизации комплектации заказов и управления запасами, позволяют переходить от реактивных к проактивным моделям управления, где решения принимаются на основе анализа больших массивов исторических и операционных данных, что повышает точность планирования и снижает риски дефицита или излишков, при этом особый научный и практический интерес представляет применение методов обучения с подкреплением для оптимизации маршрутов комплектации, нейросетевых моделей для предсказания отказов оборудования и генеративных симуляций для стресс-тестирования складских конфигураций, что обеспечивает прескриптивный характер аналитики, ориентированный не только на диагностику текущего состояния, но и на

выработку оптимальных управленческих воздействий с учётом многокритериальных ограничений.

При этом констатируется, что успешная реализация цифровых решений в складской логистике сопряжена с рядом управленческих вызовов: необходимостью значительных капитальных вложений и обоснования возврата инвестиций с учётом реальных опционов и совокупной стоимости владения, дефицитом кадров, обладающих междисциплинарными компетенциями на стыке логистики, data science и инженерии, рисками кибербезопасности при конвергенции информационных и операционных технологий, а также потребностью в глубокой адаптации организационной культуры к работе в условиях высокой степени автоматизации, непрерывного обновления технологического стека и перехода к agile-подходам в управлении изменениями, что требует имплементации структурированных методологий трансформации, включающих поэтапную валидацию пилотных решений, создание кросс-функциональных центров компетенций и развитие программ непрерывного обучения, направленных на формирование цифровой грамотности, системного мышления и навыков взаимодействия с автономными системами.

Цифровизация складской логистики актуализирует комплексный спектр научно-практических проблем, связанных со стандартизацией данных, обеспечением семантической интероперабельности разнородных информационных систем и строгим соблюдением регуляторных требований к обработке, хранению и трансграничной передаче информации, что детерминирует необходимость формирования многоуровневых дорожных карт цифровой трансформации, интегрирующих технологические, процессные, кадровые и институциональные контуры изменений в единую систему управления организационным развитием. В данном контексте ключевое значение приобретает имплементация онтологически согласованных моделей данных, базирующихся на принципах семантической веб-архитектуры, использовании RDF-графов, OWL-онтологий и метаданных управления жизненным циклом информации, что позволяет устранять смысловые разрывы между разрозненными подсистемами, обеспечивать однозначную интерпретацию бизнес-сущностей и создавать единый контролируемый словарь предметной области, необходимый для корректной работы предиктивных алгоритмов, кросс-системной аналитики и машинно-читаемой документации. Параллельно с этим архитектурная модернизация требует перехода от монолитных решений к распределённым микросервисным парадигмам, реализуемым через стандартизированные API-шлюзы и протоколы межмашинного взаимодействия, такие как OPC UA для промышленной телеметрии и интеграции с оборудованием автоматизации, MQTT для асинхронной передачи телеметрических данных с датчиков и IoT-устройств

в условиях нестабильных каналов связи, а также REST/GraphQL для интеграции с корпоративными бизнес-приложениями и аналитическими платформами, что обеспечивает слабую связанность компонентов, эластичную масштабируемость вычислительных ресурсов, контейнеризацию сервисов и возможность поэтапной миграции унаследованных систем без остановки операционной деятельности, минимизируя риски технологического долга и обеспечивая обратную совместимость.

Заключение. Таким образом, особенности управления складскими логистическими процессами в условиях цифровизации заключаются в переходе от функционально-ориентированной модели к экосистемной, где склад выступает интегрированным элементом цифровой цепи создания стоимости, управляемым на основе данных, а ключевыми факторами эффективности становятся не столько масштабы инфраструктуры, сколько качество алгоритмов, скорость обработки информации и гибкость организационных процедур; при этом устойчивое конкурентное преимущество достигается не за счёт разового внедрения отдельных технологий, а посредством формирования непрерывного цикла цифровой трансформации, включающего мониторинг показателей, экспериментальную валидацию инноваций, масштабирование успешных практик и постоянное развитие человеческого капитала, что в совокупности обеспечивает предприятию способность адаптироваться к динамичной среде, минимизировать операционные риски и наращивать уровень сервиса при контролируемом уровне издержек.

Список литературы

1. Арсентьев, С. С. Выявление ключевых проблем и факторов, снижающих эффективность управления запасами сырья / С. С. Арсентьев, Е. В. Ценина. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 11 (211). – С. 172–179.
2. Омелькович, А. В. Интеграция показателей цифровизации в систему управления складской логистикой предприятия / А. В. Омелькович. – Текст : непосредственный // Экономическое развитие России. – 2026. – Т. 33. – № 1. – С. 197–199.
3. Денефельд, В. М. Пути оптимизации пространства склада с помощью использования автоматизированных систем / В. М. Денефельд, М. В. Волкова. – Текст : непосредственный // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2026. – № 1. – С. 3–28.
4. Попова, Т. А. Цифровые технологии: современный виток развития складской логистики / Т. А. Попова. – Текст : непосредственный // Новое в экономической кибернетике. – 2024. – № 4. – С. 82–100.
5. Чекмарева, Г. И. Роль цифровых технологий в снижении логистических издержек предприятия / Г. И. Чекмарева, Н. В. Цабуташвили. – Текст : непосредственный // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 2 (40). – С. 341–349.

УДК 330-101

ИНСТРУМЕНТЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КИБЕРСПОРТИВНОМ МАРКЕТИНГЕ

Бессарабова А.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-4726-4970
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
annushka.popova@gmail.com

Введение. Современный этап развития цифровой экономики характеризуется стремительным проникновением технологий искусственного интеллекта во все отрасли экономики. При этом, киберспорт, как одна из наиболее динамично развивающихся индустрий, сталкивается с необходимостью адаптации маркетинговых стратегий к новым технологическим реалиям. Очевидно, что во многом именно цифровая трансформация киберспортивного маркетинга под влиянием искусственного интеллекта открывает возможности для глубокой персонализации взаимодействия с аудиторией, автоматизации рутинных процессов и создания прогностических моделей.

Цель работы – исследование особенностей современных инструментов искусственного интеллекта в киберспортивном маркетинге.

Основная часть. В таблице 1 представлены инструменты и технологии искусственного интеллекта, которые, по нашему мнению, имеют особую актуальность для киберспортивном маркетинга.

Таблица 1 – Классификация инструментов искусственного интеллекта в киберспортивном маркетинге (*составлено автором*)

Категории инструмента	Технологии	Примеры реализации в киберспорте
Генерация и персонализация контента	GPT-модели, GAN, рекомендательные системы	Создание постеров, генерация субтитров, AI-ведущие для стримов, персонализированные предложения мерча
Предиктивная аналитика и таргетинг	ML-алгоритмы (Random Forest, XGBoost), нейросети	Прогноз оттока зрителей, предсказание интересов фан-базы, оптимизация ставок на рекламу
Автоматизация взаимодействия с аудиторией	NLP-модели, чат-боты, голосовые ассистенты	Круглосуточная поддержка фанатов, сбор обратной связи в реальном времени, автоматический ответ на вопросы о турнирах

Необходимость такой классификации обусловлена высокой гетерогенностью AI-решений, циркулирующих на рынке, и отсутствием

единой таксономии в научной литературе в исследуемой нами проблематике.

При этом, стоит согласиться с позицией И.В. Николаева [1], который отмечает, что цифровая трансформация спортивного менеджмента требует четкого разделения технологий по функциональному признаку для обоснованного выбора инвестиционных приоритетов. Именно поэтому в основу продолженной в таблице 1 классификации положен тезис «целевого действия искусственного интеллекта»: создание контента, анализ данных и коммуникация с аудиторией.

Каждая из выделенных категорий (генерация контента, предиктивная аналитика и автоматизация взаимодействия) представляет собой самостоятельное направление цифровой трансформации, обладающее специфическими метриками эффективности [2;3]. Такая логика позволяет не только описать текущее состояние рынка при помощи инструментов и технологий, но и спрогнозировать векторы будущей их трансформации. Мы склонны полагать, что:

– во-первых, категория «Генерация и персонализация контента» является наиболее инновационной, однако требует значительных вычислительных ресурсов и этического контроля, так как AI-генерируемые материалы могут снижать аутентичность бренда;

– во-вторых, категория «Предиктивная аналитика» выступает системообразующей, так как, своего рода, обеспечивает обратную связь для двух других (именно данные аналитики определяют, какой контент генерировать и какой таргетинг устанавливать);

– в-третьих, наибольший потенциал с точки зрения снижения операционных затрат демонстрирует категория «Автоматизация взаимодействия с аудиторией»: внедрение NLP-моделей и чат-ботов сокращает нагрузку на службу поддержки на 60-70%, что подтверждается практикой киберспортивной организации Cloud9.

При этом, эффективная стратегия киберспортивного маркетинга должна основываться на интеграции всех трех категорий инструментов искусственного интеллекта единую технологическую систему. По нашему мнению, следует начинать внедрение с предиктивной аналитики как наиболее зрелой и доступной технологии, постепенно подключая генеративные и коммуникационные модули.

В тоже время, первая категория инструментов позволяет сократить затраты на креатив до 40% (по данным кейсов Cloud9), вторая – увеличивает точность прогноза CTR рекламы на 25-35% (по сравнению с традиционной таргетированной рекламой), третья – снижает нагрузку на службу поддержки на 60%, что критически важно для крупных турниров с тысячами одновременных запросов.

В свою очередь, для количественной оценки влияния искусственного интеллекта на маркетинг был проведен сравнительный анализ ключевых

показателей (KPI) до и после внедрения AI-решений. Выборка включала три ведущие киберспортивные организации – Team Liquid, FaZe Clan и G2 Esports, данные за 2023 год (период минимального использования ИИ) и 2025 год (активное внедрение). Выбранные метрики (CTR, CPA, вовлеченность, удержание зрителей, время реакции) охватывают как экономическую (стоимость привлечения), так и поведенческую (вовлеченность и удержание) стороны маркетинга. Искусственный интеллект не просто увеличивает доход, но и перераспределяет его в пользу более интерактивных и персонализированных каналов, что соответствует доктрине цифровой трансформации. Отсюда следует необходимость перераспределения бюджета на AI-рекомендации и нативную рекламу, при минимизации расходов на традиционные баннеры.

Отдельно стоит отметить, что вышесказанное полностью согласуется с выводами, представленными в исследованиях (речь идет о публикациях [1 – 4]), касающихся тезисов о том, что внедрение искусственного интеллекта позволяет перейти от массовых коммуникаций к кастомизированному опыту.

Заключение. Искусственный интеллект выступает не просто инструментом оптимизации, а фактором структурной трансформации киберспортивного маркетинга, одновременно перераспределяя доходы в пользу интерактивных и персонализированных каналов монетизации. Несмотря на вышесказанное, перспективы применения искусственного интеллекта в киберспортивном маркетинге колоссальные. Следующим шагом может стать интеграция AGI («сильного» искусственного интеллекта) для создания полностью автономных виртуальных амбассадоров брендов.

Список литературы

1. Николаев, И. В. Трансформация моделей спортивного менеджмента в условиях цифровизации экономики: стратегические императивы и организационные инновации / И. В. Николаев // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S2. – EDN WZBASZ.
2. Бессарабова, А. А. Модель развития инновационного маркетинга на основе искусственного интеллекта / А. А. Бессарабова // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 12. – С. 46-50. – EDN MNHSKC.
3. Бессарабова, А. А. Искусственный интеллект и Интернет вещей как инструмент развития инновационного маркетинга / А. А. Бессарабова, В. С. Лантух // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы : Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 24 октября 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 122-124. – EDN YOYXTK.
4. Маркетинговый потенциал цифровой бизнес-среды на виртуальном рынке / Е. М. Азарян, Н. Ю. Возиянова, В. О. Бессарабов [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 383 с. – ISBN 978-5-00261-596-4. – EDN APTFMJ.

УДК 332.1:504.064.4

РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ РАЗДЕЛЬНОГО СБОРА ОТХОДОВ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ОТ ЛИКВИДАЦИИ НАКОПЛЕННОГО УЩЕРБА К ЦИКЛИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Бойко С.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-7684-2819
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
el-teplo@bk.ru

Введение. Интеграция Донецкой Народной Республики в единое правовое, экономическое и экологическое пространство Российской Федерации требует кардинального пересмотра подходов к обращению с твёрдыми коммунальными отходами (ТКО). Исторически сложившаяся линейная модель утилизации, ориентированная преимущественно на захоронение, привела к формированию критического объёма объектов накопленного вреда окружающей среде (ОНВОС). Актуальность исследования обусловлена необходимостью предотвращения образования новых объектов накопленного экологического ущерба на фоне масштабного восстановления и развития инфраструктуры Республики. Возникает объективная необходимость в поиске системного решения, которое позволит не только минимизировать объёмы захоронения, но и вовлечь вторичные материальные ресурсы в хозяйственный оборот, создав базу для устойчивого экологического и экономического развития региона.

Цель: разработка и научное обоснование комплексной стратегии развития инфраструктуры раздельного сбора мусора (РСО) в ДНР, направленной на снижение нагрузки на полигоны, ликвидацию предпосылок для образования новых несанкционированных свалок и стимулирование рынка вторичной переработки.

Основная часть. Теоретической базой исследования служат федеральные тенденции в сфере реформирования отрасли обращения с ТКО и перехода к наилучшим доступным технологиям. Согласно «Графику обследования и оценки объектов накопленного вреда окружающей среде на 2026 год» (утв. Росприроднадзором), в ДНР зафиксирован ряд критических точек экологического напряжения [1]. В частности, в 2026 году проведена оценка воздействия на жизнь и здоровье граждан таких объектов, как: территория и отвалы ГП «Горловский химический завод» (г. Горловка) – объект промышленного накопленного вреда; недействующий полигон ТКО (г. Мариуполь); несанкционированная свалка ТКО (г. Донецк); свалки ТКО в п. Лисичье и с. Успенка (Амвросиевский муниципальный округ).

Анализ данных показывает, что точечная ликвидация свалок без создания альтернативной системы сбора и переработки не даст устойчивого

результата [2]. Объективно необходим переход от экстенсивного захоронения к инфраструктурному управлению потоками отходов, что возможно в рамках комплексной стратегии развития инфраструктуры РСО в ДНР.

Реализация стратегии основана на синхронизации пяти ключевых направлений:

1. Формирование новой инфраструктуры и постоянное обновление существующей. Вся система должна быть ориентирована на удобную сеть контейнерных площадок – с единым внешним видом и понятными обозначениями для бумаги, пластика, стекла, металла, органики и смешанного мусора [3]. Для ДНР, где достаточно большая концентрация частного сектора и есть серьёзный аграрный потенциал, особенно важно наладить обращение с органическими отходами. Тут нужны и домашние компостеры, и промышленные биогазовые установки, и крупные компостные комплексы. Параллельно направлять усилия на строительство мусоросортировочных предприятий, где будут работать и автоматические линии, и участки ручной сортировки для выделения отдельных фракций. Их мощность стоит рассчитывать с учётом расстояния перевозки и объёма отходов в каждом муниципалитете.

2. Построение системы перевозки и логистики. Чтобы исключить вероятность того, что уже отсортированный мусор снова перемешивают при вывозе, коммунальный автопарк ДНР стоит оснастить мусоровозами с несколькими отсеками. Для отдалённых районов республики нужно создать сеть мобильных пунктов приёма вторсырья и региональные перегрузочные станции. Так можно собирать сырьё в более крупные партии и снизить расходы на транспортировку.

3. Понятная правовая и экономическая база. Для перехода к новой системе обращения с отходами следует утвердить региональные правила для обустройства площадок и сортировочных комплексов [4]. В качестве главного экономического стимула предлагается ввести разные тарифы на вывоз мусора: меньше должны платить те, кто активно сортирует отходы. Кроме того, перерабатывающим предприятиям можно дать налоговые льготы. Ещё одна важная мера – поэтапно запретить захоронение тех фракций, которые можно переработать. Это напрямую поможет уменьшить число стихийных свалок, таких как те, что были зафиксированы в Донецке и Мариуполе.

4. Развитие рынка вторсырья и внедрение новых технологий. Система раздельного сбора отходов не будет работать, если на собранные материалы не будет устойчивого спроса. Республике нужна помощь в создании нужной инфраструктуры: льготные кредиты, выделение земельных участков и другие меры, чтобы запустить свои перерабатывающие предприятия. Отдельно необходимо заняться новыми способами переработки

специфических промышленных отходов. Для индустриального Донбасса это особенно важно.

5. Информационная и просветительская работа. Внедрение РСО требует изменения экологической культуры населения [5]. Стратегия также предполагает запуск образовательных программ в вузах и школах ДНР, создание интерактивных карт пунктов приёма вторсырья, а также проведение массовых экологических акций и фестивалей.

Этапы реализации. Стратегия предполагает запуск пилотных проектов в восстанавливаемых городских округах, чтобы отработать логистические и тарифные механизмы, а в дальнейшем распространить этот опыт на всю территорию Республики и постоянно отслеживать, насколько всё работает [6].

Заключение. Текущая ситуация с объектами накопленного вреда окружающей среде в ДНР, зафиксированная федеральным мониторингом в 2026 году, показывает: линейная модель обращения с отходами исчерпала себя. Комплексная стратегия развития инфраструктуры раздельного сбора мусора для Республики – это не только про экологию, но и про социально-экономическую необходимость. Она позволит превратить отходы из угрозы здоровью граждан в источник вторичных ресурсов. Успех реформы зависит от того, как совместно будут развиваться материальная база, нормативное регулирование и работа с общественным сознанием.

Список литературы

1. График обследования и оценки объектов накопленного вреда окружающей среде на 2026 год – URL: https://rpn.gov.ru/activity/projects/general-cleaning/2026/. – Текст: электронный.
2. Курамшина, Н. Г. Законодательные основы международных обязательств России в регулировании деятельности по обращению с отходами / Н. Г. Курамшина, Т. А. Нигматуллина, О. Н. Шингаркина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2026. – № 4-2(115). – С. 307-312. – DOI 10.24412/2500-1000-2026-4-2-307-312. – EDN RTUHEY.
3. Алексеев, Ф. А. Зарубежный опыт реализации систем раздельного сбора отходов / Ф. А. Алексеев, А. В. Цимбаленко // Коммунально-эксплуатационное обеспечение оборонного ведомства: перспективы завтрашнего дня : Сборник статей круглого стола, Санкт-Петербург, 15 августа 2024 года. – Санкт-Петербург: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 127-136. – EDN TIPEBX.
4. Степанян, П. Г. Проблемы внедрения раздельного сбора отходов в России / П. Г. Степанян, Ю. В. Бабышева // Твердые бытовые отходы. – 2024. – № 12(222). – С. 42-45. – EDN GRJZPJ.
5. Сомова, О. В. Реформа в сфере обращения ТКО: проблемы и перспективы развития / О. В. Сомова // Право и управление. – 2025. – № 11. – С. 399-402. – DOI 10.24412/2224-9133-2025-11-399-402. – EDN OJKLTV.
6. Ткаченко, О. В. Сопоставление ключевых экологических проблем региона с мерами государственной поддержки / О. В. Ткаченко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2026. – № 5(167). – DOI 10.60797/IRJ.2026.167.38. – EDN PKYRYU.

УДК 656:005.334

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ РИСКОВ В ЦЕПИ ПОСТАВОК: ВЫБОР МЕТОДОВ

Ганина Ю.С., ORCID 0009-0000-2106-3332
ООО «Завод «Нефтехим», г. Омск, РФ
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения», г. Омск, РФ
julie_g00@mail.ru

Введение. Идентификация является первым содержательным этапом процесса оценки логистических рисков в цепи поставок (далее – ЛР в ЦП). Полнота перечня идентифицированных ЛР в ЦП напрямую зависит от того, какая информация о них имеется. На новых маршрутах, у новых контрагентов и при перевозке новых видов груза учет инцидентов, как правило, еще не велся и перечень рисков строится на основе опыта специалистов. На действующих маршрутах, напротив, накоплена статистика инцидентов, и отклонения можно выявлять без участия экспертов. Поэтому метод идентификации не может быть единым для всех ситуаций и его выбор должен определяться обеспеченностью данными.

Цель статьи – обосновать выбор методов идентификации логистических рисков в цепях поставок с учетом обеспеченности исторической информацией. Задачи: 1) раскрыть содержание этапа идентификации ЛР в ЦП и дать краткую характеристику применяемым на данном этапе методам; 2) определить, как меняется состав методов идентификации с накоплением данных. Объектом исследования является этап идентификации в процессе оценки ЛР в ЦП, предметом – методы идентификации ЛР в ЦП.

Основная часть. Цель идентификации – сформировать максимально полный структурированный перечень ЛР, потенциально возникающих в исследуемой цепи поставок. Этап включает четыре последовательных шага, представленных на рисунке 1.



Рис. 1. Алгоритм идентификации ЛР в ЦП

Реализация шагов III и IV основана на классификации ЛР в ЦП. При выявлении рисковых событий она обеспечивает охват всех значимых ЛР в

ЦП, а при формировании перечня служит основой для объединения схожих событий, которые нередко описываются в разных формулировках.

Сравнительный анализ методов по критериям, вытекающим из ГОСТ Р 58771-2019 [1] и специфики логистических рисков, показал, что для идентификации применимы три группы методов, различающиеся информацией, на которой основаны: экспертные (знания и опыт специалистов), логико-графические (структура причинно-следственных связей) и методы, основанные на данных (машинное обучение и цифровые технологии Индустрии 4.0).

Экспертные методы применимы практически в любых условиях и особенно целесообразны, когда статистика отсутствует или недостаточна, а также при оценке новых рисков [2]. К ним относятся мозговой штурм, метод Дельфи и структурированное интервью. Их общий недостаток – субъективность результатов, поэтому методы различаются тем, как они ее ограничивают. Мозговой штурм – коллективное обсуждение без критического анализа идей – прост в применении, но в группе возможно доминирование активных участников. Метод Дельфи предполагает многотуровый анонимный опрос с количественной обработкой оценок, что снижает влияние авторитетов, но результат зависит от состава группы. Структурированное интервью проводится по заранее разработанному перечню вопросов, обеспечивает глубокую проработку проблематики, но зависит от качества полученной информации [3].

Логико-графические методы представляет метод «галстук-бабочка», объединяющий деревья отказов и событий: в центре схемы находится нежелательное событие, слева – причины, справа – последствия и защитные барьеры [1]. Метод позволяет выявлять логистические риски по всей цепочке их возникновения, но требует подробной информации о причинах, последствиях и барьерах, поэтому применяется совместно с экспертными методами или на основе записей об инцидентах.

Методы, основанные на данных, включают технологию Интернета вещей и методы обнаружения аномалий. Интернет вещей – сеть подключенных устройств (датчики, GPS-трекеры, RFID-метки) – непрерывно фиксирует состояние груза и маршрута, в том числе ранее не описанные отклонения в момент их возникновения [4]. Поступающие данные обрабатываются методами обнаружения аномалий (автоэнкодеры, изолирующий лес): они выявляют отклонения от типичного хода процесса в реальном времени и дают раннее предупреждение о сбоях, для чего им необходим массив данных. Ограничениями служат настройка порогов чувствительности, интеграция с устаревшими системами мониторинга и ложные срабатывания в нестабильной среде [5].

Группы методов различаются требованиями к информации, поэтому ключевым фактором выбора принята обеспеченность историческими данными о рисковых событиях, которая определяется отдельно по каждому

типу ЛР в ЦП числом зафиксированных инцидентов. Выделены три ситуации: данные отсутствуют, ограниченный объем данных и значительный объем данных (таблица 1).

Таблица 1 – Методы идентификации ЛР в ЦП в зависимости от обеспеченности данными

Степень обеспеченности данными	Методы идентификации	Основа выявления ЛР в ЦП
Данные отсутствуют	мозговой штурм, метод Дельфи, «галстук-бабочка», Интернет вещей	знания специалистов и текущие данные о перевозке
Ограниченный объем данных	метод Дельфи, структурированное интервью, «галстук-бабочка», Интернет вещей, обнаружение аномалий	знания специалистов, проверяемые накопленными записями
Значительный объем данных	Интернет вещей, обнаружение аномалий	автоматический анализ накопленных и поступающих данных

Как видно из таблицы 1, состав методов идентификации изменяется по мере увеличения объема накопленной статистики. При ее дефиците перечень ЛР в ЦП формируется преимущественно экспертными методами, с ростом числа зафиксированных инцидентов эти методы дополняются проверкой по накопленным записям. При значительном объеме данных отклонения выявляются автоматически, а роль специалистов сводится к интерпретации результатов.

Заключение. Таким образом, выбор методов идентификации логистических рисков в цепи поставок определяется обеспеченностью исторической информацией об инцидентах. Предложено три комбинации методов, соответствующие трем ситуациям обеспеченности данными и отражающие переход от экспертных суждений к автоматическому анализу по мере накопления статистики.

Список литературы

1. ГОСТ Р 58771-2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2019 г. № 1405-ст : введен взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 : дата введения 2020-03-01 / разработан Некоммерческим партнерством «Русское Общество Управления Рисками». – Москва : Стандартинформ, 2020. – IV, 85 с.
2. Маринина, О. А. Анализ современных методов оценки рисков / О. А. Маринина // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2015. – № S8. – С. 12–20.
3. Капустина, Н. В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента : монография / Н. В. Капустина. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 140 с. – ISBN 978-5-16-010601-4.
4. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок в цифровой экономике : учебник для вузов / В. И. Сергеев, А. Б. Виноградов, В. В. Дыбская [и др.] ; под общ. ред. В. И. Сергеева. – Москва : Юрайт, 2026. – 1005 с. – ISBN 978-5-534-19672-6.
5. Aljohani, A. Predictive analytics and machine learning for real-time supply chain risk mitigation and agility / A. Aljohani // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, no. 20. – 26 p. – DOI 10.390/su152015088.

УДК 339.138:338.439.02

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УКРЕПЛЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

Донченко О.А., ORCID 0000-0002-9852-9660
НИУ «Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова»,
г. Бишкек, Кыргызская Республика
donchenko_olga@inbox.ru

Введение. Продовольственная безопасность является важнейшим условием социально-экономической устойчивости государства и качества жизни населения. В современных условиях она определяется не только объемами производства сельскохозяйственной продукции и наличием продовольственных ресурсов, но и экономической доступностью продуктов, устойчивостью каналов распределения, качеством товаров, информированностью потребителей и соответствием предложения реальным потребностям населения. В этой связи особое значение приобретает маркетинг как механизм согласования интересов производителей, предприятий торговли и потребителей на продовольственном рынке [6; 7].

Основная часть. Для Кыргызской Республики данная проблема имеет особую актуальность. Национальный рынок продовольствия развивается под воздействием изменения доходов населения, инфляционных процессов, сезонности сельскохозяйственного производства, импортозависимости отдельных товарных групп и трансформации потребительских предпочтений. Государственная политика предусматривает комплексное решение вопросов производства, доступности, качества и рационального питания. Основой современных государственных мер является Программа продовольственной безопасности и питания в Кыргызской Республике на 2025–2030 годы [1]. При этом эффективность обеспечения населения продовольствием зависит не только от производства, но и от способности рынка своевременно выявлять спрос, формировать необходимый ассортимент и обеспечивать его доступность.

Маркетинг в системе продовольственной безопасности целесообразно рассматривать шире традиционного продвижения товаров. Согласно современному подходу к маркетингу, создание потребительской ценности и управление взаимоотношениями с покупателями являются важнейшими элементами рыночной деятельности [6; 7]. Следовательно, маркетинговый подход способствует установлению устойчивой связи между производством продовольствия и его конечным потреблением.

Одним из ключевых направлений является маркетинговое исследование продовольственного спроса. Потребности населения Кыргызстана различаются в зависимости от уровня доходов, региона проживания, возраста, состава семьи и других социально-экономических факторов. Поэтому единая ассортиментная и ценовая политика не всегда обеспечивает одинаковую степень доступности продовольствия для различных групп населения. Сегментация рынка позволяет определить приоритетные группы потребителей и адаптировать товарное предложение с учетом их покупательной способности и предпочтений [6].

Особое значение имеет исследование спроса на продукцию отечественного производства. Кыргызстан располагает потенциалом производства молока, мяса, овощей, картофеля, фруктов, зерновых и продуктов их переработки. Однако производственный потенциал сам по себе не гарантирует устойчивого сбыта. Отечественным предприятиям необходимы современные инструменты брендинга, упаковки, позиционирования и маркетинговых коммуникаций. Формирование привлекательного образа кыргызской продукции, основанного на качестве, безопасности, натуральности, происхождении сырья и традициях производства, способно повысить ее конкурентоспособность [7].

Не менее важным направлением является ассортиментная политика предприятий торговли. Для укрепления продовольственной безопасности необходимо обеспечивать наличие широкого и одновременно социально ориентированного ассортимента. Особое внимание должно уделяться товарам первой необходимости и стабильности их предложения. Маркетинговый анализ продаж позволяет выявлять товары устойчивого спроса, сезонные колебания и изменения потребительских предпочтений. Полученная информация может использоваться торговыми организациями и производителями при планировании закупок, производства и запасов.

Значительную роль играет ценовой маркетинг. Рост стоимости продовольствия непосредственно влияет на его экономическую доступность. Поэтому предприятиям необходимо искать возможности снижения затрат на закупку, транспортировку, хранение и реализацию продукции. Одновременно государственный мониторинг цен позволяет своевременно выявлять изменения стоимости социально значимых товаров. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики осуществляет регулярный мониторинг потребительских цен, формируя информационную базу для оценки ценовой ситуации [2]. Государственные меры по сдерживанию роста цен также направлены на обеспечение стабильности и насыщения внутреннего рынка и поддержку отечественного производства [5].

Важность эффективных каналов распределения подтверждается динамикой розничной торговли. По данным Национального статистического комитета, оборот розничной торговли, включая

предприятия питания, по всем каналам реализации увеличился с 471,6 млрд сомов в 2021 г. до 1 228,5 млрд сомов в 2025 г. [3]. Это свидетельствует о расширении масштабов внутреннего рынка и одновременно повышает требования к эффективности маркетинговой и логистической деятельности предприятий.

Важное место занимает цифровизация маркетинга. Электронная коммерция и цифровые коммуникации позволяют производителям непосредственно взаимодействовать с потребителями, получать информацию о спросе и оперативно адаптировать предложение. Цифровые каналы могут использоваться для информирования о ценах, наличии товаров, происхождении продукции, сроках годности и характеристиках продовольственных товаров. Современная концепция маркетинга также связывает развитие цифровых технологий с формированием постоянного взаимодействия между компанией и потребителем [7]. Для малых и средних производителей цифровые инструменты особенно важны, поскольку позволяют расширять рынок сбыта без значительного увеличения расходов на традиционное продвижение.

Связь основных маркетинговых инструментов с продовольственной безопасностью представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные направления маркетинга в обеспечении продовольственной безопасности

Маркетинговый инструмент	Основное содержание	Вклад в продовольственную безопасность
Исследование рынка	Анализ спроса и потребительских предпочтений	Согласование производства и потребления
Ассортиментная политика	Управление структурой предложения	Поддержание доступности основных продуктов
Ценовой маркетинг	Оптимизация затрат и цен	Повышение экономической доступности
Логистика	Оптимизация движения товаров	Снижение потерь и территориальных дисбалансов
Брендинг	Продвижение отечественной продукции	Повышение конкурентоспособности местных производителей
Цифровой маркетинг	Онлайн-продажи и информирование	Повышение прозрачности рынка
Социальный маркетинг	Формирование культуры рационального потребления	Улучшение структуры питания и сокращение отходов

Для Кыргызской Республики целесообразно формировать комплексную маркетинговую модель обеспечения продовольственной безопасности, включающую мониторинг спроса и цен, развитие отечественных брендов, расширение прямых связей производителей с торговыми организациями, совершенствование логистики, цифровизацию

торговли и повышение информационной открытости рынка. Особое внимание необходимо уделять региональной специфике, поскольку высокий уровень обеспеченности продовольствием в крупных городах не всегда означает аналогичный уровень доступности в отдаленных населенных пунктах.

В перспективе маркетинговые исследования могут стать одним из элементов системы мониторинга продовольственной безопасности. Информация о потребительском поведении, динамике цен, структуре продаж и предпочтениях населения способна использоваться при разработке мер поддержки сельского хозяйства, пищевой промышленности и торговли. Это позволит перейти от преимущественно реактивного регулирования рынка к прогнозированию возможных дисбалансов спроса и предложения.

Заключение. Продовольственная безопасность Кыргызской Республики представляет собой комплексную задачу, объединяющую производство, государственное регулирование, торговлю, логистику и маркетинг. Использование маркетинговых инструментов позволяет повысить адаптивность продовольственного рынка, поддержать отечественных производителей, совершенствовать распределение продукции и повысить доступность качественных продуктов для населения.

Список литературы

1. Программа продовольственной безопасности и питания в Кыргызской Республике на 2025–2030 годы : утв. постановлением Кабинета Министров Кыргызской Республики от 9 декабря 2024 г. № 747.
2. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Мониторинг цен. – Текст: электронный. – URL: https://stat.gov.kg/ru/daily-prices/ (дата обращения: 08.10.2026).
3. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Оборот розничной торговли, включая предприятия питания, по каналам реализации. – Текст: электронный. – URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/2417/ (дата обращения: 08.10.2026).
4. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Информационный бюллетень по продовольственной безопасности и бедности Кыргызской Республики. – Бишкек, 2026.
5. Кабинет Министров Кыргызской Республики. Утвержден План мероприятий Кабинета Министров по сдерживанию темпов роста цен на социально значимые продовольственные товары на 2025 год. – 2025.
6. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. — 15-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
7. Kotler P., Armstrong G., Opresnik M. O. Principles of Marketing. – 18th ed. – Harlow: Pearson, 2021. – 736 p.

УДК 332.05:339.132

ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ В КОНТЕКСТЕ ЭКОНОМИКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Дудник В.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-3122-5694
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
v.dudnik@donnu.ru

Введение. В условиях структурных изменений и конкуренции за капитал, квалифицированные кадры и новые производства привлекательность региона становится важным условием экономического развития. В контексте экономики предложения на первый план выходят не только текущий спрос и объем потребления, но и способность региона создавать условия для расширения производства: обеспечивать доступ к инфраструктуре и ресурсам, снижать издержки ведения деятельности, развивать человеческий капитал, технологии и предпринимательскую среду. Поэтому оценка привлекательности региона должна показывать, насколько территория способна привлекать и удерживать инвестиции в производство, превращая имеющиеся преимущества в устойчивый рост и увеличение занятости.

Цель исследования: сформировать подход к оценке привлекательности регионов, позволяющий связать инвестиционный климат и ресурсный потенциал с возможностями расширения предложения товаров и услуг.

Основная часть. Привлекательность региона представляет собой комплексную характеристику условий и возможностей, влияющих на решения бизнеса, инвесторов и работников о размещении и развитии деятельности. Используемые в России инструменты дают основу для такой оценки, но освещают разные ее стороны. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата АСИ в 2026 году определяется по 127 показателям в восьми направлениях, включая инженерные сети, защиту бизнеса, инфраструктуру и технологии, трудовые ресурсы, экспорт и развитие конкуренции [1]. Методика сочетает статистические данные с опросами предпринимателей и экспертов. «Эксперт РА» оценивает региональную инвестиционную привлекательность через блоки экономических, инфраструктурных, социальных, финансовых и экологических ресурсов [2]. Стратегия пространственного развития РФ до 2030 года с прогнозом до 2036 года задает рамку сбалансированной территориальной организации экономики и дифференцированного подхода к развитию территорий [3]. Эти подходы подчеркивают необходимость многомерного анализа.

В контексте экономики предложения целесообразно выделить следующие взаимосвязанные блоки оценки привлекательности:

производственно-ресурсный потенциал, включающий такие показатели как структура и динамика выпуска, производительность труда, инвестиции в основной капитал, доступность сырья и производственных площадок, возможности для кооперации и развития малого и среднего предпринимательства;

инфраструктурная связанность как степень интеграции региона в единую систему, включающая доступность транспортных, энергетических, коммунальных и цифровых сетей, надежность инфраструктуры, логистические издержки и время доступа к рынкам;

институциональная и деловая среда, характеризуемая предсказуемостью регулирования, качеством и скоростью предоставления услуг бизнесу, доступностью мер поддержки, защитой прав собственности, условиями подключения к сетям и ведения строительства;

человеческий и инновационный капитал, оценивающийся на основе показателей наличия работников нужной квалификации, качества профессионального образования, миграционной и демографической динамики, научно-технологического потенциала и внедрения инноваций;

социальная и экологическая устойчивость, базирующаяся на качестве и доступности жилья, образования, здравоохранения и городской среды, экологических ограничениях и рисках, удержании населения и привлекательности территории для жизни.

Для практического применения предлагается рассчитывать интегральный индекс как взвешенную сумму нормированных частных индексов. Сопоставление территорий требует учета их специализации, размера, плотности населения, географического положения и исходного уровня инфраструктуры. Поэтому общий индекс целесообразно дополнять сравнением регионов внутри близких групп и профилями сильных и слабых сторон. Например, удаленность от крупных рынков может объективно повышать логистические издержки, но одновременно сочетаться с ресурсными преимуществами. Такой подход снижает риск механического ранжирования несопоставимых территорий и помогает выявить адресные меры развития.

Для повышения надежности оценки статистические показатели следует дополнять опросами предпринимателей и работников, а также сведениями о доступности земли, кадров, мер поддержки и прочего. Источниками сопоставимой количественной информации могут выступать региональные данные Росстата о ВРП, инвестициях, занятости, производстве, доходах населения и социальной сфере [4].

В управлении индекс должен использоваться скорее как диагностический инструмент, а не как самоцель. Выявленные ограничения соотносятся с мерами, расширяющими производственные возможности

территории: развитием транспортной и инженерной инфраструктуры, подготовкой кадров, ускорением подключения предприятий к сетям, улучшением доступа к финансированию и технологиям, поддержкой кооперации и выходом производителей на новые рынки. Результаты следует регулярно пересматривать, чтобы оценивать, привели ли меры к снижению издержек и появлению новых производственных мощностей.

Заключение. Оценка привлекательности регионов в контексте экономики предложения должна охватывать ресурсы и инфраструктуру, кадры, технологии, условия жизни, связывая их с фактическими результатами производства. Сочетание сопоставимых статистических данных, экспертных и предпринимательских оценок, учета территориальной специфики и интегральной методики позволяет перейти от формального рейтинга к практической диагностике ограничений роста. Это создает основу для адресной региональной политики, ориентированной на расширение предложения, повышение производительности и устойчивое развитие территорий.

Информация о финансовой поддержке: Работа выполнена в рамках государственного задания «Разработка механизма интеграции воссоединенных регионов России к новой экономической модели – экономике предложения» (№ FRRS-2026-0028).

Список литературы

1. Агентство стратегических инициатив. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ: методология и результаты 2026 года. – Текст: электронный. – URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 26.09.2026).
2. Эксперт РА. Инвестиционная привлекательность регионов: рост в 2025 года и сдержанные перспективы на будущее. – Текст: электронный. 01.09.2026. – URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2025/ (дата обращения: 29.09.2026).
3. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р. – Текст: электронный. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 29.09.2026).
4. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. – Текст: электронный. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 04.10.2026).

УДК 339.138:004.8

АЛГОРИТМЫ ОТНОШЕНИЙ БРЕНДА С АУДИТОРИЕЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Дудник В.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-3122-5694,
Кошелева А.Ю.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
v.dudnik@donnu.ru, pkosh2008@yandex.ru

Введение. Искусственный интеллект (ИИ) перестает быть исключительно внутренним инструментом автоматизации маркетинга и становится посредником в повседневном контакте между брендом и аудиторией. Алгоритмы определяют, какой контент увидит пользователь, модели спрогнозируют его интересы, чат-боты ответят на вопросы. Генеративные системы создают тексты, изображения и видео. Изменяется не только скорость коммуникации, но и ее логика, так как часть решений о том, кому, когда и в какой форме говорить, передается алгоритмам. Для бренда это открывает возможность осуществлять взаимодействие непрерывно и более релевантно. Однако возрастает риск вторжения в частную жизнь, а также утраты ощущения подлинного человеческого голоса. Отношения с аудиторией в цифровой среде следует рассматривать как совместный результат стратегии бренда, данных, алгоритмических решений и реакции самих потребителей.

Цель исследования: раскрыть, как применение алгоритмов искусственного интеллекта трансформирует коммуникацию бренда с аудиторией.

Основная часть. В научной литературе ИИ описывается не как единичная технология, а как совокупность систем, способных анализировать данные, распознавать закономерности, прогнозировать поведение и выполнять отдельные задачи с различной степенью автономности. В маркетинговой деятельности ИИ охватывает исследование аудитории, сегментацию, выбор предложения, управление коммуникациями и оценку их результативности. Томас Хуан связывает применение ИИ с задачами механического, аналитического и эмоционального труда, подчеркивая, что технологии по-разному подходят для обработки повторяющихся операций, анализа и взаимодействия, требующего эмпатии [1]. Для бренда это означает, что автоматизация отдельных функций сама по себе не равна автоматизации отношений. Отношение возникает из повторяющихся контактов, в которых потребитель ощущает предсказуемость, релевантность и уважение к собственным целям.

В традиционной модели бренд формирует сообщение, выбирает канал и обращается к сегменту, который определяется преимущественно через агрегированные признаки. Алгоритмический маркетинг делает эту схему

более динамичной. Система получает сигналы о просмотрах, поиске, покупках и реакции на публикации, оценивает вероятность интереса и корректирует последующий контакт. Аудитория при этом не только получает сообщения, но и постоянно производит данные, на которых обучается персонализация. Возникает замкнутый цикл: поведение пользователя влияет на рекомендации, рекомендации изменяют последующие действия, а новые действия уточняют профиль. Томас Дэвенпорт и соавторы рассматривают ИИ как фактор трансформации маркетинговых решений и потребительского поведения, отмечая его влияние на взаимодействие человека с фирмой и распределение маркетинговых задач [2]. Следовательно, точка контакта уже не всегда полностью проектируется специалистом, так как часть сообщения и его видимость определяются вычислительной системой.

Наиболее заметное изменение отношений связано с переходом от единого сообщения для сегмента к адаптации предложения под контекст конкретного человека. Рекомендации, подобранные под интересы пользователя, могут сокращать затраты на поиск, помогать находить новые товары и создавать ощущение, что бренд понимает его предпочтения. В исследовании Ларсен и Обиегбу на примере музыкальных стримингов алгоритмическая персонализация описана как развивающийся обмен: удачные рекомендации формируют чувство «меня понимают», пользователь взаимодействует с системой, а последовательность удачных контактов усиливает эмоциональную связь и опытную лояльность [3]. Такая лояльность предполагает позитивное переживание взаимодействия и воспринимаемую ценность отношений.

Один и тот же алгоритм способен формировать как релевантный опыт, так и ощущение навязчивого наблюдения. Чрезмерно точное обращение к недавнему поиску может восприниматься не как забота, а как демонстрация непрозрачного сбора данных. Ошибочный вывод о потребностях пользователя, повторение неподходящих предложений или игнорирование изменения его интересов создают обратный эффект – чувство, что бренд не понимает аудиторию. Ларсен и Обиегбу описывают этот процесс как деперсонализацию – неудачные рекомендации ослабляют эмоциональную лояльность, могут подталкивать к смене сервиса и даже к публичному недовольству [3]. Поэтому релевантность следует оценивать не только по кликам и конверсиям, но и по тому, сохраняет ли пользователь ощущение контроля и выбора.

Чат-боты и голосовые помощники делают коммуникацию доступной вне расписания и позволяют быстро решать такие типовые вопросы как сообщение статуса заказа, уточнение характеристик продукта, подбор услуг или направление обращений нужному специалисту. Их ценность проявляется, когда автоматизированный контакт действительно снимает усилие с клиента, а не просто перенаправляет его по заранее заданному сценарию. Если бот не распознает неоднозначный запрос, не объясняет

границы своих возможностей или препятствует переходу к оператору, эффективность для компании превращается в неудобство аудитории. В терминах потребительского опыта ИИ затрагивает не только сбор данных и классификацию, но и делегирование решений, а также социальное взаимодействие человека с системой [4]. Это важно для бренда, так как интерфейс воспринимается как часть его поведения и поэтому влияет на оценку всей организации.

Генеративные инструменты ускоряют создание публикаций и позволяют быстро адаптировать креативы под разные каналы. Однако экономия времени не гарантирует содержательной выразительности. В исследованиях немецких ученых Брюнса и Мейснера показано, что использование генеративного ИИ для создания контента в социальных сетях снижало воспринимаемую подлинность бренда, а через нее – доверие к публикации, отношение к бренду, готовность делиться контентом и лояльность. Негативная реакция была слабее, когда ИИ помогал человеку, а не полностью заменял его [5]. Этот вывод не означает, что аудитория всегда отвергает синтетический контент. Он указывает на значение роли технологии и контекста. Творческое сообщение часто несет признаки вкуса, позиции и авторского участия, которые потребитель считает частью идентичности марки.

Сочетание генеративной системы с редактором, дизайнером или специалистом бренда позволяет использовать скорость алгоритма, сохраняя проверку смысла, фактов, тона и соответствия ценностям марки. Человеческое участие особенно важно там, где коммуникация затрагивает эмоции, репутационные вопросы, «непростые» ситуации относительно качества продукта. Раскрытие использования ИИ также требует контекстного подхода. Если синтетическое изображение или текст способны создать у пользователя неверное представление об авторстве, характеристиках товара или реальном опыте, прозрачная маркировка помогает избежать обмана. Однако сама маркировка без ясного объяснения роли технологии не решает проблему, так как аудитория оценивает и содержание, и то, насколько честно бренд описывает способ его создания. Последовательность между заявленными ценностями и фактическим поведением компании становится частью подлинности.

Для сохранения устойчивых отношений с аудиторией организациям необходима связка бренд-стратегии и алгоритмического управления. Во-первых, определяются, какие задачи можно автоматизировать без утраты «человеческих» качеств бренда. Во-вторых, фиксируются допустимые источники данных, основания персонализации, критерии качества и порядок проверки. В-третьих, проводится тестирование на рост отклика, на доверие, понятность и справедливость результата. В-четвертых, пользователю предоставляется осмысленный выбор: настройку рекомендаций, корректировку предпочтений и доступ к оператору. Наконец,

устанавливается ответственность за ошибки – алгоритм не снимает с бренда обязанности отвечать за опубликованное сообщение и последствия автоматизированного решения. Такой подход переводит ИИ из режима «больше контента быстрее» в режим улучшения опыта без размывания идентичности.

Заключение. Алгоритмы меняют отношения между брендом и аудиторией, превращая коммуникацию в непрерывный цикл обмена данными, рекомендациями и реакциями. Персонализация способна усиливать чувство понятности и лояльность, если предложения точны, полезны и оставляют потребителю пространство выбора. Автоматизированный сервис создает ценность, когда решает задачу пользователя и не усложняет доступ к помощи. Генеративный ИИ ускоряет производство контента, но при полном вытеснении человеческого участия может снижать воспринимаемую подлинность. Следовательно, конкурентное преимущество определяется не максимальной автономностью алгоритмов, а способностью бренда управлять ими прозрачно, ответственно и в соответствии с обещанной идентичностью.

Список литературы

1. Huang, M. H. A strategic framework for artificial intelligence in marketing / M. H. Huang, R. T. Rust // Academy of Marketing Science. Journal. – 2021. – Vol. 49, No. 1. – P. 30-50. – DOI 10.1007/s11747-020-00749-9.
2. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020. – Vol. 48. – P. 24–42. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0.
3. Obiegbu C. J., Larsen G. Algorithmic personalization and brand loyalty: An experiential perspective // Marketing Theory. – 2025. – Vol. 25, No. 2. – P. 199–219. DOI: https://doi.org/10.1177/14705931241230041.
4. Puntoni S., Reczek R. W., Giesler M., Botti S. Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective // Journal of Marketing. – 2021. – Vol. 85, No. 1. – P. 131–151. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920953847.
5. Brüns J. D., Meißner M. Do you create your content yourself? Using generative artificial intelligence for social media content creation diminishes perceived brand authenticity // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2024. – Vol. 79. Art. 103790. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103790.

УДК 338.24

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ С УЧЕТОМ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Жаков В.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-4966-1550,
Рахимянова И.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-6975-8800,
Ермакова И.В.
ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта»,г. Москва, РФ
v.jakov@yandex.ru, avirene@yandex.ru, ermakovaira31@yandex.ru

Введение. Современные транспортные компании работают в неустойчивой экономической среде. Высокая конкуренция, удорожание ресурсов и ограниченный доступ к заемному финансированию заставляют организации искать способы повысить эффективность деятельности. Эффективность, однако, эта характеристика больше операционная: она показывает, насколько экономно расходуются ресурсы в текущем периоде, и почти ничего не говорит о том, каким бизнес окажется через несколько лет.

Цель исследования – более точно оценить экономическое состояние компании. В таком ключе – стоимость компании – показатель иной природы, интегральный. В ней сходятся результаты операционной работы, структура и цена капитала, уровень принимаемых рисков, а также ожидания инвесторов относительно будущих денежных потоков [2]. Зависимость от эффективности здесь прямая, но не единственная: две организации с одинаковой рентабельностью продаж могут стоить по-разному, если у них различаются стоимость заемных средств или горизонт устойчивого роста. Рост эффективности правильнее считать одним из условий увеличения стоимости, а не ее синонимом.

Именно такая логика лежит в основе концепции управления стоимостью (Value Based Management, VBM): операционные, инвестиционные и финансовые решения связываются в единый контур, где критерием выбора служит прирост стоимости для собственника [5]. Любое решение оценивается по тому, увеличивает оно стоимость бизнеса или разрушает ее, а прибыль остается промежуточным ориентиром.

Основная часть. Набор применимых инструментов меняется вместе с самой компанией. Согласно теории жизненного цикла, организация проходит несколько этапов – зарождение, рост, зрелость и спад [1], – и на каждом меняются цели деятельности, доступные источники финансирования, уровень рисков и методы управления стоимостью.

На стадии зарождения денежный поток обычно отрицательный, а стоимость определяется ожиданиями будущего роста; работают планирование, контроль расходов и оценка проектов по NPV (Net Present

Value – чистая приведённая стоимость, её также называют чистым дисконтированным доходом – ЧДД). На стадии роста значение приобретают инвестиционный анализ и управление оборотным капиталом. В зрелости свободный денежный поток велик, а возможности экстенсивного роста ограничены, поэтому на первый план выходят бюджетирование и оптимизация структуры капитала. На спаде растет роль антикризисного управления: часть активов уже не создает стоимости, и решения о выходе принимаются сопоставлением стоимости продолжения с ценой продажи [3].

Таблица 1 – Особенности управления стоимостью компании на разных стадиях жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Основные задачи	Методы управления стоимостью
Зарождение	Привлечение финансирования, выход на рынок	Планирование, оценка проектов по NPV
Рост	Рост прибыли и расширение деятельности	DCF, инвестиционный анализ
Зрелость	Снижение затрат, рост эффективности	EVA, бюджетирование, структура капитала
Спад	Стабилизация финансового состояния	Антикризисное управление, мультипликаторы

Экономические методы управления стоимостью компании различаются прежде всего тем, какой аспект стоимости они измеряют.

Метод дисконтированных денежных потоков (DCF, Discounted Cash Flow) считается базовым. Стоимость бизнеса определяется как сумма свободных денежных потоков, приведенных к текущему моменту по ставке, равной средневзвешенной стоимости капитала (WACC, Weighted Average Cost of Capital), с прибавлением терминальной стоимости [1]. Ценность метода состоит не столько в итоговой цифре, сколько в наборе рычагов, которые он делает видимыми: темп роста выручки, операционная маржа, капитальные вложения и цена капитала.

Экономическая добавленная стоимость (EVA, Economic Value Added) рассчитывается как разница между чистой операционной прибылью после налогообложения (NOPAT, Net Operating Profit After Tax) и платой за использованный капитал: $EVA = NOPAT - WACC \times IC$, где IC (Invested Capital) – величина инвестированного капитала [5]. Пока доходность вложенного капитала не превышает его стоимость, прибыль в отчетности есть, а стоимость не создается. Достоинство показателя – в возможности разложить его по подразделениям и встроить в систему мотивации.

Заключение. Применение методов на разных стадиях жизненного цикла имеет определённую отраслевую специфику. В транспортной отрасли, где капиталоемкость высока, а окупаемость проектов измеряется годами, связь методов со стадией развития видна особенно отчетливо. Транспортно-логистический оператор на стадии роста

рассматривает расширение парка подвижного состава. Решение обосновывается моделью DCF: прогнозируются дополнительные перевозки, рассчитывается свободный денежный поток проекта и его чистая приведенная стоимость. Параллельно сравниваются схемы финансирования – кредит, лизинг или собственные средства, – каждая по-своему влияет на WACC и на итоговую оценку.

Зрелая компания с сетью филиалов применяет EVA как инструмент внутреннего контроля: показатель рассчитывается по каждому подразделению, и обычно выясняется, что часть из них при формальной прибыльности не покрывает стоимость привлеченного капитала. Дальше следуют перераспределение парка, пересмотр тарифов и продажа убыточных активов, а мотивация руководителей привязывается к приросту EVA.

На стадии спада приоритеты смещаются к сохранению платежеспособности: горизонт прогнозирования в модели DCF сокращают, ставку дисконтирования повышают, а активы, выставляемые на продажу, оценивают сравнительным методом. Отраслевые ориентиры задает Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года [4]: сроки окупаемости инфраструктурных проектов выходят за пределы обычного планового периода, и оценка по дисконтированным потокам становится рабочим инструментом, а не формальностью.

Список литературы

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 384 с.
2. Жаков, В.В. Экономические аспекты управления устойчивым развитием транспортной компании в условиях цифровой трансформации / В.В. Жаков // Цифровая трансформация социальных и экономических систем – DIGITAL2026: материалы V Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Москва, 2026. – С. 852–858.
3. Жаков, В.В. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов на железнодорожном транспорте по приобретению тягового подвижного состава / В.В. Жаков, Н.Ю. Степкина // Современные экономические проблемы развития и эксплуатации транспортной инфраструктуры : сборник трудов. – Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2025. – С. 83–89.
4. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года : распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2021. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111290001 (дата обращения: 09.10.2026). – Текст: электронный.
5. Подсорин, В.А. Экономические методы управления жизненным циклом производственных и социальных систем: учебник / В.А. Подсорин, И.А. Рахимянова, Е.Н. Овсянникова. – Москва: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2024. – 224 с.

УДК 339.138

РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОНЯТИЙ «УСЛУГА» И «СЕРВИС» В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Захарова С.Л., ORCID 0000-0002-8823-7461
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
svzakharova2024@yandex.ru

Введение. В современной торговой практике принято выделять розничный, оптовый и корпоративный (B2B) сегменты, однако под влиянием цифровизации и усложнения логистических цепочек происходит трансформация самой модели взаимодействия внутри каналов сбыта. Наблюдается переход от эпизодических продаж (разовых сделок) к формату долгосрочного партнерства, что особенно важно для сегмента корпоративного обслуживания. Корпоративное обслуживание невозможно без индивидуализированного корпоративного предложения (товаров и/или услуг), однако сами по себе качественные услуги в составе корпоративного продукта не формируют устойчивых отношений без соответствующего сопровождения (сервиса).

Актуальность исследования обусловлена семантической близостью понятий «услуга» и «сервис» в контексте корпоративного обслуживания, что обусловливает необходимость их терминологического разграничения.

Основная часть. Термины «услуга» и «сервис» происходит от английского слова «service» – «служба, обслуживание, сервис, услуга». В западной теории маркетинга услуг принято разделять «The Service» как «Услуга как объект» и «The Service / Servicing» как «Сервис (процесс обслуживания)». Признавая смысловое дублирование в восприятии и употреблении дефиниций понятий «услуга» и «сервис» в русском языке, для повышения эффективности B2B-взаимоотношений и профессионализма субъектов рынка целесообразно унифицировать используемый понятийный аппарат в контексте корпоративного обслуживания.

Следует отметить, что в большинстве отечественных исследований сфера корпоративного обслуживания на рынке канцелярских товаров традиционно рассматривается как часть оптово-розничного сегмента. Однако такой подход не учитывает специфику B2B-взаимодействия и уникальные потребности корпоративных клиентов, а также варианты их удовлетворения.

Корпоративный канал сбыта предполагает реализацию товаров и/или оказание услуг конечным потребителям – юридическим лицам для обеспечения непрерывности их внутрикорпоративного функционирования. В основе корпоративных продуктов (предложений) лежат товар и/или услуга, удовлетворяющие индивидуализированные потребности корпоративного

клиента, в том числе комплексные [1]. Связь корпоративного обслуживания с категорией «услуга» носит базовый, фундаментальный характер.

В отечественной и зарубежной литературе представлено значительное количество различных определений понятия «услуга» с позиции различных подходов.

В рамках маркетингового подхода, представителями которого являются Ф. Котлер, К. Лавлок, К. Грёнроос, П. Дойль и Г. Ассель, к характеристикам услуги, отличающих ее от товара, относят неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества и несохраняемость. К. Лавлок, К. Малере и П. Дойль акцентируют внимание на юридическом аспекте – услуга не влечет за собой передачу материального объекта в собственность. Г. Ассель и К. Грёнроос дополняют концепцию, вводя понятие «неощутимых действий» и «интерактивного маркетинга», представляя услугу как процесс взаимодействия.

Ресурсно-деятельностный подход фокусируется на применении навыков, оборудования и труда для создания блага, т. е. на операционно-технологическом механизме услуги. При этом Э. П. Голубков объединяет процессуальную и результативную составляющие услуги, а К. Хаксеверер оптимизирует определение, подчеркивая, что услуга – это то, что делают (труд), а не то, что производят (продукция).

Политико-экономический подход к определению понятия «услуга» в трудах К. Маркса и Т. Хилла ориентирован на стоимости и собственности.

У классика маркетинга Ф. Котлера сформулировано несколько определений термина «услуга», которые, по существу, близки между собой. Вместе с тем, в своих работах он отмечает, что «...производство услуги может быть, а может и не быть связано с товаром...» [2], что характерно для рынка канцелярских товаров в сегменте корпоративного обслуживания, где наблюдается слияние услуги с материально-вещественным продуктом. Так, услуга, выступая неосязаемой, но составляющей частью корпоративного продукта наряду с товаром, приводит к передаче права собственности на материальный объект – товары для офиса. Таким образом, услуга отражает предметно-объектный уровень формирования ценности, фиксирующий содержание ценности («что предоставляется») и её получателя («для кого»).

В корпоративном обслуживании понятие «услуга» трансформируется из «точечного» действия в структурированную сервисную систему. Иллюстрацией данного тезиса может служить пример обеспечения корпоративного клиента товарами для офиса – это не просто разовая «услуга по доставке» бумаги или канцелярских принадлежностей, а сервисное обслуживание – управление запасами и обеспечение непрерывности офисной деятельности клиента.

Ряд исследователей, такие как Г. А. Аванесова и И. В. Христофорова [3; 4] придерживаются позиции тождественности понятий «сервис» и «услуга». Признавая, что в русском языке данные понятия «практически

обозначают одно и то же», авторы разграничивают их на уровне теории: «услуга» определяется как процесс воздействия на объект, тогда как «сервис» – это сопутствующие действия, подкрепляющие ценность основного продукта. На существенные различия этих понятий указывают В. А. Плотников и М. Г. Иваненко [5]. Согласно их концепции, «услуга» представляет собой статичный нематериальный результат (товар особого рода), в то время как «сервис» – это динамическая категория, сам процесс обслуживания. Поддерживая теорию «существенных различий», в рамках данного исследования предлагается разграничение понятий «услуга» и «сервис» на основе уровней формирования ценности.

Услуга рассматривается как предметно-объектная категория, определяющая содержание ценности (что именно предоставляется) и ее получателя (для кого она предназначена). Сервис, в свою очередь, трактуется как процессно-субъектная категория, обеспечивающая операционную реализацию этой ценности через механизмы взаимодействия (как и кем она доставляется).

Заключение. В условиях жёсткой конкуренции и имитируемости характеристик корпоративных продуктов ключевым фактором конкурентоспособности выступает именно сервис, сопровождающий процесс совместного создания ценности. В современных условиях конкурентное преимущество базируется не столько на уникальности товаров, но преимущественно за счет клиенториентированных сервисных процессов и субъектного взаимодействия. Для устранения проблем, обусловленных терминологической неоднозначностью, необходимо чётко разграничивать понятия «услуга» (как предмет обмена) и «сервис» (как процесс взаимодействия), что позволит обеспечить более эффективное позиционирование предприятия корпоративного обслуживания на основе клиентского опыта, а не только ценовых или продуктовых характеристик.

Список литературы

1. Осипенко, Н. И. Маркетинговое позиционирование корпоративного обслуживания на российском рынке канцелярских товаров / Н. И. Осипенко, С. Л. Захарова // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № S1. – С. 102–109. doi: 10.47576/2949-1916.2025.8.8.014.8.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга : [учебник] / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; [пер. с англ.]. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2009. – 1067 с. – ISBN 978-5-8459-1409-2.
3. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент / Г. А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
4. Христофорова, И. В. Специфические отличия услуги от товара / И. В. Христофорова // Сервис plus. – 2007. – № 1. – С. 11–19.
5. Плотников, В. А. Подходы к анализу понятий «сервис» и «услуга» / В. А. Плотников, М. Г. Иваненко // Технико-технологические проблемы сервиса. – 2015. – № 3 (33). – С. 69–72.

УДК 332.14:659.4

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ВКЛЮЧЕНИЯ ВОССОЕДИНЕННЫХ РЕГИОНОВ В ЭКОНОМИКУ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Ибрагимхалилова Т.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-0477-7186
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
itv2106@mail.ru

Введение. Воссоединенные регионы – Донецкая Народная Республика, Луганская Народная Республика, Запорожская и Херсонская области – обладают значительным промышленным, аграрным и логистическим потенциалом, однако их экономическая и социальная инфраструктура находится в состоянии разрушения, а общественное сознание – в фазе постконфликтной адаптации. В этих условиях ключевым фактором успешной интеграции становится не только институциональная гармонизация законодательства и инвестиционные вливания, но и коммуникационное сопровождение – система целенаправленных информационно-пропагандистских воздействий, формирующих у населения, бизнес-сообщества и федеральных органов власти устойчивые представления о новых регионах как о полноценных субъектах экономической деятельности [1].

Анализу процесса интеграции воссоединенных территорий посвящены работы многих исследователей, таких как: Т. Г. Логутова [1], Р. И. Васильева и С. В. Дорошенко [2], Н. А. Исаков и К. И. Неткачев [3], Ю. В. Орловская [4] и др. Большинство работ посвящено макроэкономическим аспектам (налоговая политика, инвестиционный климат, монетарная политика), а вопросы коммуникационного сопровождения экономических преобразований остаются неизученными, что и обуславливает необходимость настоящего исследования.

Цель исследования – анализ теоретических и практических аспектов коммуникационной стратегии включения воссоединенных регионов в экономику предложения.

Основные результаты. Коммуникационная стратегия, по мнению Д. П. Гавра, представляет собой развернутый план достижения коммуникационных или информационных целей [5].

Если рассмотреть в рамках темы исследования, то коммуникационная стратегия включения воссоединённых регионов в экономику предложения может представлять собой системный план информационно-коммуникационного сопровождения интеграционных процессов, базирующийся на анализе текущего состояния коммуникационного поля, выявлении его сильных и слабых сторон, а также на определении возможностей и угроз внешней среды. Посредством информационного

взаимодействия государства, бизнеса и общества план должен быть направлен на формирование восприятия воссоединенных регионов (ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей) не как «зон бюджетных дотаций», а как стратегических активов, генерирующих экономическое предложение (производство, логистику, ресурсы, человеческий капитал). Стратегия должна обеспечить информационную поддержку интеграции этих территорий в новую экономическую модель РФ («экономику предложения»), стимулируя инвестиционную активность, снижая административные барьеры и ускоряя технологическое развитие [6].

Достижение данной цели реализуется через формирование целевых сообщений и использование эффективных каналов коммуникации. В этой связи особое значение приобретает коммуникационное поле как пространство, в котором формируется восприятие интеграционных процессов, выстраивается диалог между властью, бизнесом и населением, а также создаются условия для привлечения инвестиций и развития предпринимательства.

В этих условиях возникает объективная необходимость в системной диагностике текущего состояния коммуникаций, выявлении их сильных и слабых сторон, а также оценке возможностей и угроз, исходящих от внешней и внутренней среды.

Одним из наиболее эффективных инструментов такой диагностики является SWOT-анализ коммуникационного поля (табл.1).

Таблица 1 – SWOT-анализ коммуникационного поля

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
– Наличие федеральных программ развития и преференциальных режимов (ТОР, СПВ). – Высокий запрос бизнеса на новые рынки сбыта и производственные площадки. – Уникальное географическое положение для новых логистических маршрутов.	– Доминирование в инфополе тем «разрушений» и «бюджетных расходов». – Бюрократические барьеры, сложность получения актуальной информации для инвесторов. – Дефицит квалифицированных кадров в региональных пресс-службах.
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
– Интеграция в нацпроекты по импортозамещению и технологическому суверенитету. – Развитие корпоративных программ шефства (бизнес-регион). – Цифровизация коммуникаций (B2B-платформы, прозрачные реестры проектов).	– Негативная внешняя информационная кампания. – Риск «усталости» федерального общества от темы реконструкции. – Отдельные резонансные случаи нецелевого использования средств или срыва сроков.

Однако коммуникационное поле в воссоединённых регионах находится в состоянии сложной переходности: оно характеризуется

высокой степенью неоднородности информационного пространства, наличием исторически сложившихся медиаструктур, отличиями в поведении потребителей информации, а также активным противодействием деструктивных информационных кампаний.

На основе результатов SWOT-анализа становится возможным формирование коммуникационной стратегии, которая будет не только учитывать текущие реалии, но и позволит эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности для ускорения интеграции новых регионов в экономику предложения.

Различная экономическая специализация требует, чтобы коммуникация была построена с учётом специфики каждого субъекта РФ.

1. ДНР ⇒ «Индустриальное сердце и логистика» ⇒ интеграция в «Азовское кольцо», развитие Мариуполя как мультимодального хаба. Продвижение бренда «Донецкий машиностроительный кластер» как базы для импортозамещения станков и оборудования.

2. ЛНР ⇒ «Химический реванш и энергетический мост» ⇒ коммуникация проектов по созданию индустриальных парков химического профиля на базе Северодонецкой агломерации.

3. Запорожская область ⇒ «Агро-технологии и Энергия» ⇒ позиционирование Запорожской АЭС и ветро-солнечных генераций как базы для энергоемких производств.

4. Херсонская область ⇒ «Технологии мелиорации и АПК» ⇒ привлечение высокотехнологичных компаний в сферу капельного орошения, селекции и тепличного хозяйства.

Для успешного включения в экономику предложения необходимо перейти от имиджевых кампаний к информационно-аналитическому сопровождению инвестиций. Ключевые цифровые и коммуникационные инструменты интеграции воссоединенных регионов в экономику предложения, представлены на рис. 1.

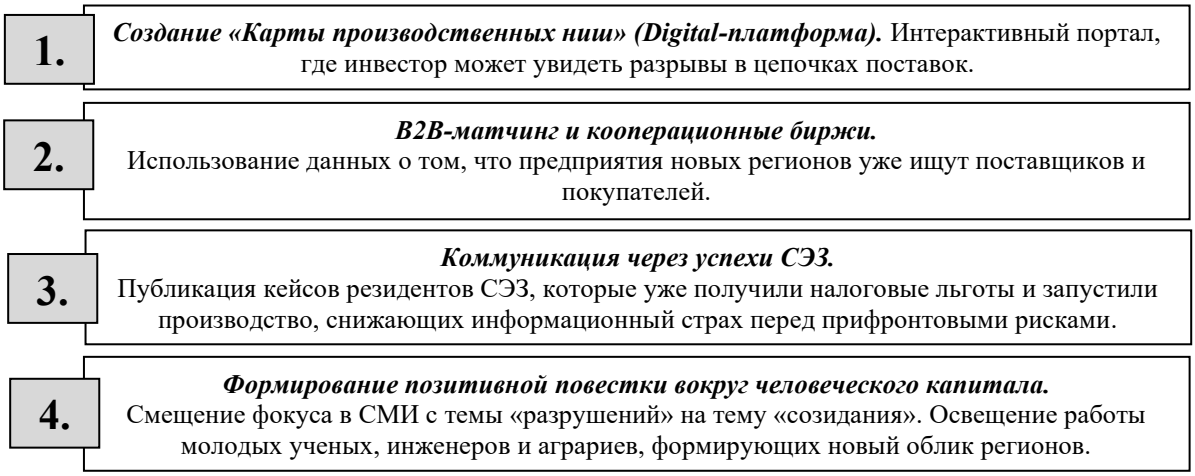

Рис. 1. Ключевые цифровые и коммуникационные инструменты интеграции воссоединенных регионов в экономику предложения

Данный рисунок визуализирует практический инструментарий коммуникационной стратегии. Он показывает, как именно предлагается менять восприятие территорий – не через абстрактные лозунги, а через прозрачные цифровые сервисы (карты ниш, B2B-биржи), доказательную базу (кейсы СЭЗ) и гуманизацию образа регионов через истории созидания местных специалистов. Это прямой ответ на задачу превращения воссоединенных регионов из «объекта помощи» в «субъект экономического предложения.

Заключение. Коммуникационная стратегия в контексте перехода к экономике предложения, где приоритет смещается с управления потребительским спросом на стимулирование производственных мощностей, инвестиционной активности и создания новых рабочих мест, выполняет не вспомогательную, а системообразующую функцию, так как трансформирует образы, стереотипы и ожидания, которые напрямую определяют инвестиционные решения, миграционные потоки и готовность бизнеса к размещению производств на новых территориях.

Работа выполнена в рамках государственного задания «Разработка механизма интеграции воссоединенных регионов России к новой экономической модели – экономике предложения» (№ FRRE-2026-0028)».

Список литературы

1. Логутова, Т. Г. Проблемы мезоэкономической безопасности новых регионов в условиях интеграции в экономическое пространство Российской Федерации / Т. Г. Логутова // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2024. – № 2. – С. 79–88. – DOI: 10.18384/2949-5024-2024-2-79-88.
2. Васильева, Р. И. Анализ перспектив интеграции новых регионов России в национальное экономическое пространство / Р. И. Васильева, С. В. Дорошенко // Россия: тенденции и перспективы развития : Ежегодник. XXII Национальная научная конференция с международным участием, Москва, 14–16 февраля 2023 года. Том Выпуск 18 Часть 1. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2023. – С. 56-65. – EDN GFJWAE.
3. Исаков, Н. А. Инструменты интеграции новых регионов в национальное пространство Российской Федерации / Н. А. Исаков, К. И. Неткачев // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 8. – С. 2125-2140. – DOI 10.18334/ce.18.8.121505.
4. Орловская, Ю. В. Пять ключевых импульсов для воссоединённых регионов: как интеграция станет драйвером роста России / Ю. В. Орловская // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2026. – Спецвыпуск. – С. 26–30. – DOI: 10.24866/2311-2271/2026-s/2144.
5. Гавра, Д. П. Понятие и характеристики коммуникационной стратегии / Д. П. Гавра // Российская школа связей с общественностью. – 2019. – № 15. – С. 65-78.
6. Ибрагимхалилова, Т. В. Институционально-экономические механизмы экономики предложения как фактор устойчивого развития России: систематизация и анализ / Т. В. Ибрагимхалилова, Д. В. Ибрагимхалилова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2026. – Т. 14, № 2. – С. 42-56. – DOI 10.35266/2949-3455-2026-2-4. – EDN RGLTVH.

УДК 339.138

ОТ SEO К GEO: ТРАНСФОРМАЦИЯ ЗАДАЧ ЦИФРОВОГО МАРКЕТОЛОГА В УСЛОВИЯХ ИИ-ПОИСКА

Киселева Е.Г., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-6334-5562,
Алимова А.Е., ORCID 0009-0007-9820-0949,
Байбакова И.Г., ORCID 0009-0000-7999-6231
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург, РФ
angelina01112003@gmail.com, alvireona@mail.ru, chachina_eg@spbstu.ru

Введение. Еще несколько лет назад поисковое продвижение компании в интернете в значительной степени строилось вокруг понятной логики: пользователь формулирует запрос, поисковая система ранжирует страницы, а задача маркетолога заключается в том, чтобы обеспечить сайту максимально высокую позицию в результатах поиска. Ключевыми показателями становились поисковая позиция, кликабельность, органический трафик, количество внешних ссылок и конверсия посетителей сайта.

Распространение ChatGPT, Gemini, Perplexity, Яндекс Нейро и других систем генеративного поиска постепенно меняет эту модель. Пользователь может не переходить к последовательному изучению сайтов, поскольку получает сформированный ответ непосредственно внутри интерфейса искусственного интеллекта. Генеративная система самостоятельно ищет и использует доступную ей информацию, сопоставляет несколько источников и формирует рекомендацию.

Изменение уже отражается в поведении пользователей. Исследование Pew Research Center, основанное на 68 879 поисковых запросах пользователей Google в США, показало, что при наличии AI-generated summary переход на обычный результат поиска происходил в 8% случаев, тогда как при его отсутствии – в 15%. На источник непосредственно внутри AI-сводки пользователи переходили лишь примерно в 1% случаев [1]. Это означает, что привычная связь «видимость в поиске – переход на сайт – знакомство с брендом» становится менее линейной. Следовательно, появляется новый объект маркетингового управления – видимость бренда внутри ответа искусственного интеллекта.

Цель – исследовать трансформацию поискового продвижения брендов в условиях распространения генеративного искусственного интеллекта, выявить особенности использования AI-сервисов потребителями при выборе товаров.

Основная часть. Понятие Generative Engine Optimization было систематизировано P. Aggarwal и соавторами, которые определили GEO как

подход к повышению видимости контента в генеративных поисковых системах. Авторы экспериментально показали, что изменение характеристик контента способно повышать его представленность в генеративных ответах вплоть до 40%, причем эффективность отдельных способов оптимизации существенно различается в зависимости от тематики запроса [2].

В этом заключается одно из принципиальных отличий GEO от SEO. В классическом поиске пользователь самостоятельно выбирает один из предложенных системой документов. В генеративном поиске между источником информации и пользователем появляется дополнительный посредник – языковая модель, которая решает, какую информацию извлечь, объединить и показать.

При этом нельзя утверждать, что существует единый набор источников, который предпочитают все генеративные системы. Исследования демонстрируют существенные различия между платформами. Например, масштабное исследование китайских генеративных поисковых систем 2026 г., включавшее 614 запросов и более 160 тыс. наблюдений на уровне цитирования, выявило различия даже между web- и app-интерфейсами одной платформы. Авторы также установили, что наличие бренда в найденных системой источниках еще не гарантирует его появления в итоговом ответе: совокупный показатель отбора брендов из доступного массива источников составил только 8,3% [3]. Это делает объектом работы маркетолога уже не отдельную веб-страницу, а весь информационный контур бренда.

Для изучения происходящей трансформации предлагается на первом этапе провести опрос пользователей.

Цель исследования – изучить трансформацию задач цифрового маркетолога в условиях генеративного поиска и оценить роль AI-сервисов в поисковом поведении и выборе брендов потребителями.

Для оценки изменений в поисковом поведении пользователей в сентябре-октябре 2026 года был проведен опрос 70 респондентов в возрасте от 18 до 55 лет, проживающих в крупных городах России.

Респондентам были заданы вопросы о том, где они ищут сведения о товарах и услугах, используют ли ChatGPT, Gemini, Яндекс Нейро, GigaChat и другие AI-сервисы, обращались ли к ИИ за рекомендацией конкретного товара или бренда, переходят ли после ответа на сайт компании, сравнивают ли предложенные бренды и обращают ли внимание на источники, используемые системой. Также оценивались уровень доверия к рекомендациям ИИ и вероятность рассмотрения рекомендованного бренда при покупке. Для части вопросов применялась пятибалльная шкала Лайкерта.

Результаты показали, что традиционные поисковые системы и маркетплейсы пока остаются основными каналами поиска информации.

При этом 82,9% респондентов используют хотя бы один AI-сервис, а 54,3% уже обращались к искусственному интеллекту за рекомендацией конкретного товара или бренда.

Средний уровень доверия к рекомендациям ИИ составил 3,16 балла из 5. Вероятность того, что пользователь рассмотрит бренд, рекомендованный системой искусственного интеллекта, оказалась выше – 3,49 балла. Наиболее высокий показатель был получен по вопросу о сравнении нескольких предложенных брендов – 3,63 балла. Это показывает, что пользователи воспринимают рекомендации ИИ прежде всего как инструмент предварительного отбора и сравнения альтернатив.

Заключение. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что системы искусственного интеллекта уже становятся отдельным этапом потребительского пути, а присутствие бренда в генеративном ответе становится самостоятельным фактором формирования потребительского интереса. Для маркетолога это означает необходимость отслеживать не только позиции сайта в поисковой выдаче, но и присутствие бренда в AI-ответах, контекст его упоминания и сравнение с конкурентами.

Список литературы

1. Chapekis, A. Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results / A. Chapekis, A. Lieb. – Текст : электронный // Pew Research Center. – 2025. – 22 July. – URL: https://www.pewresearch.org/short-reads/2025/07/22/google-users-are-less-likely-to-click-on-links-when-an-ai-summary-appears-in-the-results/ (дата обращения: 01.10.2026).
2. GEO: Generative Engine Optimization / P. Aggarwal, V. Murahari, T. Rajpurohit [et al.]. – Текст : электронный // Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining. – New York : Association for Computing Machinery, 2024. – P. 5–16. – DOI: 10.1145/3637528.3671900. – URL: https://doi.org/10.1145/3637528.3671900 (дата обращения: 01.10.2026).
3. What Do Chinese-Language Generative Search Engines Cite and Surface? A Large-Scale Empirical Study : препринт / T. Zhen, Y. Liu, G. Zhang, Y. Niu. – Текст : электронный // arXiv. – 2026. – arXiv:2607.15771. – DOI: 10.48550/arXiv.2607.15771. – URL: https://arxiv.org/abs/2607.15771 (дата обращения: 01.10.2026).

УДК 339.138

РОЛЬ СУБКУЛЬТУРНЫХ СООБЩЕСТВ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В МУЗЫКАЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ

Клементовичус А.И., ORCID 0009-0001-0016-975X
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,
г. Санкт-Петербург, РФ
aliceklementovichus@mail.ru

Введение. В условиях цифровой трансформации музыкальной индустрии продвижение бренда исполнителя или музыкальной группы все больше связано с их коммуникацией с аудиторией в социальных сетях и на других цифровых платформах. Важную роль в этом процессе играют субкультурные объединения, участники которых связаны между собой не только жанровыми предпочтениями, но и общими ценностями, культурными кодами и способами самовыражения. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации стратегии маркетинговых коммуникаций к этим особенностям в целях повышения эффективности продвижения бренда.

Целью исследования является выявление условий эффективного взаимодействия брендов с музыкальными субкультурными сообществами и разработка рекомендации по использованию такого взаимодействия в продвижении продуктов.

Основная часть. Вопрос маркетинговых коммуникаций в музыкальной индустрии может быть рассмотрен с позиции ценностно-ориентированного подхода, основные идеи которого одним из первых сформулировал Ф. Котлер. В данном случае анализ музыкальных субкультур смещает фокус с традиционных показателей (пол, возраст, доход и т.д.) на систему внутренних убеждений, культурных кодов и мировоззренческих позиций аудитории. Следовательно, субкультуры в данном случае рассматриваются не просто как потребительские сегменты, а как сообщества, объединенные общей идентичностью, ценностями, и практиками, что соотносится с подходом Р. Хенфлера, который подчеркивает значимость идеологических, эстетических и экзистенциальных оснований их единства.

Исторически особую роль в распространении музыкальных субкультур играли исполнители, становившиеся ориентирами для их участников. Так, Nirvana и ее лидер Курт Кобейн стали символами гранжа и отказа от демонстративной роскоши и стремлением к искренности, а артист Eminem – ярким представителем жанра хип-хоп и идеи преодоления социальных жизненных трудностей. В таблице 1 представлена

декомпозиция ценностного ядра субкультуры с указанием его элементов, форм проявления и значения для маркетинговых коммуникаций бренда.

Таблица1 – Характеристики ценностного ядра субкультуры в музыкальной индустрии

Элемент ядра	Проявление	Пример	Значение для маркетинговых коммуникаций бренда
Идеология, мировоззрение	Общие ценности, социальные установки и убеждения. Они определяют, как сообщество относится к обществу в целом, творчеству, религии, коммерции, экологии и другим явлениям.	Принцип DIY («сделай сам») и антиконформизм в панк-культуре, идея социальной справедливости и принцип «keep it real» («оставаться верным своим принципам») в хип-хопе.	Определяют ценностную основу позиционирования бренда, выбор тем и содержания сообщений.
Символический капитал	Знаки, маркеры и атрибуты, позволяющие демонстрировать принадлежность к определенному сообществу.	Мерч (винил, цифровые продукты и т.д.), дресс-код, например, нашивки и куртки-косухи у рокеров.	При разработке продуктов позволяет учитывать, какие атрибуты и символы обеспечивают статус и признание внутри сообщества.
Социальные коммуникации	Способы, с помощью которых участники сообщества обмениваются информацией, воспроизводят внутренние нормы и получают совместный опыт.	Фестивали, локальные концерты, тематические группы в социальных сетях.	Определяют каналы распространения сообщений и значимых посредников бренда, способы взаимодействия с аудиторией.
Язык общения и культурные коды	Сленг, характерные выражения, визуальные и звуковые образы, через которые участники выражают и распознают смыслы.	Жанровый сленг, цитаты из песен, узнаваемая визуальная эстетика обложек, локальный юмор и отсылки.	Служат основой для выбора «tone of voice», лексики и оформления сообщений бренда, чтобы коммуникация была понятной и нативной.

Выделенные элементы задают ориентиры для выбора содержания и форматов маркетинговых коммуникаций бренда. При этом стоит учитывать фактор изменчивости «аутентичности» в отношении любого из составляющих ценностного ядра. В одной из своих книг Р.Петерсон на

примере жанра кантри показал, что образ «подлинности» формируется при участии исполнителей, представителей индустрии и аудитории посредством отбора и переосмысления элементов жанровой традиции. Поэтому некоторые символы и способы самопрезентации могут со временем утрачивать свою актуальность или модифицироваться.

Заключение. Таким образом, ценностно-ориентированный подход позволяет формировать вокруг музыкального проекта сверхустойчивое сообщество. Слушатели, объединенные общей идеологией и ценностями, превращаются из пассивных потребителей в активных амбассадоров бренда, готовых приобретать физические и цифровые продукты, и добровольно распространять и поддерживать творчество артиста, в том числе в цифровой среде.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя. – Текст: электронный. – URL: https://kiogmuis.ucoz.ru/Student/marketing_3.0.pdf.
2. Капферер, Ж. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. – Текст: электронный. – URL: https://dl.libcats.org/genesis/163000/e9ea8187e3dab90b4927440ea4dc9ae7/_as/[Kapferer_ZHan-Noyel]_Brend_navsegda_sozdanie,_ra(libcats.org).pdf.
3. Haenfler, R. Subcultures: the basics / Ross Haenfler. – London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2014. – Текст: электронный. – URL: https://archive.org/details/subculturesbasic0000haen.
4. Peterson, R.A. Creating country music: fabricating authenticity / R. A. Peterson. – Chicago: University of Chicago Press, 1997. – Текст: электронный. – URL: https://archive.org/details/creatingcountrym0000pete/page/n5/mode/2up.
5. Cannon J., Todd T. Get More Fans: The DIY Guide to the New Music Business, 2023 Edition. – Текст: электронный. – URL: https://www.octiive.com/blog/a-must-read-get-more-fans---the-diy-guide-to-the-new-music-business-2023-edition.

УДК 339.543

ВАЛЮТНЫЙ КОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Козлов В.С., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-7375-7280
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
vkozlov991@gmail.com

Введение. Применение валютного контроля позволяет государству оперативно регулировать внешнеэкономическую деятельность, обеспечивать стабильность национальной валюты и повышать уровень инвестиций в отечественное производство. Таможенные органы выступают одним из ключевых субъектов валютного контроля, что предопределяет необходимость исследования их деятельности в данной сфере.

Целью данного исследования является оценка результативности показателей проведения валютного контроля таможенными органами Российской Федерации.

Основная часть. Валютный контроль, реализуемый таможенными органами, является одним из основных инструментов обеспечения соблюдения участниками внешнеэкономической деятельности требований валютного законодательства Российской Федерации. Таможенные органы осуществляют в пределах своей компетенции контроль за валютными операциями, связанными с перемещением товаров через таможенную границу [1]. Эффективность данной деятельности следует оценивать с помощью комплекса показателей, среди которых: количество проведенных проверок и возбужденных дел об административных правонарушениях, сумма выявленных нарушений, а также результаты взаимодействия с другими контролирующими органами.

Анализ показателей деятельности таможенных органов в отношении проведения валютного контроля за последние три года позволяет выявить основные тенденции. Обобщенные данные приведены на рисунке 1.

В 2024 году наблюдалось снижение количества проверок и возбужденных дел об административных правонарушениях по сравнению с предыдущим годом (на 19,6 % и 16,7 % соответственно) [2]. Это указывает на оптимизацию контрольной деятельности и переход к риск-ориентированному подходу.

Таможенные органы осуществляют валютный контроль исходя из принципа выборочности с использованием риск-ориентированного подхода. В настоящее время Федеральной таможенной службой продолжает свое развитие автоматизированная система мониторинга и выбора объектов контроля с использованием Единой автоматизированной информационной

системы таможенных органов. Данная система основывается на автоматическом распределении участников внешнеэкономической деятельности по уровню риска нарушения ими валютного законодательства.

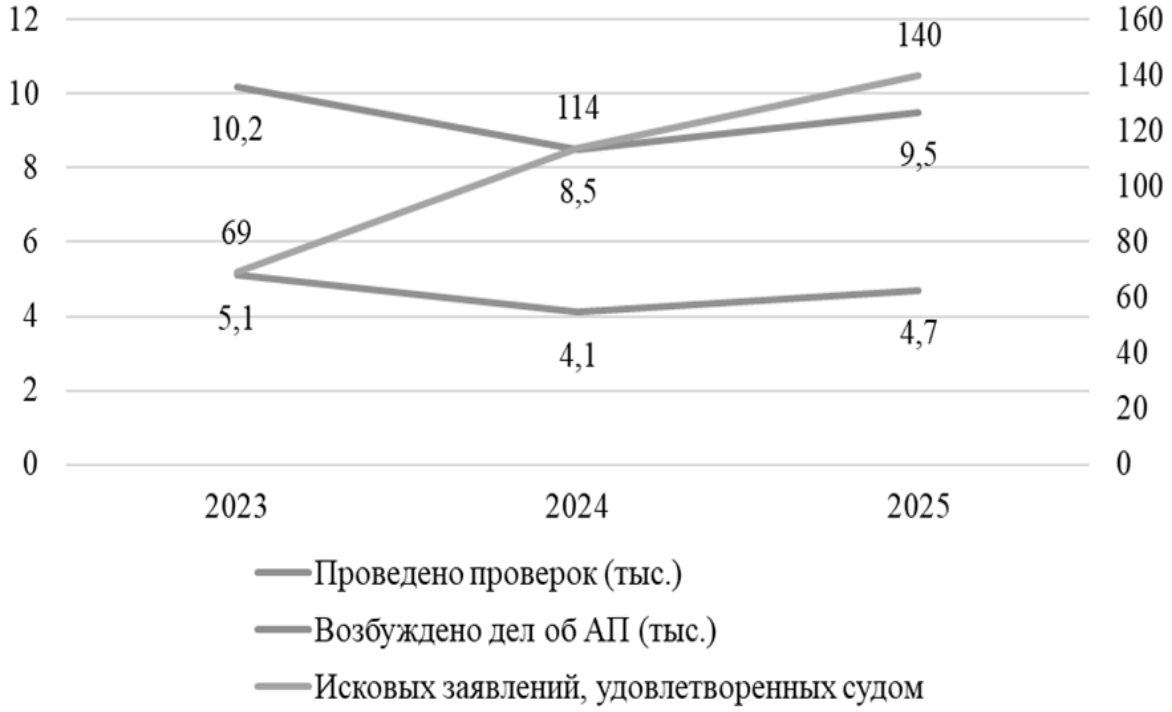

Рис. 1. Показатели проведения валютного контроля таможенными органами в 2023–2025 гг.

В процессе проведения мероприятий по контролю за валютными операциями таможенные органы выявляют признаки проведения сомнительных операций и пресекают их. Одной из мер противодействия таких операций, направленных на незаконный вывод из Российской Федерации денежных средств с использованием фиктивных внешнеторговых сделок, является взаимодействие Федеральной таможенной службы с Федеральной налоговой службой (таблица 1).

По результатам данных, приведенных в таблице 1, установлено, что наиболее эффективным в отношении предотвращения сомнительных сделок был 2023 год. В свою очередь, в 2024 году показатель резко снизился, что может быть связано с адаптацией участников внешнеэкономической деятельности к новым условиям.

Федеральная таможенная служба на регулярной основе обменивается с Центральным банком Российской Федерации информацией о декларациях на товары, имеющих признаки недостоверности сведений о цене товара, с целью блокировки банками сомнительных валютных операций.

Таблица 1 – Динамика взаимодействия Федеральной таможенной службы с Федеральной налоговой службой и Центральным банком Российской Федерации

Показатель	Год		
	2023	2024	2025
Направлено сведений о юрлицах с признаками недостоверности в ЕГРЮЛ	1 426	1 304	853
Исключено из ЕГРЮЛ организаций	136	256	110
Предотвращенный объем сомнительных сделок (млрд руб.)	17,9	0,8	2,48
Предотвращенный вывод средств (млрд руб.)	1,1	22,53	4,24
Количество ДТ с признаками недостоверности	н/д	86	51

Отдельно следует отметить рост эффективности в 2024 году. Так, таможенными органами предотвращен вывод 22,53 млрд рублей, что превышает показатель предыдущего года более чем в 20 раз [2]. В 2025 году данный показатель существенно снизился, что может свидетельствовать о сокращении случаев незаконного вывода денежных средств и повышении эффективности валютного контроля. Одновременное сокращение количества деклараций на товары с признаками недостоверности указывает на снижение общего числа потенциальных нарушений валютного законодательства.

Заключение. Таким образом, анализ показателей валютного контроля таможенных органов за 2023–2025 гг. свидетельствует о переходе к риск-ориентированной модели, результатом которого стало снижение количества проверок и возбужденных дел об административных правонарушениях при сохранении результативности контроля. Дальнейшее развитие валютного контроля связано с повышением роли профессиональных участников таможенных правоотношений, способных снижать риски участников внешнеэкономической деятельности и оптимизировать их издержки [3].

Список литературы

1. Козлов, В. С. Особенности постановки внешнеторговых контрактов на учет для целей валютного контроля / В. С. Козлов // Таможенное дело и экспертная деятельность: современное состояние и перспективы : Материалы IV Республиканской с международным участием научно-практической интернет-конференции, Донецк, 30 марта 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, 2023. – С. 17-22. – EDN GUNPRJ.
2. Таможенная служба Российской Федерации в 2025 году [Текст]. – Электрон. Текстовые данные // Федеральная таможенная служба – [Цит. 2026, сентябрь]. – URL: https://customs.gov.ru/activity/results.
3. Колчева, Д. В. Роль таможенных представителей в оптимизации внешнеторговых операций в условиях нестабильной среды / Д. В. Колчева // Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики : Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пенза, 15 мая 2026 года. Часть 2. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2026. – С. 96-98.

УДК 671.12

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ И МАРКЕТИНГОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮВЕЛИРНОГО САЛОНА

Краснодед Т.Л., канд. экон. наук, доц., ORCID: 0000-0002-8930-3248
ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет»,
г. Мелитополь, Запорожская обл., РФ
tl.krasnoded@gmail.com

Введение. Ссылаясь на ведущие позиции России на мировом рынке ювелирной продукции, развивающуюся внутреннюю конкуренцию производителей украшений и растущее разнообразие ассортимента на витринах магазинов, следует утверждать, что тема исследования раскрывает важные аспекты деятельности и направления дальнейшего развития торгового предприятия регионального отраслевого рынка – рынка ювелирных изделий.

Сегодня ювелирная торговля представляет собой важную деятельность, связанную с реализацией ювелирных изделий из драгоценных металлов и их сплавов, а также со вставками из драгоценных и полудрагоценных камней. Она может быть представлена различными форматами, предлагать широкий ассортимент, отвечающий множественным потребностям покупателей, и регулируется на отечественном рынке законодательством Российской Федерации.

Можно выделить некоторые ключевые тенденции развития ювелирной торговли в России, на которых делают акцент аналитики: сокращение числа магазинов; снижение трафика покупателей; рост среднего чека и выручки; рост онлайн-продаж; динамика цен на золото; формирование некоторых трендов ювелирного рынка; преобладание и развитие сетевой торговли. В связи с данной реальностью маркетинг в ювелирной торговле является важным инструментом для обеспечения стабильной экономической деятельности магазинов и салонов.

Цель – на основе анализа экономической деятельности регионального ювелирного салона предложить о обосновать направления маркетинговой оптимизации его работы.

Основная часть. Маркетинг в ювелирной торговле можно трактовать как комплекс мер, направленных на привлечение целевой аудитории, продвижение ассортимента и оценку эффективности маркетинговых кампаний [2]. Различают маркетинг в ювелирных торговых сетях и маркетинг обособленных независимых розничных магазинах. Он имеет определенные отличительные особенности.

Ювелирный салон «Роскошь» в г. Таганроге Ростовской области не относится к ювелирной сети – он самостоятельный, функционирующий на

региональном отраслевом рынке с 2004 года. Формат бизнеса – розничная торговля ювелирными украшениями, созданными сторонними ювелирными производителями с акцентом на эксклюзив.

За 2021-2025 годы рентабельность ювелирного салона уменьшилась на 5,25 процентных пунктов – за счет возрастания общих затрат магазина на 135,02% и увеличения чистой прибыли всего на 64,11%. Изменение прибыли в денежном выражении за пять лет демонстрирует прирост в 2,09 млн. руб., а затрат – в 25,29 млн. руб. По данным отчёта аналитического центра «Индустриальный мониторинг» с 2023 года средний уровень рентабельности в сегменте ювелирных магазинов в России колебался в диапазоне 20–30% [3; 4]. По исследуемому объекту средний уровень рентабельности за 2021-2025 годы составил лишь 15,84%, что, как видно, ниже среднего уровня по стране. Товарооборот ювелирного салона за 2021-2025 годы увеличился на 124,33%, что в денежном выражении составило 33,27 млн. руб. При ежегодном возрастании товарооборота средний чек ювелирного салона вырос за пять лет на 36,65%. Но при этом трафик посетителей, наоборот, немного снизился – количество посетителей уменьшилось на 7,23%, что можно пояснить активной конкуренцией в центре города со стороны ювелирных торговых сетей, активизацией онлайн-продаж и подорожанием ювелирной продукции.

Анализ товарооборота ювелирного салона «Роскошь» по товарным группам за 2021-2025 годы показал, что на протяжении анализированного периода практически по всем товарным группам наблюдается тенденция к ежегодному увеличению товарооборота, за некоторыми исключениями, преимущественно в 2022 году по серебру. В целом за пять лет по группе золотых изделий его возрастание составило 130,04%; по группе изделий из серебра увеличение составило 105,25% и по категории «Другое» - 409,83%. На формирование данных тенденций повлияло, в первую очередь инфляционное подорожание, так как количество посетителей магазина не увеличилось. Также показатели свидетельствуют об относительной слабости серебряной группы по сравнению с золотой группой и группой других изделий.

Следует отметить ведущую роль золотых украшений в товарообороте ювелирного магазина. Массовая доля «золотого выторга» в 2025 году составила 76,16%, что на 1,89 процентных пунктов выше, чем в 2021 году. Доля серебряного товарооборота составила 23,34% - это на 2,17 процентных пунктов ниже, чем в 2021 году, что также свидетельствует о послаблении конкурентных преимуществ серебряной группы изделий.

В структуре товарной продукции золота ведущую роль продаж занимают серьги золотые со средним показателем массовой доли в общем товарообороте за пять лет 20,36%, а также кольца женские с долей 17,85%. Наименьшая доля в среднем за пять лет принадлежит золотым подвескам с показателем 3,52%.

В серебряной группе наибольшую часть в товарообороте занимают серебряные цепочки со средней долей в общем товарообороте за пять лет 7,83% и серебряные кольца – 5,0%; наименьшая доля принадлежит серебряным мужским печаткам и кольцам (1,27%).

За пятилетний период можно наблюдать тенденции, как к увеличению коэффициента товарооборачиваемости товарных групп, так и к его уменьшению, что свидетельствует об определенной нестабильности в структуре товарного ассортимента салона, а также о нестабильном спросе на продукцию торгового учреждения. С целью повышения коэффициента оборачиваемости по группам в салоне необходимо снижать запасы на конец периода и увеличивать товарооборот.

Маркетинговая деятельность «Роскоши» включает: формирование клиентской базы и системы лояльности потребителя; формирование базы поставщиков ювелирных изделий; осуществление товарной политики и формирование ассортимента товаров; ведение и формирование лояльной ценовой политики; осуществление популяризационной деятельности и т.д.

Активная рекламная деятельность сегодня у «Роскоши» отсутствует. В качестве рекламных компонентов сегодня имеется: официальный сайт ювелирного магазина; сарафанное радио; наружная вывеска и оформленный фасад здания (входная группа) в качестве наружной рекламы.

Маркетинговая оптимизация работы ЮС представляет собой комплекс мер, направленных на привлечение целевой аудитории, оптимизацию сайта, продвижение в социальных сетях и разработку рекламных кампаний.

Начало такой кампании стартует с оценочно-исследовательских действий по отношению и к деятельности ЮС – это 1 этап оптимизации. Для оценочно-исследовательских действий выбрано 5 методов маркетинга: оценка рейтинга успешности по 5-бальной шкале, ABC-анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ. Применение комплексного подхода оценки деятельности ювелирного салона с помощью обозначенных методов засвидетельствовало наличие проблем с ассортиментом, послепродажным сервисом и низкой популяризацией.

2 и 3 этапы маркетинговой оптимизации – формирование и оценка проекта маркетинга в рамках предложенной концепции развития салона – «Модели 4С». Модель типична не для сетей, а для независимых ювелирных магазинов. В ее основе лежат такие силы, как: сегментированность по предпочтениям клиента; создание специфического ассортимента; субъектоориентированность; сервис, в первую очередь послепродажный.

В рамках «Модели развития 4С» в целях маркетинговой оптимизации можно предложить к внедрению следующие маркетинговые шаги: внедрение услуг ремонта ювелирных изделий; возможность расширения ассортимента серебряной группы – товаров-субститутов, товаров-комплиментов.

Одним из недостатков торговли ЮС была установлена слабость серебряной группы изделий – это недостаток изделий из жемчуга и изделий с ювелирной эмалью, небольшое количество полных гарнитуров с кольцами всей размерной линейки, сувениров и аксессуаров. Данная продукция активно пользуется спросом, особенно у молодежной группы. Для усиления такой товарной группы и увеличения товарооборота предлагается внедрить в продажу ряд товаров-субститутов и товаров-комплиментов на базе сотрудничества с отечественными ювелирными производителями на условиях получения комиссии салоном от продажи изделий не менее 15%.

Для реализации от производителей предлагается внедрить следующие позиции: серебряные серьги, кольца, подвески с натуральным жемчугом, разбавленным фианитами и ювелирной эмалью [1]. Ценовое предложение по таким позициям разнообразно на разный бюджет – имеются как простенькие миленькие недорогие украшения, так и вычурные изделия с фигурным жемчугом и элементами креативного декора с родированным покрытием и ювелирной эмалью.

Заключение. Маркетинговая оптимизация небольшого ювелирного салона имеет экономический смысл в условиях растущей конкуренции на отраслевом рынке «ювелирки», при условии глубокого анализа и учета специфики его деятельности. В рамках планирования финансово-экономических результатов от реализации обозначенных серебряных изделий в маркетинговом году предприятию следует рассматривать прибыль от их реализации от 158,90 до 278,08 тыс. руб. в год. Общая эффективность внедренных мероприятий при различных сценариях объемов оказанных ювелиром услуг и объемов продаж составит 24,57 – 52,77%.

Список литературы

1. Шаталова, И.В. Ассортимент отечественной ювелирной промышленности [Текст]: учеб. пособие (2-е изд. перераб. и доп.) / И.В. Шаталова, В.В. Скурлов. – М.: ЮНИТИ, 2024. – 319 с.
2. Ювелирные товары. Коммерческое товароведение [Текст]: учеб. пособие (2-е изд. перераб. и доп.) / Под ред. И.Т. Журавлева. – М.: 2024. – 409 с.
3. Ювелирный рынок в 2022–2024 гг.: адаптация к новым рыночным условиям. – Текст: электронный. – URL: https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/yuvelirnyy-rynok-v-2022-2024-gg-adaptatsiya-k-novym-rynochnym-usloviyam/ (дата обращения: 02.05.2026).
4. Ювелирный рынок России 2025 – сокращение магазинов, рост цен и развитие онлайн-продаж. – Текст: электронный. – URL: https://focus.bi/blog/tpost/ck99kcyc51-yuvelirnii-rinok-rossii-zakritie-tochek (дата обращения: 04.05.2026).

УДК 339.138:004.738.5

ЦИФРОВОЙ СЕНСОРНЫЙ МАРКЕТИНГ В КАТЕГОРИИ ЭМОЦИОНАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ТОВАРОВ: АНАЛИЗ ВИЗУАЛЬНЫХ И ТЕКСТОВЫХ ПРИЕМОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ «ТАКТИЛЬНОГО БАРЬЕРА» В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Красноставская Н.В., канд. экон. наук, доц.,
ORCID 0000-0002-0289-4920,
Плетнева Н.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-7944-2124,
Божук С.Г., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0002-8179-5882
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург, РФ
marketrek@yandex.ru, pletneva_na@spbstu.ru, bozhuk_sg@spbstu.ru

Введение. В текущих условиях цифровизации розничной торговли и существенного роста онлайн-каналов коммуникации перед брендами товаров возникает проблема преодоления тактильного барьера. Сенсорный маркетинг представляет собой ключевой элемент успешной маркетинговой стратегии, воздействуя на органы чувств, он влияет на восприятие, процессы обучения и запоминания, формируя желания, мотивацию и поведение потребителей [1]. Например, маркетинг с элементами ASMR (автономной сенсорной меридиональной реакции) задействует успокаивающие аудиовизуальные стимулы для вызова эмоционального отклика у потребителей и активно применяется в сфере электронной коммерции и цифровой рекламы [2]. Мысленное представление тактильного контакта с товаром повышает намерение потребителей его приобрести [3]. Эта проблема представляет значительную опасность для эмоционально значимых товаров, к которым относятся художественные материалы [4]. Процесс принятия решения о покупке и последующее использование этих товаров зависят от переживаемых потребителем тактильных (визуальных, аудиальных и текстовых) ощущений. В то время как у потребителя есть возможность посетить физический магазин и совершить покупку там, бренды производителей и продавцов, в том числе для активации онлайн-покупки, используют различные приемы минимизации негативного эффекта тактильного барьера в социальных сетях. В литературе отсутствует систематизированное описание приемов, с помощью которых бренды художественных материалов преодолевают тактильный барьер цифровой среды и формируют сенсорный опыт потребителя.

Объект исследования: цифровые коммуникации брендов производителей и специализированных ритейлеров художественных материалов в социальных сетях. Предмет исследования: совокупность

визуальных, аудиальных и текстовых приемов, посредством которых бренды художественных материалов преодолевают тактильный барьер цифровой среды и формируют сенсорный опыт потребителя. **Цель** исследования: выявить и систематизировать приемы цифрового сенсорного маркетинга, используемые брендами художественных материалов в социальных сетях для конструирования сенсорного опыта потребителя, а также определить их коммуникативные функции в процессе продвижения товаров.

Материалы и методы. Для достижения поставленной цели был использован метод направленного мультимодального контент-анализа. Единица анализа: отдельная мультимодальная публикация (короткое видео или текстовая публикация с визуальным сопровождением), содержащая демонстрацию продукта с явным акцентом на его физические свойства. В итоговую выборку вошли аккаунты 5 брендов: «Невская палитра», «Малевичъ», «EARTHBERRY», «Красный карандаш», «Передвижник». Период анализа охватывает последние 3 месяца: с июля по сентябрь 2026 года. Общий массив данных составил 160 единиц анализа.

Основная часть. Результаты направленного мультимодального контент-анализа публикаций брендов художественных материалов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сводная частотность сенсорных приемов
(*составлено авторами на основе результатов исследования*)

Группа сенсорных приемов	Сенсорный прием	Доля от общего массива, %
Визуальная группа	Макросъемка	64
	Кинестетическая демонстрация	45
	Демонстрация трансформации	15
	Освещение	17
Аудиальная группа	Натуральные звуки	44
	ASMR	6
	Тональность голоса	19
	Конгруэнтная музыка	36
Текстовая группа	Тактильные дескрипторы	28
	Кинестетические дескрипторы	23
	Синестетические дескрипторы	31
	Прямое обращение к тактильности	11
	Запах и вкус	3

Визуальная группа демонстрирует наибольшую частоту использования сенсорных приемов.

Результаты дают основания для нескольких выводов о цифровом сенсорном маркетинге эмоционально значимых товаров. Визуальные приемы доминируют над текстовыми: макросъемка – 64%, кинестетическая демонстрация – 45%, тогда как текстовая группа набирает максимум 31%.

В коротких видео бренды художественных материалов опираются на тактильные изображения как на главный способ компенсировать невозможность физического контакта с товаром. В текстовой группе синестетические дескрипторы (31%) встречаются чаще тактильных (28%). Это свидетельствует о качественном сдвиге: бренды продают не столько физические ощущения («бархатистый»), сколько атмосферу и эмоциональное состояние («теплый»). ASMR-инструменты используются крайне редко (6%) и остаются нишевым приемом.

Заключение. Практические рекомендации для маркетологов брендов художественных материалов:

1) делать акцент на макросъемку и кинестетическую демонстрацию – это самые доступные и при этом результативные способы передать тактильность через изображение;

2) пробовать ASMR-инструменты: они позволяют создать более глубокий синестетический опыт;

3) разрабатывать синестетические дескрипторы, чтобы выстраивать атмосферу, а не ограничиваться компенсацией тактильного контакта.

Список литературы

1. Baltezarević, R. Digital sensory marketing: Appealing to consumers' senses through digital technologies // International Marmara scientific research and innovation congress 11-12 march 2023 İstanbul, Turkey. Conference: 4. International scientific research and innovation congress March 2023. – 2023. – Istanbul, Turkey. – P. 417-423. – URL: https://www.researchgate.net/publication/369357765_DIGITAL_SENSORY_MARKETING_APPEALING_TO_CONSUMERS'_SENSES_THROUGH_DIGITAL_TECHNOLOGIES (дата обращения: 29.09.2026).
2. Zheng, J. Research on How ASMR Marketing Influences Consumers' Emotion-Dependent Purchase Behavior // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025. – 176. – P. 81-84. – DOI: 10.54254/2754-1169/2025.22095. – URL: https://www.researchgate.net/publication/390978749_Research_on_How_ASMR_Marketing_Influences_Consumers'_Emotion-Dependent_Purchase_Behavior (дата обращения: 29.09.2026).
3. Inoue, Y. Effects of haptic imagery on purchase intention // Experimental Results. – 2023. – 4. – 1-10. – DOI: 10.1017/exp.2023.1. – URL: https://www.researchgate.net/publication/367411447_Effects_of_haptic_imagery_on_purchase_intention (дата обращения: 29.09.2026).
4. Красноставская, Н. В. Управление доверием к бренду в социальных сетях: роль пользовательского контента от «не-экспертов» в формировании доверия к брендам эмоционально значимых товаров / Н. В. Красноставская, Н. А. Плетнева, С. Г. Божук // Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики : Сборник тезисов IV международной научно-практической конференции, Алчевск, 2-24 апреля 2026 года. – Алчевск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасский государственный технический университет», 2026. – С. 843-845. – EDN DIORVU. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=92361606 (дата обращения: 29.09.2026).

УДК 005.52:658.7

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНЫХ ДАННЫХ

Крюков С.С., ORCID 0009-0000-1785-1248
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург, РФ
kryukov.ss@edu.spbstu.ru

Введение. Цифровизация транспортно-экспедиторской деятельности сопровождается накоплением данных о перевозках, маршрутах, клиентах, затратах и сроках операций. Однако управленческая ценность корпоративных данных возникает при их преобразовании в систему показателей, соотнесенных с объектами управления и задачами принятия решений. Исходная информация требует обработки, систематизации и аналитической интерпретации.

Практической базой исследования выступает выгрузка из информационной системы «1АБ:Карго» за период с 01.01.2025 по 30.05.2025. Массив содержит 81 поле и 38 704 строки данных. Особенности массива включают связи «одна накладная – несколько рейсов» и «один рейс – несколько накладных», дублирование записей, неполноту отдельных характеристик грузов, неструктурированные данные и использование нескольких валют. Поэтому непосредственное применение исходной выгрузки для управленческого анализа ограничено.

Цель исследования заключается в разработке подхода к формированию системы управленческих показателей операционной логистической деятельности транспортно-экспедиторской организации для преобразования корпоративных данных в информацию, используемую при обосновании управленческих решений. Задачи исследования: систематизировать показатели по направлениям управленческого анализа; определить их связь с объектами управления, источниками данных и аналитическими разрезами. В исследовании использованы методы анализа и обобщения, систематизации и группировки показателей.

Основная часть. Формирование системы показателей предлагается начинать с управленческой задачи и соответствующего объекта анализа, а не с перечня доступных полей информационной системы. Для каждого показателя определяются экономическое содержание, правило расчета, исходные данные и аналитические разрезы. Особенность предлагаемого подхода состоит в согласовании указанных элементов с управленческой задачей и объектом управления. Такой подход согласуется с исследованиями логистических провайдеров [1]. В отечественной

литературе также подчеркивается необходимость учитывать особенности оцениваемого объекта, систему его целей и взаимосвязи бизнес-процессов [2].

На этой основе показатели операционной логистической деятельности систематизированы по пяти группам управленческих показателей, их состав и основные аналитические разрезы представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Структура системы управленческих показателей операционной логистической деятельности

Группа управленческих показателей	Примеры показателей	Основные аналитические разрезы
Масштаб и параметры операционной деятельности	количество отправок, количество мест, вес, объем	период, клиент, маршрут, способ доставки
Финансово-экономические результаты	выручка, затраты, маржа, уровень маржинальности, стоимость перевозки на единицу веса или объема	период, клиент, маршрут, способ доставки, сотрудник, статья затрат
Временные характеристики и надежность	среднее время перевозки, соблюдение плановых сроков	период, маршрут, способ доставки
Структура операционной деятельности	структура перевозок по способам доставки, распределение грузопотока по направлениям	период, страна, маршрут, способ доставки
Операционная нагрузка персонала	количество накладных и рейсов на сотрудника, доля операций в общей нагрузке	сотрудник, период

Представленная группировка построена по содержанию управленческих показателей и включает пять направлений: масштаб и параметры операционной деятельности, финансово-экономические результаты, временные характеристики и надежность, структуру операционной деятельности и операционную нагрузку персонала.

Клиент, маршрут, способ доставки, сотрудник, статья затрат и период рассматриваются не как самостоятельные группы показателей, а как аналитические разрезы их представления. Один показатель в зависимости от управленческой задачи может анализироваться в нескольких разрезах. Например, маржа относится к финансово-экономическим показателям, но может рассчитываться по клиентам, маршрутам, способам доставки и сотрудникам. Такое разграничение позволяет отделить экономическое содержание показателя от объекта его аналитической детализации и использовать единый набор показателей для различных управленческих задач.

Управленческие показатели не следует полностью отождествлять с KPI. В SCOR Digital Standard стратегические метрики верхнего уровня

рассматриваются как ключевые показатели эффективности, тогда как показатели последующих уровней выполняют преимущественно диагностическую функцию и позволяют детализировать причины отклонений [3].

Таким образом, предлагаемая система сочетает содержательно однородные группы показателей и аналитические разрезы их представления. Это позволяет анализировать различные объекты управления без формирования отдельного набора показателей для каждого клиента, маршрута или сотрудника. При реализации средствами BI и многомерного анализа показатели выступают измеряемыми характеристиками, а аналитические разрезы определяют направления их детализации. Возможности применения OLAP-технологий для решения задач операционной логистической деятельности рассматривались авторами ранее [4].

Заключение. Формирование системы управленческих показателей позволяет преобразовать корпоративные данные в информацию, необходимую для поддержки решений в операционной логистической деятельности. Предложенная систематизация включает пять содержательных групп показателей и отделяет их от аналитических разрезов - клиентов, маршрутов, способов доставки, сотрудников, статей затрат и периодов. Это позволяет исключить дублирование однотипных характеристик и использовать один показатель для анализа различных объектов управления. При этом не все показатели являются KPI, часть из них выполняет информационно-диагностическую функцию. Сформированная система может служить основой информационно-аналитического обеспечения управления и применения инструментов многомерного анализа. Ее конкретный состав должен адаптироваться к целям управления и структуре корпоративных данных организации.

Список литературы

1. Domingues M. L., Reis V., Macário R. A Comprehensive Framework for Measuring Performance in a Third-party Logistics Provider // Transportation Research Procedia. 2015. Vol. 10. P. 662–672. – DOI 10.1016/j.trpro.2015.09.020. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146515002070 (дата обращения: 05.10.2026).
2. Демченко, А.И. Подход к построению системы показателей логистической цепи / А.И. Демченко // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – URL: https://science-education.ru/article/view?id=18683 (дата обращения: 05.10.2026).
3. Association for Supply Chain Management. SCOR Digital Standard. Performance. – URL: https://scor.ascm.org/performance/introduction (дата обращения: 05.10.2026).
4. Дуболазов, В.А. Аналитические инструменты операционной логистической деятельности с применением OLAP-технологии / В.А. Дуболазов, С.С. Крюков, В.Н. Череватенко // Глобальный научный потенциал. – Т. 11. – № 176, – С. 334-339. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=88859716 (дата обращения: 05.10.2026).

УДК 658.8

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Кужелева А.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0000-9086-7107,
Бокарева П.В.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
kuzhelechka@mail.ru; bpv1706@ya.ru

Введение. Вектор современной экономической политики сместился в плоскость максимального наращивания производительных сил. В этой связи в современных условиях высокой конкуренции, изменения потребительского поведения и развития цифровых технологий особое значение приобретает разработка маркетинговой стратегии, позволяющей организации определять направления развития, рационально использовать ресурсы и укреплять конкурентные позиции [1; 2]. Особенно актуальна эта задача для электронной торговли, где маркетплейсы активно используют цифровые инструменты продвижения и аналитические данные [6].

Цель исследования – разработать основные направления маркетинговой стратегии организации на примере Wildberries с учетом анализа внешней и внутренней среды.

Основные результаты. Маркетинговая стратегия представляет собой долгосрочное направление деятельности организации, определяющее способы достижения маркетинговых целей с учетом потребностей покупателей, состояния рынка и действий конкурентов [1; 2]. Ее разработка включает анализ внешней и внутренней среды, выявление проблем и возможностей, постановку целей и выбор направлений развития. Для систематизации результатов применяется SWOT-анализ, позволяющий сопоставить сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами рынка [3; 4].

Объектом исследования является Wildberries – маркетплейс, объединяющий покупателей и продавцов на цифровой платформе. Важными особенностями его деятельности выступают широкий ассортимент, развитая инфраструктура электронной торговли и использование цифровых инструментов продвижения [6]. Платформа предоставляет возможности для рекламы товаров в поиске, каталоге и рекомендательных блоках, а также для привлечения внешнего трафика [7].

Основные направления разработки маркетинговой стратегии Wildberries представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные направления разработки маркетинговой стратегии Wildberries

Направление	Характеристика
Анализ конкурентной среды	Оценка положения организации относительно основных конкурентов и выявление конкурентных преимуществ [3; 4]
Ассортиментная политика	Оптимизация ассортимента с учетом потребностей покупателей [1; 2]
Ценовая политика	Поддержание привлекательности ценовых предложений с учетом конкуренции и спроса [1; 2]
Продвижение	Использование цифровой рекламы, рекомендаций, медийных инструментов и внешнего трафика [6; 7]
Работа с потребителями	Повышение удовлетворенности и лояльности покупателей, улучшение клиентского опыта [1; 2]
Аналитика	Использование данных о показах, кликах, заказах и конверсиях для принятия решений [7]
Позиционирование	Формирование устойчивого восприятия организации на рынке электронной торговли [1; 2]

Wildberries следует уделять больше внимания персонализации предложений с учетом интересов и потребностей покупателей. Это позволит сделать рекомендации полезнее, упростить выбор товаров и повысить лояльность клиентов.

Развитие цифрового продвижения также требует постоянной оценки рекламных кампаний. Анализ переходов, рекламных затрат и совершенных покупок поможет определить наиболее эффективные способы продвижения и рациональнее использовать рекламный бюджет [7].

Для Wildberries важно улучшать удобство выбора товаров: совершенствовать поиск, делать информацию о продукции понятнее и помогать пользователям быстрее находить подходящие предложения. Это может сделать покупки комфортнее и повысить интерес клиентов к платформе.

Значительную роль играет и качество клиентского опыта. На удовлетворенность покупателей влияют скорость доставки, удобство поиска, полнота информации о товаре, рейтинг продавца и простота оформления заказа. Поэтому улучшение взаимодействия с покупателями способствует укреплению конкурентных позиций организации [1; 2].

Также Wildberries следует развивать программы лояльности, мотивирующие покупателей чаще пользоваться платформой. Например, можно предлагать персональные скидки и специальные условия постоянным клиентам. Это поможет укрепить отношения с покупателями и повысить вероятность повторных заказов.

Таким образом, перспективными направлениями развития являются персонализация предложений, совершенствование цифрового продвижения, повышение эффективности внешнего трафика, развитие программ лояльности и мониторинг конкурентной среды [5; 6]. Результаты

стратегии целесообразно оценивать по объему продаж, количеству заказов, конверсии, среднему чеку и стоимости привлечения клиента [5; 7].

Заключение. Разработка маркетинговой стратегии в современных условиях является важным инструментом долгосрочного развития организации и повышения ее конкурентоспособности. Анализ Wildberries показал, что необходимо учитывать особенности цифрового рынка, изменения потребительского поведения и результаты исследования внешней и внутренней среды [1; 3; 6].

Следовательно, *перспективными направлениями развития Wildberries являются персонализация предложений, совершенствование цифрового продвижения и повышение качества взаимодействия с покупателями. Регулярная оценка результатов позволит определить эффективность выбранных решений, укрепить конкурентные позиции организации и повысить результативность ее маркетинговой деятельности*.

Список литературы

1. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 186 с. – ISBN 978-5-9916-9092-8.
2. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус, М. В. Пашкус. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 244 с. – ISBN 978-5-534-21427-7.
3. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – Москва; Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-91180-915-7.
4. Стратегический и операционный маркетинг : учебное пособие / О. В. Калинина, Д. В. Тихонов, Е. А. Зотова, А. П. Шабан ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Высшая школа производственного менеджмента. – Санкт-Петербург : Политех-Пресс, 2022. – 170 с. – ISBN 978-5-7422-7732-3.
5. Махноносов, Д. В. Концептуальный подход к формированию стратегии развития маркетинга на рынке вендинга / Д. В. Махноносов, В. А. Батаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 13, № 2. – С. 187–193. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.13.022.
6. Азарян, Е. М. Стратегия цифровой трансформации электронной торговли / Е. М. Азарян, Д. В. Махноносов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 7 (139). – С. 183–190. –URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54365199&ysclid=mv163o7yfb980082696. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.07.03.020. – EDN BYSPAS.
7. Как работать с кабинетом «WB Продвижение» на портале «WB Партнёры». – Текст: электронный // PRO Wildberries. – URL: https://sreda.rwb.ru/education (дата обращения: 08.10.2026).

УДК 005.32

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ

Кужелева А.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0000-9086-7107,
Бочарова Е.М.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
kuzhelechka@mail.ru; katerina.bocharova.04@mail.ru

Введение. В условиях высокой конкуренции и развития цифровых каналов организациям важно не только привлекать новых покупателей, но и поддерживать долгосрочные отношения с уже существующими клиентами. Одним из инструментов такой работы выступает персонализация – адаптация предложений, коммуникаций и клиентского опыта с учётом потребностей, истории взаимодействия и предпочтений потребителя. Однако персонализация приносит пользу лишь тогда, когда клиент воспринимает её как реальную ценность, а не как навязчивое использование его данных.

Цель исследования – раскрыть возможности персонализации как инструмента управления клиентской лояльностью и определить условия её применения.

Анализ последних исследований и публикаций. Завьялова Н.Б. и Кравец А.А. рассматривают программы лояльности как часть системы управления взаимоотношениями с клиентами и подчёркивают, что изменение условий программ без учёта ожиданий потребителей может снижать доверие [1]. Глухова Е.В. и Воловская Н.М. анализируют взаимосвязь лояльности и удовлетворённости клиентов [2]. В работе Ю.В. Веселовой CRM-системы представлены как инструмент организации маркетинга взаимоотношений, позволяющий систематизировать сведения о клиентах и повышать согласованность коммуникаций [3]. Российское исследование CRM-маркетинга Out of Cloud также указывает на значимость клиентской коммуникации, анализа базы и развития программ лояльности для компаний [4].

Основная часть. Клиентская лояльность проявляется не только в повторных покупках, но и в устойчивом предпочтении организации, доверии к ней и готовности рекомендовать её другим. Поэтому одной частоты покупок недостаточно для оценки отношений с клиентом: необходимо учитывать удовлетворённость, реакцию на коммуникации и причины выбора компании. Программа лояльности, построенная исключительно на скидках, может стимулировать отдельную покупку, но не обязательно формирует устойчивое предпочтение [1; 2].

Персонализация позволяет повысить релевантность взаимодействия с клиентом. К основным инструментам относятся индивидуальные предложения в программе лояльности, рекомендации на основе истории покупок, персонализированные подборки товаров, напоминания о повторном приобретении и выбор подходящего канала коммуникации. Для координации этих действий организация может использовать CRM-систему, в которой объединяются сведения о покупках, обращениях и реакции на маркетинговые сообщения [3].

Значимость данных инструментов отражена в российском исследовании рынка CRM-маркетинга, проведённом Out of Cloud: среди приоритетных задач CRM-маркетинга респонденты называли коммуникацию с клиентами и анализ клиентской базы (по 79%), развитие программы лояльности (72%) и сбор обратной связи (59%) [4]. Эти показатели отражают мнение опрошенных представителей компаний о задачах CRM-маркетинга, а не доказанный размер эффекта от персонализации. Распределение ответов представлено на рисунке 1.

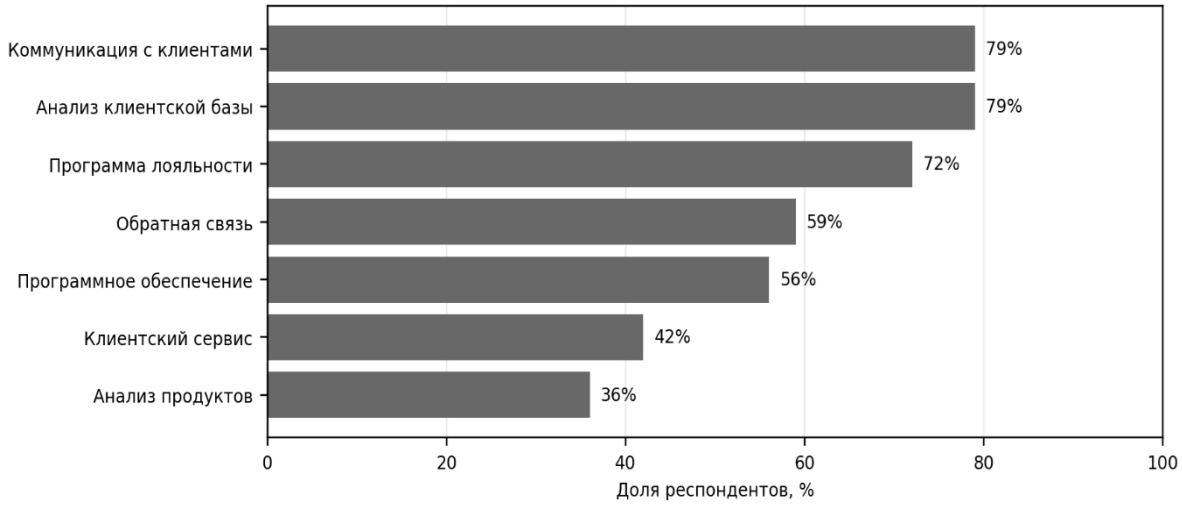

Рис. 1. Приоритетные задачи CRM-маркетинга в российских компаниях, % респондентов

На основе рассмотренных подходов можно выделить последовательность управления лояльностью через персонализацию: постановка измеримой цели; сбор и проверка данных, полученных на законных основаниях; сегментация клиентской базы; подготовка релевантного предложения; выбор канала коммуникации; оценка результата и корректировка действий. Результативность следует оценивать по совокупности показателей –повторным покупкам, удержанию клиентов, оттоку, отклику на предложения, использованию бонусов, удовлетворённости и готовности рекомендовать компанию. При наличии технической возможности полезно сопоставлять результаты тестовой и контрольной групп.

При этом персонализация не гарантирует укрепления лояльности автоматически. Избыточные сообщения, нерелевантные скидки и непрозрачная обработка персональных данных способны снизить доверие. Поэтому персонализированные предложения должны быть понятными, уместными и добровольно воспринимаемыми клиентом; организациям необходимо соблюдать требования законодательства и предоставлять возможность управлять коммуникациями. Кроме того, персонализация не заменяет качество товара, удобство покупки и надёжность сервиса.

Заключение. Персонализация может выступать инструментом управления клиентской лояльностью, если опирается на достоверные данные, сегментацию и согласованную работу маркетинга, продаж и клиентского сервиса. Российские исследования подчёркивают значение доверия, удовлетворённости и системного управления взаимоотношениями с клиентами [1–4]. Для практического применения важно устанавливать измеримые цели, оценивать результаты по нескольким показателям и корректировать предложения с учётом обратной связи. Следовательно, основой устойчивой лояльности является не количество персональных сообщений само по себе, а полезность взаимодействия для клиента.

Список литературы

1. Завьялова, Н.Б. Программы лояльности в системе управления взаимоотношениями с клиентами / Н.Б. Завьялова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 241–250. – DOI: 10.18334/epp.11.2.111590.
2. Глухова, Е.В. Взаимосвязь понятий лояльности и удовлетворенности клиентов / Е.В. Глухова, Н.М. Воловская // Актуальные исследования. – 2021. – № 42 (69). – С. 44–47. – URL: https://apni.ru/article/3069-vzaimosvyaz-ponyatij-loyalnosti-i-udovletvor (дата обращения: 09.10.2026).
3. Веселова, Ю.В. CRM-системы как средство реализации маркетинга взаимоотношений с клиентами / Ю.В. Веселова // The Scientific Heritage. – 2022. – № 84-5 (84). – С. 8–10.
4. Исследование российского рынка CRM-маркетинга 2023. – Текст: электронный // Out of Cloud. – URL: https://outofcloud.ru/cases/crmresearch2020/ (дата обращения: 09.10.2026).
5. Методы исследований в менеджменте: учебно-методическое пособие / А.В. Половян, Е.В. Комарницкая. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ». 2019. – 133 с.
6. Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса : монография / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, А. К. Берко [и др.] ; под общей редакцией Т. В. Ибрагимхалиловой ; Донецкий национальный университет, Экономический факультет, Кафедра маркетинга и логистики. – Донецк : ДонНУ, 2022. – 345 с.

УДК 339

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ ПРОФОРИЕНТАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ ВУЗА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Кулишова Е.А., ORCID0000-0002-2423-8609
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург, РФ
lenichkakulishova@yandex.ru

Введение. Формирование долгосрочных взаимоотношений вуза и обучающихся в современных условиях в большей части происходит в цифровой среде, что обосновывает актуальность формирования ассортимента цифровых профориентационных продуктов вуза. В данном контексте важную роль играет маркетинговый аудит профориентационной деятельности вуза в цифровой среде, результаты которого могут быть положены в основу маркетинговой стратегии вуза и оценки его конкурентоспособности.

Целью статьи является формирование критериев для проведения маркетингового аудита профориентационной деятельности вуза для планирования и оценки стратегии цифрового маркетинга.

Основная часть. Несмотря на актуальность проблемы оценки конкурентоспособности вуза, нерешенным остается вопрос оценки эффективности профориентационной деятельности и ее вклада в конкурентоспособность вуза. Фурсов А. В. утверждает, что основными проблемами при оценке эффективности профориентационной деятельности являются трудности из-за недостаточной информированности о них и отсутствия в УТП явной уникальности каждого образовательного учреждения [1].

В контексте планирования, реализации и контроля стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза, маркетинговый аудит является первым (аналитическим) этапом планирования.

Целью маркетингового аудита является сбор и обработка исходных данных для формирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза. Объектом маркетингового аудита профориентационной деятельности вуза выступает совокупность внешних и внутренних условий, в которых вуз реализует или планирует реализовывать стратегию цифрового маркетинга: конкурентная среда, предприятия-партнеры (работодатели), целевая аудитория, внутренняя среда вуза. Предметом аудита выступают полнота ассортимента (опыт через «контент», опыт через «пробу», опыт через «просвещение», опыт через «самоопределение», опыт через «презентацию») и соответствие

профориентационных продуктов принципам формирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза (принцип многоаспектности профориентации, принцип единства продукта и продвижения, принцип омниканальной конгруэнтности маркетинговых коммуникаций) [2].

В целях планирования и реализации стратегии цифрового маркетинга предлагается рассматривать следующие критерии:

1. Наличие цифрового профориентационного продукта каждого типа («да» – продукт присутствует, «нет» – продукт отсутствует);

2. Степень реализации продукта (насколько полно и системно реализован продукт, соответствует ли он принципам стратегии цифрового маркетинга («+++» – продукт реализуется в достаточной мере, «++» – продукт реализуется частично (требует усовершенствования), «+» – продукт реализуется фрагментарно (единичный материал или мероприятие), «-» – продукт не доступен в цифровой среде;

3. Интеграция в профориентационную воронку («да» – продукт обеспечивает переход к потреблению следующего типа: ссылка на доступ к продукту следующего типа/ инструкция к переходу на новый уровень/ призыв к действию и т.д.; «нет» – продукт не связан со следующим типом продукта).

Для апробации предложенных критериев проведем исследование вузов Российской Федерации на примере, представленных в таблице 1. Для анализа выбраны вузы, которые осуществляют подготовку по направлению 38.00.00 Экономика и управление.

Таблица 1 – Результаты маркетингового аудита профориентационной деятельности вуза

Направление подготовки	Контент	Проба	Просвещение	Само-определение	Презентация
СПбПУ Петра Великого (г.Санкт-Петербург)					
38.00.00 Экономика и управление	да +++ нет	да +++ нет	да +++ нет	да ++ нет	да ++ да
ПГТУ – филиал НИУ МГСУ (г.Мариуполь)					
38.00.00 Экономика и управление	да + нет	нет - нет	нет - нет	нет - нет	да + да
ДГТУ (г.Ростов-на-Дону)					
38.00.00 Экономика и управление	да + нет	нет - нет	да + нет	нет - нет	да + да
ДонГУ (г.Донецк)					
38.00.00 Экономика и управление	да + нет	нет - нет	нет - нет	нет - нет	да + да
МГУ им А.И.Куинджи (г. Мариуполь)					
38.00.00 Экономика и управление	да ++ нет	нет - нет	нет - нет	нет - нет	да + да

Результаты анализа показывают, что наиболее полным образом профориентационные продукты в цифровом пространстве представлены в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого.

На официальном сайте СПбПУ Петра Великого размещены видеозаписи с примерами профессий и обязанностей выпускников направления. На сайте есть информация об основных партнерах выпускающей школы.На портале «Открытое образование» размещены курсы от СПбПУ, в том числе по направлениям подготовки 38.00.00 Экономика и управление.В СПбПУ есть онлайн-экскурсии и виртуальные туры по вузу, в том числе по Институту промышленного менеджмента и торговли, который осуществляет подготовку по направлениям подготовки 38.00.00 Экономика и управление. СПбПУ проводит дни открытых дверей в онлайн формате, есть онлайн-анкета для абитуриентов. На сайте представлены возможности для получения дополнительных баллов для поступления, а также есть возможность пройти курсы подготовки к ЕГЭ в онлайн-формате. Однако имеется общий недостаток: отсутствует элемент последовательного перехода от одного типа профориентационного продукта к следующему.

Профориентационные продукты вуза в цифровой среде у региональных вузов представлены в значительно меньшей степени. Чаще всего доступен базовый контент о специальности, профессиях, предприятиях-партнерах. Более сложные продукты практически не представлены вузами в цифровой среде.

Заключение. Маркетинговый аудит профориентационной деятельности является неотъемлемой частью формирования его маркетинговой стратегии. Предложенные критерии позволяют сопоставлять текущее состояния ассортимента профориентационных продуктов с конкурентами и планировать маркетинговую стратегию вуза с учетом реализации принципов планирования стратегии цифрового маркетинга в профориентационной деятельности вуза. В перспективе критерии могут быть дополнены и уточнены с учетом многоуровневости карьерной траектории обучающегося.

Список литературы

1. Фурсов, А. Л. Проблема эффективности профориентационных мероприятий вуза в системе маркетинга образования / А. Л. Фурсов, М. Ф. Хайруллин, И. А. Корягина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – No 11. – С. 101–105. – DOI:10.37882/2223-2974.2022.11.36.
2. Божук, С.Г. Проектирование профориентационного продукта в маркетинговой деятельности вуза / С.Г. Божук, Е.А. Кулишова. – Текст: электронный // Финансы и управление. – 2026. – № 3. – С. 111-128. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=81796. – DOI: 10.25136/2409-7802.2026.3.81796. EDN: OUWMHM.

УДК 629.067

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ НА ТРАНСПОРТЕ (НА ПРИМЕРЕ АО «ОМСКОБЛАВТОТРАНС»)

Куршакова Н.Б., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0002-4036-2685,
Желемеева В.И.
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения», г. Омск, РФ
Lerazhelemeeva04@mail.ru, nbk2004@mail.ru

Введение. Обеспечение безопасности дорожного движения (БДД) является одной из приоритетных задач государственной политики в области транспорта, что закреплено в Федеральном законе №196 «О безопасности дорожного движения» [1]. Особую значимость этот вопрос приобретает для транспортных предприятий, осуществляющих регулярные пассажирские перевозки, поскольку от надежности и безопасности их работы зависят жизнь и здоровье людей. АО «Омскоблавтотранс» – крупный транспортный оператор Омской области, обеспечивающий перевозку более 2,5 млн пассажиров в год и обслуживающий 430 рейсов ежедневно. Предприятие располагает собственным автопарком, разветвленной инфраструктурой и авторемонтными мастерскими с полным циклом технического обслуживания и ремонта [2]. Анализ статистических данных указал на то, что в сфере БДД сохраняются системные проблемы: фиксируются случаи схода автобусов с линии по техническим причинам, недостаточно эффективно организован контроль за качеством ремонта, отсутствует единый внутренний документ, регулирующий взаимодействие подразделений по обеспечению БДД.

Цель исследования – на основе результатов анализа теоретических и практических аспектов безопасности движения на транспорте обосновать целесообразность организации системы взаимоотношений по обеспечению БДД в АО «Омскоблавтотранс», составить план мероприятий по повышению безопасности движения.

Основная часть. В рамках теоретического этапа исследования раскрыты значения понятий «дорожное движение», «безопасность дорожного движения» и «транспортная безопасность». Согласно Федеральному закону № 196-ФЗ, безопасность дорожного движения определяется как «состояние процесса, отражающее степень защищенности его участников от дорожно-транспортных происшествий и их последствий» [1]. При этом транспортная безопасность, в отличие от БДД, фокусируется на защите объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств от актов незаконного вмешательства [3]. Эти понятие взаимосвязаны, но не

тождественны, что требует их разграничения при разработке правовых, организационных и профилактических мер.

Анализ деятельности АО «Омскоблавтотранс» показал, что на предприятии сформирована многоуровневая система взаимоотношений по обеспечению безопасности. Непосредственный контроль осуществляет начальник службы БДД, подчиняющийся генеральному директору, основными участниками являются сотрудники служб БДД и эксплуатации транспорта, автоколонны №1 и №2, авторемонтной мастерской, службы управления персоналом, диспетчерской и здравпунктов. Установлено, что предприятие в целом выполняет законодательные требования согласно ГОСТ Р ИСО 39001–2014 «Системы менеджмента безопасности дорожного движения. Требования и руководство по применению» [4]: назначены ответственные лица, проводятся предрейсовые осмотры, ведется учет дорожно-транспортных происшествий (ДТП), осуществляется служебное расследование происшествий, активно используется система ГЛОНАСС. Вместе с тем за пять лет (01.07.2021 по 28.02.2026), зафиксировано 912 сходов автобусов с линии, что в среднем составляет 17 случаев за месяц. Их причины: неисправности двигателя – 216 случаев (24%), отказы электрооборудования – 156 (17%), проблемы пневмосистемы и тормозов – 133 (15%), протоколы состояния и повреждения колес, выхода их из строя – 103 (11%), сцепление и коробки переключения передач – 76 (8%), прочее – 228 (25%). Значительное число сходов по причинам технического характера указывает на существенный износ подвижного состава и недостаточную эффективность выполнения планово-предупредительных ремонтных работ.

По результатам анализа практических аспектов безопасности движения в АО «Омскоблавтотранс» выявлено несколько проблемных областей, нуждающихся в улучшении: управленческая – отсутствие нормативного документа, регламентирующего систему менеджмента БДД, и техническая – высокая аварийность из-за неисправности подвижного состава, его оборудования. Для их решения обоснован и предложен комплекс организационно-методических мероприятий, включающий три взаимодополняющих компонента.

Во-первых, предлагается разработать и внедрить Положение об организации работы по обеспечению БДД. Его структура будет состоять из 18 разделов, охватывающих общие положения, цели и задачи СМБДД, область применения, ключевые показатели эффективности, роли и ответственность участников, порядок действий при ДТП и сходах с линии, виды инструктажей, мотивацию персонала, документацию, внутренний аудит и заключительные положения.

Во-вторых, необходимо создать независимую комиссию по контролю качества ремонта из представителей служб безопасности дорожного движения, производственно-технической и эксплуатации транспорта. Ее

цель – проведение выборочных проверок качества ремонтных работ, своевременное выявление недостатков и выработка корректирующих мер.

В-третьих, рекомендовано введение дополнительного материального стимулирования механиков и водителей за безаварийную работу и качественный ремонт, что создаст личную заинтересованность в снижении числа повторных сходов.

Общие затраты на внедрение мероприятий за 6 месяцев составят 591,1 тыс руб., включая разовые затраты на печать журналов, текущие затраты на вкладыши в путевые листы, ежемесячную доплату членам комиссии. Ожидаемый экономический эффект будет достигнут за счет снижения числа сходов по техническим причинам: при средней стоимости одного ремонта 13 177 рублей и планируемом сокращении сходов на 20% ежемесячная экономия составит не менее 18 363 рублей, за 6 месяцев – 110 180 рублей. Дополнительную экономию предприятие может получить за счет уменьшения затрат на эвакуацию и простои автобусов, а также потерю рейсов.

Заключение. Предложенный комплекс организационно-методических мероприятий является практически реализуемым и направлен на создание целостной системы взаимоотношений по обеспечению безопасности движения на транспорте. Введение в действие единого Положения об организации работы по обеспечению БДД, образование независимой комиссии и реализация дополнительных мер по мотивации рабочих кадров позволит АО «Омскоблавтотранс» повысить надежность и безопасность пассажирских перевозок, снизить число сходов автобусов с линии по техническим причинам и укрепить свои конкурентные позиции на транспортном рынке Омской области, что несомненно, повысит удовлетворенность жителей региона качеством транспортных услуг.

Список литературы

1. О безопасности дорожного движения: Федеральный закон от 10.12.1995 № 196-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8509/ (дата обращения: 15.05.2026).
2. Официальный сайт АО «Омскоблавтотранс». – Текст : электронный. – URL: https://omskoblauto.ru/about (дата обращения: 20.05.2026).
3. О транспортной безопасности: Федеральный закон от 09.02.2007 № 16-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_65783/ (дата обращения: 15.05.2026).
4. ГОСТ Р ИСО 39001-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента безопасности дорожного движения (БДД). Требования и руководство

bezopasnosti-dorozhnogo-dvizheniya-voprosy-teorii-sistema-dorozhnoe-dvizhenie (дата обращения: 10.04.2026).

УДК 339.138

ЛОГИСТИКА КЛИЕНТСКОГО ПУТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Ларионова И.В., канд. соц. наук, доц., ORCID 0000-0003-4745-9102,
Санатуллова А.А., ORCID 0009-0000-8712-111X
ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ», г. Казань, РФ
sanatullovaa@bk.ru, IVLarionova@kai.ru

Введение. Банковский сектор развивается в условиях цифровизации и усиления конкуренции, что постепенно снижает эффективность традиционных маркетинговых инструментов и усиливает сходство продуктовых предложений банков. В этих условиях первостепенное значение приобретает качество клиентского опыта, обеспечение которого требует согласованности каналов взаимодействия, подразделений и внутренних процессов. Логистика клиентского пути позволяет выявлять и устранять разрывы во взаимодействии с клиентом, а также сокращать время вывода продуктов на рынок, что становится существенным конкурентным преимуществом.

Цель исследования – на основе открытых статистических и эмпирических данных обосновать логистику клиентского пути как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности банка.

Основная часть. Цифровизация банковских услуг сопровождается массовым переходом клиентов в дистанционные каналы и повышением требований к скорости и удобству обслуживания. В результате продуктовые характеристики постепенно утрачивают значение как единственный источник конкурентного преимущества. Определяющим фактором становится качество клиентского опыта на всех этапах взаимодействия с банком.

Понятие логистики клиентского пути формируется на стыке двух дисциплин. Если классическая логистика ориентирована на оптимизацию материальных потоков, то в банковском секторе акцент смещается на управление информационными и сервисными потоками. При этом сам концепт клиентского пути первоначально получил развитие в маркетинговой науке как инструмент описания последовательности контактов потребителя с компанией [1]. Логистическая перспектива дополняет его операционной составляющей, акцентируя внимание на согласованности подразделений, обеспечивающих непрерывность этого маршрута.

Под клиентским путем понимается последовательность взаимодействия потребителя с банком на различных этапах принятия решения о приобретении банковских продуктов, их последующего использования или отказа от них. [2]. В рамках данного подхода взаимодействие с клиентом рассматривается как единый процесс, отдельные этапы которого взаимосвязаны и требуют согласованного управления. Качество проработки точек контакта с клиентом в данном случае приобретает не только маркетинговое, но и стратегическое значение, поскольку позволяет банку формировать дополнительные конкурентные преимущества и одновременно оценивать степень соответствия организации потребностям и ожиданиям клиентов.

Одним из основных инструментов практической реализации данного подхода является картирование клиентского пути. Оно позволяет последовательно представить этапы взаимодействия клиента с банком, определить возникающие в процессе обслуживания затруднения, а также установить зоны ответственности отдельных подразделений. Клиентский путь включает совокупность точек контакта, через которые осуществляется прямое или косвенное взаимодействие потребителя с банком. Систематическая работа с такими точками позволяет выявлять возможности совершенствования обслуживания и в долгосрочной перспективе формировать устойчивые отличия банка от конкурентов [2]. При этом логистический подход к управлению клиентским путем отличается от его рассмотрения исключительно с позиции маркетинга прежде всего ориентацией на практическую реализацию выявленных изменений.

Для оценки связи между внедрением логистики клиентского пути и эффективностью маркетинговой деятельности был проведен вторичный анализ открытых данных российских банков. Выборка включает три банка из топ-10 по объему розничного бизнеса: Альфа-Банк, Сбербанк и Т-Банк.

На основе анализа следует отметить, что все три банка используют элементы логистики клиентского пути, но степень их интеграции различается. Альфа-Банк применяет принцип «1 стрим = 1 клиентский путь», закрепляя каждый путь за отдельной командой. Это позволяет выявлять конкретные причины проблем, например, низкие оценки при выдаче карт были связаны преимущественно с опозданиями курьеров. В рейтинге Frank RG банк выделяется самой высокой лояльностью клиентов контакт-центра [3].

Сбербанк делает акцент на речевой аналитике, охватывающей 100% звонков против 10% ранее обрабатывавшихся вручную. Система выявляет отклонения и позволяет оперативно корректировать обслуживание. В 2025 году Сбербанк признан лучшим банковским контакт-центром и лидером по работе входящей линии [3].

Т-Банк демонстрирует высокий уровень автоматизации: чат-бот на основе собственных языковых моделей обрабатывает около 45% обращений

без участия оператора [4], а голосовой помощник самостоятельно решает более 40% запросов в чатах и сокращает среднее время их обработки в контакт-центре до 40 секунд [5]. В 2025 году банк внедрил ИИ-копайлот для операторов, что позволило увеличить скорость обработки обращений примерно на 10% [4].

Сопоставление показывает, что развитие логистики клиентского пути способствует повышению качества и скорости обслуживания. При этом растет роль цифровых каналов. Доля обращений в чаты увеличилась с 28 до 32%, а мобильное приложение используют для связи с банком 59% клиентов [3]. Следовательно, сквозное управление клиентским путем становится фактором конкурентоспособности, объединяя цифровые каналы, внутренние процессы и клиентский опыт.

Заключение. Логистика клиентского пути становится не только средством совершенствования обслуживания, но и одним из направлений повышения конкурентоспособности банка. Опыт Альфа-Банка, Сбербанка и Т-Банка показывает, что наибольший результат обеспечивает сочетание процессного подхода, основанного на картировании клиентских путей и распределении ответственности, с использованием аналитических и технологических решений. Дальнейшее развитие данного направления связано с совершенствованием управления клиентским опытом и более точной оценкой его влияния на результаты деятельности организации.

Список литературы

1. Троицкая, Н.Д. Путешествие между каналами: формирование клиентского опыта в цифровой среде / Н.Д.Троицкая // Идеи и идеалы. – 2024 – Т. 16, № 3. ч. 2. – С. 333-343. – DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.3.2-333-347. – EDN: MAEYAD.
2. Акчурина, М. С. Методология и инструментарий управления клиентским опытом потребителей в процессе их взаимодействия с финансово-кредитной организацией / М. С. Акчурина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – С. 147-151. EDN: OUUPJP.
3. Роль роботов в человекоцентричной модели обслуживания клиентов. – Текст: электронный // Frank RG. – 2025. – URL: https://frankrg.com/news/rol-robotov-v-chelovekotsentrichnoj-modeli-obsluzhivaniya-klientov (дата обращения: 05.10.2026).
4. Группа «Т-Технологии» запускает копайлот для оптимизации работы техподдержки. – Текст: электронный // IT-World. – 2025. – URL: https://www.it-world.ru/tech/bz2m7po6568scko840kw0wk8s4sow4c.html (дата обращения: 05.10.2026).
5. Клиентский сервис в России: почему спор «люди или боты» уже устарел. – Текст: электронный // Дзен. – 2026. – URL: https://dzen.ru/news/story/29de1389-b516-52eb-abc4-b94b321374a6 (дата обращения: 05.10.2026).

УДК 338.56:004.7

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

Лимановская В.Р., ORCID 0009-0004-6819-6633
ФГБНУ «Институт научно-технической информации», г. Донецк, РФ
naali20@mail.ru

Введение. Цифровой маркетинг используется повсеместно и ориентирован в большинстве своем на широкую аудиторию несмотря на то, что зависит от продвигаемого продукта или услуги. Цифровая платформа, разработанная для коммуникации молодых ученых, представляет собой цифровой продукт, сайт в интернете, который предоставляет услуги и возможность через нее также оказывать услуги не только владельцу платформы, но и привлеченным экспертам. Таким образом, традиционные инструменты цифрового маркетинга следует персонифицировать. В случает продвижения данного сайта выявлено две целевых аудитории: молодые ученые до 39 лет и эксперты различных возрастов, чаще всего уже не входящие в категорию молодых ученых – которые заинтересованы в предоставляемом платформой функционале. Адаптировать известные инструменты маркетинга следует с учетом не только возраста, а и исходя из других факторов, влияющих на внимание человека.

Цель исследования – выявить возможности персонификации инструментов маркетинга в зависимости от типа личности предполагаемого потребителя, пользователей цифровой платформы.

Основная часть. В век цифровизации и информационных технологий для продвижения продуктов и услуг используются различные инструменты маркетинга. Традиционные: реклама в СМИ, выставки и современные digital-инструменты (SMM, контент-маркетинг) – рассматривали такие ученые как Т. В. Ибрагимхалилова, В. В. Дудник, Н. Е. Чижова [1]. Персонализацию сервисов на примере связи библиотек и «цифрового поколения» в своей работе изучили Т. А. Дадашова, В. В. Солдатова [2].

Цифровая платформа для коммуникации молодых ученых и привлечения экспертов в качестве менторов является по сути цифровым продуктом, так как создана с помощью программного кода, однако ее функционал предусматривает оказание услуг и по своей сути данный результат работы программистов и дизайнера можно сравнить, по способу взаимодействия с пользователем, с компьютерной игрой.

Для продвижения данного продукта с учетом целевой аудитории возможно применить такой инструмент как beta-тестирование, что позволит молодым людям не только использовать платформу для собственных целей, но и дать обратную связь.

Учитывая вышеизложенное целесообразно персонализировать инструменты маркетинга и применять их исходя из особенностей типов личности [3], а конкретно продвигать функции платформы посредством цифрового маркетинга с акцентом на то, что будет важно для каждого из них.

Для начала исходя из имеющихся данных об интерфейсе, цифровая платформа имеет светлую цветовую палитру в зеленых и синих цветах на белом фоне, традиционную инфографику и значки для удобства пользователя. Упрощенная структура состоит из функциональных блоков и представлена на рисунке 1.

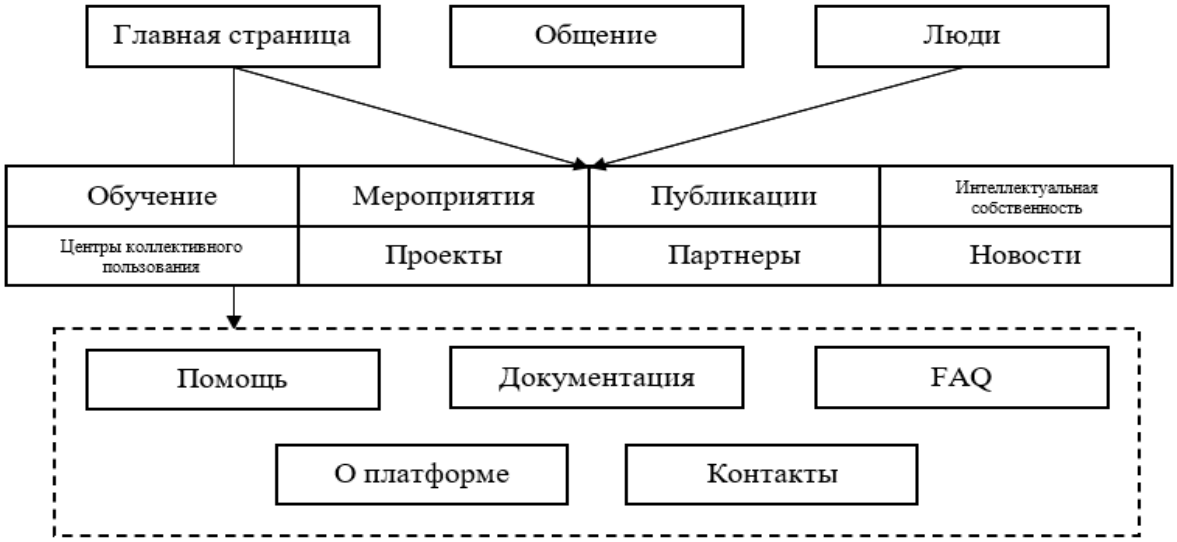

Рис. 1. Схематический функционал цифровой платформы для молодых ученых

Исходя из представленного функционала можно охарактеризовать указанные блоки с акцентом для каждого из типов:

1. Экстравертам необходима возможность для реализации своих идей и обсуждение их с сообществом, что также предоставляет платформа по средством функций «Общение» и «Партнеры».
2. Для интровертов предоставлена возможность онлайн и офлайн общения, а также информация для размышления.
3. Сенсорикам предоставлен удобный и интуитивно понятный интерфейс, а также четкое разграничение вкладок, реализующих выполнение тех или иных задач.
4. Смысл и подтекст цветов интерфейса будет понятен интуитам, также как расположение блоков платформы с учетом удобства для пользователя и посылом к научным достижениям.
5. Этики получат возможность общения с людьми и смогут мониторить мероприятия в своей сфере деятельности.
6. Для логиков на сайте продуманы фильтры для сортировки новостей и доступна информацию для различных исследований.

7. Иррационалы смогут структурировать свой график для долгосрочного планирования с помощью календарей и форм личной отчетности в профиле.

8. Рационалам же будет интересен инструмент отслеживания прогресса и возможность изучить основы интеллектуальной собственности.

Таким образом, каждый из рассмотренных типов личности при сочетании указанных преимуществ платформы найдет для себя необходимые инструменты поддержки своего индивидуального научного творчества, объединенные рассмотренной цифровой платформой.

Заключение. Продвижение цифрового продукта предполагает не только традиционный подход по рекламе самого сайта, но и персонификацию каждого из применяемых инструментов маркетинга с учетом целевой аудитории, особенностей поколения потребителей предоставляемых платформой услуг, а также типа личности молодого ученого. Исходя из представленных функциональных блоков цифровой платформы были выявлены возможности персонификации инструментов маркетинга в зависимости от особенностей восприятия сайта типом личности предполагаемого пользователя цифровой платформы

Информация о финансовой поддержке: *Работа подготовлена в рамках Государственного задания ФГБНУ «Институт научно-технической информации» на 2026 г. по выполнению работы № 124093000051-1 по теме № 1023110900132-5-5.2.4 «Разработка концепции формирования региональных экосистем развития научного творчества и культуры работы с РИД среди молодёжи на примере отдельных территорий» (FRSE-2024-0002).*

Список литературы

1. Ибрагимхалилова, Т. В. Традиционные и инновационные методы продвижения реализации образовательных программ / Т. В. Ибрагимхалилова, В. В. Дудник, Н. Е. Чижова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2025. – № 4. – С. 159-171. – DOI 10.5281/zenodo.18082473. – EDN QBPVVX.
2. Дадашова, Т. А. Исследование поведения «цифрового поколения» и адаптация библиотечных сервисов в контексте поддержки молодежного научного творчества / Т. А. Дадашова, В. В. Солдатова // Книга. Культура. образование. инновации : сборник докладов Девятого Международного профессионального форума «Геленджик-2025», Геленджик, 15–20 июня 2025 года. – Москва: Государственная публичная научно-техническая библиотека России, 2025. – С. 74-78. – DOI 10.33186/978-5-85638-303-3-74-78. – EDN GRHYBE.
3. Крегер, О., & Тьюсен, Д. (2013). Почему мы такие? 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим (пер. с англ.). Альпина Паблишер.

УДК 339.138

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПРОДУКТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Луговая Л.Ю., канд. экон. наук
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
Lyl82@bk.ru

Введение. В условиях глобальной конкуренции за инвестиции, человеческий капитал и рынки сбыта регионы всё чаще рассматриваются не как административные единицы, а как самостоятельные субъекты экономических отношений, обладающие уникальным набором ресурсов, компетенций и возможностей. Формирование и позиционирование собственного территориального продукта является ключевой стратегической задачей Донецкой Народной Республики, переживающей сложный период интеграции в экономическое пространство России.

Вопросам исследования проблемы территориального развития и формирования конкурентоспособного территориального продукта посвящены работы многих исследователей, таких как: Т.В. Ибрагимхалиловой [1], А.П. Панкрухина [2], Т.В. Сачук [3], В.С. Чекалина [4] и др.

Цель исследования – выявить специфику, ключевые проблемы и перспективы формирования территориального продукта Донецкой Народной Республики в условиях восстановительного развития и интеграции в экономическое пространство РФ.

Основные результаты. Территориальный продукт представляет собой совокупность ресурсов и возможностей территории, способных удовлетворить потребности конкретных категорий внутренних и внешних потребителей (население, бизнес, инвесторов, туристов, власть).

А. П. Панкрухин под территориальным продуктом понимает «ассортимент, количество и качество ресурсов территории, востребуемых ее потребителями: ее географическое положение, население (персонал), качество жизни, инфраструктура, способность работать с высокими технологиями» [2].

Отличительной чертой территориального продукта ДНР является его переходный и восстановительный характер. В отличие от стабильных регионов, где территориальный продукт формируется в условиях устойчивого развития, продукт ДНР в значительной степени определяется факторами восстановления, реинтеграции и адаптации.

Специфика территориального продукта Донецкой Народной Республики определяется сочетанием богатейшего природно-ресурсного и

промышленного потенциала, уникального человеческого и культурного наследия, а также переходным характером институциональной среды. Восстановительная направленность развития региона накладывает особый отпечаток на формирование его конкурентных преимуществ.



Рис. 1. Проблемы формирования конкурентоспособного территориального продукта

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что территориальный продукт является «ключевым понятием в развитии территорий, объединяющим все значимые ресурсы и возможности региона». Он представляет собой комплексный результат взаимодействия природных, социально-экономических и институциональных факторов территории.

Перспективы развития территориального продукта ДНР представлены на рис. 2.

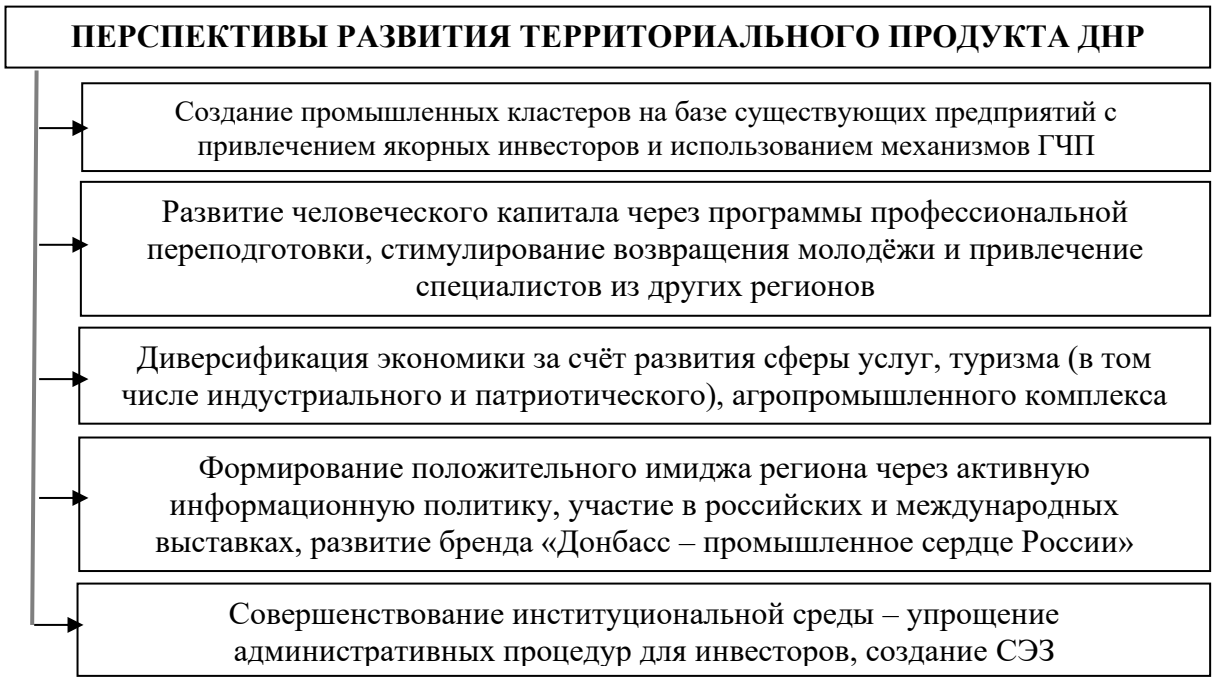

Рис. 2. Перспективы развития территориального продукта ДНР

Успешная реализация стратегии формирования территориального продукта ДНР позволит Республике не только восстановить экономический потенциал, но и стать одним из ключевых промышленных центров России, привлекательным для инвесторов и комфортным для жизни населения.

Ключевым условием этого является сочетание внутренних усилий региона и внешней поддержки со стороны Российской Федерации, что в совокупности способно обеспечить устойчивое развитие территории в долгосрочной перспективе.

Заключение. Таким образом, формирование территориального продукта ДНР имеет ярко выраженную восстановительную и адаптационную специфику, обусловленную необходимостью преодоления последствий физического разрушения инфраструктуры и демографических вызовов.

Несмотря на переходный характер институциональной среды, регион обладает значительным природно-ресурсным, промышленным и человеческим потенциалом.

Реализация предложенных перспективных направлений – от создания промышленных кластеров и диверсификации экономики (включая индустриальный туризм) до совершенствования институциональной среды через механизмы ГЧП и особые экономические зоны – позволит ДНР не только восстановить утраченный экономический потенциал, но и сформировать устойчивые конкурентные преимущества, закрепив за регионом статус промышленного сердца России».

Список литературы

1. Ибрагимхалилова, Т. В. Маркетинг территорий как фактор социально-экономического развития и формирования благоприятного имиджа территорий [Текст] : монография / Т. В. Ибрагимхалилова; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики, Государственная организация учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет». – Донецк : НПП «Фолиант», 2018. – 376 с.
2. Панкрухин, А. П. Маркетинг территории / А.П. Панкрухин. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
3. Сачук, Т. В. Территориальный маркетинг / Т. В. Сачук. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 368 с. – ISBN 978-5-4461-9960-0.
4. Чекалин, В. С. Стратегия развития территорий / В. С. Чекалин. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 67 с. – ISBN 978-5-7310-5702-8. – EDN JNRXCN.

УДК 339:004

КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ КИБЕРСПОРТИВНЫХ СТРИМОВ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ИННОВАЦИИ

Мелентьева О.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8070-7193
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
melentjeva.oksanai@yandex.ru

Введение. Для успешного проведения киберспортивных мероприятий необходимо тщательно планировать и реализовывать стратегии продвижения в качестве одного из инструментов маркетинга [1, С. 145-150.].

Киберспортивный маркетинг основан на эффективной политике продвижения киберспорта и организации киберспортивных мероприятий с целью полного удовлетворения потребностей всех участников киберспортивной индустрии и защиты интересов всех задействованных участников киберспортивной индустрии [2, С. 165-171.].

В маркетинге инноваций цифровые решения в формировании и реализации каналов продвижения киберспортивных стримов имеют свои маркетинговые особенности и специфику организации, что отличает маркетинговые инновации, которые используются в индустрии киберспорта.

Цель научного исследования заключается в определении преимуществ внедрения маркетинга инноваций при разработке и реализации каналов продвижения киберспортивных стримов.

Основная часть. Каналы продвижения киберспортивных стримов нацелены на целевую и околоцелевую аудиторию заинтересованных клиентов, которые занимаются спортом, ведут здоровый образ жизни, увлекаются стримами и любят зрелищные спортивные мероприятия. В основном это аудитория молодых людей в возрасте около 18-34 лет, которые являются посетителями игровых контентов, развлекательных платформ, спортивных мероприятий. Раскрутка спортивной рекламы и киберспортивных стримов на внутренних и внешних каналах киберспортивной индустрии позволяет на единой платформе собрать много целевую аудиторию и реализовать массовое спортивное мероприятие и шоу программу.

Автор И.И. Княжевский в научных трудах определил, что «…каналы продвижения в сфере спортивной индустрии и киберспортивного формата заключаются в продвижении бренда по таким направлениям: развитие взаимодействия и сотрудничество со геймерами, стримерами, популярными каналами и сервисами прямых трансляций» [3, С. 104-108.].

Каналы продвижения киберспортивных стримов можно разделить по таким категориям, как каналы для привлечения внимания посетителей и потребителей услуг и каналы для удержания постоянной аудитории.

Каналы продвижения киберспортивных стримов классифицируются по различным признакам. Выделяют среди каналов следующие виды:

1. Стриминговые платформы, которые являются основными каналами для продвижения стриминговых мероприятий и киберспортивных стримов. Продвижение и прямые трансляции на Twitch, YouTube, Kick, VK Play являются мощными каналами продвижения и активным инструментом продвижения бренда через нативную рекламу с учетом интеграции с маркетинговыми инновациями: спонсорские программы лояльности, конкурсы для привлечения целевой аудитории, брендированные заставки, выступление амбассадоров, SEO оптимизация платформенных решений и т.д. [4].

2. Социальные сети и мессенджеры. Активное использование социальных сетей и популярных мессенджеров позволяет охватить максимально большое количество целевой и околоцелевой аудитории, с учетом комплексного использования возможностей каждой социальной сети: TikTok, You Tube Shorts и других [5, С. 283-287.].

3. Таргетированная и контекстная реклама используются для привлечения новой аудитории, что позволяет с учетом маркетинга инноваций более точно настроить рекламу по таким критериям, как возраст, пол, география, потребности, интересы, финансовое положение [6, С. 45-48.].

В российской индустрии киберспорта маркетинговые инновации активно внедряются в систему продвижения стримов в сфере киберспорта и развлечений.

Например, компания REYDEN-X разработала и активно продвигает сервис для продвижения трансляций киберспортивных турниров и онлайн-мероприятий. Маркетинговые каналы продвижения разработаны с учетом интересов зрителей и клиентов и внедряются для эффективного привлечения зрителей на Twitch, YouTube и Kick для организаторов, стриминговых студий и компаний. Каналы продвижения киберспортивных стримов обеспечивают выполнение KPI по охвату и зрителям для стриминговых студий и организаторов турниров. Предложения компании направлены на максимальный охват целевой аудитории, что позволяет привлекать новую аудиторию для киберспортивных турниров, студий и шоу через внешние площадки. Маркетологи компании апробируют программные продукты, что позволяет при запуске заказа уже через небольшой промежуток времени получать индивидуальные результаты [7].

Заключение. Систематизируем преимущества внедрения маркетинга инноваций при разработке и реализации каналов продвижения киберспортивных стримов:

расширение границ влияния и масштабирование каналов на Twitch и Youtube для бизнеса;

разработка и развитие собственных каналов на Twitch, YouTube или Kick с целью привлечения новой аудитории и удержания постоянных клиентов, рекламного размещения спортивной информации и рекламы, киберспортивного материала и продукта, получения органического трафика и повышения эффективности процесса монетизации результатов киберспортивных мероприятий;

расширение потенциальных возможностей по максимальному охвату трансляций киберспортивных турниров и других развлекательных спортивных шоу и мероприятий;

трансляция с помощью маркетинга инноваций и индивидуальных каналов продвижения турниров, спортивных мероприятий для большого количества зрителей за пределами стриминговых платформ;

формирование стратегии развития киберспортивного маркетинга и реализация единого инструмента продвижения для стриминговых студий;

повышение эффективности управления каналами продвижения киберспортивных стримов и продвижением всех трансляций для привлечения новой аудитории с внешних сайтов.

Список литературы

1. Кутенков, Е. И. Продвижение киберспортивных мероприятий как инструмент маркетинга / Е. И. Кутенков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 2(155). – С. 145-150. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.11.019. – EDN MPXEFK.
2. Мелентьева, О. В. Направления продвижения бренда через киберспортивные мероприятия в маркетинге / О. В. Мелентьева, В. В. Шаров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 10(151). – С. 165-171. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.08.022. – EDN KRAPVS.
3. Княжевский, И. И. Цифровые решения в развитии киберспортивного маркетинга: инновационные тренды / И. И. Княжевский // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 104-108. – EDN FDDGRZ.
4. Азарян, Е. М. Интернет-коммуникации в торговле / Е. М. Азарян, А. А. Бессарабова. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 114 с. – ISBN 978-5-00261-076-1. – EDN EZLOLD.
5. Махноносов, Д. В. Тенденции продвижения товаров и услуг в сфере электронной торговли: маркетинговый и инновационный подход / Д. В. Махноносов // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 6. – С. 283-287. – EDN ZQRVSQ.
6. Ржесик, К. А. Модель таргетинга на рынке товаров и услуг / К. А. Ржесик, А. Н. Бирюков // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 1. – С. 45-48. – EDN GWYBSI.
7. Продвижение стримов в сфере киберспорта и развлечений. – Текст : электронный. – URL: https://reyden-x.com/companies (дата обращения 09.10.2026).

УДК 339.138

ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ЛОГИСТИКЕ ХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Михалева Е.П., канд. техн. наук, проф., ORCID 0009-0000-1504-7088,
Рюмкин М.М., ORCID 0009-0002-7377-5723
ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», г. Тула, РФ
ep-mihaleva@yandex.ru, ryummikemike@gmail.com

Введение. Для клиентов промышленного предприятия существенными факторами, влияющими на долгосрочное сотрудничество, являются надежность поставок, оперативность передачи информации о заказе и качество логистического сервиса. В B2B-сегменте маркетинговые коммуникации выполняют не только функцию продвижения продукции, но и обеспечивают взаимодействие предприятия с клиентом на всем цикле исполнения заказа, а значит маркетинговые коммуникации необходимо рассматривать как связующий элемент маркетинга, продаж и логистики, обеспечивающий четкую согласованность информационных потоков и клиентских процессов.

Такая интеграция особенно значима для предприятий химической промышленности, отличающихся широкой географией поставок и значимостью роли корпоративных потребителей. Цифровые технологии, расширяя возможности объединения данных, аналитической поддержки решений и персонализации взаимодействия, обеспечивают координацию указанных процессов [1; 2].

Цель. Такой подход к совершенствованию маркетинговых коммуникаций в логистике химического предприятия был изучен на примере АО ОХК «Щекиноазот». Предприятие располагает развитой системой продвижения, включающей выставочную деятельность, Интернет-рекламу, специализированные отраслевые площадки, коммерческие предложения и презентационные материалы.

Однако в ходе исследования было установлено, что маркетинговые коммуникации и логистические процессы функционируют преимущественно как самостоятельные бизнес-направления. Значительная часть коммуникационных функций сосредоточена в маркетинговом блоке, а логистические подразделения ориентированы прежде всего на оперативное выполнение поставок. В результате увеличивается число информационных связей, усложняется процесс согласования действий и снижается надежность реагирования на запросы клиентов [3].

Основная часть. Для устранения выявленного несоответствия в организационной структуре предприятия целесообразно выделить группу маркетингово-логистической интеграции (МЛИ), в состав которой включить специалистов по Интернет-коммуникациям, маркетинговой аналитике и работе с клиентами, а также сотрудников логистического подразделения. В функциональные обязанности данной группы следует включить координирование анализа клиентской базы, прогнозирование спроса, подготовку коммерческих предложений с учетом логистических возможностей, управление клиентским опытом и планирование ресурсов под ожидаемый спрос с учетом риска. Таким образом, на предприятии на основе системного подхода к управлению создается возможность функционирования механизма взаимодействия маркетинга и логистики по вопросам клиентского сопровождения.

Для обеспечения надежности функционирования указанной группы разработана единая интеллектуальная цифровая платформа маркетингово-логистического сопровождения клиентов (ЕИЦП). Использование искусственного интеллекта позволит прогнозировать вероятность новых заказов, выявлять риск снижения активности клиента, определять потенциальную потребность в продукции и формировать рекомендации менеджерам для ее активного продвижения в процессе логистической деятельности [4]. ЕИЦП объединяет бизнес-аналитику маркетингового, коммерческого и логистического блоков и формирует цифровой профиль корпоративного клиента, включающий сведения о статусе заказа, движении груза, прогнозируемом сроке доставки, сопроводительных документах и истории поставок. В итоге логистическая информация становится не только внутренним ресурсом управления, но и инструментом маркетинговой коммуникации, повышающим качество клиентского сервиса и прозрачность взаимодействия его участников.

Для обеспечения устойчивого развития химического предприятия разработана система омниканального маркетинга в логистической деятельности. Данная система подразумевает объединение каналов взаимодействия с клиентом в единую коммуникационную среду, где сохраняются история контактов, сведения о заказах и данные о логистических операциях независимо от точки обращения. Поскольку омниканальная модель требует синхронизации информации и непрерывности клиентского опыта, то данное предложение имеет практическую значимость для B2B-взаимодействия с длительным циклом сделки [5].

Организационной основой реализации предлагаемой модели является группа МЛИ, технологической – ЕИЦП. Маркетинговая, сбытовая, логистическая информация будет синхронизирована и может использоваться при принятии решений, а результаты взаимодействия дополнят цифровой профиль клиента. При этом действующие выставочные,

Интернет- и прямые коммуникации не заменяются, а получают поддержку единой информационной среды. В результате формируется переход от разрозненного применения отдельных маркетингово-логистических инструментов к системному управлению взаимодействием с корпоративным клиентом.

Практическая реализация ЕИЦП может осуществляться с привлечением специализированного внешнего разработчика с последующей интеграцией платформы в существующую информационную инфраструктуру предприятия.

Работа группы МЛИ на платформе ЕИЦП в системе омниканального маркетинга формирует четкую последовательность реализации указанных рекомендаций: закрепляется ответственность группы за интеграцию процессов в единой цифровой среде для работы с информацией и коммуникациями.

Совместное функционирование МЛИ и ЕИЦП создает возможности более согласованного планирования спроса и ресурсов. Информация о потребностях клиентов может своевременно использоваться не только в коммерческой работе, но и при подготовке логистических решений. Данные об исполнении поставок становятся основой для организации последующего коммуникационного процесса, что усиливает взаимосвязь маркетинга и логистики и поддерживает непрерывность клиентского взаимодействия.

Заключение. Реализация предлагаемого научно-методического подхода к совершенствованию маркетинговых коммуникаций в логистике АО ОХК «Щекиноазот», основанного на создании группы МЛИ, внедрении ЕИЦП с использованием искусственного интеллекта и формировании системы омниканального маркетинга обеспечила более оперативное управление клиентским опытом и логистическим сервисом химического предприятия.

Список литературы

1. Сергеев, В. И. Логистика и управление цепями поставок в цифровой экономике / В. И. Сергеев, В. В. Дыбская, Т. В. Левина. – Москва : Юрайт, 2023. – URL: https://urait.ru/viewer/upravlenie-cepyami-postavok-v-cifrovoy-ekonomike-589792#page/315 (дата обращения: 04.05.2026).
2. Скворцова, Н. А. Оптимизация цепочек поставок на основе искусственного интеллекта в химической отрасли // Modern Economy Success. – 2025. – № 3. – С. 173–179. – URL: https://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2025/05/mes_3-2025.pdf (дата обращения: 04.05.2026).
3. Щекиноазот – Объединенная Химическая Компания: официальный сайт. – URL: https://n-azot.ru/about.php (дата обращения: 04.05.2026).
4. Байбик, Г. Л. Организационно-экономические подходы к разработке комплекса маркетинговых коммуникаций на рынке логистических услуг / Г. Л. Байбик // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № s6. – URL: https://esj.today/PDF/32FAVN625.pdf (дата обращения: 11.06.2026).

УДК 339.138

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ниязалиева Б.К., ORCID 0000-0000-1852-3221, ***Сыдыкова Ж.А.,***
НИУ «Кыргызский экономический университет
им. М. Рыскулбекова», г. Бишкек, Кыргызская Республика
Niyazalieva.b@mail.ru, Jasilova225@gmail.com

Введение. Современная розничная торговля развивается в условиях высокой конкуренции, динамичного изменения потребительских предпочтений, расширения товарного предложения и активного внедрения цифровых технологий. В этих условиях товарный ассортимент становится одним из важнейших инструментов маркетингового управления торговым предприятием.

В маркетинговом управлении ассортимент рассматривается одновременно как экономический ресурс и инструмент удовлетворения потребностей покупателей. Товарное предложение формируется с учётом целевого рынка, конкурентной среды и возможностей предприятия [1]. Следовательно, ассортиментная политика должна обеспечивать соответствие между потребностями рынка и ресурсными возможностями торгового предприятия.

Основная часть. Маркетинговое управление ассортиментом представляет собой непрерывный процесс, включающий исследование рынка, определение целевых потребителей, формирование товарной структуры, анализ объёмов и динамики продаж, оценку рентабельности отдельных товарных позиций, управление товарными запасами и корректировку ассортимента. Такой подход позволяет перейти от механического расширения товарного предложения к его целенаправленной оптимизации [2].

Для оценки ассортиментной политики целесообразно использовать систему количественных и качественных показателей, позволяющих определить соответствие фактического товарного предложения целям предприятия и потребностям рынка.

Для торгового предприятия особенно важно сочетать количественную оценку ассортимента с анализом его экономической эффективности. Большое количество товарных позиций может создавать иллюзию широкого выбора, однако если значительная часть товаров имеет низкую скорость реализации, предприятие несёт дополнительные издержки. В связи с этим ассортиментная политика должна быть непосредственно связана с анализом товарооборота, прибыли и оборачиваемости запасов [3].

Для практической оценки рассмотрим супермаркет «Глобус», осуществляющее розничную реализацию продовольственных товаров в г. Бишкек. Ассортимент предприятия сформирован по основным товарным категориям.

Таблица 1 – Структура ассортимента торгового предприятия

Товарная группа	Количество SKU	Удельный вес, %
Молочная продукция	420	12,0
Бакалейные товары	530	15,1
Напитки	390	11,1
Кондитерские изделия	360	10,3
Овощи и фрукты	310	8,8
Мясная продукция	280	8,0
Хлебобулочные изделия	240	6,8
Детское питание	190	5,4
Замороженная продукция	210	6,0
Прочие товары	580	16,5
Итого	**3 510**	**100,0**

Анализ показывает, что в структуре ассортимента наибольшую долю занимают бакалейные товары – 15,1 %, прочие товары – 16,5 % и молочная продукция – 12,0 %. Значительными также являются доли напитков и кондитерских изделий. Такая структура в целом ориентирована на удовлетворение повседневного продовольственного спроса населения. Вместе с тем высокая доля категории «прочие товары» требует дополнительной детализации, поскольку объединение большого количества разнородных товарных позиций затрудняет определение их фактической роли в формировании товарооборота.

С маркетинговой точки зрения оценивать ассортимент только по количеству товарных позиций недостаточно. Необходимо установить, насколько каждая товарная группа соответствует потребностям покупателей, обеспечивает необходимый товарооборот и формирует прибыль предприятия. Для этого целесообразно применять ABC-анализ, который позволяет распределить товары по степени их вклада в общий товарооборот. Товары группы A формируют основную часть оборота и требуют постоянного контроля наличия; группа B характеризуется средним вкладом, а группа C имеет относительно небольшое значение для товарооборота [3].

Дополнение ABC-анализа XYZ-анализом позволяет оценивать стабильность спроса. Сочетание двух методов даёт возможность определить приоритеты управления ассортиментом.

Важнейшим источником информации для совершенствования ассортиментной политики является изучение потребителей. Поведение покупателей определяется не одним, а совокупностью факторов: ценой,

качеством, доступностью товара, брендом, ассортиментом, уровнем обслуживания и удобством совершения покупки [4].

Для супермаркета «Глобус» г. Бишкек рассмотрим результаты анкетирования покупателей по основным факторам выбора торгового предприятия.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на выбор торгового предприятия

Фактор	Доля ответивших, %	Фактор
Цена товара	72	Цена товара
Качество	68	Качество
Широта ассортимента	57	Широта ассортимента
Наличие привычных брендов	49	Наличие привычных брендов
Свежесть продукции	63	Свежесть продукции
Акции и скидки	54	Акции и скидки
Удобство расположения	46	Удобство расположения
Отечественное происхождение товара	38	Отечественное происхождение товара
Возможность приобрести товары в одном месте	61	Возможность приобрести товары в одном месте

Полученные результаты подтверждают необходимость комплексного подхода к формированию ассортимента. Потребителю важно не максимальное количество товарных позиций, а наличие востребованных товаров в приемлемом ценовом диапазоне и необходимого качества. Следовательно, расширение ассортимента должно осуществляться только при наличии экономического и маркетингового обоснования.

Особое значение для предприятий торговли Кыргызской Республики имеет ценовая структура ассортимента. В условиях различий в доходах потребителей целесообразно формировать предложение в нескольких ценовых сегментах: экономическом, среднем и премиальном. Такая структура позволяет расширить охват целевой аудитории и снизить зависимость предприятия от изменения спроса отдельной группы покупателей.

Одновременно перспективным направлением является расширение ассортимента отечественных товаров. Продвижение продукции кыргызстанских производителей способствует диверсификации товарного предложения, развитию внутренних каналов сбыта и повышению конкурентоспособности национальных производителей. Однако включение отечественной продукции в ассортимент должно основываться на оценке её качества, цены, упаковки, стабильности поставок и потребительской привлекательности.

В современных условиях маркетинговое управление ассортиментом тесно связано с цифровизацией торговли. Электронные системы учёта и аналитики позволяют получать информацию о динамике продаж, частоте

покупок, среднем чеке, сезонности и популярности отдельных товарных позиций. Использование CRM-систем и программ лояльности создаёт возможности для сегментации покупателей и формирования более персонализированного товарного предложения [5].

Не менее важным инструментом является мерчандайзинг. Рациональное размещение товаров в торговом зале позволяет повысить их заметность, стимулировать дополнительные покупки и облегчить поиск необходимых товаров. Размещение взаимодополняющих товаров рядом друг с другом способствует формированию комплексной покупки, а выделение востребованных или новых товаров помогает повысить эффективность продвижения [6].

С учётом проведённого анализа основными направлениями совершенствования маркетингового управления ассортиментом торгового предприятия являются регулярное изучение потребительского спроса, оптимизация товарных позиций, применение ABC- и XYZ-анализа, управление ассортиментом с учётом сезонности, развитие ассортимента отечественных товаров, использование программ лояльности и цифровой аналитики, а также совершенствование мерчандайзинга.

Заключение. Ассортимент торгового предприятия должен постоянно адаптироваться к изменениям рынка. Систематический мониторинг потребительских предпочтений, конкурентной среды и показателей продаж позволяет своевременно выявлять новые рыночные возможности и снижать риски, связанные с накоплением неликвидных запасов. В соответствии с современными принципами маркетинга товарное предложение должно создавать для потребителя ценность, а для предприятия – обеспечивать устойчивые экономические результаты [1; 2].

Список литературы

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с.
2. Голубков, Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2019. – 368 с.
3. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник / А. П. Панкрухин. – 6-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2019. – 656 с.
4. Соломон, М. Р. Поведение потребителей : учебник / М. Р. Соломон. – 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 608 с.
5. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Торговля и услуги населению. – Текст: электронный. – Бишкек, 2026. – URL: https://stat.gov.kg/ru/statistics/torgovlya-i-uslugi-naseleniyu/ (дата обращения: 08.10.2026).
6. Басовский, Л. Е. Маркетинг : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 233 с.
7. Кыргызская Республика. Закон Кыргызской Республики «О защите прав потребителей». – Текст: электронный. – URL: https://cbd.minjust.gov.kg/ (дата обращения: 08.10.2026).

УДК 339.138: 332.1

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ СОБЫТИЙНОГО МАРКЕТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА СНИЖЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ НЕОДНОРОДНОСТИ: ОТ МОДЕЛИ ПРОДВИЖЕНИЯ (4P) К МОДЕЛИ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ (7C)

Перекатиева Т.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-8427-4978
ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина»,
г. Рязань, РФ
t.perekatieva@rsu-rzn.ru

Введение. В настоящее время для регионов России остается характерной пространственная неоднородность предпринимательской экосистемы, а основными инструментами в региональной политике остаются те, которые связаны со строительством физической инфраструктуры (технопарки, особые экономические зоны). Данные инструменты являются инертными и не позволяют решить проблему дефицита «слабых связей» (по М. Грановеттеру). При этом при переходе от анализа «события» к анализу «предпринимательской экосистемы» становится заметной ограниченность модели 4P и ее иных версий.

Цель статьи: предложить модель 7C в качестве рамки для анализа событийного маркетинга с позиции инструмента снижения пространственной неоднородности.

Основная часть. Развитие предпринимательской экосистемы столкнулось с ограничением своих возможностей. Созданная инфраструктура не позволяют решить проблему пространственной неоднородности. Одновременно «любой распространяемый ресурс попадёт к большему количеству людей и пройдет более длинную социальную дистанцию при следовании в большей степени через слабые связи, чем через сильные» [1], В связи с этим становится перспективным применение «события» в качестве инструмента снижения пространственной неоднородности.

Одновременно рассматривая общую теорию маркетинга, необходимо обратить внимание на классическую модель, применяемую при проведении маркетинговых исследований – 4P. Модель, сформулированная Э. Дж. Маккарти предполагает четырёхчастную схему. В данной модели событийный маркетинг будет относиться к продвижению (Promotion). Система 4P определяет событие, как продвигаемый продукт, успех которого можно измерить, например числом участников, количеством отзывов или экономическим эффектом. В дальнейшем, в рамках исследований маркетинга туристических дестинаций и управления фестивалями, модель

4P была расширена Гетцом и Пейджем до 8P. В их работах модель дополняется элементами – люди (People), партнёрство (Partnerships), программирования (Programming) и упаковка (Packaging). В статье «Прогресс и перспективы исследований в области ивент-туризма» авторы показывают, что события перестали быть только инструментом рекламы. Они стали самостоятельным туристическим продуктом и основой территориального предложения. В статье делается акцент на маркетинг территорий, где события используются для создания уникального торгового предложения территории, управления спросом во времени и пространстве, глобального позиционирования и информационного присутствия, а также формирования долгосрочного наследия и изменения имиджа. Расширение концепции до 8P отображает специфику события при этом аналитический фокус остается на производстве и потреблении самого события.

Сопоставляя концепции маркетинга с механизмом структурирования предпринимательской экосистемы, становится очевидным, что функция события не может быть сведена только к эффекту продвижения. В случае цифровой и сетевой среды более релевантной является модель 7C. Данная модель была сформулирована для диагностики и анализа внутренней согласованности организации. Среди элементов 7C видится необходимым обратить внимание на элемент Communal link (общинная связь), который предполагает, что потребитель участвует в создании события. Применяя модель 7C к событийному маркетингу в контексте региональной экономике, становится очевидным, что ивент переходит в категорию инвестиций.

Возвращаясь к пространственной неоднородности, необходимо обратить внимание на то, что в работах Фудзита, Кургман и Венейблса неоднородность связана с транспортными издержками [3]. В условиях постиндустриальной, цифровой экономики физическое расстояние перестало быть критическим и важным становиться преодоление когнитивного и социального расстояния. Примером может служит ситуация, когда предприниматель имея востребованный товар, не может выйти на зарубежные рынки не по причине отсутствия логистических и финансовых возможностей, а по причине отсутствия внешнеэкономического партнера и обоюдного доверия. Решение данной проблемы возможно за счет событийного маркетинга, создания «временного анкера», т.е. фиксированного события в будущем, которое принудительно синхронизирует ожидания сторон. В контексте трансационных издержек ивент выступает как механизм их снижения. Возвращаясь к приведенному примеру с поиском внешнеэкономического партнера, становится очевидным, что профильный ивент будет минимизировать издержки за счет формальных и неформальных правил проведения мероприятия. Фактически события легитимизирует контакт. Таким образом, событийный маркетинг концептуально перестает

рассматриваться только как передача информации, а становится социальной связью для рыночного механизма.

Для устойчивого развития предпринимательской экосистемы важен институт образования, обеспечивающий циркуляцию знаний. Согласно концепции SECI-модели, разработанной японскими исследователями Нонака и Такеучи [4] наиболее ценным ресурсом является неявное знание, т.е. опыт, интуиция, неформализованные алгоритмы решения проблем. При этом неявное знание передается только при личном контакте. С точки зрения территории, фестивали стали двигателем изменений, так локальные ивенты напрямую влияют на облик города. В данном контексте можно говорить о «событийной проницаемости пространства», т. е. способности территории к транслированию значимого события, так чтобы оно влияло на экономику, развитие людей и места. В рамках теории 7С это соответствует элементу общинная связь (Communal link), т. е. событие формирует систему, сохраняющуюся и после завершения мероприятия. Пространственная неоднородность начинает снижаться через расширение «своей» социальной группы, а границы региона становятся проницаемыми для регулярных контактов. В данной парадигме ивент-менеджер становится «социальным архитектором».

Заключение. Таким образом, событие может выступать временным каркасом для экономики в ограниченные ивентом промежутки времени. При этом непосредственно ивент способствует передачи неявных знаний, формированию общинных связей, которые впоследствии обеспечат устойчивость развития бизнеса вне зависимости от географии.

Список литературы

1. Грановеттер, М. Сила слабых связей / М. Грановеттер // Экономическая социология. – 2009. – Т. 10, № 4. – С. 31–50. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17755167 (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.
2. Getz, D. Progress and prospects for event tourism research / D. Getz, S. J. Page // Tourism Management. – 2016. – Vol. 52. – P. 593–631. – DOI: 10.1016/j.tourman.2015.03.007. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517715000679 (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.
3. Фудзита, М. Пространственная экономика : города, регионы и международная торговля / М. Фудзита, П. Кругман, А. Венейблс ; перевод с английского. – Москва: Мысль, 2014. – 432 с. – ISBN 978-5-244-01165-4.
4. Нонака, И. Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; пер. с англ. А. Трактинского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 361 с. – ISBN 5-901028-48-1.

УДК 004:622.276:658.7

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ НА БАЗЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Полуянов В.П., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0001-5550-0182,
Белицкий К.А., ORCID 0009-0007-7531-4265
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
г. Ростов-на-Дону, РФ
PoluyanovVP@rambler.ru, kirillbelitzkij@yandex.ru,

Введение. Нефть остаётся ведущим источником энергии и играет ключевую роль в мировой экономике [1]. Однако цепи поставок нефти функционируют под возрастающим давлением: необходимо снижать издержки, ускорять транспортировку, минимизировать потери и обеспечивать устойчивость, при том что отрасль усложняется [1 – 2]. Традиционные подходы с ручным планированием и разрозненными системами уже неэффективны [2]. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях растущей конкуренции, экологических требований и геополитической нестабильности цифровизация становится необходимым условием развития компаний отрасли [3]. Тем не менее, по-прежнему отсутствует целостный подход к измерению того, как цифровые технологии сказываются на результативности и стабильности логистических цепочек: имеющиеся работы носят разрозненный характер и не дают унифицированной метрики, позволяющей подбирать решения с учётом специфических задач конкретной отрасли

Целью исследования является обоснование системы показателей для оценки эффективности и устойчивости цепей поставок нефти с использованием цифровых технологий, а также оценить подходы к выбору конкретных технологий для решения ключевых проблем отрасли.

Основная часть. Нефтяная цепь поставок представляет собой развёрнутую совокупность тесно переплетённых между собой и последовательно сменяющих друг друга этапов - от извлечения сырья из недр и его последующей переработки до перемещения готовой продукции, её складирования и окончательного сбыта. В орбиту этой системы вовлечён широкий круг участников: нефтегазодобывающие управления, нефтеперерабатывающие заводы, логистические и транспортные операторы, терминальные комплексы, а также конечные потребители. Чем больше звеньев оказывается задействовано в подобной структуре, тем выше становится её общая сложность и тем острее и многообразнее проявляется целый спектр сопутствующих проблем [2]. К числу таковых в первую очередь необходимо отнести затянувшиеся сроки поставок, что объясняется недостаточной согласованностью действий между участниками процесса и

нерациональным планированием маршрутов [2], вынужденные простои, а также задержки при выполнении операций, возникающие на фоне недостаточного уровня автоматизации [4], завышенные эксплуатационные затраты, которые появляются вследствие дефицита современных средств учёта и планирования, а также потери углеводородов при транспортировке, обусловленные утечками и испарениями из-за слабого мониторинга.

Особую, отдельно выделяемую категорию образуют просчёты в прогнозировании спроса и объёмов поставок, проистекающие из ограниченных аналитических возможностей [1], недостаточная прозрачность операций, связанная с отсутствием единого учётного контура, пониженный уровень надёжности, обусловленный изношенной инфраструктурой и нехваткой инструментов предиктивной аналитики, уязвимость перед экономическими преступлениями - такими как компаундирование и несанкционированные врезки - на почве слабой защищённости системы. Помимо перечисленного, отрасль испытывает ощутимый экологический ущерб [1], отличается повышенным уровнем травматизма и находится в устойчивой зависимости от своих поставщиков [2]. Поскольку все указанные трудности находятся в тесной взаимосвязи и взаимно усиливают друг друга, именно целостное, комплексное внедрение цифровых технологий способно дать выраженный синергетический результат [3].

Цифровые технологии представляют собой совокупность инструментов, методов и систем, предназначенных для автоматизации, непрерывного мониторинга и оптимизации бизнес-процессов. К числу ключевых из них принято относить IoT, Big Data, AI, Blockchain, Digital Twins и RPA [3], каждая из которых играет свою особую роль. Прежде всего, именно IoT отвечает за отслеживание состояния оборудования и хранилищ в режиме реального времени, что даёт возможность уменьшать потери нефти и урезать расходы, тогда как AI берёт на себя прогнозирование объёмов добычи и оптимизацию транспортных потоков, блокчейн, в свою очередь, усиливает прозрачность операций и точность учёта [4], а Big Data вскрывает скрытые закономерности и содействует сокращению издержек и логистических рисков [3], Digital Twins позволяют моделировать процессы без риска для реальных операций, RPA автоматизирует выполнение рутинных задач. Успешные примеры применения этих технологий демонстрируют такие компании, как Saudi Aramco, BP, Shell, Chevron и ExxonMobil, при этом наибольший эффект достигается при комплексном, системном внедрении технологий [3; 4].

Эффективность цепи поставок – результативность процессов при минимальных ресурсах. Ключевые показатели: время доставки и выполнения операций, операционные издержки, соответствие поставок прогнозу, объём поставки и время работы оборудования без сбоев, уровень потерь. Устойчивость – способность адаптироваться к вызовам и минимизировать негативное воздействие [1]. Она связана с принципами ESG: экологическая

устойчивость (углеродный след, энергоэффективность) [1], социальная (безопасные условия труда), экономическая (восстановление цепи, минимизация рисков).

Результаты показывают, что цифровизация существенно повышает эффективность и устойчивость цепей поставок нефти [3; 4]. Нефтяные цепи поставок занимают значимое место в глобальной энергетике, однако противостоят трудностям, диктующим необходимость роста их результативности и стабильности [1]. Именно всесторонний подход служит залогом решения этих трудностей [3; 4]. Следовательно, указанную систему индикаторов оправданно применять для выбора цифровых решений [2; 3].

Представленный подход, вне всякого сомнения, ориентирован на то, чтобы внести вполне определённый вклад в формирование и развитие теоретических основ цифровизации нефтегазовой отрасли. Тем самым он создаёт своеобразный фундамент, на котором в дальнейшем может строиться научное осмысление тех цифровых преобразований, что сегодня активно происходят в данной сфере, а также закладывает предпосылки для последующих теоретических обобщений в этой области. Что же касается практической значимости рассматриваемого подхода, то она заключается прежде всего в том, что он открывает возможность принимать обоснованные, взвешенные и тщательно продуманные решения относительно внедрения тех или иных технологий, соотнося такие решения с реальными условиями функционирования отрасли и с её конкретными потребностями. При этом будущие исследования, как представляется, могли бы быть направлены на разработку методики оценки воздействия цифровизации на каждом отдельном уровне цепи поставок. Это, в свою очередь, позволило бы всесторонне и поэтапно измерять её эффект – начиная от добычи и заканчивая конечным распределением [3].

Список литературы

1. Блинова, Е. А. Анализ концепции корпоративной устойчивости в контексте устойчивого развития бизнеса в горнодобывающем секторе с элементами циркулярной экономики / Е. А. Блинова, Т. В. Пономаренко, В. А. Кныш // Sustainability. – 2022. – Т. 14. – С. 63–81. – DOI 10.3390/su14010063.
2. Дутта, П. Технология блокчейн в операциях цепей поставок: применение, вызовы и возможности исследований / П. Дутта, Т.-М. Чой, С. Сомани // Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. – 2020. – Т. 142. – DOI 10.1016/j.tre.2020.102067.
3. Белхади, А. Инновации на основе искусственного интеллекта для повышения устойчивости и эффективности цепей поставок в условиях динамизма: эмпирическое исследование / А. Белхади, В. Мани, С. Камбле // Annals of Operations Research. – 2024. – Т. 333. – С. 627–652. – DOI 10.1007/s10479-021-03956-x.
4. Ахмед, В. Прослеживаемость цепей поставок на основе блокчейна – насколько широкая? Насколько глубокая? / В. Ахмед, Б. МакКарти // International Journal of Production Economics. – 2023. – Т. 263. – DOI 10.1016/j.ijpe.2023.108963.

УДК 330.341.1:339.56

ИНСТРУМЕНТАРИЙ УЧЁТА ВЛИЯНИЯ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ПРИ МОДЕЛИРОВАНИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Полуянов В.П., д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0001-5550-0182,
Карпун П.М., ORCID 0009-0001-4667-9069
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
г. Ростов-на-Дону, РФ
PoluyanovVP@rambler.ru, p.karpun@gmail.com

Введение. Ещё недавно международные цепи поставок проектировали по критерию минимальных издержек: морской сервис выбирали по ставке фрахта и сроку доставки, а геополитику считали неизменным фоном. В 2023–2026 гг. это допущение перестало работать. Кризис в Красном море [1], конфликт вокруг Ормузского пролива, атаки безэкипажных катеров в Чёрном море и новые санкционные пакеты перекраивают маршруты за считаные недели. В июле 2026 г. ставки страхования военных рисков для грузов на Новороссийск примерно за три недели выросли с 0,2 до 1–2 % стоимости груза, в конце августа одна из крупнейших контейнерных линий прекратила приём бронирований на этот порт, а в сентябре лондонский страховой рынок распространил зону повышенного риска почти на всё Чёрное море. Страховые условия теперь фиксируются примерно на две недели, тогда как морское плечо из Азии длится около восьми: бронируя перевозку, импортёр не знает, на каких условиях груз будет застрахован к прибытию.

Цель исследования – разработать инструментарий, позволяющий количественно учитывать геополитические факторы при моделировании международных цепей поставок на основе цифровых данных. **Задачи:** проанализировать существующие подходы и выявить их ограничения; показать на данных импортёра, как геополитика меняет конфигурацию цепи; предложить структуру инструментария и наметить направления дальнейших исследований.

Основная часть. Обзор литературы показал, что отдельные элементы нужного инструментария существуют, но в единую процедуру не сведены. В отечественных работах геополитический фактор чаще описывается качественно или задаётся сценарием [2]. Индексы геополитического риска [3] измеряют его количественно, но на уровне стран и мира, а не конкретных маршрутов. Цифровые двойники цепей поставок [4] пересчитываются по потоковым данным, однако сбой в них задаётся извне, а поведение грузовладельца не оценивается. Оптимизационные модели распределения контейнеропотоков [5] и модели дискретного выбора порта, восходящие к

условному логиту [6], опираются на неизменный набор альтернатив и не делят затраты на входящие в таможенную стоимость и возникающие после ввоза на территорию ЕАЭС (ст. 39–40 ТК ЕАЭС [7]). Инструментария, где наблюдаемые индикаторы геополитического давления объясняли бы выбор маршрута из меняющегося во времени набора вариантов, мы в литературе не нашли.

Потребность в нём видна на данных компании-импортёра за 2022–2026 гг.: около 390 отправок и 2,4 тыс. контейнеров из Вьетнама, Китая и Таиланда. Конфигурация цепи менялась несколько раз, всякий раз вслед за геополитической обстановкой (таблица 1). Летом 2026 г. 13 отправок (85 контейнеров), вышедших на Новороссийск, пришлось перенаправить на Балтику: надбавка за переадресацию составила 4000 долл. за контейнер при ставке фрахта 6400 долл., время в пути превысило три месяца.

Таблица 1 – Конфигурация импортных поставок компании, 2022–2026 гг. (*составлено автором*)

Период	Доля Новороссийска	Альтернативные схемы
II пол. 2022	менее 10 %	Владивосток с ж.-д. плечом – свыше 90 %
II пол. 2023	100 %	прямые морские сервисы
2024–2025	78–96 %	Дальний Восток, ж.-д. транспорт
I пол. 2026	83 %	единичные отправки
III кв. 2026	12 %	Владивосток – 38 %, Санкт-Петербург – 31 %, прямой ж.-д. сервис – 19 %

Прямое сравнение ставок тоже вводит в заблуждение. В III квартале 2026 г. медианная ставка до Владивостока составляла 4,9 тыс. долл. за контейнер против 8,7 тыс. до Новороссийска. Однако фрахт до места прибытия входит в таможенную стоимость (гр. 17 ДТС-1), а железнодорожное плечо длиной свыше 9 тыс. км оплачивается отдельно и в базу платежей не попадает.

Предлагаемый нами инструментарий состоит из четырёх блоков. Блок 1 – маршрутные индикаторы геополитического давления: частота инцидентов, ставка страхования военных рисков, доля линий, приостановивших сервис, санкционные ограничения, доля перенаправленных отправок. Блок 2 – условный логит [6], в котором вероятность выбора маршрута *j* для *i*-й отправки равна:

$$P_{ij} = \frac{\exp(X_{ij}\beta)}{\sum_{k \in C_t} \exp(X_{ik}\beta)}, \quad (1)$$

где X_{ij} – характеристики маршрута (фрахт, срок, страховая надбавка, индикаторы блока 1); β – оцениваемые коэффициенты; C_t – множество маршрутов, доступных на дату бронирования. Изменчивость C_t и отличает модель от классических постановок. Блок 3 – событийный анализ и анализ

прерванных временных рядов для оценки эффектов конкретных шоков на сроки и ставки. Блок 4 – расчёт полной стоимости маршрута с разделением расходов относительно таможенной границы ЕАЭС. Учётные данные, сведения деклараций и открытые источники (расписания линий, данные AIS) обновляются непрерывно, поэтому модель можно пересчитывать при каждом бронировании; в этом состоит цифровая составляющая инструментария.

Заключение. Обзор показал, что существующие подходы закрывают отдельные стороны задачи, но единой процедуры не дают, а данные импортёра подтвердили, что выбор маршрута превратился в постоянную переоценку альтернатив с горизонтом около двух недель. Предложена структура инструментария из четырёх блоков. Дальнейшие исследования предполагают оценку модели (1) на расширенной выборке с проверкой предпосылки IIA и, при необходимости, переходом к вложенному логиту; сравнение спецификаций с «плоским» фрахтом и с полной стоимостью, включающей таможенные платежи; стресс-тест при гипотетическом закрытии балтийского направления; сопоставление маршрутных индикаторов с индексами геополитического риска.

Список литературы

1. Notteboom, T. The Red Sea Crisis: ramifications for vessel operations, shipping networks, and maritime supply chains / T. Notteboom, H. Haralambides, K. Cullinane // Maritime Economics & Logistics. – 2024. – Vol. 26, No. 1. – P. 1–20. – DOI 10.1057/s41278-024-00287-z.
2. Blam, I. Yu. Geopolitical Risks and the Social Resilience of Resource-Dependent Systems in the Global Supply Chains / I. Yu. Blam, S. Yu. Kovalev // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. – 2026. – Vol. 19, No. 6. – P. 1182–1190. – EDN ADNXIU.
3. Caldara, D. Measuring Geopolitical Risk / D. Caldara, M. Iacoviello // American Economic Review. – 2022. – Vol. 112, No. 4. – P. 1194–1225. – DOI 10.1257/aer.20191823.
4. Ivanov, D. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0 / D. Ivanov, A. Dolgui // Production Planning & Control. – 2021. – Vol. 32, No. 9. – P. 775–788. – DOI 10.1080/09537287.2020.1768450.
5. Кочнева, Д. И. Оптимизационная модель распределения контейнерных потоков в терминальной сети с учетом маршрутной консолидации / Д. И. Кочнева, А. В. Сметанина // Вестник Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2025. – № 3. – С. 138–144. – DOI 10.46973/0201-727X_2025_3_138.
6. McFadden, D. Conditional logit analysis of qualitative choice behavior / D. McFadden // Frontiers in Econometrics / ed. by P. Zarembka. – New York : Academic Press, 1974. – P. 105–142.
7. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза : подписан в г. Москве 11.04.2017. – Текст : электронный // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: https://docs.eaeunion.org/ (дата обращения: 07.10.2026).

УДК 339.138:796

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Поляков А.Н., ORCID 0009-0007-8311-1425
НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия», г. Москва, РФ
sahka_200@mail.ru

Введение. В цифровом продвижении спортивного мероприятия есть методическая проблема, которую легко скрывает перечень каналов. Сайт, реклама в социальных сетях, рассылка и электронная регистрация сами по себе еще не образуют предпринимательскую модель. Управленческое значение появляется тогда, когда контакт с аудиторией можно связать с ее действием, а действие – с результатом события. Для платного мероприятия это может быть покупка билета, для массового старта – оплаченная регистрация, для бесплатного события – фактическая посещаемость и ценность аудитории для партнера. Цифровые платформы действительно меняют производство и распространение содержания вокруг спортивных событий [1], но экономическая связь между коммуникацией и результатом должна быть построена отдельно. **Цель** работы – предложить схему такой связи.

Основная часть. Отправной точкой модели является не выбор площадки продвижения, а определение ожидаемого действия конкретной группы. Участник любительского забега, зритель матча и представитель потенциального спонсора находятся в разных отношениях с одним событием. Поэтому сегментация только по полу, возрасту и географии для этой задачи недостаточна. Практически полезнее учитывать роль человека в событии, мотив участия, барьер к целевому действию и историю предыдущих контактов. Канал в такой системе выбирается после постановки задачи, а не задает ее.

Эта логика меняет и оценку коммуникации. Систематический обзор исследований вовлеченности в социальных медиа применительно к спортивным событиям показывает разнородность подходов и сохраняющуюся незрелость исследовательского поля [2]. Поэтому лайки, просмотры и комментарии нельзя автоматически трактовать как результат продвижения. Высокая вовлеченность может сочетаться с низкой регистрацией; небольшой охват – с приемлемой стоимостью привлечения участника. Показатели платформы в предпринимательской модели имеют диагностическое значение, но не заменяют показатели целевого действия.

Цифровой контакт должен иметь прослеживаемый маршрут до этого действия. Рекламная метка, публикация или сообщение ведут на страницу

события либо в форму регистрации; источник обращения сохраняется вместе с данными пользователя; покупка, заявка или регистрация связываются с конкретным каналом. Узкое место здесь не в количестве сервисов, а в непрерывности данных. Если рекламный кабинет, сайт, билетная система и база участников существуют независимо, организатор получает много метрик, но не знает, какая часть расходов действительно привела аудиторию на мероприятие.

После события та же инфраструктура позволяет сопоставить источник привлечения с фактом участия и повторной регистрацией. Для серии соревнований это принципиально: следующее событие частично опирается на собственную идентифицированную аудиторию, а не каждый раз покупает внимание заново. На мой взгляд, именно в этой точке цифровой инструментарий становится элементом предпринимательской модели. Исследование Олимпийских игр 2012 г. также показывает, что эффект цифровых технологий возникал из организационного соединения ИКТ, мобильного потребления, социальных медиа и работы партнеров, а не из одного канала [3].

Отдельный контур образует спонсорская ценность. Суммарный охват публикаций мало говорит партнеру о качестве контакта. Содержательнее показать, какая аудитория взаимодействовала с интеграцией бренда, переходила по предложению и участвовала в активации. Эксперименты Chen и соавт. подтверждают, что отдельные стратегии социальных медиа способны влиять на совместное создание ценности зрителями [4]. В исследовании Koronios, Dimitropoulos и Ntasis на выборке 7412 зрителей Олимпийских игр 2024 г. использование социальных медиа выступало значимым посредником между характеристиками спонсорства и вовлеченностью аудитории [5]. Это не доказывает рост выручки конкретного организатора, но обосновывает включение цифрового взаимодействия в измеряемую часть спонсорского предложения.

Предлагаемая модель поэтому имеет вид замкнутого управленческого контура: сегмент и ожидаемое действие определяются до запуска коммуникации; затем фиксируется источник контакта, целевое действие и его стоимость; результаты возвращаются в базу и используются при следующем запуске. Набор конечных показателей зависит от бизнес-модели события. При билетной модели важны стоимость продажи и повторные покупки, при регистрационном взносе – стоимость оплаченной регистрации и отказы на этапах воронки, при преимущественно спонсорском финансировании – характеристики доступной партнеру аудитории и результат конкретных активаций. Универсального показателя эффективности здесь нет.

Заключение. Предложенная схема пока является концептуальной, поэтому ее нельзя считать подтвержденной причинной моделью. Ее проверяемое положение уже можно сформулировать: цифровое

продвижение становится управляемым в той мере, в какой организатор способен проследить путь от контакта с определенным сегментом до действия, имеющего экономическое значение для конкретного события. Эмпирическая проверка должна сопоставить мероприятия разного типа по стоимости привлечения, конверсии, повторному участию и показателям спонсорских активаций. Это позволит отделить эффект цифрового инструмента от эффекта формата события и состава его аудитории.

Список литературы

1. McGillivray D. Platform politics: sport events and the affordances of digital and social media // Sport in Society. – 2017. – Vol. 20, No. 12. – P. 1888-1901. – DOI 10.1080/17430437.2017.1232392.
2. Einsle C.-S., Escalera-Izquierdo G., García-Fernández J. Social media hook sports events: a systematic review of engagement // Communication & Society. – 2023. – Vol. 36, No. 3. – P. 133-151. - DOI 10.15581/003.36.3.133-151.
3. Santomier J. P., Hogan P. I., Kunz R. The 2012 London Olympics: innovations in ICT and social media marketing // Innovation: Management, Policy & Practice. – 2016. – Vol. 18, No. 3. – P. 251-269. – DOI 10.1080/14479338.2016.1237305.
4. Chen C.-Y., Lin Y.-H., Yang C.-Y., Chou Y.-L., Yeh T.-Y. Value cocreation among spectators in professional spectator sports events: scale development and effects of social media strategies // PLOS ONE. – 2025. – Vol. 20, No. 5. – Art. e0320927. – DOI 10.1371/journal.pone.0320927.
5. Koronios K., Dimitropoulos P., Ntasis L. Strategic management of social media in mega sports events: an integrated framework for sponsorship and engagement // Journal of Management & Organization. – 2026. – Vol. 32, No. 3. – P. 933-956. – DOI 10.1017/jmo.2025.10057.

УДК: 658.8.012.2

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ ПО ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА: КОГДА ЦЕНОВЫЕ СТИМУЛЫ РАБОТАЮТ

Разумова С.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-6918-8510,
Догадаев М.С., ORCID 0009-0004-6550-256X
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет им. Петра Великого», г. Санкт-Петербург, РФ
razumova_sv@spbstu.ru; mdogadaev@inbox.ru

Введение. В условиях цифровой трансформации маркетинга актуален вопрос о балансе между краткосрочными метриками и долгосрочной лояльностью. Исследования фиксируют парадокс: зрелые организации направляют больше ресурсов на удержание клиентов, тогда как отстающие компании чрезмерно инвестируют в каналы, поддающиеся быстрой оптимизации. По данным Frank RG, в 2025 году объем выплат по программам вознаграждений достиг 450 млрд. рублей, увеличившись почти в шесть раз с 2018 года. При этом в среднем на одного клиента приходится более 14 программ лояльности, а 46% потребителей готовы перераспределять траты между банками, выбирая карту с наиболее выгодным кешбэком. Это означает, что конкуренция за клиента смещается от простого вознаграждения к более сложным механикам удержания [1].

Цель - понять для какого сегмента и товара выгодно разрабатывать программы лояльности.

Основная часть. Под программой лояльности понимается совокупность инструментов маркетинга, направленных на привлечение новых клиентов, укрепление отношений с действующими, увеличивая доверие к бренду у целевой аудитории. Ключевой вопрос – не «нужно ли инвестировать в лояльность», а «когда и для каких товаров и сегментов». Ответ - в анализе эластичности спроса по цене. Если спрос эластичен, программы лояльности эффективны: клиент чувствителен к цене и легко переключается на конкурента. Если спрос неэластичен, ценовые стимулы малоэффективны, и инвестиции в лояльность могут не окупиться [2].

Рассмотрим это на примере рынка бензина. На уровне отдельной АЗС в зоне высокой конкуренции спрос эластичен: при повышении цены даже на 0,1 рубля потребители переключаются на соседние станции, а коэффициент эластичности значительно превышает единицу по модулю. На уровне рынка в целом спрос неэластичен: бензин – товар первой необходимости, заменителей мало, доля расходов в бюджете большинства не критична. При одновременном повышении цен на всех АЗС объём спроса существенно не меняется, а эластичность по модулю меньше единицы.

Таблица 1 – Динамика цены и объём спроса на бензин в 2024 году (январь – ноябрь)

Месяц	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Цена в руб. за 1 л. АИ-95	59,5	60,1	61,2	62	62,5	63	64,5	65,8	67,2	65
Объём спроса тыс. л.	3100	3050	2980	3320	3400	3450	3500	3380	2950	3100

Расчёт коэффициентов дуговой эластичности на основе данных о динамике цены и объёма спроса на бензин в 2024 году подтверждает эти выводы. В июне – июле, на сезонном пике, эластичность составила 0,61 - спрос неэластичен, и повышение цен почти не снижает объём. В сентябре эластичность достигла -6,45: рост цены резко обрушивает спрос. В периоды высокой эластичности ценовые методы неэффективны, и ставку следует делать на неценовые инструменты – сервис, кофе, мойку, магазин [4]. Ситуация 2026 года подтверждает эти выводы на новом уровне. С начала 2026 года бензин подорожал на 21,1% при общей инфляции 4,93% – превышение более чем в 4 раза. Средняя цена АИ-95 на конец сентября – 80,80 руб./л., АИ-92 – 74,51 руб./л. Несмотря на столь резкий рост, эксперты отмечают: спрос на топливо в краткосрочной перспективе неэластичен по цене – объём потребления снижается незначительно, поскольку у потребителей нет быстрых альтернатив [4]. Структура рынка изменилась: в 2026 году закрылись сотни АЗС, при этом наибольшие потери понесли независимые станции, тогда как вертикально интегрированные компании сохранили свои сети. В регионах с доминированием крупных сетей конкурентное поле сужается, а эластичность спроса на уровне отдельной АЗС может снижаться – что ослабляет эффективность ценовых инструментов лояльности [3].

Таким образом, программы лояльности на АЗС эффективны дифференцированно. Для сегмента с высокой эластичностью (частные клиенты, чувствительные к цене) работают накопительные бонусные программы, скидки за литры, коалиционные программы. Для сегмента с низкой эластичностью (корпоративные клиенты, владельцы дорогих автомобилей) программы лояльности почти не влияют на выбор; здесь важнее надёжность, скорость обслуживания и корпоративные договоры. Оптимальная стратегия - комбинирование массовой бонусной программы для частников и отдельных условий для корпоративных клиентов.

Пример иллюстрирует общий принцип: перед тем как компании инвестировать в программы лояльности, необходимо рассчитать эластичность спроса по цене. Если спрос эластичен при таких факторах как: высокое конкурентное поле, наличие заменителей, значимая доля расходов в бюджете, программы лояльности способны удержать клиента. Если спрос неэластичен, например при малом количестве конкурентов, товар первой необходимости, малая доля расходов, то ценовые стимулы

малоэффективны, и повышение цен может быть выгоднее, чем инвестиции в лояльность.

Заключение. Универсальные программы лояльности, ориентированные исключительно на скидки, не способны обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Эффективность программ лояльности не универсальна: она может зависеть от многих факторов, но обязательно – от эластичности спроса по цене. Это подтверждает кейс с бензином. При высокой конкуренции и эластичном спросе программы помогают удерживать клиента. Однако при неэластичном спросе ценовые стимулы почти не работают, и повышение цен может быть выгоднее. Современным организациям важно не выбирать между краткосрочной эффективностью и долгосрочной лояльностью, а выстраивать сбалансированную систему метрик, где программы лояльности – это инвестиция в клиентский капитал, а не затратная статья. Выгодно разрабатывать программы лояльности для товаров с эластичностью спроса по цене больше единицы (по модулю) и для сегмента частных клиентов, которые больше чувствительны к цене. Для владельцев дорогих авто (корпоративного сегмента) важно качество и скорость обслуживания.

Список литературы

1. Формула любви: как банки зарабатывают лояльность клиентов в 2025 году. – Текст: электронный // Frank RG. – 2025. – URL: https://frankrg.com/news/formula-lyubvi-kak-banki-zarabatyvayut-loyalnost-klientov-v-2025-godu (дата обращения: 07.10.2026).
2. Программа лояльности: определение, виды, преимущества и недостатки. – Текст: электронный // СПБГУ. – 2024. – URL: https://dspace.spbu.ru (дата обращения: 01.10.2026).
3. А. Новак поручил ускорить меры по ликвидации локальных дефицитов топлива. – Текст: электронный // Neftegaz.RU. – 2026. – URL: https://neftegaz.ru/news/gosreg/937588-a-novak-poruchil-uskorit-mery-po-likvidatsii-lokalnykh-defitsitov-topliva/ (дата обращения: 01.10.2026).
4. Федеральная служба государственной статистики. О динамике цен на бензин автомобильный в декабре 2024 года. – Текст: электронный. – 2025. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/11_05-02-2025.html (дата обращения: 24.09.2026).

УДК 339.138

ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПАЦИЕНТАМИ ПРИ ВЫБОРЕ КЛИНИКИ РЕПРОДУКТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ

Ростова К.А., ORCID 0009-0004-7754-3086
АО «Международный центр репродуктивной медицины»,
г. Санкт-Петербург, РФ
ksenia.rostova@gmail.com

Введение. Рынок услуг репродуктивной медицины в России характеризуется высокой конкуренцией и возрастающей требовательностью пациентов [1]. Выбор клиники для лечения бесплодия – это сложный процесс, состоящий из множества компонентов, в котором рациональные критерии (статистика частоты наступления беременности, квалификация врачей) тесно переплетаются с эмоциональными факторами, уровнем пациентского сервиса и восприятием бренда клиники. Для эффективного управления маркетингом медицинских клиник необходимо понимать иерархию потребительских приоритетов [2]. Данная работа направлена на то, чтобы систематизировать факторы, определяющие выбор пациентами клиники вспомогательных репродуктивных технологий (ВРТ), и оценку их относительной значимости в контексте перехода от массового информирования к персонализированному ведению пациента [3].

Цель исследования – выявить и ранжировать основные факторы, влияющие на принятие решения пациентами при выборе клиники ВРТ, а также определить зависимость между готовностью доверить проведение лечения конкретной клинике, уровнем ее сервиса и доступностью информации.

Основная часть. В рамках исследования проведен опрос пациентов, которые либо находятся на стадии подготовки к лечению, либо уже его проходят. Оценка проводилась по двум направлениям (табл. 1):

1. Частота упоминания факторов, на которые пациенты обращают внимание при первичном выборе.

2. Оценка значимости конкретных характеристик клиники по 10-балльной шкале (где 10 – максимальная значимость, 1 – минимальная значимость).

В первом блоке респондентам предлагалось указать критерии, влияющие на их решение. Суммарно было зафиксировано 1485 упоминаний различных факторов.

Безусловным приоритетом является результативность лечения – 280 упоминаний (18,8% от общего числа). Практически на одном уровне с ней находится квалификация персонала – 271 упоминание (18,3%). Это подтверждает, что для пациентов в репродуктивной медицине ключевым остается ожидаемый медицинский результат и доверие врачу. Третье место

занимают положительные отзывы других пациентов – 211 упоминаний (14,2%). Репутация среди пациентов формирует базовый уровень доверия. Стоимость услуг (161 упоминание, 10,8%) и узкая специализация клиники (156 упоминаний, 10,5%) формируют следующую группу критериев. Известность бренда (5,3%), местоположение (5,2%) и наличие акций (1,6%) упоминались пациентами существенно реже. Это свидетельствует о том, что в вопросах лечения бесплодия функциональные характеристики услуги преобладают над маркетинговой упаковкой.

Таблица 1 – Анализ факторов выбора

№ п/п	Фактор выбора клиники репродуктивной медицины	Количество ответов	Доля
1.	Известность клиники	79	5,3%
2.	Срок работы клиники	114	7,7%
3.	Уровень комфорта в клинике	112	7,6%
4.	Местоположение клиники	77	5,2%
5.	Стоимость услуг	161	10,8%
6.	Наличие положительных отзывов от других клиентов	211	14,2%
7.	Уровень подготовки специалистов, квалификация персонала	271	18,3%
8.	Узкая специализация клиники	156	10,5%
9.	Наличие акций и спецпредложений	24	1,6%
10.	Результативность лечения	280	18,8%
	Итого	1485	100%

Второй блок исследования позволил рассчитать средневзвешенную оценку значимости характеристик по 10-балльной шкале. Всего в опросе приняли участие 326 респондентов.

Максимальные оценки получила результативность лечения: «наступление беременности с высокой вероятностью» (9,72) и «рождение здорового ребенка» (9,72). На этом же уровне находится «отсутствие осложнений» (9,63). Для пациента крайне важна безопасность в процессе лечения. В следующую группу вошли «индивидуальный подход» (9,56), «опыт врача и клиники» (9,33) и «идентичное качество услуг при ОМС и на платной основе» (9,31). Пациенты ожидают персонализированной медицины и прозрачности в ценообразовании. Также высоко ценится «моральная поддержка врача» (9,26). Информационная поддержка («информация о здоровье», 9,02), «безопасность и конфиденциальность» (8,83) и «наличие службы психологической поддержки» (8,62) воспринимаются как важные, но вспомогательные элементы лечебного процесса. Наименее значимыми оказались прагматичные и сервисные аспекты: «экономия денежных средств» (8,44), «доступность услуг, телемедицина» (8,30) и «возможность выбрать донора» (6,88). Последняя характеристика актуальна не для всех протоколов лечения.

Заключение. При выборе клиники репродуктивной медицины пациенты в первую очередь ориентируются на объективные показатели эффективности лечения: результативность лечения и квалификацию специалистов. Также пациенты клиник ВРТ склонны принимать решения или формировать мнение, ориентируясь на отзывы других пациентов, так как это является третьим по значимости фактором, опережая стоимость услуг и специализацию клиники. Традиционные маркетинговые составляющие (известность бренда, удобное расположение, наличие акций) имеют минимальный вес в структуре принятия решения (суммарно менее 12%). По 10-балльной шкале максимальные оценки значимости получили медицинские результаты и безопасность лечения. Высоко ценятся эмоциональные аспекты взаимодействия с клиникой: индивидуальный подход, опыт врача и его моральная поддержка. Финансовые и сервисные факторы занимают нижние строчки рейтинга значимости.

Результаты исследования демонстрируют четкий приоритет клинической эффективности и безопасности над сервисными и маркетинговыми характеристиками. Пациенты клиник ВРТ принимают решение, опираясь на триаду «результат, экспертность врача, опыт других пациентов». Частый выбор факторов индивидуального подхода и моральной поддержки указывает на то, что процесс лечения бесплодия воспринимается пациентами не как стандартная медицинская услуга, а как глубоко личный и психологически уязвимый этап жизни. При этом экономия денежных средств отходит на второй план по сравнению с гарантией результата, что характерно для узкоспециализированной медицины. Низкая значимость известности бренда и наличия акций подтверждает необходимость смещения маркетинговых бюджетов с имиджевой рекламы на работу с репутацией, публикацию статистики эффективности лечения и развитие экспертного контента.

Портрет пациента клиники ВРТ рационален, но требователен к человеческому фактору. Он ищет не просто медицинскую услугу, а гарантию результата в безопасной и психологически комфортной среде.

Список литературы

1. Русанова, Н. Е. Вспомогательные репродуктивные технологии в России: история, проблемы, демографические перспективы / Н. Е. Русанова // Журнал исследований социальной политики. – 2013. – Том 11. – № 1. – С. 69-85.
2. Кузнецов, М. А. Потребительские предпочтения как фактор, влияющий на выбор платных медицинских услуг / М. А. Кузнецов // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 1963-1976. – EDN NFPUHG.
3. Ростова, К. А. Роль персонализированного маркетинга в сфере здравоохранения / К.А. Ростова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. – 2025. – Ч. 4 – С. 146-150.

УДК 659.3

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ РЕКЛАМНОЙ ИНДУСТРИИ: ОТ АНАЛОГОВОГО К АЛГОРИТМИЧЕСКОМУ ТИПУ

Рубцова Н.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-1400-0509
ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», г. Иркутск, РФ
runatasha21@yandex.ru

Введение. К концу XX в. в России, как и во многих других странах, сложилась достаточно жёсткая структура рекламного рынка – телевидение, радио, пресса, наружная реклама, – основанная на рекламной бизнес-модели, государственном регулировании и расчёте на массовую аудиторию, пассивно потреблявшую контент. Однако к середине 2020-х гг. под влиянием цифровизации и AI-технологий её очертания и структура претерпели многоплановые изменения [1], обусловленные распадом советской системы рекламирования в 1990-е гг. и последующей с начала XXI в. цифровизацией производства, развитием технологий ИИ в 2020-е гг.

Цель статьи – разработка типологии российской рекламной индустрии на основе обобщения и систематизации сдвигов, вызванных как радикальной трансформацией общественно-политической системы страны, так и изменениями институциональных и индивидуальных практик под воздействием глобальных цифровых и AI-технологий.

Основная часть. В рамках предлагаемой типологии выделяются три типа отечественной рекламной индустрии: аналоговая (XX в.), цифровая (1990-е – 2010-е гг.) и алгоритмическая (2020 г. – настоящее время):

Каналы распространения и носители. В аналоговой модели доминируют печатная пресса, эфирное телевидение, радио и наружные конструкции. Цифровой этап расширяет перечень за счет интернет-сервисов, OLV, digital audio, digital OOH и мобильных приложений. Алгоритмическая модель опирается на алгоритмические платформы, персонализированные экосистемы, голосовые интерфейсы, чат-боты, а также AR/VR-решения с использованием искусственного интеллекта.

Типы рекламы. Институционализированные формы в аналоговой индустрии включают телевизионную рекламу, радиорекламу, рекламу в прессе, наружную рекламу и рекламу в кинотеатрах. В цифровой модели российской рекламной индустрии к ним относятся видеореклама (TV + OLV), аудиореклама (радио + digital audio), издательский бизнес (печать + digital), наружная реклама и интернет-сервисы. Алгоритмический этап развития характеризуется персонализированной, динамической и креативной рекламой с генеративным контентом, а также предиктивной рекламой. Неинституционализированные формы рекламы в аналоговой модели развития российского рекламного рынка представлены самиздатом и неформальными объявлениями; в цифровой – блогами, влогами, подкастами, пользовательским видео, инфлюенс-маркетингом и рекламой в

мессенджерах; алгоритмический этап развития российской рекламной индустрии дополняет упомянутый перечень синтетическими инфлюенсерами (AI-инфлюенсерами), автоматически генерируемым пользовательским контентом и чат-ботами-рекламщиками.

Сектор продакшн. При аналоговом этапе развития российской рекламной индустрии производство было ориентировано на создание телевизионных роликов, печатной рекламы и наружных конструкций. Производство рекламы цифрового этапа дополняется созданием цифрового контента, генерацией креативов с помощью ИИ, кроссплатформенными кампаниями и интерактивными форматами. В алгоритмической модели развития российского рекламного рынка акцент смещается к генерации креативов с помощью ИИ, автоматизированному созданию контента, AI-дизайну и динамической оптимизации креатива.

Экономические модели. Аналоговый этап опирается на клиентскую (подписка, розница), рекламную и дотационную модели. Цифровой этап включает рекламную, клиентскую, краудфандинговую (донаты), платформенную и комиссионную (e-commerce) модели, а также ритейл-медиа. Алгоритмический этап предполагает модели на основе подписки на AI-сервисы, монетизации данных для обучения ИИ, комиссионных с AI-платформ и ритейл-медиа с AI-оптимизацией.

Регулирование. В аналоговой индустрии преобладает государственное регулирование, в частности Федеральный закон «О рекламе» 2006 г. Цифровой этап характеризуется сочетанием государственного, индустриального и саморегулирования, а также технологического регулирования (маркировка, сборы). Алгоритмический этап требует регулирования использования ИИ в рекламе, этических норм для генеративного контента, сертификации AI-алгоритмов и контроля за персонализацией.

Медиапотребление. Аналоговой модели свойственно линейное потребление (чтение, слушание, смотрение). Цифровая модель сочетает линейное и нелинейное вовлеченное потребление (чтение, слушание, смотрение, коммуникация, покупка). Алгоритмическая модель характеризуется персонализированным, предиктивным и автоматизированным потреблением, обеспечиваемым рекомендательными системами, голосовыми ассистентами и AR/VR [2].

Стратегии деятельности рекламных компаний. В аналоговой модели основными стратегиями деятельности креативных и рекламных агентств являются медиапланирование, баинг и креатив. В цифровой модели ключевыми стратегиями выступают медиапланирование, автоматические закупки рекламных площадок, performance-маркетинг и интегрированные маркетинговые коммуникации. В алгоритмической рекламной индустрии – AI-оптимизация, автономные закупки, предиктивная аналитика и генерация стратегий на основе ИИ.

Ключевые профессии. Аналоговый этап развития российской рекламной индустрии связан с профессиями копирайтера, арт-директора, медиапланера и байера. Цифровой этап добавляет к упомянутому перечню programmatic-специалиста, data-аналитика, SMM-специалиста и инфлюенс-менеджера. Современный – алгоритмический этап развития российской рекламной индустрии – формирует спрос на AI-тренера, промпт-инженера, специалиста по этике ИИ, AI-аналитика и инженера данных.

Стратегические коммуникации. В аналоговой модели российской рекламной индустрии маркетинговые коммуникации ограничиваются рекламой и связями с общественностью. В цифровой модели – включают рекламу, связи с общественностью, брендинг, эвентинг, выставки, перформанс-маркетинг и социальную коммерцию. При алгоритмическом типе рекламной индустрии коммуникации становятся персонализированными, осуществляются с использованием технологий ИИ, дополняются автоматизированным PR, чат-ботами и предиктивными коммуникационными стратегиями [3].

Заключение. Эволюция российской рекламной индустрии отражает переход от массовых, линейных и институционально закрепленных форм к цифровым, интерактивным, а затем к персонализированным и алгоритмически опосредованным моделям, в которых возрастающую роль играют искусственный интеллект, данные и автоматизация. Ключевым результатом представленного сравнительного анализа становится вывод о том, что переход от аналогового к цифровому и далее к алгоритмическому типу рекламной индустрии сопровождается ростом многоканальности и цифрового неравенства, распадом массовой аудитории, фрагментацией рекламного потребления, расширением границ профессиональной деятельности в связи с выходом в рекламную среду новых акторов производства и распространения контента, новых профессий. Этот процесс требует дальнейшего теоретического осмысления и эмпирического изучения, поскольку вопрос о переходе количественных изменений в качественные – о том, приводит ли цифровизация к изменению самой сущности рекламы или лишь к обновлению её форм – остаётся открытым.

Список литературы

1. Вартанова Е. Л. Российская медиасистема в условиях цифровизации: динамика и актуальные характеристики / Е. Л. Вартанова // Политическая наука. – 2026. – №2. – С. 21-42. DOI: 10.31249/poln/2026.02.02.
2. Рубцова, Н. В. Теория поколений в контексте особенностей использования социальных медиа как канала коммуникации с потребителями в Интернет-среде / Н. В. Рубцова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4 (60). – С. 459-465. EDN: XBLPGW.
3. Рубцова, Н. В. Нейросети в медиа: возможности, проблемы, перспективы для будущих медиаспециалистов / Н. В. Рубцова // Вопросы теории и практики журналистики. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 156–171. DOI: 10.17150/2308-6203.2024.13(1).156-171.

УДК 659.4

СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНЫХ PR-КОММУНИКАЦИЙ

Саттарова И.В., канд. экон. наук, ORCID 0000-0001-8008-6163
Филиал ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте» в г. Рязани, РФ
sattarova.i.v@mail.ru

Введение. В современном менеджменте связи с общественностью рассматриваются не только как функция продвижения, но и как стратегический ресурс управления рисками. В условиях кризиса именно PR-коммуникации становятся главным инструментом защиты репутации, сохранения доверия стейкхолдеров и обеспечения организационной устойчивости компании [1]. Их сущность заключается в системном, заранее подготовленном и оперативно реализуемом комплексе мер, направленном на информирование аудитории, управление восприятием, минимизацию негативных последствий и восстановление позитивного имиджа организации [2].

Цель – исследование методологических подходов и практических средств антикризисного PR, а также анализ процессов их эволюции под влиянием цифровизации.

Основная часть. Антикризисные PR-коммуникации представляют собой сбор, обработку и распространение информации, необходимой для решения кризисной ситуации. Их ключевая задача – сформировать у социума корректное понимание причин кризиса, действий компании и перспектив разрешения ситуации. В отличие от рутинных PR-активностей, они характеризуются более высокой интенсивностью и необходимостью быстрой адаптации под динамично меняющийся контекст.

Их эффективность базируется на ряде принципов, которые обеспечивают их результативность и снижают репутационные потери (рисунок 1).

Оперативность означает, что в цифровой среде время реагирования сократилось до нескольких часов, а в некоторых случаях – до минут. Прозрачность подразумевает, что коммуникация требует максимальной открытости, насколько это позволяют юридические и коммерческие рамки. Если информацию скрывают или выдают неполные данные, недоверие только растет, а критика становится жестче. Сообщения организации должны быть едиными по всем каналам и непротиворечивыми во времени, что позволяет реализовать принцип последовательности. Важнейшим элементом является признание интересов пострадавших сторон, выражение сочувствия и демонстрация готовности нести ответственность [3].



Рис. 1. Ключевые принципы антикризисных PR-коммуникаций

В таблице 1 приведена классификация инструментов антикризисных PR-коммуникаций. Превентивные направлены на снижение вероятности возникновения кризиса и повышение готовности к нему, реактивные применяются непосредственно в момент кризиса, а восстановительные используются после активной фазы кризиса для возвращения доверия и укрепления имиджа компании [4].

Таблица 1 – Инструменты антикризисного PR

Тип	Цель	Действия
Превент и-вные	Снижен ие вероятно сти наступле ния кризиса	- создание кризисного штаба и назначение официальных спикеров; - регулярный мониторинг медиаполя и социальных сетей для раннего обнаружения угроз; - обучение сотрудников правилам поведения в кризисных ситуациях; - формирование «репутационной подушки» через накопление позитивного контента и лояльных медиа.
Реактив- ные	Управле ние в момент кризиса	- оперативные официальные заявления; - проведение пресс-конференций или брифингов; - организация «горячих линий» для пострадавших клиентов; - назначение официального спикера, который комментирует ситуацию от лица компании; - мониторинг инфополя и модерация обсуждений в социальных сетях, оперативные ответы на критику.
Восстан о- вительн ые	Возвращ ение доверия после кризиса	- публичные отчеты о принятых корректирующих мерах и изменениях в бизнес-процессах; - программы лояльности и компенсационные мероприятия для пострадавших клиентов; - работа с лояльными медиа и лидерами мнений для восстановления позитивного новостного фона.

Цифровая трансформация общества привела к появлению новых инструментов, которые кардинально изменили ландшафт антикризисных коммуникаций [5].

Среди ключевых цифровых инструментов антикризисных PR-

коммуникаций выделяют:

системы социального мониторинга и медиа-аналитики, позволяющие в реальном времени отслеживать тональность упоминаний, выявлять зарождающиеся тренды и оценивать эффективность коммуникации;

платформы для оперативной публикации заявлений (официальные аккаунты в соцсетях, корпоративные блоги, сайт), обеспечивающие прямой доступ к аудитории без фильтрации СМИ;

мессенджеры и чат-боты для персонализированного информирования клиентов и партнеров;

видеоконтент, позволяющий передать эмоциональную составляющую и снизить уровень недоверия, характерный для текстовых сообщений [6].

Заключение. Эффективность применения PR-инструментов напрямую зависит от их согласованности с общими бизнес-решениями. Коммуникация, не подкрепленная реальными действиями, в долгосрочной перспективе усугубляет репутационный ущерб. Поэтому современные подходы к антикризисным PR-коммуникациям делают акцент на их интеграции с операционным управлением, корпоративным управлением и стратегическим планированием [7].

Список литературы

1. Саттарова, И. В. Репутационный менеджмент: сущность и опыт формирования / И. В. Саттарова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 5. – С. 110-118. – EDN CCAXVG.
2. Афанасьева, Ю. С. Бренд как объект интеллектуальной собственности / Ю. С. Афанасьева // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2025. – № 10. – С. 3-8. – EDN MLZIUP.
3. Кострова, Ю. Б. Контент-анализ рекламных стратегий современных брендов / Ю. Б. Кострова, Л. В. Черкашина, О. Ю. Шибаршина // Практический маркетинг. – 2022. – № 3(300). – С. 20-27. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-3300-20-27. – EDN HOXNVI.
4. Гудкова, О. Е. Управление рисками в экономике: учебное пособие / О. Е. Гудкова, С. А. Рыбкин. – Москва : ООО «Издательство Ритм», 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-98422-583-0. – EDN KGYJFM.
5. Кострова, Ю. Б. Социально-экономические последствия развития цифровых технологий / Ю. Б. Кострова // Актуальные проблемы современной науки и производства : Материалы VI Всероссийской научно-технической конференции, Рязань, 27–29 ноября 2021 года. – Рязань: ИП Коняхин А.В., 2021. – С. 404-409. – EDN XOOSCV.
6. Кострова, Ю. Б. Инструменты цифрового маркетинга в современных организациях / Ю. Б. Кострова, О. Ю. Шибаршина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 2(66). – С. 116-124. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.2.116-124. – EDN ISWLIO.
7. Шибаршина, О. Ю. Стратегическая оценка угроз деятельности предприятия / О. Ю. Шибаршина, Ю. Б. Кострова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 587-591. – EDN RCXOAH.

УДК 656.13:504

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ ЦУР В СИСТЕМЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Сафронюк Е.В., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0002-0472-3217,
Сафронюк И.Д.
ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет»,
г. Новокузнецк, Кемеровская обл., РФ
elena-safronyuk@yandex.ru

Введение. Транспортные перевозки являются связующим звеном экономической системы: они обеспечивают физическое перемещение товаров, формируют условия территориального разделения труда, поддерживают производственные цепочки и [1].

Для повышения безопасности движения необходимы инвестиции, переход на электротранспорт требует создания зарядной инфраструктуры и дополнительной нагрузки на энергосистему, оптимизация маршрутов может конфликтовать со своевременностью доставки. Управление этими противоречиями составляет суть стратегического управления устойчивым развитием транспортных систем.

Цель исследования – разработка методических подходов к формированию системы показателей оценки достижения целей устойчивого развития (ЦУР) в системе транспортных перевозок, охватывающей экологическое, социальное и экономическое измерения.

Основная часть. Миссия государства в сфере обеспечения функционирования и развития транспортной системы заключается в создании условий для повышения качества жизни и здоровья граждан, экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики, укрепления безопасности и обороноспособности страны, реализации ее транспортного потенциала через опережающее развитие транспортной инфраструктуры и расширение доступа к безопасным и качественным транспортным услугам с минимальным воздействием на окружающую среду и климат, использование географических особенностей Российской Федерации в качестве ее конкурентного преимущества [2].

Государственная стратегия должна транслироваться в концепцию устойчивого развития транспортных компаний как механизм её практической реализации [3].

В настоящее время в системе управления перевозками отсутствует единая система оценки соответствия целям устойчивого развития (ЦУР). В этой связи нами предложено выделить ряд требований к набору показателей. Ключевое требование – количественная измеримость и верифицируемость: качественные характеристики операционализируются

через количественные индикаторы. Показатели должны отражать существенные аспекты устойчивости и должны быть связаны с ЦУР, обеспечивать сопоставимость результатов различных организаций и подразделений, а также отслеживание динамики во времени. Систему показателей следует формировать таким образом, чтобы она охватывала все три измерения устойчивости, не допуская перекоса в пользу одного из них.

Экологические показатели отражают воздействие перевозочной деятельности на окружающую среду. Ключевым из них являются объем выбросов парниковых газов (ЦУР 13) в тоннах CO_2-эквивалента на единицу транспортной работы или пробега. Снижение этого показателя свидетельствует о повышении углеродной эффективности перевозок [4]. Энергоёмкость перевозок (ЦУР 7) отражает потребление энергии на единицу транспортной работы. Доля альтернативных источников энергии показывает использование электроэнергии, биотоплива, водорода и других видов энергии с низким углеродным следом. Образование отходов (ЦУР 12), отражает количество отходов, образующихся в процессе перевозочной деятельности, и долю их переработки.

Социальные показатели показывают воздействие перевозочной деятельности на общество и персонал. Безопасность дорожного движения, (ЦУР 3), включает количество дорожно-транспортных происшествий на единицу пробега, количество пострадавших и погибших, тяжесть последствий ДТП [3]. Доступность транспортных услуг (ЦУР 11), отражает возможность использования транспортных услуг различными группами населения. Условия труда (ЦУР 8), включают соблюдение режима труда и отдыха, уровень заработной платы, обеспеченность средствами индивидуальной защиты и уровень профессиональных заболеваний. Текучесть кадров и удовлетворённость работой выступают косвенными показателями социального благополучия персонала [5].

Экономические показатели отражают эффективность перевозочной деятельности и её вклад в экономическое развитие. Ключевым показателем является себестоимость перевозок, важно учитывать полную себестоимость, включая экологические и социальные издержки, следует также анализировать производительность труда, рентабельность перевозок. При этом необходимо, чтобы рентабельность достигалась не за счёт экстернализации издержек, а за счёт повышения эффективности.

Для комплексной оценки достижения ЦУР нами предложено использовать интегральные показатели, агрегирующие частные индикаторы. Индекс устойчивости транспортных перевозок следует определять, как взвешенную сумму нормализованных значений экологических, социальных и экономических индикаторов, при этом веса определяются экспертным путём или на основе анализа приоритетов.

Использование предложенной системы показателей позволит повысить эффективность экономической оценки устойчивых решений. Так,

например, оптимизация маршрутов, сокращающая пробег на 5-10%, пропорционально снижает расход топлива и выбросы, а также затраты на топливо и оплату труда водителей [6]. Переход на альтернативные виды топлива снижает затраты на топливо, хотя требует инвестиций в инфраструктуру и может ограничивать пробег. Обучение водителей экономичному вождению снижает расход топлива на 5-15%, уменьшает износ транспортных средств и повышает безопасность [7].

Заключение. Эффективное управление устойчивым развитием требует соответствующего информационного обеспечения, включающего системы телематики и мониторинга транспорта для отслеживания расхода топлива, выбросов, маршрутов и режима работы водителей; системы управления транспортом для планирования и оптимизации перевозок; системы отчётности для сбора, обработки и представления данных об устойчивости; аналитические инструменты для оценки эффективности и выявления возможностей улучшения; интеграционные платформы для объединения данных из различных источников.

Список литературы

1. Тройнова, А. Д. Инновационные концепции развития логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок : вып. квалификац. работа (магистер. дис.) / А. Д. Тройнова ; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Ин-т экономики и упр., каф. систем упр. энергетикой и пром. предприятиями. – Екатеринбург, 2020. – 131 с.
2. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года // Официальный интернет-сайт Федерального дорожного агентства / [Электронный ресурс] // rosavtodor.gov.ru : [сайт]. – URL: https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda (дата обращения: 26.09.2026).
3. Устойчивое развитие городских и пригородных территорий : учебно-методический комплекс дисциплины : направление подготовки 080100.68 Экономика. Профиль «Региональная экономика и управление территориями» / Казан. (Приволж.) федер. ун-т. – Казань : [б. и.], [б. г.]. – 51 с.
4. Роль системы ООН в повышении безопасности дорожного движения в целях спасения жизней и продвижения устойчивого развития // Организация Объединенных Наций – Нью-Йорк : ООН, 2023. – URL: https://www.un.org/ru/143942 (дата обращения: 26.09.2026).
5. Вострикова, Е. О. Транспортно-логистическая инфраструктура как фактор устойчивого развития региона / Е. О. Вострикова, А. П. Мешкова // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 3. – С. 1073-1092.
6. Пепыпин, Н. В. Общий курс транспорта : учеб. пособие / Н.В. Пепыпин. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 132 с.
7. Чумаков, Д. В. Организация и технология предоставления услуг по логистическому обслуживанию и автоперевозкам : вып. квалификац. работа по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис», профиль «Сервис транспортных средств» / Д. В. Чумаков ; Урал. гос. пед. ун-т, Ин-т математики, физики, информатики и технологий, каф. технологии и экономики. – Екатеринбург, 2017. – 59 с.

УДК 339.138:640.43

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА Г. БИШКЕК

Турдиева Ф.А., ORCID 0009-0006-8815-2886
НИУ «Кыргызский экономический университет им. М. Рыскулбекова»,
г. Бишкек, Кыргызская Республика
Turdieva.fatima@mail.ru

Введение. Ресторанный бизнес является одним из динамично развивающихся сегментов сферы услуг Кыргызской Республики. Современное предприятие общественного питания конкурирует не только ассортиментом и ценой блюд, но и качеством обслуживания, атмосферой, удобством расположения, скоростью предоставления услуги, цифровыми коммуникациями и репутацией. В этих условиях потребитель становится центральным элементом маркетинговой системы предприятия, а изучение его поведения – необходимой основой принятия стратегических решений [5; 6].

Актуальность исследования определяется усилением конкуренции на рынке ресторанных услуг г. Бишкек и изменением требований потребителей. Маркетинговая стратегия должна строиться не только вокруг предложения предприятия, но и вокруг реальных потребностей целевых потребительских групп.

Основная часть. Важной характеристикой состояния рынка является динамика объема услуг гостиниц и ресторанов. По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики, в 2021-2025 гг. данный показатель в г. Бишкек увеличился с 10 242,8 млн сомов до 48 979,9 млн сомов [1]. За рассматриваемый период объем услуг увеличился примерно в 4,8 раза. Наиболее существенный рост наблюдался в 2023–2024 гг., когда объем увеличился соответственно с 15 119,5 до 23 743,9 млн сомов и с 23 743,9 до 40 428,3 млн сомов.

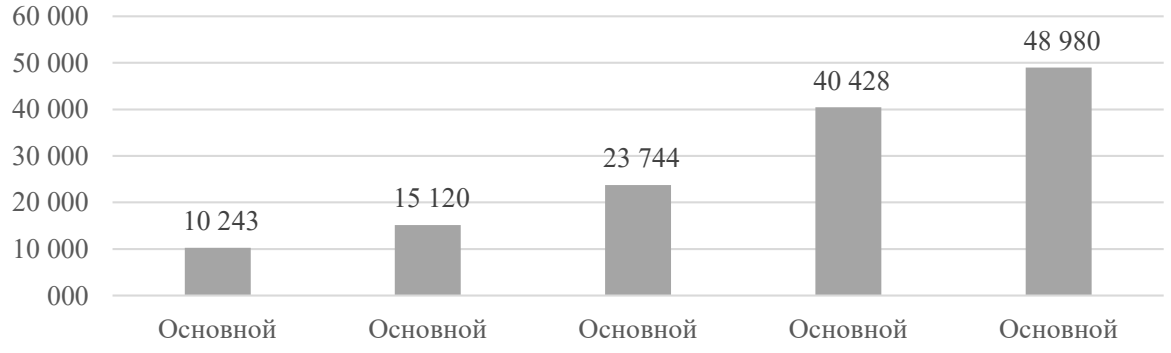

Рис. 1. Динамика объема услуг гостиниц и ресторанов в г. Бишкек, 2021–2025 гг. (млн. сом)

Рост рынка свидетельствует о расширении экономической активности в сфере общественного питания и одновременно создает предпосылки для усиления конкурентной борьбы. В 2025 г. общий объем услуг гостиниц и ресторанов в Кыргызской Республике составил 73 275,2 млн сомов, из которых 62 187,3 млн сомов приходилось на рестораны, мобильные и прочие услуги по обеспечению пищей и бары [2]. Следовательно, именно ресторанный сегмент формирует основную часть рассматриваемого рынка.

На долю г. Бишкек в 2025 г. приходилось около 66,8 % общереспубликанского объема услуг гостиниц и ресторанов. Это позволяет рассматривать столичный рынок как наиболее значимую площадку для исследования потребительского поведения и внедрения современных маркетинговых инструментов.

К основным факторам выбора ресторанного предприятия относятся цена и воспринимаемая ценность, качество и безопасность пищи, ассортимент, местоположение, скорость обслуживания, квалификация персонала, интерьер и атмосфера, репутация, отзывы, наличие доставки и цифровых каналов коммуникации. Совокупность данных факторов необходимо учитывать при формировании маркетинговой стратегии.

Таблица 2 – Факторы потребительского поведения и их учет в маркетинговой стратегии ресторанного предприятия

Фактор	Проявление потребительского поведения	Маркетинговое решение
Цена	Сравнение стоимости и качества	Ценовая сегментация, комплексные предложения
Качество	Оценка вкуса, свежести, безопасности	Контроль качества и стандарты обслуживания
Ассортимент	Соответствие меню потребностям	Обновление и сегментация меню
Сервис	Скорость и качество обслуживания	Обучение персонала, стандарты сервиса
Местоположение	Удобство доступа	Геомаркетинг, доставка
Отзывы	Оценка репутации	Работа с отзывами и рейтингами
Социальные сети	Получение информации и рекомендаций	SMM, визуальный контент, продвижение
Атмосфера	Эмоциональная оценка посещения	Маркетинг впечатлений

Источник: составлено автором на основе [5; 6].

Особое значение в современных условиях приобретает ценовая прозрачность. С 1 января 2026 г. в Кыргызской Республике действуют новые правила обслуживания в сфере общественного питания. Отдельная плата за обслуживание, подачу блюд и сервировку не допускается, а стоимость всех составляющих услуги должна быть включена в цену, указанную в меню или прейскуранте [3; 4]. Данное изменение

непосредственно связано с потребительским поведением, поскольку позволяет посетителю заранее определить конечную стоимость заказа. Для ресторанов это означает необходимость пересмотра ценовой и коммуникационной стратегии: цена должна быть понятной, доступной и соответствовать сумме, предъявляемой к оплате.

С маркетинговой точки зрения изменение поведения потребителей требует перехода от массового предложения к сегментированному подходу. Для предприятий ресторанного бизнеса Бишкека целесообразно выделять потребительские группы по целям посещения: повседневное питание, семейный отдых, деловые встречи, молодежный досуг, праздничные мероприятия, туристическое потребление и заказ продукции с доставкой. Для каждой группы должны формироваться соответствующие ценностные предложения [7].

Первым направлением совершенствования маркетинговой стратегии является развитие продуктовой политики. Меню необходимо формировать с учетом не только традиционных предпочтений, но и современных тенденций: здорового питания, национальной кухни, сезонных продуктов, различных ценовых категорий и индивидуальных потребностей.

Вторым направлением является совершенствование ценовой политики. Ресторанным предприятиям следует использовать понятное ценообразование, комплексные предложения, программы лояльности и специальные предложения для отдельных сегментов. При этом необходимо учитывать не только абсолютный уровень цены, но и воспринимаемую потребителем ценность.

Третьим направлением выступает цифровой маркетинг. Социальные сети, онлайн-карты, отзывы, видеоконтент и цифровые системы заказа становятся важными источниками информации о ресторанных предприятиях. Поэтому необходимо регулярно анализировать цифровое поведение клиентов, отслеживать отзывы и оперативно реагировать на негативные оценки.

Четвертым направлением является управление клиентским опытом. Посещение ресторана представляет собой комплексное взаимодействие потребителя с продуктом, персоналом и физической средой. Следовательно, конкурентное преимущество может формироваться за счет атмосферы, дизайна, музыкального оформления, культуры обслуживания, скорости реакции персонала и персонального отношения к клиенту.

Пятым направлением является формирование потребительской лояльности. Повторное посещение зависит не только от удовлетворенности отдельным блюдом, но и от общего опыта взаимодействия с предприятием. Поэтому маркетинговая стратегия должна предусматривать программы лояльности, персональные предложения, сбор обратной связи и стимулирование повторных покупок.

Заключение. Результаты анализа позволяют сделать вывод, что потребительское поведение является одним из ключевых факторов формирования маркетинговой стратегии предприятий ресторанного бизнеса г. Бишкек. Значительный рост объема рынка в 2021–2025 гг. сопровождается повышением требований к качеству, цене, сервису, удобству и информационной открытости. В условиях усиливающейся конкуренции предприятиям необходимо систематически изучать потребности и мотивы целевых групп, осуществлять сегментацию рынка и адаптировать маркетинговый комплекс к изменениям потребительского поведения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной модели предприятиями ресторанного бизнеса при разработке продуктовой, ценовой, коммуникационной и сервисной политики. Перспективным направлением дальнейшего исследования является проведение специального маркетингового опроса посетителей ресторанов г. Бишкек с определением количественного влияния цены, качества, сервиса, атмосферы, отзывов и цифровых коммуникаций на выбор ресторана и намерение повторного посещения.

Список литературы

1. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Услуги гостиниц и ресторанов по территории [Электронный ресурс]. – Бишкек, 2026. – URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/2397/ (дата обращения: 08.10.2026).
2. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Услуги гостиниц и ресторанов [Электронный ресурс]. – Бишкек, 2026. – URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/221/ (дата обращения: 08.10.2026).
3. Кабинет Министров Кыргызской Республики. Кабинет Министров утвердил новые правила для общепита, отменив скрытые платежи за обслуживание [Электронный ресурс]. – 15.10.2025. – URL: https://www.gov.kg/ru/post/s/25722 (дата обращения: 08.10.2026).
4. Министерство экономики и коммерции Кыргызской Республики. Основные изменения в правилах обслуживания в сфере общественного питания КР [Электронный ресурс]. – 17.10.2025. – URL: https://www.mineconom.gov.kg/ru/post/11257 (дата обращения: 08.10.2026).
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с.
6. Schiffman L. G., Wisenblit J. Consumer Behavior. – 12th ed. – Harlow : Pearson, 2019. – 512 p.
7. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. – Москва : Стандартинформ, 2018.

УДК 339.138

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕЛИНЕЙНОЙ ДИНАМИКИ

Усманов А.М., ORCID 0009-0005-2177-3648
ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ»,
г. Минск, Республика Беларусь
usmanov@maz.by

Введение. Учитывая необходимость обеспечения развития жизненных циклов продукции предприятий, рассмотрим частные моменты для повышения конкурентоспособности реального сектора экономики Республики Беларусь.

Целью данных тезисов является изучение повышения конкурентоспособности реального сектора экономики, в условиях цифровой трансформации жизненных циклов продукции предприятий всех отраслей экономики Республики Беларусь.

Основная часть: реализация поставленной цели обусловливает необходимость решения совокупности следующих теоретико-прикладных и практических задач:

1. Сформулировать общие определения жизненных циклов продукта на предприятии.
2. Основные стадии жизненного цикла продукта при выводе продукта предприятием на рынок.
3. Определить влияние цифровой трансформации на выпуск продукции предприятиями Республики Беларусь.

Жизненный цикл продукта в общем виде представляет собой – этапы с момента разработки продукта до момента ухода продукта с рынка, учитывая, что со временем любой продукт перестает отвечать требованиям его потребителей.

При этом, стоит отметить, что на каждом предприятии с точки зрения реализации бизнес-возможностей, реализуется конкурентная стратегия поведения – это совокупность чётко-структурированных и конкретизированных планов развития предприятия исходя из наличия ресурсов и инноваций, реализуемых в рамках сложившейся совокупности факторов внешней и внутренней среды отрасли, в которой функционирует предприятие [2].

Основные определения, позволяющие специалистам предприятия охарактеризовать понятие жизненного цикла продукта в своем производственном процессе:

1. Стадийный переход от изобретения (инновации) к промышленному образцу серийного производства (конструкторская разработка).

2. Производственные процессы (стадии) в различных промышленных переделах предприятия, обеспечивающие создание серийного продукт.

3. Предпринимательские стратегии предприятия, применяемые для повышения конкурентоспособности продукта на рынках;

Рассмотрим основные стадии жизненного цикла продукта, используемые в настоящее время при разработке и выводе продукта предприятием на рынок:

1. Маркетинговые исследования – позволяют определить эластичность покупательского спроса при выходе продукта на рынок;

2. Разработка продукта – этап создания моделей, конструирование инновацией, приводящий к появлению текущих затрат до выхода продукта в серийное производство.

3. Выход на рынок – этап появления первых серийных образцов продукта на рынке, с высокой стоимостью, обусловленной необходимость перекрытия затрат на выпуск единицы продукции.

4. Зрелость – продукт выпускается серийно, часть затрат имеют тенденцию к понижению, учитывая необходимость конкурировать с появляющимися продуктами-субститутами.

5. Спад – отсутствие ценовой эластичности спроса на продукт, исчерпаны все источники снижения затрат, продажа каждой последующей единицы продукта приносит убыток.

Если спроецировать данные этапы на отрасль машиностроения, то можно отметить, что большинство предприятий в этой отрасли проходят стадию зрелости. Этот вывод можно сделать исходя из данных отображенными в таблице 1.

Таблица 1 – Определение стадии жизненного цикла продукта, в машиностроительной отрасли (*авторская разработка*)

Стадия	Объем выпуска продукта	Тенденция выпуска	Затраты	Конкуренция
Маркетинговые исследования	отсутствует	перспектива	низкие	отсутствует
Разработка продукта	отсутствует	перспектива	низкие	отсутствует
Выход на рынок	минимальный	рост	максимальные	минимальная или отсутствует
Зрелость	максимальный	устойчивая	снижение	растет
Спад	снижение или прекращение	низкая	предельные	максимальная

Учитывая текущую стадию продукта в отрасли машиностроения – зрелость. Одним из главных факторов способствующие повышению

конкурентоспособности продукции предприятия является его конкурентная стратегия.

Конкурентная стратегия поведения в общем виде представляет собой совокупность факторов, влияющих на принятие решений, которые позволяют достигнуть необходимого уровня конкурентоспособности предприятия в процессе осуществления им своей деятельности [1; 3].

На этапе зрелости конкурентная стратегия будет основываться на достижении максимального размера прибыли и разработке конкурентного продукта, позволяющего в перспективе предприятию безболезнено уйти от производства устаревшего продукта к производству продукта с новыми техническими характеристиками, тем самым обеспечивая себе возможный переход от стадии спада к стадии выхода на рынок, но уже с новым вариантом продукта.

О влиянии цифровой трансформации на выпуск продукции можно судить, по зарубежному опыту, использование систем автоматизированного проектирования позволило на этапе разработки продукта минимизировать возможные затраты на производство продукта, тем самым получив конкурентное преимущество по цене на этапе выхода на рынок. Примером этому может служить продукты, выпускаемые в Китайской Народной Республике, которые в настоящее время входят в конкурентную борьбу с производителями Республики Беларусь.

Заключение:

1. Под жизненным циклом продукта стоит понимать совокупность определений, позволяющих специалистам предприятия охарактеризовать понятие жизненного цикла продукта в своем производственном процессе.

2. Определено, что основные стадии жизненного цикла продукта, используемые в настоящее время при разработке и выводе продукта предприятием на рынок являются: маркетинговые исследования, разработка продукта, выход на рынок, зрелость, спад.

3. Внедрение систем автоматизированного проектирования на этапе разработки может минимизировать возможные затраты на производство продукта, тем самым получив конкурентное преимущество по цене на этапе выхода продукта на рынок.

Список литературы

1. Бакатин, А.Н. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / А.Н. Бакатин // Прогрессивная экономика. – 2021. – № 1. – С. 18-30.
2. Горбашко, Е.А. Управление конкуреитоспособностью: учебнпк для вузов для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. – 407 с.
3. Далисова, Н.А. Методологические аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий АПК / Н.А. Далисова // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2021. – № 2 (22). – С. 23-28.

УДК 339.138: 334.725

МАРКЕТИНГОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Усов А.В.,
АНО ВО «Университет Иннополис», г. Иннополис, Республика Татарстан, РФ

Введение. В современной экономике социальное предпринимательство (СП) занимает особую нишу, сочетая предпринимательскую инициативу с миссией решения общественно значимых проблем. Стремясь к финансовой самодостаточности (самоокупаемости), социальные предприятия (СП) должны создавать измеримый социальный эффект. Это способствует формированию уникального продукта, удовлетворяющего потребности целевых социальных групп. Таким образом, СП вынуждены одновременно конкурировать за внимание потребителей на коммерческих рынках и демонстрировать прозрачность и измеримую социальную отдачу. Подобная двойственность требует иного подхода к коммуникациям, нежели в традиционном бизнесе.

Анализу маркетинговой составляющей в предпринимательстве посвящены работы многих исследователей, таких как: В. В. Томилова и Е. В. Песоцкой [1], А. А. Горбунова и А. Х. Хакимова [2], А. М. Сайдалиевой [3], В. Д. Филимоновой [4] и др. А вопросам маркетинговой составляющей в социальном предпринимательстве не уделено должного внимания, что и обуславливает необходимость настоящего исследования.

Цель исследования – систематизировать особенности маркетингового комплекса социального предприятия и обосновать специфику маркетинговой среды, обусловленную двойственной природой социального предпринимательства, для формирования устойчивой модели коммуникации, обеспечивающей одновременно конкурентоспособность на коммерческом рынке и трансляцию измеримого социального эффекта.

Основные результаты. Представляя собой вид предпринимательской активности, функционирующей в рыночных условиях и позволяющей решать социально значимые проблемы, социальное предпринимательство формируется на основе удовлетворения индивидуальных и общественных потребностей [5]. Тщательный анализ проблем и потребностей конкретных групп населения, адаптация решений и услуг к их индивидуальным потребностям, а также грамотная маркетинговая стратегия, направленная на сегментацию целевых аудиторий, формирование доверия и продвижение социальной ценности продукта, становятся основой устойчивой модели социального бизнеса. Маркетинг в социальном предпринимательстве выполняет двойственную

функцию: с одной стороны, он обеспечивает конкурентоспособность на коммерческом рынке, привлекая потребителей и партнёров, а с другой – транслирует измеримый социальный эффект, что способствует укреплению репутации и привлечению инвестиций. Именно маркетинговая составляющая позволяет превратить социальную миссию в понятный и привлекательный для аудитории продукт, обеспечивая тем самым долгосрочную финансовую устойчивость и масштабирование социального воздействия. Структуру маркетингового обеспечения этой задачи раскрывает комплекс 4Р, адаптированный к специфике социального предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1 – Основные элементы маркетингового комплекса (4Р) в социальном предпринимательстве

Элемент 4Р	Описание
1. Продукт (Product)	это не только товар или услуга, но и решение конкретной социальной проблемы. Важно, чтобы продукт имел ясную социальную миссию, измеримый эффект и конкурентные преимущества на рынке.
2. Цена (Price)	Ценообразование в социальных проектах имеет сложную структуру. С одной стороны, цены должны быть конкурентоспособными для привлечения потребителей. С другой – важно учитывать социальную миссию: возможность предоставления льгот целевым группам или частичной субсидии за счёт «премиального» сегмента покупателей.
3. Место (Place)	Дистрибуция социальных продуктов должна быть доступна как для широкой аудитории, так и для целевых социальных групп. Развитие онлайн-каналов, партнёрство с ритейлерами, а также создание специализированных точек продаж расширяет охват и усиливает социальный эффект.
4. Продвижение (Promotion)	Продвижение в социальном предпринимательстве базируется на сторителлинге.

Отметим, что и сама маркетинговая среда СП имеет отличительные особенности, а именно:

двойная целевая аудитория, так как СП одновременно обращается к потребителям (коммерческая аудитория) и к стейкхолдерам социального эффекта: донорам, государственным структурам, НКО, волонтёрам. Каждая из этих групп требует собственной стратегии коммуникации;

гибридная ценность – продукт или услуга обладают одновременно утилитарной и символической ценностью: потребитель приобретает не просто товар, а участие в решении социальной проблемы, что требует от маркетинга создания «смысловой упаковки» продукта;

ограниченность ресурсов – СП редко располагают значительными бюджетами на продвижение, что делает особо актуальными низкобюджетные и партизанские маркетинговые инструменты, а также технологии краудсорсинга и краудфандинга;

высокие требования к доверию – любое несоответствие между заявленным и реальным эффектом ведёт к потере репутации и дискредитации всей модели. Поэтому прозрачность и верифицируемость социального воздействия становятся неотъемлемой частью маркетинговой стратегии.

Заключение. Маркетинг в социальном предпринимательстве выполняет двойственную функцию: обеспечивает конкурентоспособность на коммерческом рынке и одновременно транслирует измеримый социальный эффект. Адаптация комплекса 4P к специфике социального бизнеса требует переосмысления каждого элемента – продукт должен нести ясную социальную миссию, ценообразование учитывает льготы для целевых групп, дистрибуция обеспечивает доступность для социально уязвимых категорий, а продвижение базироваться на сторителлинге. Специфика маркетинговой среды социального предприятия определяется четырьмя факторами: двойной целевой аудиторией, требующей раздельных стратегий коммуникации; гибридной ценностью продукта, объединяющей утилитарные и символические характеристики; ограниченностью ресурсов, актуализирующей низкобюджетные инструменты; и повышенными требованиями к доверию, делающим прозрачность социального воздействия неотъемлемой частью маркетинговой стратегии. Именно маркетинговая составляющая позволяет превратить социальную миссию в понятный и привлекательный для аудитории продукт, обеспечивая долгосрочную финансовую устойчивость и масштабирование социального воздействия.

Список литературы

1. Томилов, В. В. Маркетинг в системе предпринимательства / В. В. Томилов, Е. В. Песоцкая. – СПб. : Геликон плюс, 2000. – 519 с. – ISBN 5-93682-013-0. – EDN VSQFSD.
2. Горбунов, А. А. Маркетинговые составляющие предпринимательской деятельности / А. А. Горбунов, А. Х. Хакимов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2018. – № 2. – С. 114–120.
3. Сайдалиева, А. М. Понятие программы маркетинга и её место в планировании развития предпринимательской деятельности фирмы / А. М. Сайдалиева // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 1 (13). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-programmy-marketinga-i-ee-mesto-v-planirovanii-razvitiya-predprinimatelskoy-deyatelnosti-firmy (дата обращения: 06.10.2026).
4. Филимонова, В. Д. Роль маркетинга в современной предпринимательской деятельности / В. Д. Филимонова // Молодой ученый. – 2020. – № 4 (294). – С. 181–184. – URL: https://moluch.ru/archive/294/66565. (дата обращения: 06.10.2026).
5. Ибрагимхалилова, Т. В. Социальное предпринимательство как форма социальных инноваций, формирующихся на основе персонифицированного подхода / Т. В. Ибрагимхалилова // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 3 (64). – С. 162–167. – DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.748. – EDN XWYSIV.

УДК 338.2

НИВЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАЗРЫВОВ В СИСТЕМЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИИ-АГЕНТОВ

Усова Н.В.[1,2], д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0002-7575-6078,
Пегушина С.В.[2], ORCID 0009-0003-7967-8729
[1] ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Уральский институт управления, г. Екатеринбург, РФ
[2]ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург, РФ
nata-ekb-777@yandex.ru, pegushina.2017@mail.ru

Введение. В последние годы усиливается научный интерес к исследованию различных аспектов перехода от клиентоориентированности к клиентоцентричности. Причем в девелопменте такой переход протекает сложнее, чем во многих других отраслях. Причина не только в длительном цикле сделки, но и высокой цене ошибки для покупателя жилья. Клиент воспринимает застройщика, банк и управляющую компанию как части одного сервиса, а саму покупку квартиры как целостный процесс: сначала он изучает предложения на сайте, потом общается с менеджером, оформляет ипотеку, ждёт сдачи дома, получает ключи и далее взаимодействует уже с управляющей компанией. При этом внутри компании этот опыт разбит между разными подразделениями, у каждого из которых свои показатели, свои приоритеты и своя логика работы. Именно на стыках этих подразделений и возникают потери, которые клиент ощущает как ухудшение сервиса, хотя формально каждое подразделение может выполнять свои KPI.

Технологии искусственного интеллекта могли бы сгладить эту разобщённость, однако на практике внедрение отдельных инструментов не даёт ожидаемого эффекта. Данные о клиентах собираются, но не превращаются в управленческие действия; исследования проводятся, но не меняют процессы. Существующие работы по клиентскому опыту и по применению ИИ в маркетинге либо описывают общие принципы, либо касаются отдельных инструментов, но не предлагают целостного подхода к управлению сквозным клиентским опытом в девелопменте.

Цель данного исследования – предложить подход по нивелированию управленческих разрывов в системе клиентского опыта девелоперских компаний на основе внедрения ИИ-агентов.

Работа опирается на анализ научных публикаций и отраслевых исследований клиентского опыта в девелопменте. Использовались методы

систематизации, сравнения и моделирования. Отдельное внимание уделялось тому, как в существующих исследованиях описываются причины разрывов между этапами клиентского пути и какие управленческие механизмы предлагаются для их устранения.

Основная часть. Качество клиентского опыта в девелопменте определяется не только используемыми сервисными технологиями. Существенную роль играет организация управления на протяжении всего клиентского пути. Компании хотя и аккумулируют значительные объемы данных о клиентах, но при этом не всегда принятие управленческих решений основывается на них. Специфика сферы девелопмента заключается в том, что клиентский путь охватывает несколько юридически и организационно обособленных субъектов: застройщика, банк, управляющую компанию, и каждый из них выстраивает собственные показатели эффективности. Учитывая это, анализ качества клиентского опыта целесообразно проводить, выявляя разрывы, т.е. несоответствия между получаемой информацией, действующими процессами и принимаемыми решениями. Так клиентский опыт формируется на протяжении всего взаимодействия, а не в отдельных точках контакта, но в сфере девелопмента это приобретает особую сложность из-за длительности цикла. В связи с этим можно выделить четыре ключевых разрыва.

Первый тип разрыва возникает между сбором клиентской обратной связи и ее использованием при принятии управленческих решений. Так метрики удовлетворенности собираются, но при этом остаются в отчетах и не трансформируются в задачи для структурных подразделений и последующие управленческие решения. Одной из причин является отсутствие закрепленного механизма, связывающего результаты обратной связи с последующими управленческими действиями. Цифровая экосистема услуг на рынке жилой недвижимости описывается преимущественно как набор сервисов для клиента, тогда как внутренние управленческие связи остаются вне фокуса.

Второй разрыв между маркетинговым обещанием и фактическим продуктом. Ожидания покупателя формируются на основе рекламных материалов, презентаций и коммуникации с менеджером. После заселения значительная часть взаимодействия переходит к управляющей компании, стандарты работы которой могут отличаться от ожиданий, сформированных на этапе приобретения объекта недвижимости. У крупных застройщиков этот разрыв приобретает системный характер т.к. чем масштабнее портфель проектов, тем сложнее поддерживать единый стандарт качества.

Третий разрыв связан с длительностью процесса от заключения сделки до получения ключей и начала проживания в квартире. В течение этого периода интенсивность взаимодействия с застройщиком может снижаться, а при отсутствии регулярной коммуникации компания возможность поддерживать контакт с клиентом и своевременно реагировать

на возникающие вопросы существенно снижается. Этот разрыв принципиально отличается от первых двух тем, что он не организационный, а временной, и требует постоянного сопровождения.

Четвертый тип разрыва исследовательский и связан с высокой стоимостью и сравнительно низкой оперативностью традиционных методов исследования клиентов. При ограниченных ресурсах проверка отдельных гипотез может проводиться на небольших выборках или откладываться, что существенно сокращает возможности оперативного получения, необходимой для принятия решений, информации.

Заключение. Для устранения выявленных разрывов авторы предлагают внедрять ИИ-агентов, т.к. они могут использоваться как инструмент ускорения отдельных этапов взаимодействия с клиентом. Так ИИ-агент может поддерживать коммуникацию на протяжении длительного клиентского пути, анализировать большие массивы данных, в том числе отзывов клиентов, а также частично снижать нагрузку на исследовательские и сервисные подразделения. Результативность применения ИИ-агентов во многом зависит от правильного определения типа управленческого разрыва, а также соответствия выбранного инструмента характеру проблемы. Такой подход позволяет рассматривать применение ИИ-агентов как инструмент решения конкретных управленческих задач. Выбор технологии в этом случае определяется характером разрыва и возможностью перевести получаемые данные в практические действия.

Список литературы

1. Абрамов, А.В. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта / А.В. Абрамов, А.Д. Столяров, В.И. Абрамов // BENEFICIUM. – 2025. – № 2 (55). – С. 77-85.
2. Калюжнова, Н.Я. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности / Н.Я. Калюжнова, Ю.Е. Кошурникова, Г.В. Широколобова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2025. – № 2. – С. 72-85.
3. Морщинина, Н.И. Цифровая экосистема услуг на рынке жилой недвижимости: региональный аспект / Н.И. Морщинина // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. – 2024. – Т. 17. – № 3. – С. 550-565.
4. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: fundamental premises and implications for research // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020. – Vol. 48. – P. 630-648.

УДК 339.138:711.4(477.62)

МАРКЕТИНГ КРЕАТИВНЫХ ПРОСТРАНСТВ Г. ДОНЕЦКА В СИСТЕМЕ ГОРОДСКОЙ ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Чепелева И.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-6315-3157
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского», г. Донецк, РФ
chepeleva05@yandex.ru

Введение. Продуктом креативного пространства выступает сконструированный сценарий проведения времени, который горожанин признает достаточно ценным, чтобы предпочесть его домашнему медиапотреблению. Подобная природа предложения смещает управленческую задачу из плоскости арендных отношений в плоскость режиссуры спроса, где ключевым ресурсом становится способность организации удерживать внимание аудитории. Альтернативная стоимость вечернего времени в данном случае выражается не столько в денежных единицах, сколько в накопленной за рабочий день утомляемости потенциального посетителя, что делает порог его вовлечения существенно более высоким, нежели в моделях, ориентированных на пассивное потребление культурного продукта.

Цель работы состоит в обосновании маркетингового подхода к креативному пространству, применимого в условиях ограниченного бюджета и локального рынка, на примере г. Донецка.

Основная часть. Ценность впечатления формируется в тот момент, когда посетитель получает опыт, невоспроизводимый в домашних условиях. Кофейня, проводящая открытую лекцию по истории архитектуры Донецка, конкурирует не с другой кофейней, а с бесплатным видеокурсом, и получает преимущество исключительно за счет надстройки, включающей присутствие соседа по столу, коллективную реакцию зала и право обратиться к лектору с вопросом. Данная надстройка над базовой услугой описывается категорией полезности соучастия, которая возрастает нелинейно по отношению к числу вовлеченных участников и снижается по мере формализации сценария.

Персонализация предложения в описанных условиях действует точнее массовых промоакций, что подтверждается наблюдениями К.А. Антошиной [1], согласно которым индивидуальная настройка предложения превосходит по результативности ценовой стимул. Перенос указанной логики на пространственные форматы приводит к схеме, в которой цена входа фиксируется на низком уровне, а маржинальный доход формируется за счет сопутствующих продуктов и повторных визитов.

Городская аудитория Донецка сегментируется не по возрастному признаку, а по мотиву посещения, причем различия между мотивами оказываются сильнее демографических. Первый мотив состоит в поиске компании, второй в приобретении навыка, третий в демонстрации причастности к узкому кругу, четвертый в организации детского досуга. Последний сегмент экономически наиболее устойчив, поскольку родительское решение слабо чувствительно к цене при высокой чувствительности к параметрам безопасности и расписания, что согласуется с исследованиями рынка детских товаров, выполненными И.А. Чепелевой [2].

Пространственная структура города усиливает выявленные различия. Бульвар Пушкина и прилегающие кварталы образуют пешеходное ядро с высокой транзитной проходимостью, где вероятен случайный визит, тогда как объекты в жилых массивах Кировского или Пролетарского районов почти полностью зависят от целевого приезда. Для первой группы оправдана витринная коммуникация и режим открытой двери, для второй единственным работающим каналом остается сообщество, сформированное заранее, поскольку посетитель не преодолевает значительное расстояние ради неопределенного результата.

Маркетинговый бюджет донецкого креативного пространства редко превышает несколько десятков тысяч рублей в месяц, что исключает медийные кампании и оставляет в распоряжении организатора три рычага. Первый рычаг состоит в конвертации посетителя в соавтора программы, когда участник самостоятельно проводит мастер-класс и привлекает собственный круг знакомых, снижая стоимость привлечения практически до нулевых значений. Второй рычаг заключается в тандеме с институциями, располагающими сформированной аудиторией, где партнерство с заведениями общественного питания или с профильными кафедрами ДОННУЭТ обеспечивает доступ к аудитории без покупки рекламы. Третий рычаг связан с расписанием, поскольку перенос события с субботнего вечера на воскресный полдень изменяет состав присутствующих сильнее, чем двукратное увеличение рекламных расходов. Маркетинг территорий в трактовке Е.М. Азарян и соавторов [3] рассматривает город как совокупность конкурирующих смыслов, каждый из которых нуждается в носителе. Донецкие носители смыслов известны, поскольку парк кованых фигур, роза в качестве символа города и индустриальное наследие обладают узнаваемостью за его пределами. Проблема состоит в том, что перечисленные образы почти не капитализированы малыми креативными форматами, тиражирующими стилистику столичных лофтов вместо работы с местной фактурой. Кузнечное дело, шахтерская предметность и ботанический сюжет с розариями предоставляют материал для продуктов, не имеющих аналогов в других городах и, следовательно, защищенных от копирования надежнее любого нейминга. Инклюзивная составляющая,

разработанная К.А. Антошиной применительно к социально ответственному маркетингу, добавляет к описанной конструкции дополнительный слой, поскольку доступность помещения для посетителей с ограниченной мобильностью расширяет аудиторию и одновременно выполняет функцию репутационного аргумента [4].

Ограничения предложенной модели носят не концептуальный, а ресурсный характер. Кадровый дефицит проявляется в совмещении функций администратора, куратора и маркетолога в одном сотруднике, рабочий день которого исчерпывается операционной деятельностью. Сезонность выражена более контрастно, чем в мегаполисах, поскольку летний отток аудитории не компенсируется туристическим потоком. Оба ограничения преодолеваются не увеличением численности штата, а сокращением числа форматов до двух или трех, доведенных до состояния воспроизводимого ритуала с предсказуемым составом гостей.

Заключение. Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что креативные пространства Донецка производят горизонтальные связи между людьми, ранее не имевшими повода для встречи, и именно эта производная превращает их в элемент городской экономики, а не в ее декоративное дополнение. Плотность слабых связей влияет на скорость запуска локальных инициатив, на готовность нанимать сотрудников по рекомендации, на вероятность того, что молодой специалист сохранит связь с городом. Соответственно, эффективность подобного объекта корректнее оценивать через число состоявшихся коллабораций между его посетителями, вследствие чего поддержка со стороны городских структур приобретает смысл вложения в связность сообщества с отдачей, распределенной на несколько лет. Признание указанного сдвига изменяет и адресата маркетинговых усилий, поскольку объектом убеждения становится не столько посетитель, сколько субъект, распределяющий городские ресурсы.

Список литературы

1. Антошина, К. А. Персонализация в маркетинговых стратегиях в креативной сфере гастрономии / К. А. Антошина // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 17-22. – EDN RYBODE.
2. Чепелева, И. А. Маркетинговые исследования на рынке детских товаров / И. А. Чепелева // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 12-1(185). – С. 749-753. – DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.124. – EDN UNTENB.
3. Генезис маркетинга территорий / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов, А. Н. Бекетов, В. А. Кадерова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 1(127). – С. 200-210. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-1-200-210. – EDN VOMMKE.
4. Антошина, К. А. Научно-методический подход к формированию и развитию инклюзивности в Донецкой Народной Республике / К. А. Антошина // Торговля и рынок. – 2020. – Т. 2, № 4-2(56). – С. 79-90. – EDN EYZBJQ.

УДК 339.132:332.05:658.7.011.3

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ ВОССОЕДИНЕННЫХ РЕГИОНОВ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Чижова Н.Е., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0004-5595-2495
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», г. Донецк, РФ
natalya_chizhova86@mail.ru

Введение. Трансформация экономики воссоединенных регионов сопровождается восстановлением производственных связей и включением предприятий в новые рынки поставок и сбыта. В этих условиях логистика становится не только сферой перемещения грузов, но и одним из факторов совокупного предложения. Логистические ограничения могут обесценить преимущества территории, тогда как восстановление связанности способно снизить издержки и расширить выпуск. Поэтому оценивать следует одновременно инфраструктурный потенциал, риски перебоев и способность цепей поставок быстро адаптироваться.

Государственная Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года связывает региональную политику с формированием сбалансированной территориальной организации экономики, дифференцированным подходом к территориям и более эффективным планированием инфраструктуры [7].

Цель данной статьи заключается в систематизации основных логистических рисков при трансформации экономики воссоединенных территорий и предложить подход к их оценке в рамках модели экономики предложения, связывающей транспортную доступность и надежность цепей поставок с издержками производства, производственными мощностями и результатами регионального развития.

Основная часть. Современные подходы к определению экономики предложения демонстрируют единство мнений исследователей относительно ее ключевой роли в стимулировании экономического роста, технологической модернизации и повышении уровня жизни населения [3]. В модели экономики предложения логистическая система рассматривается как часть производственной инфраструктуры, соединяющая ресурсы, труд, капитал и технологии с процессами выпуска продукции и выхода на рынок. Ее влияние проявляется через прямые затраты на перевозку и хранение, длительность оборота капитала, размер страховых запасов, потери и возможность поддерживать ритмичную работу предприятий. Исследования регионального развития показывают, что связь транспортных инвестиций с экономическим ростом является системной и зависит от расположения, масштаба и сроков вложений, а также от взаимодействия транспортных решений с другими

факторами развития [1].

Следовательно, построенная дорога сама по себе еще не гарантирует расширения предложения: важно, соединяет ли она производственные площадки с поставщиками, работниками и рынками.

Таким образом, важно отметить, что первую группу составляют инфраструктурные риски: неудовлетворительное состояние отдельных участков сети, ограниченная пропускная способность узлов, недостаток резервных маршрутов, а также уязвимость мостов, станций, подъездов и инженерного обеспечения логистических площадок. Для промышленного предприятия это означает вероятность остановки из-за нехватки сырья или комплектующих, рост страховых запасов и замораживание оборотных средств.

Вторая группа включает в себя операционные и рыночные риски: дефицит подвижного состава и складских мощностей, сезонные колебания пропускной способности, несогласованность графиков и перегрузок, низкая прогнозируемость сроков, нехватка операторов и водителей, концентрация поставок у ограниченного круга контрагентов.

Третья группа рисков связана с координацией и регулированием: различия процедур оформления, слабый или практически отсутствие обмена данными между участниками, неопределенность сроков согласований и несогласованное планирование ремонта, производства и поставок. Для воссоединенных регионов оценка таких рисков должна учитывать ограничения и угрозы безопасности перевозок в общем виде, не подменяя их неподтвержденными оценками конкретных маршрутов.

Риск для экономики территории следует определять не только как вероятность поломки или задержки, но и как масштаб последствий для производства и населения. Можно ранжировать риски по совокупности вероятности события, продолжительности нарушения и величины ущерба: недопоставки критических ресурсов, простоя оборудования, роста транспортных расходов и потери рынков. Дополнительно оцениваются время восстановления, наличие альтернативного маршрута, поставщика или вида транспорта и стоимость переключения. Такой подход соответствует логике устойчивости цепей поставок, где важны не только профилактика сбоев, но и способность сети поглощать нарушение, адаптироваться и восстанавливать поток [2].

В модели экономики предложения необходимо учитывать компромисс между логистической эффективностью и устойчивостью. Перевозки по единственному кратчайшему маршруту и минимальные запасы могут снижать обычные затраты, но усиливают потери при его временной недоступности.

Практическая диагностика должна начинаться с картирования ключевых грузопотоков: какие товары, откуда и куда следуют, какие узлы связывают площадки с рынками и где существуют точки отказа. Для каждой

критической цепочки целесообразно фиксировать минимально допустимый уровень перевозок, допустимое время восстановления и доступные альтернативы. Затем можно моделировать простые сценарии – закрытие участка для ремонта, задержку подвижного состава, временный дефицит складской мощности или изменение спроса – и проверять, какие предприятия и населенные пункты теряют доступ к снабжению. Такая процедура переводит общий перечень рисков в очередность инженерных и организационных мер, не требуя предположений о конкретных неподтвержденных инцидентах.

Восстановление транспортной сети может дать производству двойной эффект. На этапе работ оно формирует заказ строительным и сервисным предприятиям. После ввода инфраструктуры сокращаются временные и финансовые издержки перевозок, расширяется доступ к поставщикам и покупателям, растет территория ежедневной трудовой мобильности. Для модели экономики предложения важен итоговый эффект второго порядка: позволяют ли новые связи предприятиям работать с меньшими затратами, расширять ассортимент, увеличивать загрузку мощностей и создавать новые кооперационные цепочки.

В ДНР региональный Минтранс сообщил, что на 2026 год запланирован ремонт свыше 800 км дорог, а до 2030 года – более 3,5 тыс. км дорожного полотна [4]. Это плановые объемы, а не отчет о выполнении. В качестве логистической возможности их следует оценивать по тому, какие производственные зоны, населенные пункты, узлы и подъездные пути получают доступ к сети, изменяются ли время и надежность доставки, и какие участки остаются ограничивающими. Сам километраж ремонта является показателем работ, но не конечного экономического результата.

По информации Минтранса ЛНР, на 2026 год запланировано восстановление 727,3 км дорог; ведомство также сообщало, что в 2025 году в республике было восстановлено более 1,1 тыс. км автомобильных дорог [5]. Сопоставление факта за один год и плана на следующий иллюстрирует масштаб обновления сети, однако без данных о состоянии покрытия, грузопотоках, интенсивности движения и времени в пути нельзя непосредственно вывести снижение логистических затрат. Для модели предложения полезно увязать каждый участок ремонта с производственными площадками, межрегиональными связями и доступом работников к местам занятости.

Инвестиционные проекты свободной экономической зоны создают потенциальный спрос на перевозку сырья, стройматериалов, оборудования и готовой продукции. По данным, опубликованным в мае 2026 года, в ДНР портфель СЭЗ включал более 180 резидентов и 208 проектов с заявленными инвестициями свыше 181 млрд рублей; ожидаемое создание рабочих мест оценивалось примерно в 10,3 тыс. [5]. В ЛНР по состоянию на 20 августа 2026 года сообщалось о 195 участниках СЭЗ и 225 проектах с заявленными

инвестициями порядка 200 млрд рублей [7]. Эти суммы отражают заявленные намерения, а не полностью освоенные средства. Для логистического планирования их следует рассматривать как ориентир возможного будущего грузового спроса и проверять по отрасли, месту размещения, графику запуска и реальной стадии реализации проектов.

Заключение. Логистические риски и возможности в ДНР и ЛНР непосредственно влияют на стоимость, надежность и масштаб производства, а потому должны учитываться в модели предложения как часть региональной привлекательности. Риски проявляются через инфраструктурные ограничения, сбои в перевозках, слабую альтернативность маршрутов и координационные издержки; возможности связаны с восстановлением дорожной и железнодорожной сети, мультимодальностью, доступом к рынкам и трудовой мобильностью. Для оценки необходимо сочетать показатели логистических условий с результатами предприятий и явно различать планы, фактически выполненные работы и освоенные инвестиции.

Информация о финансовой поддержке: Работа выполнена в рамках государственного задания «Разработка механизма интеграции воссоединенных регионов России к новой экономической модели – экономике предложения» (№ FRRS-2026-0028).

Список литературы

1. Pokharel R., Bertolini L., te Brömmelstroet M. How does transportation facilitate regional economic development? A heuristic mapping of the literature // Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. – 2023. – Vol. 19. – Art. 100817. – DOI: https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100817.
2. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain // The International Journal of Logistics Management. – 2004. – Vol. 15, – No. 2. – P. 1–14. – DOI: https://doi.org/10.1108/09574090410700275.
3. Ибрагимхалилова, Т. В. Институционально-экономические механизмы экономики предложения как фактор устойчивого развития России: систематизация и анализ / Т. В. Ибрагимхалилова, Д. В. Ибрагимхалилова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2026. – Т. 14, № 2. – С. 42-56. – DOI 10.35266/2949-3455-2026-2-4. – EDN RGLTVH.
3. Минтранс ДНР. Дороги Донбасса – 2026. 29.06.2026. – Текст: электронный. – URL: https://mintrans-dpr.gosuslugi.ru/news/dorogi-donbassa-2026-2/.
4. ЛИЦ. Более 700 км автомобильных дорог восстановят в ЛНР в 2026 году. 15.12.2025. URL: https://lug-info.ru/news/bolee-700-km-avtomobilnyh-dorog-vosstanovjat-v-lnr-v-2026-godu--mintrans/.
5. ЛИЦ. СЭЗ в ДНР: портфель проектов и ожидаемые инвестиции. 26.05.2026. – Текст: электронный. – URL: https://lug-info.ru/news/summa-ozhidaemyh-investicij-po-sez-v-dnr-s-nachala-goda-vyrosla-na-14-mlrd-rublej/.
6. ТАСС. В ЛНР участниками СЭЗ стали почти 200 компаний. 04.09.2026. – Текст: электронный. – URL: https://tass.ru/ekonomika/28081233.
7. Стратегия пространственного развития РФ до 2030 года с прогнозом до 2036 года. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4146-р. – Текст: электронный. – URL: https://spr.economy.gov.ru/.

УДК 332.1

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

Швалов П.Г., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-4779-996X,
Тод Н.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0009-0003-6597-2011
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»,
г. Красноярск, РФ
shvalov@yandex.ru, logist.kgau@mail.ru

Введение. Несмотря на богатый природно-ресурсный потенциал, транспортно-логистическая инфраструктура Красноярского края остаётся недостаточно развитой, что сдерживает экономический рост, повышает стоимость производства и снижает конкурентоспособность региональных предприятий.

Цель работы: проанализировать ключевые проблемы развития транспортно-логистической инфраструктуры Красноярского края, выделить приоритетные направления её развития.

Основная часть. По состоянию на 2026 год, транспортный комплекс Красноярского края включает все основные виды транспорта: железнодорожный, автомобильный, речной, воздушный и трубопроводный [1].

Автомобильные дороги Красноярского края имеют общую протяжённость около 33 700 км, из которых примерно 22 100 км имеют твёрдое покрытие. Плотность дорожной сети – один из наиболее низких показателей среди субъектов Российской Федерации: в расчёте на 1 000 км² территории приходится около 14,2 км дорог с твёрдым покрытием, что более чем втрое ниже среднероссийского показателя.

Ключевой проблемой остаётся отсутствие постоянного автомобильного сообщения с крупными северными территориями края. Более 30 населённых пунктов региона связаны с основными транспортными коридорами исключительно зимниками – временными дорогами, действующими в зимний период по льду рек и болот. Продолжительность функционирования зимников составляет, как правило, 3–4 месяца в году.

Железнодорожный транспорт занимает центральное место в транспортной системе Красноярского края, учитывая ориентацию региона на ресурсодобычу, и, как следствие – преобладание генеральных грузов в региональной транспортной системе. Регион обслуживается Красноярской железной дорогой – филиалом ОАО «Российские железные дороги», эксплуатационная длина которой в пределах края составляет около 3 897 км. Ключевым элементом железнодорожной инфраструктуры региона является Транссибирская магистраль (Транссиб), проходящая через южную часть

Красноярского края в широтном направлении. Транссиб является главной транзитной артерией России, обеспечивающей перевозки между европейской частью страны и Дальним Востоком. Крупнейшей региональной железной дорогой необщего пользования является принадлежащая ПАО «Норильский Никель» Норильская железная дорога – изолированная система, связывающая Дудинку и Норильск. Она является стратегически важным объектом для обеспечения горно-металлургического комплекса ПАО «Норильский никель».

К числу существенных проблем железнодорожной инфраструктуры региона относится недостаточная пропускная способность ряда участков Транссиба. В рамках реализации Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры осуществляется поэтапное увеличение провозной способности Восточного полигона, частью которого является Красноярский участок Транссиба [2; 3].

Речной транспорт имеет особое значение для Красноярского края, прежде всего для обеспечения жизнедеятельности северных и удалённых районов. Судоходные водные пути Красноярского края имеют общую протяжённость около 7 063 км.

Серьёзной проблемой является обмеление ряда участков судоходных рек, обусловленное как климатическими изменениями, так и деятельностью человека. Обмеление рек ограничивает использование крупнотоннажного флота и вынуждает применять суда с малой осадкой. Необходимы систематические дноуглубительные работы для поддержания проектных глубин на ключевых участках рек.

Морской транспорт в регионе связывается в первую очередь с функционированием Северного морского пути, в первую очередь – в целях обеспечения экспортно/импортных товаропотоков Норильского промышленного района. Северный морской путь (СМП) – кратчайший морской маршрут между портами Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Красноярский край занимает уникальное положение в системе СМП: на его территории расположены ключевые опорные пункты – Дудинка, Игарка и Диксон, а река Енисей формирует «меридиональный коридор», связывающий трассу СМП с Транссибирской железнодорожной магистралью.

Воздушный транспорт играет исключительно важную роль в транспортном обеспечении Красноярского края, поскольку многих населённых пунктов Эвенкии, Таймыра и других северных территорий авиация является единственным круглогодичным видом транспортной связи с «большой землёй». В крае функционирует разветвлённая сеть аэропортов и посадочных площадок.

Критической проблемой местной авиации является техническое состояние аэродромной инфраструктуры в малых аэропортах. В рамках программы субсидирования региональных авиаперевозок государство

оказывает поддержку маршрутам, связывающим краевой центр с малодоступными населёнными пунктами [4].

Трубопроводный транспорт в региональной логистической инфраструктуре Красноярского края играет существенно меньшую роль, чем в прочих регионах СФО. На территории региона проходят нефтепроводы Системы магистральных нефтепроводов АО «Транснефть – Западная Сибирь», нефтепровод «Куюмба – Тайшет» (как часть системы ВСТО). В настоящее время сооружается нефтепровод «Ванкор – Пайяха – Бухта Север» [5]. Недостаток магистральных газопроводов на территории региона является одним из факторов, препятствующих экономическому развитию.

Заключение. Таким образом, в качестве ключевых направлений развития транспортно-логистической инфраструктуры Красноярского края можно выделить 2 приоритета:

1) завершение формирования опорной дорожной сети. Необходимо обеспечить постоянное автомобильное сообщение с крупнейшими изолированными населёнными пунктами региона, прежде всего в центральной Эвенкии;

2) увеличение пропускной и провозной способности железнодорожной инфраструктуры Красноярского участка Транссиба является необходимым условием для реализации экспортного потенциала региональных предприятий и расширения транзитных грузопотоков. Инвестиции в данное направление обеспечат дополнительный доход в региональный бюджет за счёт роста грузооборота.

Список литературы

1. Транспортный комплекс Красноярского края: статистический сборник / Красноярскстат. – Красноярск, 2023. – 85 с.
2. Кузнецов, А.Л. Транспортная инфраструктура Восточного полигона РЖД: проблемы и пути решения / А.Л. Кузнецов // Транспорт Российской Федерации. – 2022. – № 4 (99). – С. 4–9.
3. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р (ред. от 2022) // СПС КонсультантПлюс.
4. Авиационный транспорт в системе жизнеобеспечения арктических территорий России / В.С. Бочкарёв [и др.] // Арктика: экология и экономика. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 111–123.
5. Объекты трубопроводного транспорта Красноярского края. – Текст: электронный. – URL: https://energybase.ru/region/krasnoyarskij-kraj/compressor-stations.energybase.ru (дата обращения: 08.10.2026).

УДК 331.1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Шестакова Е.В., д-р экон. наук, доц., ORCID 0000-0001-8082-8286
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет
имени В.А. Бондаренко», г. Оренбург, РФ
shestakovaev56@gmail.com

Введение. В условиях перехода к «экономике впечатлений», сервисизации экономики наибольший удельный вес занимают сервисно-ориентированных отрасли с высокой долей эмоционального труда.

Сфера услуг является доминирующим сектором, её доля в глобальном ВВП в 2024 году составила около 66,2% (2024 г.), в ряде стран (США, Великобритания, Франция, Япония) достигает около более 75 %.

Особенности формирования кадрового состава в данных отраслях заключаются в ориентации на развитие компетенций персонала, связанных со стрессоустойчивостью, эмоциональным интеллектом, коммуникабельностью и других «мягких» навыков. Формирование системы управления эмоциональным капиталом позволяет формировать позитивный имидж работодателям на рынке труда, эффективные программы адаптации, удержания и лояльности персонала.

К основным отраслям с высоким уровнем эмоционального труда относятся здравоохранение, образование, сервис, сфера услуг и индустрии гостеприимства и др. Таким образом, конкурентоспособность предприятий сервисно-ориентированных сферах определяется наличием эффективной системы управления эмоциональным капиталом.

Особенности кадровой политики, стратегические направления ее реализации в сервисно-ориентированных сферах деятельности рассматриваются в работах Алексеева С.Б. [1], Давлетшина А.И. [2], Дуань Ч. [3], Емельянчик А.А. [4], Климова И. [5], Коноплиной Ю. [6], Кургановой Н. [7], Уварова С. [8], Чумака П.В. [9] и Шестаковой Е.В. [10].

Авторы подчеркивают необходимость адаптации принципов, методов, направлений и элементов кадровой политики к особенностям услуги, значение персонала как части бренда продукта, неразрывность компетенций сотрудников и конкурентоспособности организации.

Основная часть. Необходимость реализации принципов эмоционального менеджмента в сервисно-ориентированных отраслях выдвигает особые требования к кадровой политике предприятий, организаций сферы услуг.

Целью кадровой политики предприятия является обеспечение предприятия персоналом, способным поддерживать конкурентоспособный уровень сервиса.

К элементам кадровой политики, т.е. областям, определяющим функциональную работу с персоналом, относятся: планирование и маркетинг персонала (кадровое планирование, формирование позитивного HR-имиджа), рекрутинг персонала (разработка кадры компетенций, набор и отбор персонала), развитие персонала (обучение, переподготовка, повышение квалификации, первичная адаптация, управление карьеров и кадровым резервом), оценка и аттестация (проверка соответствия работников занимаемой должности, аудит компетенций персонала), управление конфликтами и стрессами (социально-психологическая диагностика, решение конфликтов), мотивация и стимулирование (разработка форм и систем оплаты труда, материальной и нематериального вознаграждения), управление организационной культурой (создание системы ценностей, норм поведения при взаимодействии с персоналом и клиентами), делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Рассмотренные элементы являются базовыми, однако в сервисно-ориентированных сферах деятельности их содержание приобретает уникальный характер. Это связано с тем, процесс оказания услуги неотделим от личности сотрудника. Следовательно, кадровая политика здесь трансформируется из чисто административной функции в систему управления качеством самого продукта.

Рассмотрим ключевые особенности кадровой политики предприятий с высокой долей эмоционального труда (табл. 1).

Таблица 1 – Стратегические приоритеты кадровой политики предприятий

Особенности сервисно-ориентированного предприятия	Содержание особенности, влияние на кадровую политику	Приоритеты кадровой политики
1	2	3
Высокая текучесть персонала	В рассматриваемых отраслях текучесть кадров может достигать до 80%, что требует мероприятий по удержанию персоналу	Быстрый набор персонала, минимизация этапов отбора. Реферальные программы. Методы быстрой адаптации. Программы удержания
Сезонный характер занятости	Пиковые и мертвые сезоны. Нестандартные графики работы Трудности в планировании персонала	Приоритет «мягких навыков» при подборе персонала. Высокая доля эмоционального труда. Нстандартизации. Функциональная гибкость

Окончание табл. 1

1	2	3
Приоритет «мягких навыков»	Профессиональные навыки вторичны по отношению к коммуникабельности, эмпатии, стрессоустойчивости	Требование к клиентоориентированности как ключевой компетенции
Высокая доля эмоционального труда	Внутреннее состояние сотрудников является ключевым элементов сотрудника	Программы обучения управления эмоциональным состоянием. Контроль и забота о ментальном здоровье сотрудников
Стандартизация	Стандарты выступают гарантом качества, высокой скорости оказания, безопасности и объективной оценки	Разработка скриптов общения, стандартов корпоративной культуры как части бренда товара, услуги
Функциональная гибкость (взаимозаменяемость)	Необходимость равномерной загрузки персонала. Отказ от узкой специализации в пользу кросс-функциональности	Подготовка «универсальных» сотрудников, способных выполнять задачи на смежных участках в часы пиковых нагрузок. Усложнение системы адаптации

Таким образом, ключевая особенность кадровой политики предприятий сервисно-ориентированной отрасли заключается в том, что качество услуги невозможно отделить от личности сотрудника. Качество обслуживания напрямую зависит от квалификации, мотивации и настроения персонала. В этой индустрии персонал перестает быть просто ресурсом и становится частью бренда.

Особенности, вид кадровой политики определяются множеством факторов: отрасль, размер предприятия, стадия жизненного цикла и другие факторы внешней, внутренней среды. При этом ключевые влияние оказывает стратегические цели развития, определяющие конкурентоустойчивость предприятия в долгосрочной перспективе (рисунок 1).

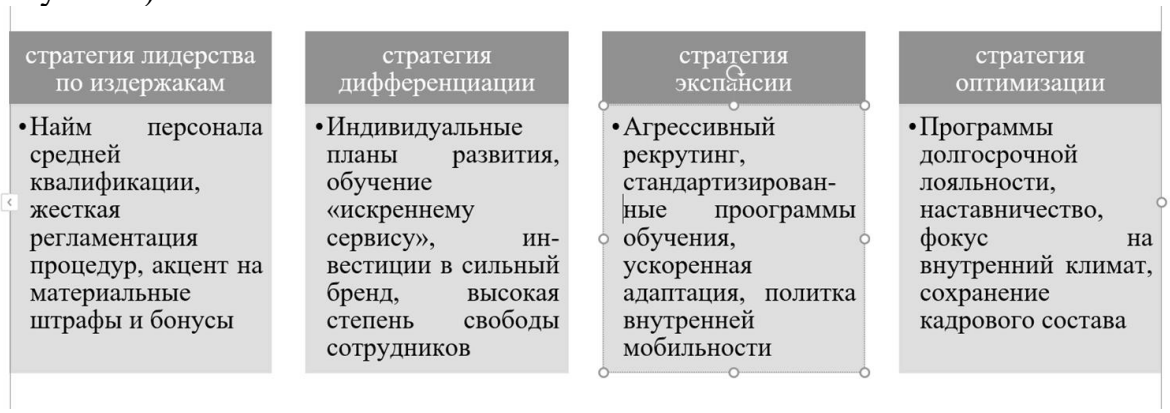

Рис. 1. Соответствие кадровой политики и стратегии развития предприятия

Кадровая политика при реализации стратегии лидерства по издержкам направлена на максимальную автоматизацию, стандартизацию и мультифункциональность с целью минимизации затрат; при реализации стратегии дифференциации – на дифференциацию продукта и инвестиции в человеческий капитал; при реализации стратегии экспансии, быстрого роста стратегическими приоритетами кадровой политики являются быстрый захват рынка с активным привлечением персонала; стратегия сокращения, оптимизации направлена на сохранение кадрового состава и оптимизацию затрат на персонал.

Заключение. Таким образом, в современных условиях конкурентоустойчивость предприятия основана на формировании и развитии адаптивной кадровой политики, гибко меняющийся под влиянием внешних и внутренних факторов, и советующей стратегическим целям предприятия.

Список литературы

1. Алексеев, С.Б. Особенности стратегического управления кадровым потенциалом предприятия сферы услуг / С. Б. Алексеев, Д. Д. Капков // Торговля и рынок. – 2023. – № 1 (65). – С. 52-60.
2. Давлетшин, А.И. Современные тенденции развития системы мотивации персонала в сфере сервисного обслуживания / А. И. Давлетшин, А. С. Пуряев // Первый экономический журнал. – 2024. – № 9 (351). – С. 120-128.
3. Дуань, Ч. Особенности модели управления развитии персоналом в сфере сервиса / Ч. Дуань // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 145-149.
4. Емельянчик, А.А. Система управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности организации / А. А. Емельянчик, В. И. Цой // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2024. – № 2 (14). – С. 124-130.
5. Климов, И.С. Управление персоналом как инструмент формирования и развития человеческих ресурсов организации / И. С. Климов, В. С. Кудряшов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 9. – С. 60-64.
6. Коноплина, Ю.С. Совершенствование организации труда персонала в сфере услуг: влияние отраслевых особенностей / Ю. С. Коноплина // Управление устойчивым развитием. – 2025. – № 5 (60). – С. 38-44.
7. Курганова, Н.Ю. Тенденции управления персоналом сферы услуг / Н. Ю. Курганова, Ж. К. Туту, А. Э. Халилов // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2025. – № 1 (57). – С. 125-131.
8. Уваров, С.А. Специфика реализации кадровой политики предприятий сферы услуг / С. А. Уваров, А. М. Воротынская, Е. А. Назарова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 1. – С. 241-245.
9. Чумак, П.В. Эффективность системы управления персоналом в организации: проблемы и решения / П. В. Чумак // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2023. – № 3. – С. 116-126.
10. Шестакова, Е.В. Особенности управления персоналом предприятий сферы услуг / Е. В. Шестакова, В. С. Сайфулина // Инновации в науке и технике: новые горизонты: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Саратов, 2024. – С. 379-386.

УДК 339.138:004.738.5

РАЗВИТИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ КАНАЛОВ ПРОДАЖ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

***Шкуркин Д.В.*[1,2]**, доц., ORCID 0000-0002-2390-9300
[1] ООО «Комплексные адаптивные системы», г. Таганрог, РФ
[2] Политехнический институт (филиал) ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», в г. Таганроге, г. Таганрог, РФ
dmitry.shkurkin@gmail.com

Введение. Трансформация каналов продаж связана не только с перемещением заказа в цифровую среду, но и с перераспределением функций между продавцом и посредником. В модели маркетплейса платформа организует взаимодействие сторон, тогда как распределение контроля над ценой, ассортиментом и исполнением заказа отличается от модели перепродажи [1]. Развитие омниканальности, в свою очередь, предполагает согласование каналов на протяжении покупательского пути, а не простое увеличение числа торговых площадок [2].

Цель: количественно охарактеризовать различия между платформенным и остальным сегментами российской интернет-торговли и определить их значение для управления каналами сбыта. Проверяется описательная гипотеза: доля маркетплейсов в заказах превышает их долю в денежном объеме, что соответствует меньшему среднему чеку.

Основная часть. Использованы опубликованные оценки Data Insight за полный 2025 год из отчета «Интернет-торговля в России 2026» [3]. Объем рынка оценен в 13,4 трлн руб., количество заказов – в 8,3 млрд; доли маркетплейсов составляют соответственно 62 и 81 %. Рассматривается рынок в границах и классификации источника. Прогнозы на 2026–2027 гг. не включены в расчет. Продажи не равны выручке платформы, заказы – числу покупателей.

Применен структурный анализ двух показателей за один период. Доли остальных каналов рассчитаны как дополнения до 100 %: 38 % денежного объема и 19 % заказов. Эта остаточная группа не интерпретируется как совокупность только собственных сайтов производителей. Без микроданных и ошибок оценивания доверительные интервалы не рассчитываются. Результаты основаны на округленных отраслевых оценках.

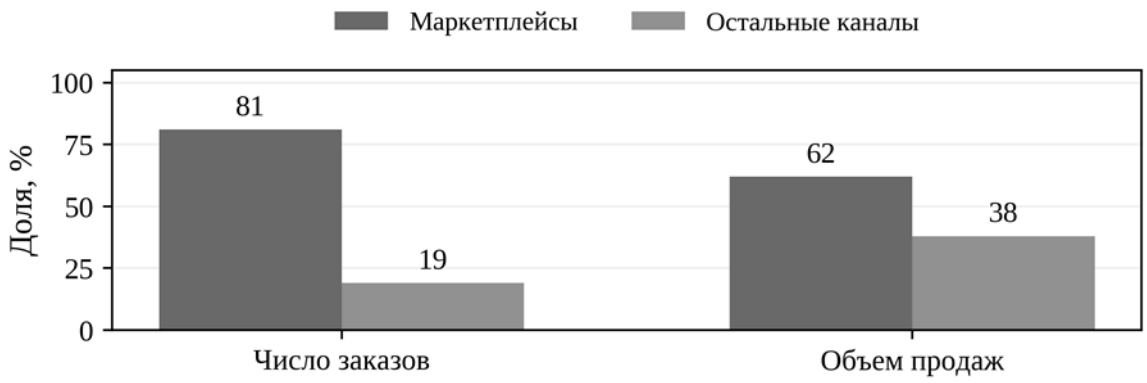

Рис. 1. Структура интернет-торговли России в 2025 г., % [3]

Разрыв между долями маркетплейсов составляет 19 процентных пунктов. Для сравнения среднего чека вводится относительный индекс:

$$I_k = (V_k / N_k) / (V / N) = s_{vk} / s_{nk}, \quad (1)$$

где V_k и N_k – объем продаж и число заказов канала k; V и N – показатели всего рынка; s_{vk} и s_{nk} – соответствующие доли. При $I_k = 1$ средний чек канала совпадает с рыночным. Индекс не отражает доходность, поскольку не учитывает себестоимость и расходы канала.

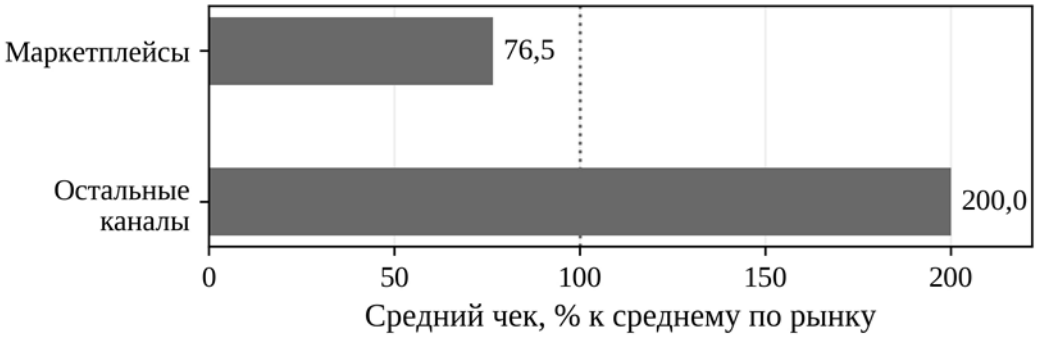

Рис. 2. Относительный средний чек: рынок = 100; расчет по [3]

Для маркетплейсов I = 62/81 ≈ 0,765, для остальных каналов I = 38/19 = 2,000. Следовательно, средний чек платформенного сегмента составляет около 76,5 % рыночного, а в остаточной группе он примерно в 2,61 раза выше, чем на маркетплейсах. Оба рисунка основаны на одном статистическом срезе: второй является алгебраическим преобразованием первого, а не независимым эмпирическим подтверждением гипотезы.

Полученное соотношение согласуется с гипотезой о концентрации меньших по стоимости заказов на платформах. Однако оно не доказывает, что маркетплейсы причинно снижают чек или что один покупатель совершает покупки чаще. Различия могут объясняться ассортиментом, дроблением корзины, ценовыми сегментами и учетом заказов. Эти объяснения требуют проверки по категориям товаров и когортам покупателей.

Предлагается разграничивать доступ к аудитории и контроль клиентских отношений. Платформенный канал оценивается по дополнительному охвату и маржинальному доходу после продвижения; собственный – по повторным продажам и стоимости удержания. Проверка этой гипотезы требует учета замещения продаж собственного сайта платформенными заказами.

При меньшем среднем чеке одинаковые фиксированные расходы на обработку и доставку составляют большую долю стоимости заказа. Поэтому при сопоставимой товарной марже различия в чеке повышают значимость консолидации отправлений, размещения запасов и управления возвратами. Это условный вывод, а не доказательство меньшей прибыльности платформ. Оценивать канал следует на уровне связки «товар – регион – схема исполнения», где сопоставимы состав корзины и обязательства по сервису.

При оценке – канального портфеля предлагается дополнять расчет маржинального дохода долей оборота крупнейшей площадки. Она характеризует зависимость продавца, но не концентрацию рынка. Исследование конкуренции платформы с независимыми продавцами на Amazon показывает значимость конфликтов внутри платформенной модели [4]; перенос конкретных эффектов на российский рынок без отдельной проверки некорректен.

Заключение. Один год агрегированных оценок не позволяет установить причинное влияние маркетплейсов или динамику замещения каналов. Тем не менее выявлена функционально значимая асимметрия: платформы концентрируют 81 % заказов при 62 % денежного объема. Рассчитанный индекс среднего чека уточняет интерпретацию этой структуры и позволяет избежать подмены оборота эффективностью. Дальнейшая проверка должна опираться на панель продавцов, сопоставимые товарные категории и полные затраты исполнения заказа.

Список литературы

1. Hagiu, A. Marketplace or Reseller? / A. Hagiu, J. Wright. – DOI 10.1287/mnsc.2014.2042. – Текст : непосредственный // Management Science. – 2015. – Vol. 61, no. 1. – P. 184–203.
2. Verhoef, P. C. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing / P. C. Verhoef, P. K. Kannan, J. J. Inman. – DOI 10.1016/j.jretai.2015.02.005. – Текст : непосредственный // Journal of Retailing. – 2015. – Vol. 91, no. 2. – P. 174–181.
3. Интернет-торговля в России 2026 / Data Insight. – 2026. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2026 (дата обращения: 28.09.2026). – Текст : электронный.
4. Zhu, F. Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com / F. Zhu, Q. Liu. – DOI 10.1002/smj.2932. – Текст : непосредственный // Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 39, no. 10. – P. 2618–2642.

УДК 339.138

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Юдина К.О., ORCID: 0009-0004-2910-5989
ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», г. Владивосток, РФ
iudina.ko@dvfu.ru

Введение. В научной литературе представлены различные типологии, характеризующие отдельные стороны взаимодействия компании с потребителем. Каждая из них отражает отдельную характеристику взаимодействия, однако их совместное применение к маркетинговым технологиям взаимодействия с потребителями (МТВП) требует систематизации. В связи с этим возникает необходимость выделения взаимодополняющих оснований классификации МТВП.

Цель исследования состоит в разработке методического подхода к классификации маркетинговых технологий взаимодействия с потребителями на основе объединения существующих теоретических типологий. Объектом исследования являются маркетинговые технологии взаимодействия с потребителями, предмет исследования составляют основания их классификации и принцип совместного применения этих оснований.. Для достижения поставленной цели необходимо систематизировать существующие классификационные решения, обосновать основания классификации МТВП, определить принцип их совместного применения к конкретной технологии. Методическую основу исследования составили сравнительный анализ, систематизация, классификация и теоретическое обобщение.

Основная часть. В различных направлениях маркетинговых исследований сформированы типологии, которые могут быть использованы для выделения классификационных оснований МТВП. K. N. Lemon и P. C. Verhoef разграничивают этапы потребительского пути и типы точек контакта [1]; в рамках relationship marketing выделяются различные типы связей с потребителем [2; 3]; A. W. Eigenraam с соавторами систематизируют формы цифрового вовлечения [4].

Современные исследования продолжают развитие указанных направлений применительно к потребительскому пути, цифровым маркетинговым технологиям и цифровому вовлечению [5 – 7].

Предлагаемая классификация строится на сопоставлении характеристик взаимодействия компании с потребителем с соответствующими теоретическими типологиями. Каждая характеристика рассматривается как самостоятельное основание классификации МТВП и

отражает определённую сторону применения технологии. Такое сопоставление позволяет объединить существующие классификационные решения в единую систему применительно к МТВП.

В результате выделены четыре характеристики взаимодействия, положенные в основу классификации МТВП. Схема их совместного применения представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Методический подход к классификации МТВП
Источник: разработано автором на основе [1 – 4].

Временная характеристика отражает положение технологии на потребительском пути и определяется через допокупочный, покупочный и постпокупочный этапы [1]. Контактная характеристика связана с принадлежностью точки контакта и раскрывается через точки контакта бренда, партнеров, потребителя и социальные или внешние точки контакта [1]. Реляционная характеристика отражает характер формируемой связи с потребителем и включает финансовые, социальные и структурные связи [2; 3]. Поведенческая характеристика показывает форму активности потребителя в цифровом взаимодействии и может быть представлена через развлекательные и обучающие практики, обратную связь, действия в пользу бренда и обсуждение бренда [4].

Многокритериальная классификация предполагает рассмотрение конкретной технологии по каждому из четырех оснований. В результате формируется ее классификационная характеристика, включающая сочетание четырех признаков. Это позволяет сопоставлять МТВП как по отдельным основаниям, так и по их сочетанию.

Заключение. В результате исследования разработан методический подход к многокритериальной классификации маркетинговых технологий

взаимодействия с потребителями. В его рамках выделены четыре взаимодополняющих основания, отражающих временную, контактную, реляционную и поведенческую характеристики МТВП. Методический вклад исследования заключается в формировании системы взаимодополняющих оснований классификации и определении принципа их совместного применения к конкретной технологии. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейшем при анализе различий в условиях применения МТВП и обосновании необходимости их адаптации при выходе компаний на зарубежные рынки.

Список литературы

1. Lemon, K. N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K. N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, No. 6. – P. 69–96. – DOI 10.1509/jm.15.0420.
2. Berry, L. L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives / L. L. Berry // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1995. – Vol. 23, No. 4. – P. 236–245. – DOI 10.1177/009207039502300402.
3. Palmatier, R. W. Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits / R. W. Palmatier, S. Gopalakrishna, M. B. Houston // Marketing Science. – 2006. – Vol. 25, No. 5. – P. 477–493. – DOI 10.1287/mksc.1060.0209.
4. Eigenraam, A. W. A Consumer-based Taxonomy of Digital Customer Engagement Practices / A. W. Eigenraam, J. Eelen, A. van Lin, P. W. J. Verlegh // Journal of Interactive Marketing. – 2018. – Vol. 44. – P. 102–121. – DOI 10.1016/j.intmar.2018.07.002.
5. Mele, C. Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda / C. Mele, L. D. Hollebeek, I. Di Bernardo, T. Russo Spena // Technological Forecasting and Social Change. – 2025. – Vol. 211. – Art. 123916. – DOI 10.1016/j.techfore.2024.123916.
6. Athaide, G. A. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda / G. A. Athaide, J. Jeon, S. P. Raj [et al.] // Journal of Product Innovation Management. – 2025. – Vol. 42, No. 1. – P. 144–165. – DOI 10.1111/jpim.12741.
7. Srivastava, R. Digital customer engagement: A systematic literature review and research agenda / R. Srivastava, P. Gupta, H. Kumar, N. Tuli // Australian Journal of Management. – 2025. – Vol. 50, No. 1. – P. 220–245. – DOI 10.1177/03128962231177096.

УДК 65.011

ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Юзык Л.А., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0003-4676-1254
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк, ДНР, РФ
uzluda@mail.ru

Введение. Современные предприятия, ориентируясь на эффективное, долгосрочное развитие, должны ставить себе целью решение следующих задач: обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, завоевание прочных рыночных позиций. Важное место при этом занимает формирование эффективной стратегии маркетинга с учетом таких тенденций, как ориентация на клиента, цифровизация всех процессов, инклюзивный подход, ЭКГ-принципы. Смещение направленности вектора предприятия от ориентации на сегмент к ориентации на индивидуального покупателя, развитие ценностного подхода способствовали появлению понятия клиентоориентированного маркетинга. Турбулентные изменения в маркетинговой экосистеме предприятий, происходящие при ориентации на клиента, цифровизации, инклюзивности определили тенденцию усиления клиентоориентированности в маркетинге и менеджменте предприятия; трансформацию ценностных установок и разработку маркетинговых стратегий на основе клиентского подхода.

Ключевым вопросом эффективности маркетинга и менеджмента предприятий является проблема формирования устойчивых конкурентных позиций. Для этого предприятиям рекомендуется реализовывать концепцию современного маркетинга - клиентоориентированного.

Цель исследования состоит в изучении особенностей клиентоориентированного маркетинга в современных условиях.

Основная часть. В условиях перманентной трансформации конкурентных условий фокус на потребностях клиентов становится не просто модным трендом, а важным условием выживания предприятия. Внедрение и развитие клиентоориентированного подхода поможет предприятиям завоевывать доверие и формировать прочную, долгосрочную лояльность клиентов.

Значительный вклад в развитие теории клиентоориентированного маркетинга внесли такие зарубежные ученые, как Ф.Котлер [1], А. Коли [2], Л. Ламберти [3], М. Портер [4].

Ф. Котлер подчёркивал, что «…клиентоориентированный подход должен быть интегрирован во все сферы деятельности компании, а вся работа организации – подчинена цели удовлетворения клиента и

выстраивания с ним взаимовыгодных, устойчивых отношений» [1, с. 345]. А. Коли и Б. Яворски одними из первых сделали клиентоориентированность центральным трендом своих маркетинговых исследований [2]. Л.Ламберти обобщил различные научные подходы к клиентоориентированности и выделил три ключевых элемента клиентоцентричности: сбор и анализ информации о клиентах, построение бизнес-модели вокруг клиента и его потребностей [3].

В своей эволюции маркетинг прошел несколько этапов: от периода, когда концепция маркетинга носила прикладной характер и была направлена на поиск покупателей производимой продукции до клиентоориентированного маркетинга.

Во главе угла маркетинга независимо от его эволюционной ступени всегда стоит потребитель. Эффективность маркетинга зависит от развития взаимоотношений с потребителем. На необходимость перехода от концепции традиционного маркетинга к парадигме клиентоориентированного маркетинга повлияла эволюция осознанности поведения потребителя [5].

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что отдельные элементы традиционного маркетинга трансформировались и стали составляющими клиентоориентированного маркетинга (табл. 1).

Таблица 1 – Тансформация элементов маркетинга: из традиционного в клиентоориентированный

Традиционный маркетинг		Клиентоориентированный маркетинг
Источник прибыли-товар и товарная марка	→	Источник прибыли- клиент
Рыночные сегменты	→	«Сегмент одного» – индивидуальный покупатель, клиент
Покупатель в сегменте «среднестатистический»		Персонализация потребностей покупателя
Производство и дистрибуция продукта, дизайн-отдельные процессы	→	Разработка, производство и поставка объединены в один процесс, направленный на решение конкретной проблемы клиента
Основное внимание уделяется заключению сделок, предпродажной деятельности и продаже	→	Основное внимание уделяется установлению взаимоотношений и послепродажной деятельности
Слабые социальные связи между продавцом и покупателем	→	Повышенный уровень социального взаимодействия между продавцом и клиентом
Продажа рассматривается как сбыт производимой продукции	→	Продажа рассматривается как решение проблемы клиента

Мы предлагаем рассматривать клиенториентированный маркетинг как процесс, направленный на удовлетворение потребностей всех категорий клиентов, в т.ч. инклюзивных, путем создания и поддержания устойчивых индивидуальных маркетинговых клиент-треков, объединенных клиент-

треков (клиентских экосистем), построенных на основе гармоничной синергии ценностей клиентов и организации.

Маркетинговый клиент-трек предлагаем рассматривать как карту маркетингового сопровождения пути клиента. При этом мы предлагаем использовать такие клиент-треки, как:

клиент-трек «ориентация на клиента и его ценности»: фокус на lifetime value (ltv), персонализации, эмоциональные связи.

клиент-трек «цифровизация и маркетинговые данные»: фокус на big data, ai, предиктивную аналитику, омниканальность.

клиент-трек «устойчивость и экг-факторы» – фокус на экологичность, социальную ответственность, этику как конкурентное преимущество.

клиент-трек «адаптивность и agile-подход» фокус на быструю реакцию на изменения (vucамир).

клиент-трек «экосистемный подход» – партнёрства, платформы, совместные ценностные цепочки.

Маркетинговый клиент-трек может наполняться в зависимости от пожеланий клиента и маркетинговых возможностей организации.

Заключение. В результате реализации концепции клиентоориентированного маркетинга предприятия могут получить следующие конкурентные преимущества: рост прибыльности предприятия и эффективности коммерческой деятельности; снижение расходов на маркетинг; повышение клиентского опыта.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: [перевод] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 16-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2024. – 608 с. : ил.; 26 см. – (Серия «Классический зарубежный учебник»).; ISBN 978-5-4461-2290-5/
2. Kohli A. K., & Jaworski B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // The Journal of Marketing. – 1990. – № 54(2). – P. 1–18.
3. Ламберти, Л. Клиентоориентированность: концепция и операционные предпосылки / Л. Ламберти // Journal of Strategic Marketing. – 2013. – 21(7). – P. 588–612. https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476.
4. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод с английского : И. Минервин. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 606, [1] с. : ил., табл. : 21 см – (Предпринимательство и стратегия, Серия «Альпина. Бизнес», ISBN 978-5-9614-2694-6).; ISBN 978-5-9614-2956-5.
5. 5. Юзык, Л. А. Закупка товаров в условиях устойчивого маркетинга / Л. А. Юзык // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2025. – № 14. – С. 220-226. – EDN VPDHNW.

УДК 339.138

АВТОМАТИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

Яненко М.Е., канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-1014-8303,
Бочарников О.И., ORCID 0009-0002-5187-0981
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова», г. Санкт-Петербург, РФ
myanenko@mail.ru, oleg.bocharnikov-2003@mail.ru

Введение. В связи с переориентацией экспортной политики сбыта лесоматериалов, маркетинговые исследования для лесопромышленников перестают быть вспомогательной функцией и становятся инструментом прогнозирования объёмов производства и продаж. Однако 80 % информации на официальных сайтах предприятий ЛПК является «информационным шумом» [3]. Сегодня потребность в точных данных растёт, а качество доступной информации снижается.

В статье предложен подход автоматизации маркетинговых исследований, основанный на интеграции государственных информационных ресурсов с корпоративными аналитическими системами. Разработана модель автоматизированной системы маркетинговых исследований, работающая в замкнутом цикле. Научная новизна заключается в разработке методики сбора отраслевых данных в единую базу, обосновании применения концепции Data-Driven и агентов искусственного интеллекта.

Традиционно процесс маркетинговых исследований проводится в ручную и включает следующие этапы: определение проблемы и целей, разработку плана, сбор информации, анализ, интерпретацию результатов и доведение их до руководства. Однако в цифровой экономике данная модель, предполагающая ручной сбор данных под конкретную задачу, перестаёт отвечать требованиям скорости и точности. Для преодоление этой проблемы требуется обновление подхода к работе.

Таким подходом становится применение Data-Driven- концепция, предполагающая принятие решений на основе регулярного сбора, очистки и продвинутой аналитики данных прогностического характера [5] и агентов искусственного интеллекта- аппаратно-программные комплексы, способные самостоятельно принимать решения, выполнять действия для достижения конкретных целей в соответствии с установкой человека, но без его постоянного участия [7].

Цель данной работы – разработка методического подхода автоматизации маркетинговых исследований в лесном секторе, обеспечивающего повышение обоснованности принятия управленческих решений.

Основная часть. Предлагаемая концепция автоматизированной системы маркетинговых исследований работает в рамках замкнутого цикла и состоит из 6 последовательных этапов.

Этап 1. Выбор источников данных. Включают: государственные информационные системы (ФГИС ЛК) [4], коммерческие аналитические платформы (Lesprom Analytics), корпоративные системы (CRM, ERP) и открытые источники. Совместный анализ этих данных позволит принимать обоснованные решения.

Этап 2. Сбор данных. Система обеспечивает автоматизированное извлечение информации через API-коннекторы из внешних и внутренних источников. Ключевое решение-модуль «Сервис прямого доступа» ФГИС ЛК, позволяющий подключать корпоративные системы к API государственной платформы и получать данные об объёмах лесных ресурсах, статусах лесосек, ограничениях лесопользования и др. [2]. Интеграция с Lesprom Analytics необходима для определения обоснованной ценовой политики: международных цен и индексов на лесоматериалы [1]. ERP-системы поставляют данные о планировании ресурсов, остатках и себестоимости, CRM-системы- историю продаж и клиентскую базу. Данные поступают в форматах JSON, CSV, XML. Здесь необходимо подключить ИИ-агента (платформу), который будет непрерывно отслеживать изменения в реестрах, на торговых площадках и в новостном фоне, выявлять значимые события (изменение пошлин, ограничения экспорта, колебания цен) и инициировать внеплановый сбор данных.

Этап 3. Отбор данных. Данные проходят через шину данных (iPaaS), приводятся к единому формату, очищаются от дублей и проверяются на корректность. Ошибочные записи отбрасываются или помечаются для ручной проверки.

Этап 4. Хранение и обработка. Далее полученные данные подгружаются в хранилище (Data Lake), а в это время BI-модуль строят дашборды и визуализируют динамику цен и объёмы производств, ML-модуль на основе рыночных сигналов прогнозирует спрос и цены. На данном этапе Data-Driven подход раскрывается в полной мере. Он преобразует данные в прогностические модели, которые превращаются в основу для принятия управленческих решений. Здесь ИИ-агенты отвечают за аналитику, поддерживают ML и BI-модели, интерпретируют отклонения фактических показателей от прогнозных, а также формирует все возможные сценарии развития рыночной ситуации.

Этап 5. Создание рекомендаций. Система автоматически оповещает менеджера при достижении выставленных пороговых значений и предлагает для него конкретный план действий. Это может быть обновление прайс-листа, заключение сделок по текущим рыночным котировкам, корректировку ассортимента выпускаемой продукции и др. На данном шаге ИИ-агенты разрабатывают персональные предложения для клиентов, учитывая

актуальные цены и прогнозы спроса и предложений. По результату работы ИИ, менеджер получает готовый проект решения, что существенно сокращает время, необходимое для принятия управленческих решений.

Этап 6. Охватывает исполнение планов и обратную связь. Менеджер запускает кампанию в соответствии с предложениями ИИ, а в это время система отслеживает реакцию клиентов на открытие сделки, ответы, отказы и возвращает эти данные в хранилище, замыкая цикл. ML-модель корректирует прогнозы. Здесь ИИ-агенты берут на себя предварительные коммуникации в цифровой среде, отправляют предложения, собирают ответы, предложения и отказы. Полученные данные структурируются и передаются в хранилище.

Таким образом, данные 6 этапов образуют замкнутый Data-Driven цикл, в котором каждый этап усиливается агентами ИИ. Это позволяет поддерживать непрерывный процесс принятия решений на основе актуальных данных.

Заключение. Предложенный подход позволит менеджерам предприятий сократить время для принятия решений, сократить финансовые издержки, а также уменьшить ошибки, возникшие вследствии человеческого фактора и сформировать единый стандарт обмена маркетинговыми данными между отраслевыми платформами и корпоративными системами. В совокупности это даст возможность в режиме реального времени контролировать цены на продукцию и повышать конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Список литературы

1. Аналитика рынков лесопродукции: цены // Lesprom. – URL: https://www.lesprom.com/ru/analytics/ (дата обращения: 09.09.2026).
2. Полигон API: ФГИС ЛК. – URL: https://lp.pbprog.ru/api_fgislk (дата обращения: 09.09.2026)
3. Тамби, А. Нейро ЦБП: как применять, и на что влияют высокие технологии в промышленности // Бюллетень Ассоциации «ЛЕСТЕХ». – 2025. – № 19. – URL: https://alestech.ru/bulletin/article/203 (дата обращения: 09.09.2026).
4. Федеральная государственная информационная система лесного комплекса. – URL: https://pub.fgislk.gov.ru/ (дата обращения: 09.09.2026).
5. Юлдашева О.У., Пирогов Д. Е. Становление концепции Data Driven маркетинга // Практический маркетинг. – 2021. – №11. DOI: 10.24412/2071376220211129739. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-kontseptsii-data-driven-marketinga (дата обращения: 16.09.2026).
6. Лесопромышленный комплекс России 2026 // Лесной комплекс. – URL: https://forestcomplex.ru/forestry/tekushhee-sostoyanie-i-perspektivy-lpk-lk2-26/ (дата обращения: 09.09.2026).
7. Яненко, М. Б. Агенты искусственного интеллекта в маркетинге: тенденции и перспективы применения / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Экономика современности и будущих времён: наука, практика, образование, искусство : Сборник научных трудов Международной научной конференции, посвящённой 60-летию создания экономического факультета Донецкого государственного университета, 2026. – С. 121-123. – EDN LDNEJH. (дата обращения: 16.09.2026).

УДК 339.138

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА В ЭПОХУ АГЕНТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Яненко М.Б. [1], д-р экон. наук, проф., ORCID 0000-0002-6209-8686,
Яненко М.Е. [2], канд. экон. наук, доц., ORCID 0000-0002-1014-8303,
[1]ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехническоий университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург, РФ
[2] ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова», г. Санкт-Петербург, РФ
yanenko_57@mail.ru; myanenko@mail.ru

Введение. Актуальность темы исследования определяется тем, что стремительное развитие генеративного искусственного интеллекта (ГИИ, GenAI) привело к тому, что в 2026 году доминирующим направлением стали агенты искусственного интеллекта (ИИ агенты) – автономные системы, обладающие способностями к планированию, использованию инструментов (API, браузеры, базы данных), удержанию контекста и принятию решений, достижению целей без вмешательства человека [1; 2].

Для экономики и маркетинга это означает переход к формированию новой агентной экономики, в которой потребители все чаще делегируют рутинные процессы поиска, сравнения и покупки своим персональным ИИ-ассистентам, а корпорации используют ИИ агентов для ведения переговоров, управления цепями поставок и динамического ценообразования. В этих условиях классический маркетинг теряет свою эффективность, возникает необходимость переосмысления теоретических основ маркетинга в контексте взаимодействия с ИИ агентами.

Цель исследования заключается в комплексном анализе трансформации маркетинговой парадигмы под влиянием внедрения агентов ИИ, выявлении перспективных направлений развития B2A-взаимодействий и систематизации экономических, этических и управленческих проблем переходного периода.

Основная часть. В большинстве работ 2020–2024 гг. технологии ИИ рассматриваются как инструмент маркетолога. Они помогают генерировать тексты, изображения, видеоконтент, гипотезы, оставляя решение по их применению за менеджером [3]. Ключевое отличие ИИ агентов от чат-ботов заключается в том, что агент самостоятельно выполняет поставленную задачу: парсит сайты, сравнивает отзывы, пишет продавцам в техподдержку, торгуется и совершает оплату.

Для маркетинга это означает конец эпохи «экономики внимания». Кликабельность баннеров, эмоциональные триггеры в видеороликах, дизайн упаковки теряют смысл, если конечным «потребителем» является

агент. Возникает парадигма B2A (Business-to-Agent), где компании должны оптимизировать свои продукты и коммуникации не для человека, а для алгоритмов машинного принятия решений.

Одним из первых шагов становится формализация маркетинговых знаний, ключевых понятий маркетинга применительно к разработке инновационных маркетинговых стратегий [4; 5]. В условиях A2A (Agent-to-Agent) взаимодействий происходит трансформация комплекса маркетинга (4P/7P), описанного, например в [6], а также методологии оценки эффективности маркетинга.

С маркетинговых позиций среди ИИ агентов можно выделить на две группы: агенты, действующие со стороны продавца и агенты, действующие со стороны покупателя.

Для ИИ агентов товар (Product) становится не столько физической или цифровой сущностью, сколько набором API и структурированных данных. Агент-покупатель оценивает товар по машиночитаемым метрикам: спецификациям, совместимости, истории возвратов.

В A2A-экономике цена (Price) формируется через алгоритмические торги (Agent-to-Agent Negotiations). Агенты продавца стремятся максимизировать маржу, агенты покупателя – минимизировать издержки с учетом скрытых параметров (долговечность, стоимость обслуживания). При этом возникает риск алгоритмического сговора.

Понятие место продаж (Place) превращается в место взаимодействия агентов. Компании конкурируют за то, чтобы их товары были включены в «белые списки» (Whitelists) доминирующих потребительских агентов. Возникает новая форма торговой сети – агентная платформа-агрегатор.

На смену традиционному продвижению (Promotion) приходит AEO (Answer Engine Optimization) и AO (Agent Optimization). Бренды должны инвестировать в создание «цифрового двойника» – верифицированных баз знаний, открытых отчетов, стандартизированных метрик, которые агент-покупатель сможет мгновенно считать и интерпретировать как надежные.

Внедрение агентов ИИ в маркетинге порождает комплекс системных проблем, требующих междисциплинарного решения.

С точки зрения институциональной экономики агенты ИИ кардинально снижают трансакционные издержки. Однако возникает новая, опасная форма асимметрии информации – асимметрия агентных возможностей. Крупные технологические корпорации создают супер-агентов, которые знают о потребителе всё. Это создает опасность манипуляции уязвимыми группами, когда агенты ИИ выявляют психологическую уязвимость пользователя и тонко настраивать маркетинговые офферы.

Вторая проблема связана с галлюцинациями и предвзятостью агентов. Агент-покупатель может отказаться от товара из-за «галлюцинации»

нейросети (выдуманного негативного отзыва в обучении модели) или из-за скрытых предубеждений алгоритма.

Не имеют окончательного решения проблемы ответственности и оценки взаимодействия агентов и маркетологов. Например, сложно определить, кто виноват, если агент компании-продавца в ходе переговоров с агентом клиента допустил ошибку, нарушил закон или заключил невыгодную сделку. Как оценить ROI, если сделку совершил агент? Какими KPI оценивать взаимодействие марктеологов с агентами?

Нам представляется, что одним из направлений может стать синтез сильных сторон человека и мультиагентных систем, когда агенты ИИ берут на себя рациональную часть покупательского пути (сравнение, логистика, оплата), а человек-потребитель оставляет за собой творческую часть.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что трансформация маркетинга в эпоху агентов ИИ носит не косметический, а онтологический характер. Оно расширяет классическую теории маркетинга (4P) за счет введения концепции B2A взаимодействий, а также переосмысления природы асимметрии информации и трансакционных издержек. Практическая значимость заключается в том, что предприятия, не развивающие направление ИИ агентов, рискуют оказаться «невидимыми» для нового поколения потребителей.

Список литературы

1. Яненко, М. Б. Агенты искусственного интеллекта в маркетинге: тенденции и перспективы применения / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Экономика современности и будущих времён: наука, практика, образование, искусство: Сб. научн. Тр. Международной научной конференции, посвящённой 60-летию создания экономического факультета Донецкого государственного университета, Донецк, 25–26 февраля 2026 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2026. – С. 121-123. – EDN LDNEJH.
2. Dey, J. The Global AI Marketplace: Strategic Evolution, Competitive Intelligence, and Future Opportunities, 2026. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31938.54724.
3. Damoah, A., Qu, X., Sherwood, J. A Comprehensive Review of AI Agents: Transforming Possibilities in Technology and Beyond. 2026. – URL: https://arxiv.org/html/2508.11957v1 (дата обращения: 30.10.2026).
4. Яненко, М. Б. Маркетинговые инновации в экономике знаний: современное состояние, проблемы и перспективы развития / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Технико-технологические проблемы сервиса. – 2015. – № 2(32). – С. 88-95. – EDN UAHCUZ.
5. Varadarajan, R. Dawn of the AI era in marketing strategy and twilight of the conglomerates era in corporate strategy: Knowledge decay, knowledge relevance lifespan and new knowledge creation, Marketing Strategy Journal, Vol. 7, 2026, 100017, https://doi.org/10.1016/j.msj.2026.100017.
6. Маркетинг в сфере сервиса: Учебник / В. А. Бабурин, Н. Л. Гончарова, И. М. Рубанова, М. Е. Яненко. – СПб: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2014. – 419 с. – EDN XGOHLD.

СОДЕРЖАНИЕ

Экономика предприятия

Альмухамедова О.А. Эффект масштаба как критерий экономической целесообразности циркулярных практик в сфере гостеприимства 7

Алябьева А.Ю. STEEPLEDM-анализ среды реализации промышленного потенциала Донецкой Народной Республики 10

Анташян Ю.Ю. Оценка эффективности инвестиционных решений в контексте корпоративной социальной ответственности и ESG-рисков 13

Вода И.С., Стадникова Н.А. Совершенствование стратегического планирования на основе внедрения концепции устойчивого развития предприятия 16

Дайнеко В.Г., Дайнеко Е.Ю. Инновационная парадигма повышения конкурентоспособности предприятий 19

Коваленко Е.А. Влияние структуры затрат на финансовую устойчивость малых предприятий в сфере онлайн-образования 22

Комисова М.М. Экономика длинного цикла: специфические особенности аграрного рынка 25

Кондрашова Е.А., Зубко А.С. Кластерная кооперация как фактор устойчивости малого и среднего предпринимательства Донецкой Народной Республики 28

Погребцова Е.А. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности агропредприятия 31

Потапова Н.Н. Цифровизация деятельности предприятия как фактор повышения его эффективности 34

Потапова Н.Н., Белоусова Е.Г. Оценка эффективности деятельности предприятия: методические подходы и направления повышения 37

Псарева И.С., Лупаций Д.А. Экономический механизм функционирования кластерной политики в агропромышленном комплексе (на примере предприятий ДНР) 40

Селиванова Ю.В., Стрелец Я.В. Инвестиционные риски государственных и частных банков в системе обеспечения финансовой устойчивости: компаративный анализ в условиях волатильности рынков 43

Стрелина Е.Н., Кравченко Д.Ю. От «Индустрии 4.0» к «Индустрии 5.0»: трансформация параметров оценки устойчивого развития металлургической отрасли 46

Стрелина Е.Н., Рудницкая К.А. Исследование рынка услуг озвучивания и дубляжа: спрос, конкуренция и целевая аудитория 49

Тофан А.Л., Христофорова А.И. Форсайт-анализ развития ювелирной отрасли и его влияние на управление оборотными средствами 52

Шонин А.А. Совместный учёт концепции ESG и ЭКГ-рейтинга в стратегии устойчивого развития промышленного предприятия 55

Шульгин А.С. Теоретические основы формирования экосистемы ритейла: эволюция, признаки и подходы 58

Щенятская М.А., Сивохин М.В. Коэффициент истинной глубины (КИТ) как инструмент стратегического управления импортозамещением на предприятии 61

Экономическая безопасность

Брюхина Н.Г., Коваленко С.И. Систематизация цифровых вызовов и каналов их влияния на экономическую безопасность региона 64

Бычкова О.В. Проверка руководящих кадров в системе кадровой безопасности предприятия 67

Давлианидзе Я.С., Рудофилова Д.П. Экспорт российского водорода в условиях геоэкономической фрагментации: вызовы экономической безопасности государства 70

Дрындак А.А. Современные тенденции налогообложения агропромышленного комплекса России 73

Евдокимов О.Г., Евдокимова О.Н. Тенденции мошенничества в сфере автокредитования 76

Железняк В.Ю. экономическая безопасность: формирование теоретической модели 79

Зиятдинов А.А. Угрозы экономической безопасности региона: опыт диагностики (на примере Республики Татарстан) 82

Кондрашова Е.А., Иванова Д.Д. Налоговая безопасность региона как финансовый фундамент национальной безопасности 85

Круглова И.А. Направления развития региональной торговли России в целях обеспечения экономической безопасности 88

Кузьменко М.И. Искусственный интеллект в системе угроз экономической безопасности: структурный анализ 91

Мелихов А.А., Крохолева Ю.А. Управление рисками в системе экономической безопасности предприятия 94

Ныркова В.С. Современные возможности контроля вторичного рынка билетов на концерты и их ограничения 97

Пястолов О.А., Рашидян Д.Р. Экономическая безопасность МСБ при переходе к платформенному финансированию 100

Рабкин С.В. Подготовка управленческих кадров: сохранение исторических традиций и поиск новых подходов обеспечения экономической безопасности системообразующих предприятий 103

Сафаров Н.И. Пороговые значения индикаторов экономической безопасности региона 106

Скворцова И.В., Чаюк С.В., Сомов А.Г. Защита данных как условие экономической безопасности при внедрении искусственного интеллекта в энергетике 109

Тищенко И.В. Импортозамещение и технологический суверенитет как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий химической промышленности 112

Хезам Я.Б., Зацаринная Е.И. Комплаенс-риски в условиях цифровой трансформации: методология оценки и инструменты минимизации 115

Черняков М.К., Черняков И.Н. Оценка эффективности инновационных педагогических технологий в подготовке кадров для экономической безопасности региона 118

Шалимов И.В. Современные подходы к управлению экономической безопасностью предприятий в условиях цифровой трансформации 121

Яруничева Ю.К. Искусственный интеллект как новый фактор системных рисков экономической безопасности государства 124

Управление социально-экономическими системами

Авилова И.П., Сивохин Д.В. Институциональные условия формирования синергетических эффектов при интеграции университетских инжиниринговых центров и промышленных технопарков 127

Бабенко Д.А. Трансформация системы реабилитационных услуг в условиях современных вызовов 130

Белоброва Н.В., Холковская О.А. Научно-технологическое развитие Донецкой Народной Республики: основные направления 133

Бойко А.Н. Управление адаптационным потенциалом отраслей экономики в условиях риска технологического упрощения 136

Верич Ю.Л. Проектные аспекты интеграции системы медицинской реабилитации Донецкой Народной Республики 139

Вертиль Н.Н., Биевец В.К. Модель «двойной спирали» в стратегическом управлении: синтез классического и Agile-подходов 142

Вертиль Н.Н., Черненко Р.В. Формирование организационной устойчивости как ключевой фактор успешного управления изменениями в условиях BANI-мира 145

Гасило Е.А. Анализ полноты и качества реализации процессов поддержки организационной культуры предприятия 148

Горбань С.Н. Цифровизация менеджмента: преимущества и возможности для организации 151

Гравшина И.Н. Современные тренды в управлении оборотным капиталом компаний 154

Гурий П.С. Подготовка менеджеров нового поколения: ключевые принципы и идеи 157

Зарубин В.И., Деев Н.А. Эволюция концепций оперативного управления: от реактивности к проактивности 160

Зарубин В.И., Хажгиреева А.А. Генезис нарративного подхода и его эвристический потенциал для анализа проектно-образовательных траекторий студентов 163

Колодяжная И.В. Стратегическое планирование социально-экономического развития Приазовского макрорегиона 166

Комарницкая Е.В. Управленческие риски как основа антикризисного маркетинга 169

Комарницкая Е.В., Ефименко С.А. Управление экосистемами на примере ПАО «МТС» 172

Константинова О.А. Цифровой помощник руководителя: как ИИ экономит время на рутине 175

Кравец Е.О. Влияния цифровых технологий на промышленное производство 178

Кузьменко Р.В. Идентификация основных факторов промышленного развития региона 181

Курганская М.Я., Курочкин А.А. Модель исследовательских компетенций молодого учёного в области управления в условиях применения искусственного интеллекта 184

Лапшина Е.А. Управленческая готовность к цифровой трансформации в омниканальной рознице: амбидекстрия, governance 187

Ларионова И.В., Гурьянов А.В. Оптимизация адаптации новых сотрудников как фактор повышения конкурентоспособности компании 190

Ларионова И.В., Мухамедзянова Э.А. Управление конкурентоспособностью организаций банковской сферы: подходы и практика 193

Лоза Н.Н. Субъективный фактор в стратегическом управлении на муниципальном уровне 196

Маковецкий С.А., Савостьянова А.С. Совершенствование бизнес-планирования промышленного предприятия с учётом системы целеполагания 199

Матюшин А.В., Шматько А.Е. Информационно-аналитическая система инструментов государственной поддержки развития региона: выявление ключевых социально-экономических проблем 202

Маршуба Д.А. Нормативное обеспечение реализации молодежной политики в Рязанской области 205

Морозова Е.А., Акимова Я.А. Понятие социальной защиты населения в контексте разных методологических подходов 208

Парешина И.В., Попов А.А. Цифровизация процессов муниципального управления в сфере образования (на примере управления образования администрации г.о. Мытищи) 211

Племешова К.К. Особенности трансформации рынка труда в проектном управлении в условиях цифровизации: роль человеческого капитала 214

Половян А.В., Ялунер А.Ф. Концепция управления социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации 217

Полухина М.Н., Мартынюк А.А., Шага Н.С. Управление развитием энерго- и ресурсосберегающих технологий как фактор повышения производительности труда в строительстве и жилищно-коммунальной сфере 220

Sun Ke Process integration as a condition for effective digital supply chain management in Chinese industrial enterprises 223

Тарханова Н.А., Тимошко А.А., Хуторская А.Ю. Теоретические аспекты управления инфраструктурными проектами 226

Ушпик И.В., Печуркин В.Е. Стратегический выбор формы кооперации энергетических и промышленных компаний в проектах цифровой трансформации в условиях технологического суверенитета 229

Харьковский М.Б., Славинский С.С. Теневая архитектура риск-менеджмента как институциональный феномен 232

Царенко И.В. Методологические ориентиры стратегического управления сетью образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации 235

Швайка О.И. Подходы к идентификации перспективных направлений формирования и развития региональной кластерной системы промышленности 238

Шемякина Н.В., Пономаренко А.А., Абдалян Л.Н. Инфраструктура государственной поддержки технологического развития: региональный аспект 241

Шитов Е.А. Использование индекса цифровизации при формировании инвестиционных приоритетов железнодорожных организаций 244

Юдина В.С. Цифровизация как фактор стратегического инновационного развития бизнес-структур 247

Ялунер А.Ф., Гутцул А.Л. Особенности системы экологического менеджмента предприятия в условиях цифровой трансформации 250

Маркетинг и логистика

Бауэр А.В., Гниденко А.В. Влияние внутренней логистической системы транспортного предприятия на реализацию задач внешней логистики 253

Беспятая М.Н. Особенности управления складскими логистическими процессами на предприятии в условиях цифровизации 256

Бессарабова А.А. Инструменты искусственного интеллекта в киберспортивном маркетинге 260

Бойко С.В. Развитие инфраструктуры раздельного сбора отходов в Донецкой Народной Республике: от ликвидации накопленного ущерба к циклической экономике 263

Ганина Ю.С. Идентификация логистических рисков в цепи поставок: выбор методов 266

Донченко О.А. Маркетинговые инструменты укрепления продовольственной безопасности Кыргызской Республики 269

Дудник В.В. Оценка привлекательности регионов в контексте экономики предложения 273

Дудник В.В., Кошелева А.Ю. Алгоритмы отношений бренда с аудиторией в эпоху искусственного интеллекта 276

Жаков В.В., Рахимянова И.А., Ермакова И.В. Экономические методы управления стоимостью транспортной компании с учетом теории жизненного цикла 280

Захарова С.Л. Разграничение понятий «услуга» и «сервис» в сфере корпоративного обслуживания 283

Ибрагимхалилова Т.В. Коммуникационная стратегия включения воссоединенных регионов в экономику предложения 286

Киселева Е.Г., Алимова А.Е., Байбакова И.Г. От SEO К GEO: трансформация задач цифрового маркетолога в условиях ИИ-поиска 290

Клементовичус А.И. Роль субкультурных сообществ в системе маркетинговых коммуникаций в музыкальной индустрии 293

Козлов В.С. Валютный контроль в деятельности таможенных органов 296

Краснодед Т.Л. Экономическое состояние и маркетинговая оптимизация деятельности ювелирного салона 299

Красноставская Н.В., Плетнева Н.А., Божук С.Г. Цифровой сенсорный маркетинг в категории эмоционально значимых товаров: анализ визуальных и текстовых приемов преодоления «тактильного барьера» в социальных сетях 303

Крюков С.С. Формирование системы управленческих показателей операционной логистической деятельности на основе корпоративных данных 306

Кужелева А.А., Бокарева П.В. Маркетинговая стратегия как инструмент достижения конкурентных преимуществ 309

Кужелева А.А., Бочарова Е.М. Персонализация как инструмент управления клиентской лояльностью 312

Кулишова Е.А. Маркетинговый аудит профориентационных продуктов вуза в цифровой среде 315

Куршакова Н.Б., Желемеева В.И. Организация системы взаимоотношений по обеспечению безопасности движения на транспорте (на примере АО «Омскоблавтотранс») 318

Ларионова И.В., Санатуллова А.А. Логистика клиентского пути как инструмент повышения эффективности маркетинговой деятельности банка 321

Лимановская В.Р. Персонализация инструментов маркетинга цифровой платформы 324

Луговая Л.Ю. Формирование конкурентоспособного территориального продукта Донецкой Народной Республики: специфика, проблемы и перспективы 327

Мелентьева О.В. Каналы продвижения киберспортивных стримов: маркетинговые инновации 330

Михалева Е.П., Рюмкин М.М. Формирование научно-методического подхода к совершенствованию маркетинговых коммуникаций в логистике химического предприятия 333

Ниязалиева Б.К., Сыдыкова Ж.А. Маркетинговое управление ассортиментом торгового предприятия 336

Перекатиева Т.А. Концептуализация событийного маркетинга как инструмента снижения пространственной неоднородности: от модели продвижения (4P) к модели структурирования предпринимательской экосистемы (7C) 340

Полуянов В.П., Белицкий К.А. Оптимизация затрат и управление цепями поставок в нефтегазовой отрасли на базе цифровых технологий 343

Полуянов В.П., Карпун П.М. Инструментарий учёта влияния геополитических факторов при моделировании международных цепей поставок в условиях цифровизации 346

Поляков А.Н. Цифровые инструменты продвижения спортивных мероприятий в системе предпринимательского управления 349

Разумова С.В., Догадаев М.С. Дифференциация программ лояльности по эластичности спроса: когда ценовые стимулы работают 352

Ростова К.А. Факторы принятия решений пациентами при выборе клиники репродуктивной медицины 355

Рубцова Н.В. Развитие российской рекламной индустрии: от аналогового к алгоритмическому типу 358

Саттарова И.В. Сущность и современные особенности антикризисных PR-коммуникаций 361

Сафронюк Е.В., Сафронюк И.Д. Методические подходы к формированию системы показателей достижения ЦУР в системе транспортных перевозок 364

Турдиева Ф.А. Потребительское поведение как фактор формирования маркетинговой стратегии предприятий ресторанного бизнеса г. Бишкек 367

Усманов А.М. Обеспечение устойчивого развития жизненных циклов продукции промышленных предприятий в условиях нелинейной динамики 371

Усов А.В. Маркетинговая составляющая в социальном предпринимательстве 374

Усова Н.В., Пегушина С.В. Нивелирование управленческих разрывов в системе клиентского опыта девелоперских компаний на основе внедрения ИИ-агентов 377

Чепелева И.А. Маркетинг креативных пространств г. Донецка в системе городской экономики впечатлений 380

Чижова Н.Е. Логистические риски и возможности при трансформации экономики воссоединенных регионов на основе модели предложения 383

Швалов П.Г., Тод Н.А. Ключевые проблемы развития транспортно-логистической инфраструктуры Красноярского края 387

Шестакова Е.В. Стратегические приоритеты кадровой политики в сервисно-ориентированных сферах деятельности 390

Шкуркин Д.В. Развитие маркетплейсов как фактор трансформации каналов продаж в электронной коммерции 394

Юдина К.О. Методический подход к классификации маркетинговых технологий взаимодействия с потребителями 397

Юзык Л.А. Особенности клиентоориентированного маркетинга в современных условиях 400

Яненко М.Е., Бочарников О.И. Автоматизация маркетинговых исследований в лесопромышленном комплексе 403

Яненко М.Б., Яненко М.Е. Трансформация маркетинга в эпоху агентов искусственного интеллекта: перспективные направления и проблемы 406

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ДОНЕЦКИЕ ЧТЕНИЯ – 2026: ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА, ИННОВАЦИИ, КУЛЬТУРА И ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ

Материалы
XI Международной научной конференции,
10–12 ноября 2026 г.,
г. Донецк

ТОМ 5
Экономические науки
Часть 1

под общей редакцией проф. *С.В. Беспаловой*

Дизайн обложки	*В. Дёмина*
Технический редактор	*М.В. Фоменко*
Компьютерная верстка	*А.А. Кужелева, Ю.С. Воробьева*

Адрес оргкомитета:
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,
ул. Университетская, 24, г. Донецк, 283001, ДНР, РФ.
E-mail: *science.prorector@donnu.ru*

Подписано в печать 28.10.2026 г.
Формат 60×84/16. Бумага офисная.
Печать – цифровая. Усл.-печ. л. 24,2.
Тираж 50 экз. Заказ № 26окт121/5а.
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»
283001, г. Донецк, ул. Университетская, 24.
Издательство ФГБОУ ВО «ДонГУ»
283001, г. Донецк, ул. Университетская, 22
E-mail: donnu.izdatelstvo@mail.ru